



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ,  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)**

### **Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**

**Η επίδραση του Ψυχολογικού Κεφαλαίου στην εργασιακή ικανοποίηση, την παρακίνηση και την απόδοση των εργαζομένων. Η περίπτωση του ελληνικού ιδιωτικού τομέα.**

**Συγγραφέας:**

**ΜΠΛΟΥΣΗ**

**PETZINA**

**Επιβλέπων καθηγητής:**

**ΣΑΧΙΝΙΔΗΣ**

**ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ**

**ΑΘΗΝΑ 2024**



**UNIVERSITY OF WEST ATTICA**  
**SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION,**  
**FINANCE AND SOCIAL SCIENCES**  
**DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**  
**MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION (MBA)**

**Diploma Thesis**

**The impact of Psychological Capital on job satisfaction, motivation and work performance. The case of the Greek private sector.**

**Student name and surname:**

**BLUSHI REXHINA**

**Supervisor:**

**SAHINIDIS ALEXANDROS**

**ATHENS 2024**

## Πίνακας περιεχομένων

Ευχαριστίες .....	8
Περίληψη .....	9
Abstract .....	11
Κεφάλαιο 1: Θετική Ψυχολογία .....	13
1.1 Ιστορική αναδρομή και βασικές έννοιες .....	13
1.2 Θετική Οργανωσιακή Συμπεριφορά.....	15
1.3 Η σχέση μεταξύ θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς και ψυχολογικού κεφαλαίου .....	17
Κεφάλαιο 2: Το Ψυχολογικό Κεφάλαιο.....	19
2.1 Ορισμός .....	20
2.2 Είδη κεφαλαίων και εργασία .....	20
2.3 Η σημασία του ψυχολογικού κεφαλαίου στο εργασιακό περιβάλλον .....	21
2.4 Οι διαστάσεις του ψυχολογικού κεφαλαίου .....	22
2.4.1 Αυτοαποτελεσματικότητα (self – efficacy) .....	22
2.4.2 Ελπίδα (Hope) .....	23
2.4.3 Αισιοδοξία (optimism).....	24
2.4.4 Ανθεκτικότητα (resilience).....	25
Κεφάλαιο 3: Η Παρακίνηση .....	25
3.1 Ορισμός .....	25
3.2 Είδη παρακίνησης.....	26
3.2.1 Εσωτερική παρακίνηση .....	26
3.2.2 Εξωτερική παρακίνηση.....	27
3.3 Βασικές θεωρίες κινήτρων.....	28
3.3.1 Θεωρίες περιεχομένου .....	28
3.3.1.1 Θεωρία της Ιεράρχησης των αναγκών του Maslow .....	28
3.3.1.2 Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg .....	29
3.3.1.3 Θεωρία των αναγκών του McClelland .....	29
3.3.2 Θεωρίες διαδικασιών.....	30
3.3.2.1 Θεωρία της Προσδοκίας του Victor Vroom .....	30
3.3.2.2. Θεωρία Καθορισμού Στόχων του Locke .....	31
3.3.2.3 Θεωρία Δικαιοσύνης του Adams.....	33
3.3.2.4 Θεωρία Αυτοδιάθεσης (Self-Determination Theory, SDT) .....	33

3.4 Η λειτουργία των κινήτρων στο εργασιακό περιβάλλον .....	34
3.4 Παρακίνηση και ψυχολογικό κεφάλαιο .....	36
Κεφάλαιο 4: Η εργασιακή απόδοση .....	37
4.1 Ορισμός .....	37
4.2 Μοντέλα αξιολόγησης εργασιακής απόδοσης .....	38
4.2.1 Το μοντέλο συμπεριφορών εργασιακής απόδοσης .....	38
4.2.2. Το μοντέλο οκτώ παραγόντων του Campbell (1993) .....	39
4.2.3 Το μοντέλο τεσσάρων παραγόντων του Murphy (1989) .....	41
4.2.4 Συνολικό μοντέλο εργασιακής απόδοσης του Viswesvaran (1996) .....	42
4.2.5 Το μοντέλο προσαρμοστικής απόδοσης των Charbonnier-Voirin και Patrice Roussel (2012) .....	42
4.2.6 Το μοντέλο προσαρμοστικής απόδοσης των Pulakos et al. (2000) .....	43
4.2.7 Εννοιολογικό πλαίσιο για την εργασιακή απόδοση της Koopmans (2014) .....	44
4.3 Εργασιακή απόδοση και Ψυχολογικό Κεφάλαιο .....	45
Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογία .....	46
5.1 Εισαγωγή .....	46
5.2 Δημιουργία ερωτηματολογίου .....	46
5.3 Πληθυσμός έρευνας, μέγεθος δείγματος και εργαλεία ανάλυσης δεδομένων .....	48
5.4 Επεξεργασία δεδομένων .....	48
5.5 Ερευνητικές υποθέσεις .....	48
Κεφάλαιο 7: Αποτελέσματα .....	51
Κεφάλαιο 8: Συμπεράσματα .....	78
Περιορισμοί έρευνας και προτάσεις για μελλοντική μελέτη .....	80
Βιβλιογραφία .....	82
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....	92

## Γραφήματα

Γράφημα 1. Ποσοστιαία κατανομή ηλικίας.....	52
Γράφημα 2. Ποσοστιαία κατανομή φύλου.....	52
Γράφημα 3. Ποσοστιαία κατανομή επαγγελματικής εμπειρίας.....	53
Γράφημα 4. Ποσοστιαία κατανομή βαθμίδας εργασίας.....	54
Γράφημα 5. Ποσοστιαία κατανομή επίδρασης αύξησης αποδοχών ως μέτρο παρακίνησης εργασίας.....	75
Γράφημα 6. Ποσοστιαία κατανομή επίδρασης προοπτικής εξέλιξης ως μέτρο παρακίνησης εργασίας.....	76
Γράφημα 7. Ποσοστιαία κατανομή επίδρασης ευχάριστου περιβάλλοντος ως μέτρο παρακίνησης εργασίας.....	76
Γράφημα 8. Ποσοστιαία κατανομή επίδρασης θετικών σχολίων ως μέτρο παρακίνησης εργασίας.....	77
Γράφημα 9. Ποσοστιαία κατανομή επίδρασης πρόσθετης άδειας ως μέτρο παρακίνησης εργασίας.....	77
Γράφημα 10. Ποσοστιαία κατανομή επίδρασης αλλαγής θέσης εργασίας ως μέτρο παρακίνησης εργασίας.....	78

## Πίνακες

Πίνακας 1. Συχνότητες και ποσοστιαίες αναλογίες εκπαιδευτικού επιπέδου .....	53
Πίνακας 2. Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία διάσταση της αυτοαποτελεσματικότητας.....	55
Πίνακας 3. Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία διάσταση της ελπίδας .....	57
Πίνακας 4. Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία διάσταση της ανθεκτικότητας.....	58
Πίνακας 5. Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία διάσταση της αισιοδοξίας .....	59
Πίνακας 6. Ανάλυση συσχετίσεων Pearson .....	64
Πίνακας 7. Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία κλίμακας απόδοσης έργου.....	66
Πίνακας 8. Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία κλίμακας επιδόσεων σε συνάρτηση με το πλαίσιο.....	68
Πίνακας 9. Πίνακας Συσχετίσεων Pearson_1 .....	70
Πίνακας 10. Πίνακας Συσχετίσεων Pearson_2.....	71
Πίνακας 11. Πίνακας Συσχετίσεων Pearson_3 .....	72
Πίνακας 12. Πίνακας Συσχετίσεων Pearson_4 .....	73
Πίνακας 13. Πίνακας Συσχετίσεων Pearson_5 .....	74
Πίνακας 14. Περιγραφικά στοιχεία εργασιακής ικανοποίησης .....	75



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ,  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)**

**Η επίδραση του Ψυχολογικού Κεφαλαίου στην απόδοση, την ικανοποίηση και την παρακίνηση των εργαζομένων. Η περίπτωση του ελληνικού ιδιωτικού τομέα.**

**Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή**

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή:

<b>A/a</b>	<b>ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ</b>	<b>ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ</b>
	<b>ΣΑΧΙΝΙΔΗΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ</b>		
	<b>ΚΑΡΓΑΣ ΑΝΤΩΝΙΟΣ</b>		
	<b>ΚΟΜΙΣΟΠΟΥΛΟΣ ΦΑΙΔΩΝ</b>		

## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο/η κάτωθι υπογεγραμμένος/η **Μπλούση Ρετζίνα** του **Αρμπέν**, με αριθμό μητρώου **21054** φοιτητής/τρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών **MBA** του Τμήματος **Διοίκησης Επιχειρήσεων** της Σχολής **Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών** του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

*\*Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι ..... και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.*

**Ονοματεπώνυμο /Ιδιότητα**

**Ο/Η Δηλών/ούσα:**

**Ψηφιακή Υπογραφή Επιβλέποντα**  
(Υπογραφή)

**Μπλούση Ρετζίνα**



## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους τους ανθρώπους που συνέβαλαν, με τον έναν ή με τον άλλον τρόπο, στην ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Αρχικά θα ήθελα να απευθύνω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κο. Σαχινίδη Αλέξανδρο, για την επιστημονική του καθοδήγηση, την αμεσότητα, την άψογη επικοινωνία, την υπομονή και την εμπιστοσύνη που μου έδειξε όσο διάστημα συνεργαστήκαμε.

Θερμές ευχαριστίες θα ήθελα να αποδώσω και στην οικογένεια και τους φίλους μου για την ενθάρρυνση και την ηθική στήριξη κατά τη διάρκεια εκπόνησης αυτής της εργασίας.



## Περίληψη

Το ψυχολογικό κεφάλαιο (PsyCap) είναι ένα σύνολο από θετικά συναισθήματα, στάσεις και ψυχικές καταστάσεις των ατόμων απέναντι στον εργασιακό χώρο. Συνίσταται από τέσσερα στοιχεία, την ελπίδα (hope), την αυτοαποτελεσματικότητα (self – efficacy), την ανθεκτικότητα (resilience) και την αισιοδοξία (optimism). Έρευνες έχουν αναδείξει την ανάγκη να κατευθυνθεί το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων προς την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους, καλλιεργώντας και ενισχύοντας τα δυνατά και θετικά χαρακτηριστικά του. Οι άνθρωποι είναι ο πολυτιμότερος πόρος που διαθέτουν οι επιχειρήσεις και η ευημερία των εργαζομένων θα πρέπει να είναι πρωταρχικός στόχος της διοίκησης καθώς έτσι ενισχύεται και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να προσδιοριστεί ποια είναι η σχέση ανάμεσα στις διαστάσεις του ψυχολογικού κεφαλαίου και της εργασιακής απόδοσης, της παρακίνησης αλλά και της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Έχουν διεξαχθεί πολλές μελέτες στις ΗΠΑ και τη Βόρεια Ευρώπη αλλά είναι πολύ λίγες εκείνες που έχουν πραγματοποιηθεί σε άλλους πολιτισμούς με αποτέλεσμα να εγείρονται προβληματισμοί για τη γενικευσιμότητα των αποτελεσμάτων. Η έρευνα αυτή σχεδιάστηκε ώστε να ελεγχθεί αν τα ευρήματα από άλλες μελέτες μπορούν να εφαρμοστούν και στις ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Για την διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν δυο ψυχομετρικά εργαλεία, το *12 Item Psychological Capital Questionnaire (PCQ)* των Avey, Avolio, & Luthans, (2011) και το *The Individual Work Performance Questionnaire* (Koopmans L., 2014). Χρησιμοποιήθηκε επίσης μια αυτοσχέδια κλίμακα για τον προσδιορισμό της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης των ερωτηθέντων.

Τα ερωτηματολόγια δημιουργήθηκαν μέσω του Google Forms και στη συνέχεια εστάλησαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή μέσω των κοινωνικών δικτύων στους συμμετέχοντες. Συνολικά ελήφθησαν 84 απαντήσεις.

Διατυπώθηκαν τρία ερευνητικά ερωτήματα και για τον έλεγχο τους έγινε ανάλυση των περιγραφικών χαρακτηριστικών των δεδομένων (descriptive statistics) και ανάλυση

συσχέτισης Pearson  $r$  ( Pearson correlation analysis) για να προσδιοριστεί η ισχύς και η σχέση των μεταβλητών.

Η επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το λογισμικό SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) και τα ευρήματα επιβεβαιώνουν τις υποθέσεις και συμβαδίζουν με εκείνα της διεθνούς βιβλιογραφίας.

Λέξεις κλειδιά: Ψυχολογικό κεφάλαιο, ελπίδα, αισιοδοξία, αυτοαποτελεσματικότητα, ανθεκτικότητα, εργασιακή απόδοση, εργασιακή ικανοποίηση, παρακίνηση

## **Abstract**

Psychological capital (PsyCap) is a set of positive feelings, attitudes and mental states of individuals towards the workplace. It consists of four elements, hope, self-efficacy, resilience and optimism. Research has highlighted the need to direct the interest of businesses towards the development of their human resources, cultivating and strengthening their positive characteristics. People are the most valuable resource that companies have and the well-being of employees should be a primary goal of management as it strengthens the competitive advantage of the organization itself.

The purpose of this research is to determine what is the relationship between the dimensions of psychological capital and work performance, motivation and employee satisfaction in the Greek private sector.

Many studies have been conducted in the USA and Northern Europe, but very few have been conducted in other cultures, raising concerns about the generalizability of the results. This research was designed to test whether the findings from other studies can be applied to Greek private companies.

Two psychometric tools were used, the 12 Item Psychological Capital Questionnaire (PCQ) by Avey, Avolio, & Luthans, (2011) and The Individual Work Performance Questionnaire (Koopmans L., 2014). An improvised scale was also used to determine the respondents' motivation and job satisfaction.

Questionnaires were created via Google Forms and then sent via email or social media to participants. A total of 84 responses were received.

Three research questions were formulated and for their control an analysis of the descriptive characteristics of the data (descriptive statistics) and Pearson correlation analysis (Pearson correlation analysis) was performed to determine the power and relationship of the variables.

Data processing was carried out with SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) software and the findings confirm the hypotheses and are in line with those of the international literature.

Keywords: Psychological capital, hope, optimism, self-efficacy, resilience, job performance, job satisfaction, motivation

# Κεφάλαιο 1: Θετική Ψυχολογία

## 1.1 Ιστορική αναδρομή και βασικές έννοιες

Οι ρίζες της θετικής ψυχολογίας εντοπίζονται στην αρχαία ελληνική γραμματεία και συγκεκριμένα στα κείμενα του Αριστοτέλη. Στα Ηθικά Νικομάχεια, ο φιλόσοφος θέτει το ερώτημα «Ποιος είναι ο απώτερος σκοπός της ανθρώπινης ύπαρξης;» (Kesebir, P., & Diener, E., 2008), αναπτύσσοντας έτσι τη θεωρία του για την ευτυχία, ή ευδαιμονία, όπως αναφέρεται στα κείμενά του. Υποστήριξε πως αυτό που διακρίνει τους ανθρώπους από τα υπόλοιπα όντα είναι η ικανότητα της λογικής. Ενώ και τα ζώα επιδιώκουν την ικανοποίηση των αναγκών τους, την ευχαρίστηση και την ηδονή, για τον άνθρωπο η ευχαρίστηση από μόνη της δεν είναι επαρκής για να νιώσει ευτυχία (Kesebir, P., & Diener, E., 2008). Υπό το πρίσμα του Αριστοτέλη, βασικό συστατικό για την ευδαιμονία και την επίτευξή της, είναι η καλλιέργεια πνευματικών και ηθικών αρετών, το ευ ζην ή κατ' αρετάς ζην. Απώτερος σκοπός κάθε ανθρώπινης ύπαρξης είναι η επιδίωξη και η εξασφάλιση μιας καλύτερης ποιότητας ζωής που οδηγεί στην αυτάρκεια και στο αίσθημα πληρότητας και ολοκλήρωσης.

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία, η θετική ψυχολογία εμφανίστηκε στα μέσα του 20<sup>ου</sup> αιώνα ως κλάδος της ψυχολογίας που ασχολείται με την επιστημονική μελέτη της ευημερίας και της καλής ζωής. Η πρώτη αναφορά στο γνωστικό αυτό αντικείμενο ανήκει στον Abraham H. Maslow, Αμερικανό ψυχολόγο, γνωστό για την θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών η οποία υποστηρίζει ότι υπάρχουν πέντε βαθμίδες αναγκών από τις οποίες διαμορφώνεται και καθοδηγείται η ανθρώπινη συμπεριφορά (Lawrence A. Pervin – Oliver P. John, 2001). Διατύπωσε την άποψη πως η ενασχόληση της ψυχολογίας αποκλειστικά με ψυχοπαθολογικές και δυσλειτουργικές συμπεριφορές είναι περιοριστική και δεν παρέχει επαρκή κατανόηση του ανθρώπινου δυναμικού (Maslow A. 1954).

Πριν από τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο η αποστολή της ψυχολογίας δεν ήταν μόνο να βοηθήσει τους ψυχικά νοσούντες αλλά και να κάνει τις ζωές των ανθρώπων πιο παραγωγικές και ικανοποιητικές, να αναγνωρίζει και να καλλιεργεί τα χαρίσματα και τα θετικά τους χαρακτηριστικά. Πολλά έργα και μελέτες των Maslow, Jung και Terman είχαν αναδείξει αυτή την ανάγκη.

Μετά το τέλος του πολέμου το οι επιστήμονες κατευθύνθηκαν προς ένα πιο κλινικό μοντέλο που εστίαζε στις αδυναμίες, τα συμπτώματα και τις δυσλειτουργίες. Οι κλινικοί ψυχολόγοι αφοσιώθηκαν στη διάγνωση και τη θεραπεία των παθολογιών ενώ η κοινωνική ψυχολογία ασχολήθηκε με στάσεις, προκαταλήψεις, αυταπάτες, ελλείψεις και δυσλειτουργίες της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Μια μελέτη της σύγχρονης βιβλιογραφίας διαπίστωσε πώς υπάρχουν περίπου 200.000 δημοσιευμένες μελέτες σχετικά με τη θεραπεία της ψυχικής ασθένειας και μόλις 1.000 αναφορές που εστιάζουν στα θετικά χαρακτηριστικά και στις ικανότητες των ανθρώπων (Luthans, F. 2002).

Λίγο μετά τη λήξη του Β' παγκοσμίου πολέμου ο Maslow άρχισε να ερευνά και να σχεδιάζει παρεμβάσεις και θεραπείες για τους επιζώντες, αναπτύσσοντας μια πιο ανθρωπιστική προσέγγιση στην ψυχοθεραπεία. Προσπάθησε να αναδείξει πλευρές της ανθρώπινης συμπεριφοράς όπως η δυνατότητα για ανάπτυξη, η αίσθηση ικανοποίησης, η ευχαρίστηση και η αυτοπραγμάτωση μέσα από το ξεδίπλωμα των δυνατών και θετικών χαρακτηριστικών των ατόμων.

Τέσσερις δεκαετίες μετά τον Maslow, το 1998, ο Martin Seligman εκλέχθηκε πρόεδρος της Αμερικανικής Ένωσης Ψυχολόγων και εισήγαγε εκ νέου τον όρο της θετικής ψυχολογίας, υποστηρίζοντας πως θα έπρεπε να δίνεται μεγαλύτερη σημασία στα καλά και θετικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Όπως και οι περισσότεροι ψυχολόγοι της εποχής, ο Seligman είχε αφιερώσει το μεγαλύτερο μέρος της καριέρας του ερευνώντας τις ανθρώπινες αδυναμίες και τις παθολογικές πτυχές της συμπεριφοράς, αναπτύσσοντας και μια από τις γνωστότερες θεωρίες του, εκείνη της εκμαθημένης αβοηθητότητας ή μαθημένης ανημπόριας (Maier, S. F., & Seligman, M. E. 1976, Abramson, L. Y., Seligman, M. E., & Teasdale, J. D. 1978). Ο ίδιος είχε δηλώσει πως είχε μια επιφοίτηση όταν σε μια συζήτηση με την πεντάχρονη τότε κόρη του, εκείνη του είπε τα εξής: «Όταν έκλεισα τα πέντε αποφάσισα να σταματήσω να γκρινιάζω. Και αυτό ήταν το δυσκολότερο πράγμα που έχω κάνει. Εφόσον λοιπόν σταμάτησα εγώ να γκρινιάζω, μπορείς και εσύ να σταματήσεις να είσαι τόσο δύστροπος» (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Τότε είναι που ο Seligman συνειδητοποίησε ότι το να μεγαλώνεις παιδιά, όπως και το να μελετάς ανθρώπους εν γένει, απαιτεί πολλά περισσότερα από το να επικεντρώνεσαι σε μια προσπάθεια «επισκευής» τους. Αντιθέτως, το να εντοπίζονται και να τροφοδοτούνται κατάλληλα τα δυνατά και θετικά χαρακτηριστικά, θα βοηθήσει τα άτομα να βρουν έναν τρόπο να ζουν καλύτερα και να

ξεδιπλώσουν τις δυνατότητές τους (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, Luthans, 2002).

Ενώ ο Maslow ήταν ο πρώτος που επιχείρησε να μιλήσει για μια ανθρωπιστική προσέγγιση στην ψυχολογία, χωρίς τόση προσήλωση στις ανεπάρκειες και την ψυχοπαθολογία, δεν διέθετε τα κατάλληλα μεθοδολογικά εργαλεία για να ερευνήσει τις θετικές ανθρώπινες πτυχές. Για το λόγο αυτό, πατέρα της θετικής ψυχολογίας θεωρείται ο Seligman, ο οποίος μελέτησε επιστημονικά την επίδραση των θετικών συναισθημάτων στην υγεία, την απόδοση και τη συνολική ικανοποίηση από τη ζωή. Το σημαντικότερο ίσως εύρημα, τόσο του Seligman όσο και άλλων μελετητών στον τομέα της θετικής ψυχολογίας, όπως οι *Ed Diener*, και *Mihaly Csikszentmihalyi*, είναι ότι η ευτυχία είναι δυνατό να διδαχθεί και να μαθευτεί.

## 1.2 Θετική Οργανωσιακή Συμπεριφορά

Η θετική οργανωσιακή συμπεριφορά (POB) είναι ένα πεδίο έρευνας εντός της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς που εστιάζει στη μελέτη θετικών ψυχολογικών χαρακτηριστικών, δυνατοτήτων και ιδιοτήτων σε άτομα αλλά και σε ομάδες μέσα στα πλαίσια ενός οργανισμού. Δίνει έμφαση στη μελέτη χαρακτηριστικών που συμβάλλουν στη βέλτιστη λειτουργία, ευημερία και απόδοση ενός ατόμου στο χώρο εργασίας.

Κατά τον Fred Luthans στο έργο του "Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach" (2017), η θετική οργανωσιακή συμπεριφορά περιλαμβάνει στοιχεία όπως η αισιοδοξία, η ελπίδα και η ευεξία. Οι επιχειρήσεις που ενθαρρύνουν αυτά τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων τους δίνουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.

Η έρευνα της Kim Cameron στο βιβλίο της "Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance" (2012) επισημαίνει τη σημασία της θετικής οργανωτικής πολιτικής σε επίπεδο ηγεσίας. Η δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης και αναγνώρισης των επιτευγμάτων των μελών μιας οργάνωσης είναι ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία μιας θετικής οργανωτικής πολιτικής που με τη σειρά της θα φέρει και τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Ο Adam Grant με το βιβλίο του "Give and Take: A Revolutionary Approach to Success" (2013) εξετάζει τη σημασία της αλληλεγγύης, της βοήθειας και της

συνεργασίας στον εργασιακό χώρο, δείχνοντας πως η διάθεση για προσφορά βοήθειας στους άλλους μπορεί να οδηγήσει σε ατομική και οργανωτική επιτυχία.

Με βάση τη θεωρία του Martin Seligman, είναι σημαντικό να εστιάζουμε στην προαγωγή των θετικών συναισθημάτων, της αίσθησης ευεξίας και επίτευξης στην εργασιακή κοινότητα. Η δημιουργία ενός περιβάλλοντος που προάγει αυτά τα στοιχεία συμβάλει στην ενίσχυση της ευημερίας και της παραγωγικότητας.

Οι βασικότεροι τομείς στους οποίους εστιάζει η μελέτη της θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς συνοψίζονται παρακάτω:

1. **Θετικές Ψυχολογικές Καταστάσεις:** Η θετική οργανωσιακή συμπεριφορά εστιάζει σε θετικές ψυχικές καταστάσεις όπως είναι η αισιοδοξία, η ελπίδα, η ανθεκτικότητα η αυτοαποτελεσματικότητα. Αυτές οι καταστάσεις θεωρούνται πόροι που διαθέτουν ήδη ή μπορούν να καλλιεργήσουν τα άτομα για να βελτιώσουν την απόδοσή τους και άρα και την ευημερία τους (Seligman, 1998, Snyder, Irving, & Anderson, 1991, Luthans, 2002, Cameron, Dutton & Quinn, 2003).
2. **Εργασιακή δέσμευση:** Με τον όρο εργασιακή δέσμευση, εννοούμε την ψυχική και νοητική εκείνη κατάσταση που κάνει τους εργαζόμενους να αντιμετωπίζουν θετικά τη δουλειά τους, να αντιμετωπίζουν τα καθήκοντά τους με προθυμία, να καταβάλλουν ουσιαστική προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού με ενεργή συμμετοχή και αφοσίωση (Schaufeli, & Bakker, 2004, Macey & Schneider, 2008, Kahn, 1990).
3. **Προσέγγιση με βάση τα δυνατά σημεία ( Strengths-based approach):** Η θετική οργανωσιακή συμπεριφορά ακολουθεί μια προσέγγιση με βάση τα δυνατά σημεία, εντοπίζοντας και αξιοποιώντας μοναδικές δυνατότητες, ταλέντα και θετικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων προκειμένου να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Buckingham & Clifton, 2001, Hodges, & Clifton 2004, Luthans, Youssef-Morgan, 2017, Clifton & Harter, 2003).
4. **Εργασιακή ικανοποίηση:** Στόχος αυτού του πεδίου είναι να διερευνήσει και να κατανοήσει με ποιους τρόπους η ενίσχυση των θετικών καταστάσεων και στάσεων μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης και



ευημερίας μεταξύ των εργαζομένων ( Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001, Spector, 1997).

5. **Ανθεκτικότητα και προσαρμοστικότητα:** Διερευνάται ο τρόπος με τον οποίο τα άτομα και οι οργανισμοί μπορούν να καλλιεργήσουν την ανθεκτικότητα, την προσαρμοστικότητα και την ευελιξία για να πετύχουν σε απαιτητικά εργασιακά περιβάλλοντα (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007, Masten & Reed, 2002, Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000)
6. **Θετική ηγεσία:** Εξετάζεται ο ρόλος της θετικής ηγεσίας στη δημιουργία υποστηρικτικού εργασιακού κλίματος δίνοντας έμφαση στην ενδυνάμωση, την εμπιστοσύνη, την ανοιχτή επικοινωνία και την ανάπτυξη των δυνατοτήτων των εργαζομένων.
7. **Οργανωσιακή κουλτούρα:** Εστιάζει στη δημιουργία θετικής οργανωσιακής κουλτούρας που προάγει την ευημερία, ενισχύει την παρακίνηση και την παραγωγικότητα των υπαλλήλων.

Οι μελετητές στο χώρο της Θετικής Οργανωσιακής Συμπεριφοράς διεξάγουν έρευνες, αναπτύσσουν και σχεδιάζουν παρεμβάσεις και προτείνουν στρατηγικές που στοχεύουν στην ενίσχυση των θετικών ψυχολογικών καταστάσεων, στην ενίσχυση της ευημερίας των εργαζομένων και στη βελτίωση της απόδοσης. Το πεδίο της POB συντάσσεται με το ευρύτερο κίνημα της Θετικής Ψυχολογίας και στοχεύει να φέρει μια θετική προσέγγιση στη μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς και διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων.

### **1.3 Η σχέση μεταξύ θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς και ψυχολογικού κεφαλαίου**

Όπως έχει υπογραμμιστεί σε προηγούμενο κεφάλαιο η Θετική Οργανωσιακή Συμπεριφορά αναφέρεται σε μια σειρά από θετικές συμπεριφορές, όπως η ενθάρρυνση των άλλων, η ενεργός συμμετοχή στα εργασιακά καθήκοντα, η αναγνώριση των επιτευγμάτων και η δημιουργία μιας θετικής εργασιακής κουλτούρας.

Το ψυχολογικό κεφάλαιο (PsyCap) αποτελείται από τις διαστάσεις της ελπίδας, της αυτοπεποίθησης, της αισιοδοξίας και της ανθεκτικότητας που επηρεάζουν την απόδοση και τη συμπεριφορά των ατόμων στον εργασιακό τους χώρο.

Σύμφωνα με τη μελέτη του Luthans (2002) η ενίσχυση του ψυχολογικού κεφαλαίου σχετίζεται με βελτιωμένα εργασιακά αποτελέσματα, καλύτερη απόδοση, υψηλότερη αίσθηση ικανοποίησης από την εργασία αλλά και με την πιο αποτελεσματική διαχείριση του στρες.

Η έρευνα των Avey, Luthans και Jensen (2009) δείχνει ότι η θετική οργανωσιακή συμπεριφορά σχετίζεται θετικά με το ψυχολογικό κεφάλαιο. Οι εταιρικές πρακτικές που ενθαρρύνουν τη θετική οργανωσιακή συμπεριφορά μπορούν να επηρεάσουν το ψυχολογικό κεφάλαιο των ατόμων, καθώς η ενίσχυση της ελπίδας, της αυτοπεποίθησης και της αισιοδοξίας είναι πιθανό να προκύψει από τις θετικές εργασιακές εμπειρίες και πρακτικές.

Η σχέση της θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς και του ψυχολογικού κεφαλαίου είναι αλληλένδετη και αμφίδρομη. Τα άτομα με υψηλότερα επίπεδα ψυχολογικού κεφαλαίου είναι πιθανό να επιδείξουν θετικές οργανωσιακές συμπεριφορές. Αυτή η θετική ψυχολογική κατάσταση βελτιώνει τη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων στους εργαζόμενους, καθώς και την προσαρμοστικότητα και την προορατική (proactive) τους συμπεριφορά, χαρακτηριστικά τα οποία είναι σημαντικά για την αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Sweetman & Luthans, 2010, Parker, Williams, & Turner, 2006).

Το ψυχολογικό κεφάλαιο παρουσιάζει θετική σχέση τόσο με την εργασιακή ικανοποίηση όσο και με την εργασιακή δέσμευση (Avey, Luthans, Smith, & Palmer, 2010). Οι εργαζόμενοι με υψηλότερα επίπεδα ελπίδας, αποτελεσματικότητας, ανθεκτικότητας και αισιοδοξίας είναι πιο πιθανό να εκδηλώσουν θετικές συμπεριφορές που συμβάλλουν στο αίσθημα ικανοποίησης και δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό και την εργασία.

Οι διαστάσεις του ψυχολογικού κεφαλαίου, ιδιαιτέρως η ανθεκτικότητα, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς. Τα άτομα που μπορούν να αντιμετωπίσουν τις προσκλήσεις και τις αποτυχίες χωρίς να νιώθουν αίσθημα παραίτησης είναι περισσότερο πιθανό να εκδηλώσουν θετικές συμπεριφορές

όπως προσαρμοστικότητα, ομαδικό πνεύμα και προορατική στάση (Luthans & Youssef-Morgan, 2017, Masten, 2001).

Σημαντικό είναι να αναφερθεί πως και οι ηγέτες με υψηλά επίπεδα ψυχολογικού κεφαλαίου συμβάλλουν στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει τη θετική οργανωτική συμπεριφορά των υφισταμένων τους (Luthans & Avolio, 2003). Οι ηγέτες αυτοί εμπνέουν και παρακινούν τις ομάδες τους καλλιεργώντας μια κουλτούρα συνεργασίας, εμπιστοσύνης και καινοτομίας (Cameron & Quinn, 2006).

Ακόμη, το ψυχολογικό κεφάλαιο συμβάλλει στην συνολική ευημερία των εργαζομένων. Οι υπάλληλοι με μεγαλύτερο αίσθημα ευημερίας είναι πιο πιθανό να εκδηλώσουν θετικές οργανωτικές συμπεριφορές. Η ευημερία περιλαμβάνει τόσο τη σωματική όσο και την ψυχική υγεία. Τα άτομα με θετική ψυχολογική κατάσταση είναι πιο πιθανό να συνεισφέρουν θετικά στο εργασιακό τους περιβάλλον (Avey, Luthans, Smith & Palmer, 2010).

Τέλος, η αισιοδοξία, μια από τα τέσσερα συστατικά του ψυχολογικού κεφαλαίου, συνδέεται με μια θετική προοπτική για το μέλλον. Τα άτομα με υψηλότερα επίπεδα αισιοδοξίας είναι πιο πιθανό να εμπλακούν σε καινοτόμες συμπεριφορές και να συμβάλλουν θετικά στην ανάπτυξη του οργανισμού (Snyder & Sullivan, 2011).

Συνοπτικά, υπάρχει μια ισχυρή θετική σχέση ανάμεσα στο ψυχολογικό κεφάλαιο και στην θετική οργανωσιακή συμπεριφορά (Scheier & Carver, 1985). Το ψυχολογικό κεφάλαιο δρα ως καταλύτης επηρεάζοντας ατομικές και συλλογικές συμπεριφορές εντός του οργανισμού, συμβάλλοντας τελικά στην δημιουργία ενός ακμάζοντος εργασιακού περιβάλλοντος. Οι οργανισμοί που δίνουν προτεραιότητα στην ανάπτυξη του ψυχολογικού κεφαλαίου στους υπαλλήλους τους, είναι πιθανό να έχουν αυξημένες θετικές οργανωτικές συμπεριφορές και αποτελέσματα.

## Κεφάλαιο 2: Το Ψυχολογικό Κεφάλαιο

### 2.1 Ορισμός

Ο πρώτος μελετητής που ασχολήθηκε με την διερεύνηση της έννοιας του ψυχολογικού κεφαλαίου ήταν ο Luthans, που μαζί με την ομάδα του διεξήγαγε έρευνες σε πολλές χώρες για να εξετάσει τις επιδράσεις του ψυχολογικού κεφαλαίου σε ποικίλους οργανωτικούς τομείς. Σύμφωνα , λοιπόν, με το Luthans «το ψυχολογικό κεφάλαιο είναι η θετική ψυχολογική κατάσταση ενός ατόμου που χαρακτηρίζεται από την παρουσία ελπίδας, αποτελεσματικότητας, ανθεκτικότητας και αισιοδοξίας, τα οποία είναι πολύτιμα ποιοτικά χαρακτηριστικά που μπορούν να καλλιεργηθούν και να αξιοποιηθούν για προσωπικά και οργανωτικά οφέλη». (Luthans, Youssef, and Avolio, 2007).

Το ψυχολογικό κεφάλαιο (PsyCap) έχει μελετηθεί ευρέως τις τελευταίες δεκαετίες και εφαρμόζεται σε διάφορα οργανωτικά πλαίσια. Οι διαστάσεις του PsyCap που αναφέρθηκαν παραπάνω, θεωρούνται κρίσιμοι ψυχολογικοί πόροι που συμβάλλουν στην ευημερία των εργαζομένων, στην εργασιακή απόδοση και στη γενικότερη αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Οι ερευνητές προσπαθούν να διερευνήσουν τους τρόπους με τους οποίους οι οργανισμοί θα μπορούσαν να καλλιεργήσουν και να ενισχύσουν το ψυχολογικό κεφάλαιο για την δημιουργία θετικών αποτελεσμάτων τόσο για τα άτομα όσο και για τις επιχειρήσεις.

### 2.2 Είδη κεφαλαίων και εργασία

Τα βασικότερα κεφάλαια σε έναν οργανισμό είναι τα ακόλουθα:

1. **Το οικονομικό κεφάλαιο:** Αναφέρεται στο σύνολο των οικονομικών πόρων ενός οργανισμού ή επιχείρησης. Βοηθά και προάγει την ανάπτυξη, την παραγωγικότητα και την ευημερία. Δημιουργεί αξία και συμβάλλει στην αντιμετώπιση οικονομικών προκλήσεων (Barney, 1991, Penrose, 1959, Solow, 1956).
2. **Το ανθρώπινο κεφάλαιο:** Περιλαμβάνει τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την εμπειρία των υπαλλήλων. Συνδράμει σημαντικά στην παραγωγικότητα και την ανάπτυξη του οργανισμού (Becker, 1964).

3. **Το κοινωνικό κεφάλαιο:** Αφορά τις διαπροσωπικές σχέσεις και τις κοινωνικές συνδέσεις που προάγουν τη συνεργασία για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Οι καλές σχέσεις είναι σημαντικές επειδή ενισχύουν την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και την αύξηση της επιτυχίας (Adler & Kwon, 2002).
4. **Το ψυχολογικό κεφάλαιο:** Αποτελείται από τη θετική ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων, περιλαμβάνοντας στοιχεία όπως η ελπίδα, η αυτοαποτελεσματικότητα, η αντοχή και η αισιοδοξία (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007).

Το οικονομικό κεφάλαιο αποτελούσε το σημαντικότερο σημείο προσοχής για τις επιχειρήσεις. Ακαδημαϊκοί και επιχειρηματίες θεωρούσαν ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα μπορούσε να προκύψει ως απόρροια τεχνολογικής υπεροχής και κρατικής νομοθεσίας. Στο σύγχρονο οργανωσιακό πλαίσιο, η εστίαση μόνο στο οικονομικό κεφάλαιο θεωρείται παρωχημένη και ανεπαρκής. Στις μέρες μας αναγνωρίζονται όχι μόνο τα απτά περιουσιακά στοιχεία και οι φυσικοί πόροι αλλά και το πνευματικό κεφάλαιο. Πλέον, λοιπόν, το ενδιαφέρον έχει μετατοπιστεί στο ανθρώπινο κεφάλαιο καθώς το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον απαιτεί ευελιξία, καινοτομία, αποτελεσματική ανάπτυξη και διαχείριση της γνώσης, των εμπειριών και των δεξιοτήτων των εργαζομένων.

### **2.3 Η σημασία του ψυχολογικού κεφαλαίου στο εργασιακό περιβάλλον**

Όπως έχει αναφερθεί παραπάνω, το ψυχολογικό κεφάλαιο αναφέρεται στην ευεξία, τις δυνατότητες, τις δεξιότητες και τις θετικές στάσεις που έχει ένα άτομο απέναντι στην εργασία του. Το ψυχολογικό κεφάλαιο μπορεί να επηρεάσει ποικιλοτρόπως το πώς οι άνθρωποι συμπεριφέροντα και λειτουργούν στα πλαίσια ενός οργανισμού ή/και επιχείρησης.

Συγκεκριμένα, μελέτες επισημαίνουν πως το ψυχολογικό κεφάλαιο επηρεάζει την απόδοση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Τα άτομα με υψηλούς δείκτες στις διαστάσεις του ψυχολογικού κεφαλαίου, τείνουν να είναι πιο δημιουργικοί, αποτελεσματικοί και επικοινωνιακοί. Έχουν τη δυνατότητα να καλλιεργούν ένα θετικό κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας όποτε αυτό απαιτείται. Είναι πρόθυμοι και

ευέλικτοι στα καθήκοντα που απαιτούν συνεργασία, ενώ όταν οι περιστάσεις επιβάλλουν αλλαγές τείνουν να είναι ιδιαίτερα προσαρμοστικοί καθώς παρουσιάζουν μεγαλύτερη ευκολία στο να κινηθούν σε νέες, άγνωστες καταστάσεις.

Η ενίσχυση του ψυχολογικού κεφαλαίου μπορεί να επιτρέψει στους εργαζόμενους να αναπτύξουν νέες δεξιότητες και να διευρύνουν τις γνώσεις τους, βελτιώνοντας κατά αυτόν τον τρόπο και τη συνολική απόδοσή τους. Μπορεί, επίσης, να βοηθήσει τα άτομα να διαχειριστούν αποτελεσματικότερα τις προκλήσεις, το άγχος και το στρες που σχετίζονται με την εργασία. Τα άτομα με υψηλό ψυχολογικό κεφάλαιο παρουσιάζουν χαμηλότερα ποσοστά επαγγελματικής εξουθένωσης.

Όσον αφορά τα άτομα που είναι σε ηγετικές θέσεις, οι έρευνες δείχνουν πως οι ηγέτες με υψηλότερα επίπεδα PsyCap είναι πιο μεταδοτικοί και αποτελεσματικοί στο να εμπνέουν και να παρακινούν τις ομάδες τους. Τείνουν να επιδεικνύουν μετασχηματιστικές συμπεριφορές, ενισχύοντας τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εμπιστοσύνης και συνεργασίας.

Εν κατακλείδι, πολυάριθμες έρευνες καταδεικνύουν τα οφέλη που μπορεί να έχει το ψυχολογικό κεφάλαιο για τη λειτουργία και την ευημερία τόσο των εργαζομένων όσο και όλου του οργανισμού συνολικά. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να αναγνωρίσουν την αξία του και να προβούν σε ενέργειες που προωθούν και ενισχύουν τα θετικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων τους, με σκοπό την επίτευξη όσο το δυνατό υψηλότερου βαθμού ψυχολογικού κεφαλαίου.

## **2.4 Οι διαστάσεις του ψυχολογικού κεφαλαίου**

### **2.4.1 Αυτοαποτελεσματικότητα (self – efficacy)**

Ο πρώτος πόρος του Ψυχολογικού Κεφαλαίου που θα μελετήσουμε είναι η αυτοαποτελεσματικότητα.

Ο ορισμός της αυτοαποτελεσματικότητας που χρησιμοποιείται ευρύτερα προέρχεται από τον Καναδοαμερικανό ψυχολόγο Albert Bandura, γνωστό για το έργο του στην κοινωνική μάθηση, ο οποίος αναφέρει ότι η αυτοαποτελεσματικότητα είναι «η αντιληπτική κρίση ή πεποίθηση ενός ατόμου για την ποιότητα των δράσεων που απαιτούνται για την αντιμετώπιση μελλοντικών καταστάσεων» (Bandura, 1982). Όπως

ο Seligman, έτσι και ο Bandura (2002) αντέδρασε απέναντι στην «επικρατούσα τάση αρνητικότητας» στην ψυχολογία αλλά και στη «βιολογικοποίηση της ψυχολογίας» (Luthans, 2002).

Το έργο του Bandura (1986,1997) μας παρέχει μια πλούσια θεωρία με σημαντική ερευνητική τεκμηρίωση. Τα δεδομένα από τις μελέτες του δείχνουν ότι όσο μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση έχει ένα άτομο τόσο πιο πιθανό είναι να επιλέξει να συμμετάσχει ενεργά σε μια εργασία και να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις προκλήσεις. Ακόμη, η έρευνά του υποστηρίζει ότι η αυτοπεποίθηση συνδέεται με περισσότερη προσπάθεια για την επίτευξη ενός στόχου και ισχυρότερα κίνητρα, ενώ πολύ μεγάλη σημασία δίνει και στην επιμονή ως καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχή ολοκλήρωση μιας εργασίας.

Σύμφωνα με τους Stajkovic & Luthans (1998) «Η αυτοαποτελεσματικότητα αναφέρεται στην πεποίθηση (ή εμπιστοσύνη) ενός ατόμου για την ικανότητά του να θέσει σε λειτουργία τα κίνητρα, τους γνωστικούς πόρους και τις δράσεις που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου σε ένα δεδομένο πλαίσιο». Σε μια μετά-ανάλυση 114 μελετών που έκαναν οι Stajkovic & Luthans (1998) εντόπισαν ότι η αυτοαποτελεσματικότητα συνδέεται με την εργασιακή απόδοση περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη διάσταση της οργανωσιακής συμπεριφοράς.

#### **2.4.2 Ελπίδα (Hope)**

Η ελπίδα αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην έννοια του ψυχολογικού κεφαλαίου και επηρεάζει την αντίληψη των ατόμων τόσο για τον εαυτό τους όσο και για το περιβάλλον γύρω τους. Η ελπίδα θα μπορούσε να ερμηνευθεί ως πίστη του ατόμου στον εαυτό τους και στην ικανότητά του να πετυχαίνει τους στόχους του και να αντιμετωπίζει τις προκλήσεις που παρουσιάζονται. Σύμφωνα με τη διατύπωση των Snyder, Irving & Anderson (1991, σελ. 287) « η ελπίδα είναι μια θετική συναισθηματική κινητήριος δύναμη που προέρχεται από τη σχέση αλληλεπίδρασης ανάμεσα στην προσήλωση στο στόχο και στη δημιουργία μονοπατιών που θα οδηγήσουν στην υλοποίηση του στόχου».

Η ύπαρξη της ελπίδας μπορεί να αυξήσει την αυτοπεποίθηση του ατόμου καθώς τον καθιστά πιο αισιόδοξο για το μέλλον αλλά και πιο σίγουρο για τις ικανότητές του. Μπορεί επίσης να λειτουργεί ως μοχλός παρακίνησης για την επίτευξη στόχων καθώς

τα άτομα που ελπίζουν ότι θα πετύχουν είναι περισσότερο πιθανό να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια, ενέργεια και χρόνο για να πετύχουν το βέλτιστο για αυτά αποτέλεσμα.

Δεν πρέπει, ωστόσο, να συγχέουμε την ελπίδα με την αισιοδοξία. Ενώ η αισιοδοξία περιλαμβάνει το όραμα και την προσδοκία για ένα θετικό αποτέλεσμα, η ελπίδα αφορά και την εκτέλεση όλων των δράσεων που θα οδηγήσουν στο τελικό επιθυμητό αποτέλεσμα (Sweetman & Luthans, 2010).

Υπάρχουν μελέτες που καταδεικνύουν τη θετική σχέση ανάμεσα στην αισιοδοξία και την ακαδημαϊκή ή αθλητική απόδοση, ωστόσο μόνο οι έρευνες των Adams et al. (2003) και των Peterson & Luthans (2003) διερεύνησαν το πώς επιδρά η ελπίδα στην απόδοση των εργαζομένων στο χώρο εργασίας.

Με βάση τα διαθέσιμα δεδομένα από τις παραπάνω μελέτες, θα λέγαμε πως ελπίδα συμβάλλει στη δημιουργία ενός θετικού κλίματος στην εργασία, το οποίο ενισχύει το ψυχολογικό κεφάλαιο των ατόμων και ενθαρρύνει την επίτευξη εργασιακών στόχων και την αντιμετώπιση των προκλήσεων. Επομένως, η ενίσχυση της ελπίδας μπορεί να έχει θετικές επιπτώσεις στην απόδοση, την ικανοποίηση και την παρακίνηση των εργαζομένων.

### **2.4.3 Αισιοδοξία (optimism)**

Με βάση την έρευνα και τη θεωρία του Seligman (2002), η αισιοδοξία είναι το χαρακτηριστικό εκείνο που συνδέεται ίσως πιο στενά από όλα τα υπόλοιπα με τη θετική ψυχολογία. Οι Carver & Scheier (2002, σελ. 231) ορίζουν με πολύ απλό τρόπο τη διάσταση αυτή αναφέροντας πως «αισιόδοξοι είναι οι άνθρωποι που περιμένουν ότι θα τους συμβούν καλά πράγματα. Απαισιόδοξοι είναι εκείνοι οι άνθρωποι που αναμένουν ότι θα τους συμβούν άσχημα πράγματα». Η αισιοδοξία είναι γενικά η πεποίθηση πως είναι εφικτό να συμβεί μια θετική αλλαγή δεδομένων των διαθέσιμων πόρων και του περιβάλλοντος. Χρησιμοποιώντας ένα πλαίσιο προσδοκιών, η αισιοδοξία παίζει εξέχοντα ρόλο στο πώς αντιμετωπίζει ένα άτομο τα εργασιακά του καθήκοντα. Τα άτομα που σημειώνουν υψηλά σκορ στην αισιοδοξία περιμένουν ότι θα είναι επιτυχή τα αποτελέσματά τους στη δουλειά, ακόμη κι αν υφίστανται έντονες προκλήσεις ή δυσκολίες (Carver et al., 2010)



Τα αισιόδοξα άτομα τείνουν να βλέπουν τις αναποδιές και τις αποτυχίες ως προσωρινές και συγκεκριμένες, παρά ως μόνιμες και διάχυτες. Αυτή η αισιόδοξη προοπτική μπορεί να βοηθήσει τα υποκείμενα να διατηρήσουν τα κίνητρά τους και να επιμείνουν στις δύσκολες στιγμές. Αντίθετα, άτομα με χαμηλά επίπεδα αισιοδοξίας μπορεί να αποθαρρυνθούν και να τα παρατήσουν πιο εύκολα όταν έρχονται αντιμέτωπα με προκλήσεις.

#### **2.4.4 Ανθεκτικότητα (resilience)**

Η ανθεκτικότητα σαν ψυχολογικό χαρακτηριστικό είχε συνδεθεί παλιότερα κυρίως με την προσαρμοστικότητα και την αντιμετώπιση των δυσκολιών (Block, 1961). Ο Luthans (2002) ορίζει την ανθεκτικότητα ως «ένα σύνολο φυσιολογικών, κοινωνικών και συναισθηματικών παραγόντων που χρησιμοποιεί το άτομο προκειμένου να ανταπεξέλθει σε μια δύσκολη κατάσταση όπως είναι μια σύγκρουση ή μια αποτυχία».

Στον εργασιακό χώρο η ανθεκτικότητα θεωρείται ένα σημαντικό εργαλείο αντιμετώπισης των αντιξοοτήτων και προσαρμογής στις αλλαγές (Youssef & Luthans, 2005). Με βάση τα δεδομένα που διαθέτουμε σήμερα, μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει έντονα θετική σχέση ανάμεσα στην ανθεκτικότητα και την εργασιακή απόδοση, την ικανοποίηση, τη δέσμευση καθώς και με τη γενικότερη ευεξία του ατόμου.

## **Κεφάλαιο 3: Η Παρακίνηση**

### **3.1 Ορισμός**

Η παρακίνηση είναι μια σύνθετη ψυχολογική διεργασία που θα μπορούσαμε να ορίσουμε ως «τη συναισθηματική εκείνη κατάσταση που κινεί ένα άτομο να ενεργήσει με ορισμένο τρόπο» (Ξηροτύρη–Κουφίδου, 2010).

Ο Σαρμανιώτης (2019, σελ. 363) αναφέρει πως «η παρακίνηση είναι η εσωτερική δύναμη που προκαλεί τους ανθρώπους να δράσουν προκειμένου να ικανοποιήσουν ατομικές τους ανάγκες».

Σύμφωνα με τους Robbins & Judge (2011) « η παρακίνηση περιλαμβάνει τις διεργασίες εκείνες που εξηγούν την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή ενός ατόμου για την υλοποίηση του στόχου». Στον εργασιακό χώρο, η ένταση της παρακίνησης αφορά το βαθμό προσπάθειας, δηλαδή το πόσο σκληρά προσπαθεί ένα άτομο να επιτύχει ένα αποτέλεσμα και πόσο ποιοτική είναι η προσπάθεια αυτή. Για να έχει νόημα αυτή η διαδικασία, είναι σημαντικό να υπάρχει μια σαφής κατεύθυνση, να γνωρίζει δηλαδή ο εργαζόμενος που θα διοχετεύσει την ενέργειά του με τρόπο που να ωφελεί τον οργανισμό. Και τέλος η επιμονή, δηλαδή η προσήλωση και η χρονική διάρκεια που θα διαθέσει είναι καθοριστική για το τελικό αποτέλεσμα.

## **3.2 Είδη παρακίνησης**

### **3.2.1 Εσωτερική παρακίνηση**

Η εσωτερική παρακίνηση είναι ο κινητήρας που μας οδηγεί προς την επίτευξη των στόχων μας, ανεξάρτητα από εξωτερικές επιρροές. Ενώ η εξωτερική ανταμοιβή μπορεί να παρέχει μια προσωρινή ώθηση, είναι η εσωτερική ικανοποίηση και αίσθηση επίτευξης που δημιουργείται όταν επιτυγχάνουμε κάτι που είναι σημαντικό για μας που διατηρεί την κινητήρια δύναμη. Παραδείγματα όπως η αγάπη για ένα επάγγελμα, η επιθυμία για αυτοβελτίωση ή η ενασχόληση με ένα χόμπι αποτελούν πηγές εσωτερικής παρακίνησης (Deci & Ryan 1985).

Η εσωτερική παρακίνηση συνδέεται στενά με τις προσωπικές μας αξίες και πεποιθήσεις (Rokeach, M. 1973). Όταν ένας στόχος συνάδει με τις αξιακό μας σύστημα, είναι περισσότερο πιθανό να επιδείξουμε αφοσίωση και δέσμευση για την επίτευξή του. Αυτή η ενσωμάτωση των στόχων μας με τις αξίες μας ενισχύει την εσωτερική μας δέσμευση και αυξάνει την πιθανότητα επιτυχίας (Schwartz, 1992).

Επιπλέον, η εσωτερική παρακίνηση συχνά οδηγεί σε μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και αυτοεκτίμηση. Όταν επιδιώκουμε κάτι επειδή πιστεύουμε ότι είμαστε ικανοί να το επιτύχουμε, αυξάνουμε τις πιθανότητες να το πετύχουμε πραγματικά (Bandura, 1997).

### 3.2.2 Εξωτερική παρακίνηση

Η εξωτερική παρακίνηση αναφέρεται στις εξωτερικές επιρροές, ανταμοιβές ή πίεση που μας καθοδηγούν ή μας ενθαρρύνουν να επιδιώξουμε και να επιτύχουμε συγκεκριμένους στόχους. Αντίθετα με την εσωτερική παρακίνηση που προέρχεται από τις προσωπικές μας αξίες και επιθυμίες, η εξωτερική παρακίνηση πηγάζει από εξωτερικούς παράγοντες, όπως οικονομικές ανταμοιβές, αναγνώριση από τους άλλους, πίεση από το περιβάλλον ή οδηγίες από ανώτερους (Deci, & Ryan, 1985). Ένα παράδειγμα εξωτερικής παρακίνησης μπορεί να είναι η υπόσχεση ενός μόνου στη δουλειά για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, η πίεση από τους γονείς να επιτύχουμε σε μια συγκεκριμένη καριέρα, ή η αναγνώριση και η επιβράβευση που λαμβάνουμε από τους άλλους για τις επιδόσεις μας.

Παρόλο που η εξωτερική παρακίνηση μπορεί να μας βοηθήσει να επιτύχουμε συγκεκριμένους στόχους ή να παραμείνουμε αφοσιωμένοι σε μια εργασία, δεν είναι πάντα βέβαιο ότι θα οδηγήσει σε βαθιά ικανοποίηση ή ευτυχία. Κάποιες φορές, η υπερβολική εξωτερική πίεση μπορεί να οδηγήσει σε στρες ή ανασφάλεια, ενώ η έλλειψη εσωτερικής ικανοποίησης μπορεί να κάνει αδύνατη τη διαρκή αφοσίωση σε έναν στόχο (Deci & Ryan, 2000).

Στο εργασιακό περιβάλλον οι προϊστάμενοι έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν με διάφορα μέσα εξωτερική παρακίνηση προκειμένου να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα του προσωπικού και να τους δημιουργήσουν κίνητρο για υψηλότερη απόδοση με σκοπό την οικονομική ανάπτυξη και ευημερία της επιχείρησης (Locke, & Latham, 2002). Τα μέσα αυτά μπορεί να είναι είτε θετικά και να λειτουργούν ως ανταμοιβή της καλής απόδοσης, είτε αρνητικά και να περιλαμβάνουν απειλές ή απόλυση για τους εργαζόμενους που δεν προσπαθούν επαρκώς να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Πολλοί εργαζόμενοι θεωρούν ότι η συλλογική προσπάθεια τους βοηθά να πετύχουν στόχους που δεν θα μπορούσαν να πετύχουν ατομικά. Αυτά τα άτομα χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό αυτοδραστηριοποίησης ή εσωτερικής παρακίνησης. Άλλοι εργαζόμενοι δεν αντιλαμβάνονται ότι και οι δικές τους ανάγκες τους καλύπτονται από τους άλλους και το μόνο που τους παρακινεί είναι η εξωτερική ανταμοιβή και τα εργασιακά προνόμια που θα λάβουν αν πετύχουν τους στόχους.

### 3.3 Βασικές θεωρίες κινήτρων

Οι θεωρίες κινήτρων εστιάζουν στην κατανόηση των παραγόντων που παρακινούν τους ανθρώπους να είναι αποτελεσματικοί στην εργασία τους και να πετυχαίνουν τους στόχους τους. Αυτές οι θεωρίες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δύο μεγάλες ομάδες, τις θεωρίες περιεχομένου και τις θεωρίες διαδικασίας.

#### 3.3.1 Θεωρίες περιεχομένου

Αυτή η κατηγορία θεωριών στηρίζεται στο τι παρακινεί τα άτομα, εστιάζοντας κυρίως σε εσωτερικές ανάγκες και διεργασίες.

##### 3.3.1.1 Θεωρία της Ιεράρχησης των αναγκών του Maslow

Σύμφωνα με τη θεωρία του Αμερικανού Ψυχολόγου, υπάρχουν πέντε επίπεδα αναγκών, τα οποία συχνά απεικονίζονται σε μορφή πυραμίδας. Στη βάση της πυραμίδας αυτής βρίσκονται οι βιολογικές ανάγκες (πείνα, δίψα, ύπνος), στο δεύτερο επίπεδο βρίσκονται οι ανάγκες ασφάλειας (στέγαση, ασφάλεια, σταθερότητα, ακεραιότητα), στο τρίτο επίπεδο βρίσκονται οι κοινωνικές ανάγκες (στοργή, φροντίδα, αγάπη), στο τέταρτο επίπεδο βρίσκονται οι ανάγκες αυτοεκτίμησης (αποδοχή, κοινωνική αναγνώριση, πρόοδος) και στο ανώτατο επίπεδο βρίσκεται η αυτοπραγμάτωση – αυτοολοκλήρωση, υπό το πρίσμα της κατανόησης των νοημάτων της ζωής (self actualization). Ο Maslow υποστήριζε πως ο άνθρωπος ενεργεί με γνώμονα την ικανοποίηση όσο το δυνατόν περισσότερων αναγκών. Μόλις ικανοποιηθεί μια ανάγκη, δημιουργείται η επιθυμία για ικανοποίηση ανώτερων αναγκών σε υψηλότερα επίπεδα της πυραμίδας (Maslow, 1943). Η ικανοποίηση των αναγκών είναι αυστηρά ιεραρχική και δεν επιτρέπει υπερβάσεις ή παραλείψεις σε κάποιο επίπεδο. Η θεώρηση του Maslow υπέστη κριτική επειδή αγνόησε τη δυναμική φύση των αναγκών αλλά και το πολιτισμικό υπόβαθρο με αποτέλεσμα να μην μπορεί να εφαρμοστεί σε όλα τα πλαίσια (Wahba, & Bridwell, 1976). Το σύστημα του θεωρήθηκε άκαμπτο και μη εξελισσόμενο, παρόλα αυτά μέχρι και σήμερα αποτελεί σημαντική πηγή γνώσης για τη λειτουργία των κινήτρων.

### **3.3.1.2 Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg**

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή η ικανοποίηση και η απογοήτευση οφείλονται σε διαφορετικούς παράγοντες. Ο Herzberg υποστήριζε πως η απουσία ορισμένων συνθηκών στο χώρο εργασίας οδηγεί σε δυσφορία και δυσαρέσκεια ενώ αντιθέτως η ύπαρξή τους δεν συνδέεται πάντα με την ένταση της παρακίνησης των εργαζομένων (Herzberg,1959). Έτσι, έχουμε τους παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης, που δεν κινητοποιούν τους εργαζόμενους να βελτιώσουν την παραγωγικότητά τους, συμβάλλουν ωστόσο στο να μην υπάρχουν έντονα αρνητικά συναισθήματα δυσφορίας και ως εκ τούτου να διατηρείται η απόδοση σε σταθερό και αποδεκτό επίπεδο. Έχουμε και τους παράγοντες παρακίνησης, οι οποίοι βοηθούν τους εργαζόμενους να έχουν διάθεση και να προσπαθούν να αποδώσουν τα μέγιστα.

### **3.3.1.3 Θεωρία των αναγκών του McClelland**

Η θεωρία αυτή κατηγοριοποιεί τις ανάγκες σε τρεις διακριτές ομάδες, α) την ανάγκη για επίτευξη, β) την ανάγκη για δημιουργία προσωπικών και κοινωνικών δεσμών και γ) την ανάγκη για εξουσία (McClelland,1961). Αυτό που διαμορφώνει τη συμπεριφορά είναι η ανάγκη που παρουσιάζεται ισχυρότερη σε κάθε άτομο. Έτσι, τα άτομα που καθοδηγούνται από την ανάγκη τους για επίτευξη εστιάζουν στην επίλυση προβλημάτων, επικεντρώνονται στους εργασιακούς τους στόχους, επιδιώκουν τα βέλτιστα εργασιακά αποτελέσματα και οι στόχοι τους εκτείνονται σε βάθος χρόνου. Τα άτομα με ισχυρότερη την ανάγκη της κοινωνικοποίησης ενδιαφέρονται να δημιουργήσουν νέες κοινωνικές επαφές και δεσμούς στον εργασιακό τους χώρο και έχουν την τάση να θέτουν πιο λογικούς, εφικτούς και βραχυχρόνιους στόχους και τα ρίσκα που λαμβάνουν είναι μικρής έντασης. Τα άτομα που παρακινούνται από την ανάγκη για εξουσία αναλαμβάνουν υψηλά ρίσκα και εστιάζουν σε βραχυπρόθεσμους στόχους. Συνυπολογίζουν τις αλλαγές που ενδέχεται να παρουσιαστούν και επιδιώκουν να έχουν τον έλεγχο των καταστάσεων καθώς και να λαμβάνουν συχνά ανατροφοδότηση για την επίδοσή τους. Σε μελέτη που είχαν πραγματοποιήσει οι McClelland & Burnham (1976), διαπίστωσαν πως τα υψηλόβαθμα στελέχη είχαν υψηλότερη ανάγκη για εξουσία και πολύ χαμηλότερη ανάγκη για σύνδεση αδιαφορώντας εντελώς για το αν είναι αρεστοί σε συνεργάτες ή σε υφιστάμενούς τους. Όσα άτομα παρουσίαζαν την αντίστροφη σχέση, δεν διέθεταν τις ικανότητες να

βρεθούν σε υψηλότερες ιεραρχικά θέσεις μέσα στην επιχείρηση (Μάρκοβιτς, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, 2002).

Η θεωρία του McClelland δέχτηκε κριτική επειδή υποστήριξε πως τα κίνητρα είναι προϊόν μάθησης ενώ άλλοι μελετητές υποστηρίζουν πως διαμορφώνονται κατά τα πρώτα χρόνια της ζωής του ανθρώπου και η μετέπειτα αλλαγή τους θεωρείται εξαιρετικά δύσκολη (Buchanan & Huczynski 2019).

### **3.3.2 Θεωρίες διαδικασιών**

Οι θεωρίες διαδικασιών εξετάζουν τους γνωστικούς παράγοντες που εμπλέκονται στη στα κίνητρα αλλά και την προσπάθεια που καταβάλλουν τα άτομα για την ικανοποίηση των αναγκών και την επίτευξη των στόχων τους καθώς και την αλληλεπίδραση αυτών των δύο. Συγκεκριμένα, μελετούν τον τρόπο με τον οποίο η ανθρώπινη συμπεριφορά ενεργοποιείται, κατευθύνεται και διατηρείται. Παρακάτω θα αναφερθούν οι κυριότερες θεωρίες διαδικασιών.

#### **3.3.2.1 Θεωρία της Προσδοκίας του Victor Vroom**

Ο Vroom διατύπωσε τη θεωρία της προσδοκίας το 1964 έχοντας προηγουμένως μελετήσει λεπτομερώς τη θεωρία του Maslow και του Herzberg. Η θεωρία προσδοκιών είναι ένα σημαντικό μοντέλο στην οργανωσιακή συμπεριφορά που εξηγεί τις διαδικασίες που επηρεάζουν την απόφαση ενός ατόμου να ενεργήσει με έναν συγκεκριμένο τρόπο. Πρόκειται για μια γνωστική θεωρία με βασική της υπόθεση ότι τα άτομα σκέφτονται ορθολογικά και είναι διατεθειμένα να εκτελέσουν ορισμένες δραστηριότητες οι οποίες με τη σειρά τους θα οδηγήσουν σε επιθυμητές αμοιβές, όπως μπορεί να είναι η προαγωγή, η αύξηση του μισθού, ένα bonus κλπ. (Μπουραντάς, 2002). Βασικοί άξονες της θεωρίας είναι η προσδοκία, η εργαλειακότητα και η αξία.

Η προσδοκία είναι η πεποίθηση του ατόμου ότι η προσπάθεια που θα καταβάλλει συνδέεται με υψηλή απόδοση. Αυτή η πεποίθηση εξαρτάται τόσο από το επίπεδο δυσκολίας της εργασίας όσο και από την αυτοπεποίθηση και τη σιγουριά που νιώθει το άτομο για τις ικανότητές του. Εάν, για παράδειγμα, ένας υπάλληλος πιστεύει πως η σκληρή δουλειά θα τον βοηθήσει να εκτελέσει επιτυχώς ένα έργο, η προσδοκία του θα είναι υψηλή.

Η εργαλειακότητα (instrumentality) αφορά στις ανταμοιβές που αναμένονται έπειτα από την αποτελεσματική ολοκλήρωση μιας εργασίας. Είναι ουσιαστικά η πεποίθηση του ατόμου ότι η καλή απόδοση θα αναγνωριστεί και θα ανταμειφθεί κατάλληλα. Για παράδειγμα, αν ο υπάλληλος πιστεύει ότι ολοκληρώνοντας το έργο με επιτυχία θα πάρει μόνους ή θα του προταθεί καλύτερη θέση εργασίας, η εργαλειακότητα είναι υψηλή.

Τέλος, η αξία (valence) είναι η συναισθηματική κατάσταση που διέπει τον εργαζόμενο σχετικά με την ανταμοιβή και το αποτέλεσμα. Δηλαδή, πόσο ελκυστική ή σημαντική είναι η ανταμοιβή για το άτομο. Για παράδειγμα, αν ο υπάλληλος εκτιμά το μόνους ή την προαγωγή ως σημαντικά για την εξέλιξή του, η αξία είναι υψηλή.

Η γενική εξίσωση που εκφράζει τη θεωρία προσδοκιών είναι η εξής:

### **Παρακίνηση = Προσδοκία x Εργαλειακότητα x Αξία**

Σύμφωνα με τη θεωρία εάν ένας από τους τρεις παράγοντες είναι χαμηλός ή μηδενικός, τότε και η παρακίνηση τείνει να είναι χαμηλή ή μηδενική.

Οι οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιήσουν το μοντέλο παρακίνησης του Vroom ενισχύοντας την προσδοκία των εργαζομένων (παροχή εκπαίδευσης και πόρων, ρεαλιστικοί στόχοι), ενισχύοντας την εργαλειακότητα (σαφής σύνδεση ανάμεσα σε απόδοση και ανταμοιβές, διαφάνεια και δικαιοσύνη στο σύστημα ανταμοιβών), και αυξάνοντας την αξία (κατανόηση των ατομικών αναγκών των εργαζομένων, ελκυστικότητα ανταμοιβών).

#### **3.3.2.2. Θεωρία Καθορισμού Στόχων του Locke**

Η θεωρία καθορισμού στόχων του Edwin Locke αποτελεί μία από τις πιο διαδεδομένες και εμπειριστατωμένες στο πεδίο μελέτης της οργανωτικής συμπεριφοράς. Υποστηρίζει ότι οι στόχοι που είναι σαφώς καθορισμένοι και αποτελούν πρόκληση μπορούν να οδηγήσουν σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης (Locke, & Latham, 1990). Τα κύρια στοιχεία της θεωρίας του Locke είναι τα παρακάτω:

1. Συγκεκριμένοι στόχοι (Specific Goals): Οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και ξεκάθαροι. Αντί για γενικούς στόχους όπως "κάνε το καλύτερο που μπορείς", οι συγκεκριμένοι στόχοι όπως "αύξησε τις πωλήσεις κατά 20% μέσα στους

επόμενους έξι μήνες" είναι πιο αποτελεσματικοί, καθώς παρέχουν ένα σαφές σημείο αναφοράς (Locke, & Latham, 2002).

2. Δύσκολοι αλλά εφικτοί στόχοι (Challenging but Achievable Goals): Οι στόχοι πρέπει να αποτελούν πρόκληση ώστε να ενεργοποιούν τη δράση των εργαζομένων, αλλά και εφικτοί ώστε να μην απογοητεύουν και να μην αποθαρρύνουν την προσπάθεια. Ένας καλά ισορροπημένος στόχος κινητοποιεί το άτομο να βγει από τη ζώνη ασφαλείας του, να σκεφτεί μη συμβατικά και να προσπαθήσει με μεγαλύτερη επιμονή και συγκέντρωση ( Locke & Latham, 1991).

3. Δέσμευση στους Στόχους (Commitment): Η δέσμευση στους στόχους είναι απαραίτητη για την επίτευξή τους. Όταν τα άτομα συμμετέχουν στη διαδικασία καθορισμού των στόχων, η δέσμευσή τους είναι μεγαλύτερη, καθώς αισθάνονται ότι έχουν συμβολή και επιρροή στον καθορισμό των προσδοκιών (Locke & Latham, 2006).

4. Ανατροφοδότηση (Feedback): Η συνεχής και σαφής ανατροφοδότηση βοηθά τα άτομα να κατανοούν την πρόοδο που έχουν κάνει προς την επίτευξη των στόχων. Η ανατροφοδότηση παρέχει κίνητρα και μπορεί να ενισχύσει τη δέσμευση προς τους στόχους (Hattie, & Timperley 2007).

5. Περιπλοκότητα έργου και κατάρτιση (Task Complexity and Training): Για πολύπλοκες εργασίες, είναι σημαντικό να παρέχεται η κατάλληλη εκπαίδευση και να υπάρχει μια σαφής κατανόηση των βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων. Η πολύπλοκη φύση μιας εργασίας μπορεί να απαιτεί επιπρόσθετη προσοχή στον καθορισμό των στόχων και στην παροχή πόρων για την εκπαίδευση (Latham, & Locke 1991).



### 3.3.2.3 Θεωρία Δικαιοσύνης του Adams

Η θεωρία αυτή εστιάζει στην αίσθηση της δικαιοσύνης που αισθάνεται ένα άτομο σε σύγκριση με άλλους και πως αυτή η αντίληψη επηρεάζει την παρακίνησή του (Adams, 1963). Σύμφωνα με τον Adams υπάρχουν ορισμένες εισροές οι οποίες αναφέρονται σε όλα όσα προσφέρει ένας εργαζόμενος στην εργασία του, όπως ο χρόνος, η προσπάθεια, οι δεξιότητες, η εμπειρία, η εκπαίδευση, η αφοσίωση και η δημιουργικότητα. Τα στοιχεία εκείνα που ο εργαζόμενος αποκομίζει από την εργασία του όπως είναι ο μισθός, τα μπόνους, τα προνόμια, η αναγνώριση, η επαγγελματική ανάπτυξη, η ασφάλεια στην εργασία και η αίσθηση επιτυχίας εμπίπτουν στην κατηγορία των εκροών. Οι εργαζόμενοι συγκρίνουν την αναλογία εισροών και εκροών τους με την αντίστοιχη των συναδέλφων τους. Αυτή η σύγκριση μπορεί να γίνεται με συναδέλφους, φίλους, ή άλλους σε παρόμοιες θέσεις εργασίας. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η αναλογία των εισροών τους προς τις εκροές είναι ίση με των άλλων, βιώνουν μια αίσθηση δικαιοσύνης (ισορροπία). Όταν πιστεύουν ότι η αναλογία τους είναι χαμηλότερη (αδικία), βιώνουν αίσθημα αδικίας (Adams, 1965).

Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται αδικία, μπορεί να αντιδράσουν με διάφορους τρόπους. Μπορεί για παράδειγμα να μειώσουν τις εισροές τους (μείωση προσπάθειας και αφοσίωσης στην εργασία), να αυξήσουν τις εκροές τους (ζητώντας αύξηση μισθών, παροχή υψηλότερων μπόνους, προαγωγές κλπ), να αλλάξουν τις αντιλήψεις τους, να αλλάξουν τα σημεία αναφοράς τους (να συγκρίνονται με άλλους συναδέλφους ή ομάδες), να μετακινηθούν από την κατάσταση, δηλαδή να δηλώσουν παραίτηση ή να ζητήσουν αλλαγή τμήματος/ θέσης εργασίας (Folger & Cropanzano, 1998).

### 3.3.2.4 Θεωρία Αυτοδιάθεσης (Self-Determination Theory, SDT)

Σύμφωνα με τους Edward Deci και Richard Ryan (1985) αυτοδιάθεση σημαίνει να «ενεργείς με αίσθηση επιλογής, βούλησης και δέσμευσης και βασίζεται σε εγγενή αλλά και σε ολοκληρωμένα εξωγενή κίνητρα». Στο βιβλίο τους *Intrinsic Motivation and Self – Determination in Human Behavior* (1985) προτείνουν τέσσερις τρόπους ρύθμισης ή κινήτρων συμπεριφοράς, δύο είναι αυτόνομοι και δύο ελεγχόμενοι (Deci & Ryan, 2010). Το αυτόνομο κίνητρο αναφέρεται στο να ενεργούμε από την αίσθηση της προθυμίας, της βούλησης και της επιλογής (Deci, 2017) ενώ το ελεγχόμενο κίνητρο έχει να κάνει με αίσθηση πίεσης ή υποχρέωσης.

Η θεωρία του αυτοκαθορισμού υποδεικνύει ότι υπάρχουν τρεις βασικές ψυχολογικές ανάγκες:

1. Αυτονομία (autonomy): Η ανάγκη να νιώθεις κανείς ότι ελέγχει τις επιλογές και τις ενέργειές του.
2. Επάρκεια (Competence): Η ανάγκη να αισθάνεται κανείς ικανός και αποτελεσματικός στην αλληλεπίδρασή του με το περιβάλλον.
3. Σχεσιακότητα (Relatedness): Η ανάγκη να αισθάνεται κανείς συνδεδεμένος και να έχει στενές σχέσεις με άλλους.

Η θεωρία προτείνει πως τα εργασιακά περιβάλλοντα πρέπει να επιτρέπουν στους εργαζόμενους να καλύπτουν αυτές τις βασικές ψυχολογικές ανάγκες με το να τους παρέχουν χώρο να δράσουν αυτόνομα και να αναπτυχθούν. Σε αντίθετη περίπτωση, όπως δε υπάρχουν προκλήσεις, σαφείς στόχοι, αλλά υπάρχει μόνο αυστηρός έλεγχος στη συμπεριφορά και στη δράση των εργαζομένων, τείνουν να εμφανίζονται συχνότερα ψυχοπαθολογικά συμπτώματα όπως είναι το εργασιακό στρες και η επαγγελματική εξουθένωση.

### **3.4 Η λειτουργία των κινήτρων στο εργασιακό περιβάλλον**

Όπως είδαμε έως τώρα τα κίνητρα μπορούν να διακριθούν σε εσωτερικά και εξωτερικά. Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται τα εγγενή στοιχεία ενός προτζεκτ που οδηγούν τον εργαζόμενο να προσπαθήσει τα μέγιστα για την υλοποίηση του στόχου. Τέτοια χαρακτηριστικά μπορεί να είναι η αυτοδιάθεση, η μάθηση και η ικανοποίηση που λαμβάνει το άτομο αφού έχει ολοκληρώσει και επιτύχει το στόχο του. Στα εξωτερικά κίνητρα, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, κατατάσσονται οι προσφορές που παρέχει ένας οργανισμός όπως είναι οι υψηλές αποδοχές, η δυνατότητα εξέλιξης και προαγωγής εντός της επιχείρησης, η αναγνώριση και το κύρος. Στην κατηγορία αυτή εντοπίζονται και τα αντικίνητρα όπως είναι η στέρηση αμοιβής ή η απόλυση σε περίπτωση που το εργαζόμενο άτομο δεν πετύχει τους επιθυμητούς εργασιακούς στόχους.

Οι ερευνητές έχουν μελετήσει εκτενώς διάφορες θεωρίες κινήτρων για να κατανοήσουν πώς τα άτομα ωθούνται να αποδώσουν στο χώρο εργασίας. Κλασικές

θεωρίες όπως η Ιεράρχηση των αναγκών του Maslow, η Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg παρέχουν πληροφορίες για τους ψυχολογικούς παράγοντες που επηρεάζουν τα κίνητρα των εργαζομένων. Υπάρχουν επίσης πολυάριθμες μελέτες που έχουν δείξει τη θετική σχέση μεταξύ των κινήτρων και της απόδοσης των εργαζομένων. Για παράδειγμα, μια μετα-ανάλυση από τους Harter, Schmidt & Hayes (2002) έδειξε ότι οι εργαζόμενοι με υψηλά κίνητρα έχουν 50% περισσότερες πιθανότητες να υπερβούν τις προσδοκίες απόδοσης σε σύγκριση με τους συναδέλφους τους με λιγότερα κίνητρα.

Τα κίνητρα επηρεάζουν σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση και το ηθικό των εργαζομένων. Στην έρευνα τους οι Judge & Bono (2001) εντόπισαν ότι εργαζόμενοι με κίνητρα παρουσίασαν μεγαλύτερα ποσοστά εργασιακής ικανοποίησης και μεγαλύτερη εργασιακή δέσμευση. Τα άτομα που διακρίνονται από υψηλά επίπεδα παρακίνησης τείνουν να είναι πιο παραγωγικά και να παρουσιάζουν καλύτερα οργανωσιακά αποτελέσματα. Μια μελέτη από τους Chen et al. (2009) διαπίστωσε ότι τα υψηλά επίπεδα αυτοεκτίμησης σχετίζονται θετικά με την παραγωγικότητα, και αυτά τα κίνητρα τελικά ενισχύουν την απόδοση της επιχείρησης, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Μια ακόμη σημαντική λειτουργία των κινήτρων είναι ότι εντείνουν την εργασιακή δέσμευση και συμβάλλουν στη δημιουργία μιας υγιούς και θετικής οργανωσιακής κουλτούρας (Ryan & Deci, 2000). Σύμφωνα με ευρήματα της έρευνας του Saks (2006), τα κίνητρα βοηθούν στη δημιουργία ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος όπου τα άτομα αισθάνονται ότι εκτιμώνται και κατ' επέκταση δείχνουν μεγαλύτερη αφοσίωση και δέσμευση για την επίτευξη των στόχων.

Οι μελετητές έχουν εντοπίσει διάφορες στρατηγικές για την ενίσχυση των κινήτρων στο χώρο εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της παροχής ουσιαστικής εργασίας, της προσφοράς ευκαιριών για ανάπτυξη και εξέλιξη, αναγνώριση και επιβράβευση της απόδοσης και ενθάρρυνση μιας υποστηρικτικής και χωρίς αποκλεισμούς οργανωτικής κουλτούρας (Deci et al., 2017, Pink, 2009, Pink, 2009).

Για την πλήρη κατανόηση της λειτουργίας των κινήτρων στον εργασιακό χώρο, έχει σημασία να λαμβάνουμε υπόψη μας και το πολιτισμικό υπόβαθρο του οργανισμού αλλά και των εργαζομένων. Μελέτες έχουν διερευνήσει τις πολιτισμικές διαφορές στα κίνητρα και τον τρόπο με τον οποίο οι πολιτισμικές αξίες επηρεάζουν τις διαδικασίες

κινήτρων στο χώρο εργασίας. Η θεωρία των πολιτισμικών διαστάσεων του Hofstede και η μελέτη της GLOBE παρέχουν σημαντικές πληροφορίες για το πώς οι πολιτισμικοί παράγοντες διαμορφώνουν τα κίνητρα και τη συμπεριφορά σε διαφορετικά οργανωτικά πλαίσια (Hofstede, 2001).

### **3.4 Παρακίνηση και ψυχολογικό κεφάλαιο**

Οι έρευνες έχουν δείξει ότι η παρακίνηση επηρεάζει θετικά το ψυχολογικό κεφάλαιο των ατόμων. Όταν οι άνθρωποι έχουν υψηλά επίπεδα κινητροποίησης, τείνουν να έχουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση (self-efficacy), να διατηρούν υψηλά επίπεδα ελπίδας και αισιοδοξίας και να εκδηλώνουν μεγαλύτερη ανθεκτικότητα σε αντιξοότητες. Η παρακίνηση μπορεί να λειτουργήσει ως κινητήρια δύναμη για την ανάπτυξη και ενίσχυση του ψυχολογικού κεφαλαίου. Όταν οι άνθρωποι αισθάνονται παρακινούμενοι και εμπνευσμένοι, τείνουν να επιδεικνύουν μεγαλύτερη προσπάθεια για την ανάπτυξη και ενίσχυση των ψυχολογικών τους πόρων.

Αρκετές είναι οι μελέτες που έχουν εξετάσει τη σχέση μεταξύ κινήτρων και PsyCap, τονίζοντας την αμοιβαία και αμφίδρομη σχέση αυτών των εννοιών. Οι Luthans et al. (2015) διαπίστωσαν ότι οι εργαζόμενοι με κίνητρα τείνουν να παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα PsyCap, συμπεριλαμβανομένης μεγαλύτερης αυτοαποτελεσματικότητας, αισιοδοξίας και ανθεκτικότητας, τα οποία, με τη σειρά τους, επηρεάζουν θετικά την απόδοση και την ευημερία τους.

Η έρευνα των Aney et al. (2011) έδειξε ότι οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα PsyCap βιώνουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση, χαμηλότερα επίπεδα άγχους, υψηλότερο βαθμό δέσμευσης απέναντι στο έργο, οδηγώντας σε θετικότερα αποτελέσματα και υψηλότερη παραγωγικότητα.

Η έρευνα προτείνει ότι το PsyCap μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ κινήτρων και διαφόρων αποτελεσμάτων στο χώρο εργασίας. Συγκεκριμένα, οι Luthans et al. (2008) διαπίστωσαν ότι το PsyCap μεσολαβεί εν μέρει στη σχέση μεταξύ κινήτρων και απόδοσης, υποδεικνύοντας ότι οι εργαζόμενοι με κίνητρα είναι πιο πιθανό να αναπτύξουν και να αξιοποιήσουν ψυχολογικούς πόρους για να έχουν τη βέλτιστη απόδοση στους εργασιακούς ρόλους τους.

Οι οργανισμοί μπορούν να σχεδιάσουν παρεμβάσεις με σκοπό την ενίσχυση του PsyCap των εργαζομένων, καλλιεργώντας έτσι ένα περιβάλλον που τον παρακινεί να

είναι αποδοτικός. Οι Luthans et al. (2010) διεξήγαγαν μια διαχρονική μελέτη και διαπίστωσαν ότι ένα πρόγραμμα παρέμβασης PsyCap, το οποίο περιλάμβανε στοιχεία όπως ο καθορισμός στόχων, η ανατροφοδότηση και η θετική ενίσχυση, οδήγησε σε σημαντικές βελτιώσεις στο PsyCap και στην απόδοση των εργαζομένων.

Όπως πάντα είναι σημαντικό να λάβουμε υπόψη την πολιτισμική διάσταση και το πολιτισμικό υπόβαθρο του κάθε εργαζόμενου καθώς επηρεάζει κάθε πτυχή του χαρακτήρα του, του τρόπου που σκέφτεται και αντιλαμβάνεται την πραγματικότητα, τη διαδικασία λήψης αποφάσεων κλπ. Οι Luthans et al. (2006) υποστηρίζουν πως οι πολιτισμικοί παράγοντες επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ κινήτρων και PsyCap, υπογραμμίζοντας τη σημασία της εξέτασης των πολιτισμικών αποχρώσεων στη διαχείριση και την παρακίνηση των εργαζομένων.

Σε γενικές γραμμές, η βιβλιογραφία υποδηλώνει ότι τα κίνητρα παίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση του PsyCap των εργαζομένων, το οποίο, με τη σειρά του, επηρεάζει την απόδοση, την ευημερία και τη συνολική επιτυχία τους στο χώρο εργασίας. Κατανοώντας τη σχέση μεταξύ κινήτρων και PsyCap και εφαρμόζοντας στρατηγικές για τη βελτίωση και των δύο, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον που ευνοεί τη δέσμευση των εργαζομένων, την ανθεκτικότητα και την ανάπτυξη.

## **Κεφάλαιο 4: Η εργασιακή απόδοση**

### **4.1 Ορισμός**

Η εργασιακή απόδοση σύμφωνα με την επιστημονική βιβλιογραφία είναι ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος εκτελεί επιτυχώς τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις που αναλογούν στη θέση του εντός του οργανισμού. Περιλαμβάνει χαρακτηριστικά ποσοτικά και ποιοτικά όπως είναι η παραγωγικότητα, η αποτελεσματικότητα, η ποιότητα της εργασίας, η τήρηση των οργανωσιακών διαδικασιών, οι διαπροσωπικές σχέσεις και η επίτευξη ατομικών και ομαδικών στόχων. Σύμφωνα με τους μελετητές Oleksandr S. Chernyshenko, Stephen Stark (2005) η εργασιακή απόδοση «είναι ένα σύνολο συμπεριφορών των εργαζομένων που έχουν κάποια αναμενόμενη αξία

(αρνητική η θετική) για τους οργανισμούς». Οι Beauchamp, Bray, Eys, & Carron (2002) αναφέρουν πως η απόδοση είναι το «πόσο αποτελεσματικά εκτελεί ένα άτομο τη δουλειά που του έχει ανατεθεί από τον προϊστάμενο». Οι Motowidlo, Borman, & Schmit (1997) αναφέρουν στη μελέτη τους πως η απόδοση «είναι ένα σύνολο συμπεριφορών που το άτομο εκδηλώνει σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα».

Σύμφωνα με τους περισσότερους μελετητές πλέον «η απόδοση θεωρείται ως μια πολυεπίπεδη κατασκευή που αντικατοπτρίζει το σύνολο των συμπεριφορών ή ενεργειών που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού» (Charbonnier-Voirin & Patrice Roussel, 2012)

## **4.2 Μοντέλα αξιολόγησης εργασιακής απόδοσης**

Στη βιβλιογραφία επισημαίνονται ορισμένες διαστάσεις της εργασιακής απόδοσης. Αυτές οι διαστάσεις βοηθούν τους ερευνητές και τα στελέχη των επιχειρήσεων να έχουν μια σφαιρική αντίληψη, να ποσοτικοποιήσουν και να βελτιώσουν την απόδοση των εργαζομένων.

### **4.2.1 Το μοντέλο συμπεριφορών εργασιακής απόδοσης**

Οι Motowidlo, Borman, & Schmit (1997) διακρίνουν την απόδοση σε δύο διαστάσεις, την επίδοση των εργασιών (task performance) και τη συνάφεια των επιδόσεων (contextual performance). Η πρώτη διάσταση περιλαμβάνει την εκτέλεση καθηκόντων και ευθυνών που συμβάλλουν άμεσα στην παραγωγή αγαθών ή στην παροχή υπηρεσιών. Περιλαμβάνει την τεχνική επάρκεια, δηλαδή την ικανότητα να εκτελεί κανείς αποτελεσματικά τα καθήκοντα που σχετίζονται με την εργασία του και την αποτελεσματικότητα, τον βαθμό, δηλαδή, στον οποίο οι εργασίες ολοκληρώνονται με ακρίβεια και εντός προθεσμίας.

Η συνάφεια των επιδόσεων (contextual performance) αναφέρεται σε συμπεριφορές που συμβάλλουν στη συνολική λειτουργία και αποτελεσματικότητα του οργανισμού, αλλά μπορεί να μην σχετίζονται άμεσα με την εκτέλεση της εργασίας. Παραδείγματα contextual performance μπορεί να είναι η παροχή βοήθειας στους συναδέλφους, η προθυμία για πρόσθετες εργασίες που δεν αναμένονται με βάση το ρόλο του εργαζόμενου και η συμβολή στην εύρυθμη λειτουργία της ομάδας. Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά είναι κοινά της οργανωσιακής συμπεριφοράς πολίτη ( Organizational citizenship behaviors) που σύμφωνα με τους Motowidlo & Borman (1993) είναι «η

συμπεριφορά του εργαζόμενου που στηρίζει την κοινωνική και ψυχολογική δομή του οργανισμού».

Το μοντέλο αυτό χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης με βάση τις συγκεκριμένες συμπεριφορές των εργαζομένων. Οι διαχειριστές μπορούν να παρακολουθούν και να καταγράφουν συμπεριφορές που σχετίζονται με την επιτυχία και να δίνουν ανατροφοδότηση στους εργαζόμενους. Χρησιμοποιώντας τη φόρμουλα αυτή, οι οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν στρατηγικές για την ενίσχυση των επιθυμητών συμπεριφορών και την αντιμετώπιση των περιοχών που χρήζουν βελτίωσης.

#### **4.2.2. Το μοντέλο οκτώ παραγόντων του Campbell (1993)**

Πρόκειται για ένα από τα πιο ολοκληρωμένα και εκτενή μοντέλα που προσπαθούν να κατανοήσουν και να αναλύσουν την εργασιακή απόδοση. Η βασική αρχή του μοντέλου είναι ότι η εργασιακή απόδοση δεν είναι απλώς μια συνάρτηση των αποτελεσμάτων της εργασίας, αλλά επηρεάζεται επίσης από διάφορους παράγοντες που περιλαμβάνουν τις απαιτήσεις της εργασίας, τις ικανότητες των εργαζομένων και τις αλληλεπιδράσεις με το οργανωσιακό περιβάλλον.

Τα συστατικά στοιχεία αυτού του μοντέλου είναι η εργασιακή απόδοση (Job Performance) και οι συμπεριφορές απόδοσης (Performance Behaviors). Το πρώτο στοιχείο αναφέρεται στην αποτελεσματικότητα με την οποία οι εργαζόμενοι εκτελούν τα καθήκοντα και τις ευθύνες που τους ανατίθενται. Περιλαμβάνει την ποιότητα, την ποσότητα, την ακρίβεια και την αποδοτικότητα της δουλειάς που παράγεται. Το δεύτερο στοιχείο αναφέρεται σε συγκεκριμένες συμπεριφορές, όπως η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, η επικοινωνία και η συνεργασία με άλλους.

Οι βασικότερες διαστάσεις της εργασιακής απόδοσης σύμφωνα με τον Campbell (1993) είναι οι παρακάτω:

- Εργασίες γραπτής και προφορικής επικοινωνίας: Αυτή η διάσταση αναφέρεται στην ικανότητα του εργαζόμενου να επικοινωνεί καθαρά και αποτελεσματικά τόσο γραπτά όσο και προφορικά. Περιλαμβάνει τη δημιουργία αναφορών, email και παρουσιάσεων, τη συμμετοχή σε συναντήσεις και συζητήσεις. Η καλή επικοινωνία είναι το κλειδί για την κατανόηση των απαιτήσεων, την

εξάλειψη των παρεξηγήσεων, την επίλυση προβλημάτων και τη συνεργασία. Αυτό επιτρέπει την ελεύθερη ροή πληροφοριών με αποτέλεσμα αποτελεσματικές ομάδες και οργάνωση.

- **Επίδειξη προσπάθειας:** Αναφέρεται στο επίπεδο δέσμευσης και επιμέλειας που δείχνει ένας εργαζόμενος απέναντι στην εργασία του. Αφορά επίσης την αφοσίωση στο έργο, τη διάθεση για επίλυση προβλημάτων και την επιθυμία για ενεργή συμμετοχή και εμπλοκή στις εργασίες. Η επίδειξη προσπάθειας σχετίζεται με τη γενική απόδοση και την παραγωγικότητα. Οι στόχοι είναι πιο πιθανό να επιτευχθούν καθώς και να συνεισφέρουν θετικά στην απόδοση της ομάδας και στην οργάνωση από υπαλλήλους που επιδεικνύουν υψηλό επίπεδο προσπάθειας.
- **Διατήρηση της προσωπικής πειθαρχίας:** Αφορά την ικανότητα του εργαζομένου να ακολουθεί τους κανόνες και τις αρχές του οργανισμού. Έχει να κάνει με την τήρηση των ωρών εργασίας και των προθεσμιών καθώς την δεοντολογία και την εργασιακή ηθική. Η προσωπική πειθαρχία διασφαλίζει τη συμμόρφωση με τους οργανωτικούς κανόνες και συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία της οργάνωσης.
- **Διευκόλυνση της απόδοσης μεταξύ συναδέλφων και ομάδων:** Αναφέρεται σε συμπεριφορές του εργαζομένου που ενισχύουν τη συνεργασία μεταξύ συναδέλφων και ομάδων. Οι συμπεριφορές αυτές μπορεί να εκδηλώνονται με τη μορφή παροχής βοήθειας ή μέσα από διαδικασίες επίλυσης συγκρούσεων. Τέτοιες εκδηλώσεις συνεισφέρουν θετικά στην ομαδική απόδοση, βελτιώνουν τις διαπροσωπικές σχέσεις και τη συνοχή των ομάδων και ως εκ τούτου οδηγούν σε θετικότερα αποτελέσματα για το σύνολο του οργανισμού.
- **Εποπτεία/ ηγεσία:** Περιλαμβάνει τις ηγετικές ικανότητες των εργαζομένων. Περιλαμβάνει διαδικασίες όπως είναι η διαχείριση της απόδοσης, η καθοδήγηση και η ανάπτυξη της ομάδας. Η αποτελεσματική ηγεσία και η εποπτεία παίζουν σημαντικό ρόλο στην επίτευξη στόχων, την αυτοαποτελεσματικότητα και στην επίλυση προβλημάτων.
- **Διαχείριση και διοίκηση:** Αναφέρεται στις ικανότητες του εργαζομένου να οργανώνει και να διαχειρίζεται τους διαθέσιμους πόρους του οργανισμού. Περιλαμβάνει τη στρατηγική σχεδίαση, τη διαχείριση έργων και την εφαρμογή πολιτικών. Η σωστή διαχείριση είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική



λειτουργία του οργανισμού. Εξασφαλίζει ότι οι διαθέσιμοι πόροι χρησιμοποιούνται ορθολογικά και οι στρατηγικοί στόχοι επιτυγχάνονται (Campbell, J. P., Campbell, D. J., & Campbell, K. M., 1993).

#### **4.2.3 Το μοντέλο τεσσάρων παραγόντων του Murphy (1989)**

Προτεινόμενο από τον Kevin R. Murphy το 1989, το μοντέλο αυτό διακρίνει την απόδοση σε τέσσερις βασικές διαστάσεις, οι οποίες εστιάζουν τόσο στα αποτελέσματα όσο και στις διαδικασίες εργασίας. Οι βασικές διαστάσεις της εργασιακής απόδοσης σύμφωνα με τον Murphy περιλαμβάνουν τις συμπεριφορές εργασιών (task – oriented behavior), τις διαπροσωπικές συμπεριφορές (interpersonal behaviors), τις συμπεριφορές αποφυγής εργασίας (avoidance behavior) και συμπεριφορές αντιμετώπισης πίεσης (down – time behaviors).

Η πρώτη διάσταση εστιάζει στα άμεσα καθήκοντα που αφορούν την εργασία και περιλαμβάνει τόσο την ικανότητα του εργαζόμενου να ολοκληρώνει τη δουλειά του αποτελεσματικά όσο και την ποιότητα με την οποία εκτελούνται αυτά τα καθήκοντα.

Η δεύτερη διάσταση αφορά τις κοινωνικές και συνεργατικές συμπεριφορές που θεωρούνται απαραίτητες για την εύρυθμη λειτουργία του εργασιακού περιβάλλοντος. Περιλαμβάνει την ικανότητα του εργαζόμενου να συνεργάζεται αποτελεσματικά και την προθυμία να υποστηρίζει και να βοηθά τους συναδέλφους του όποτε κάτι τέτοιο κρίνεται απαραίτητο με σκοπό τη δημιουργία ενός φιλικού και θετικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Η τρίτη διάσταση αναφέρεται σε συμπεριφορές που υποδηλώνουν αποφυγή ευθυνών ή καθηκόντων όπως είναι οι συχνές απουσίες ή η καθυστερημένη άφιξη στην εργασία.. Τέλος, η τέταρτη διάσταση αφορά τις συμπεριφορές που σχετίζονται με την αντιμετώπιση των αγχογόνων καταστάσεων, όπως είναι η ικανότητα των εργαζομένων να διαχειρίζονται το στρες χωρίς να έχει επίπτωση στην εκτέλεση των εργασιών τους αλλά και η ικανότητα να διατηρεί μια ισορροπία ανάμεσα στην εργασιακή και την προσωπική τους ζωή ώστε να αποφεύγεται η εξουθένωση.

#### **4.2.4 Συνολικό μοντέλο εργασιακής απόδοσης του Viswesvaran (1996)**

Με βάση την ομαδοποίηση 486 μετρήσεων και αναφορών της εργασιακής απόδοσης που βρήκε στη διεθνή βιβλιογραφία, ο Viswesvaran (1996) υποστήριξε πως στο εργασιακό περιβάλλον μπορεί να εκδηλωθούν επιθυμητές αλλά και ανεπιθύμητες συμπεριφορές. Οι επιθυμητές είναι όλες εκείνες οι συμπεριφορές που ενισχύουν την απόδοση και συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ανεπιθύμητες είναι οι συμπεριφορές που αποδιοργανώνουν την απόδοση, όπως η απουσία, η καθυστέρηση, και η απροθυμία για εργασία. Αυτές οι συμπεριφορές έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα του οργανισμού. Το μοντέλο αναγνωρίζει ότι η απόδοση δεν είναι ενιαία αλλά περιλαμβάνει πολλές διαστάσεις, τις οποίες ο Viswesvaran (1996) συνέπτυξε ως εξής:

- Τη συνολική απόδοση.
- Την παραγωγικότητα.
- Την ποιότητα.
- Τις γνώσεις γύρω από το αντικείμενο της εργασίας.
- Τις επικοινωνιακές δεξιότητες.
- Την προσπάθεια.
- Την ηγεσία.
- Τις διοικητικές ικανότητες.
- Τις ικανότητες για ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.
- Τη συμμόρφωση/αποδοχή της εξουσίας.

#### **4.2.5 Το μοντέλο προσαρμοστικής απόδοσης των Charbonnier-Voirin και Patrice Roussel (2012)**

Το μοντέλο εστιάζει στην προσαρμοστική απόδοση (adaptive performance) των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Charbonnier-Voirin & Patrice Roussel (2012) η προσαρμοστική απόδοση αναφέρεται στην ευελιξία και την ικανότητα προσαρμογής στις αλλαγές και στις νέες προκλήσεις. Περιλαμβάνει αφενός την προσαρμογή σε νέους εργασιακούς ρόλους, περιβάλλοντα και τεχνολογίες, κι αφετέρου την μαθησιακή ικανότητα, το να μπορεί δηλαδή κάποιος να αντιλαμβάνεται, να προσλαμβάνει και να εφαρμόζει γρήγορα νέες δεξιότητες και γνώσεις. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν την ικανότητα να προσαρμόζονται εύκολα και γρήγορα στις οργανωσιακές μεταβολές

και στις νέες στρατηγικές, ενώ παράλληλα πρέπει να έχουν βαθιά κατανόηση των διαπολιτισμικών παραγόντων που διαμορφώνουν τα κίνητρα και τη συμπεριφορά και να λειτουργούν αποτελεσματικά σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα.

Αυτό που συμβάλλει στη διαμόρφωση και την προώθηση της προσαρμοστικής απόδοσης είναι τόσο τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων (ευελιξία, ανοικτότητα σε νέες εμπειρίες και συναισθηματική σταθερότητα) όσο και ορισμένοι οργανωσιακοί παράγοντες όπως είναι το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται, οι ευκαιρίες για ανάπτυξη, το εργασιακό κλίμα και το κατά πόσο προάγεται στην επιχείρηση η καινοτομία και η προσαρμοστικότητα.

Το μοντέλο αυτό συνδέει την προσαρμοστική απόδοση με τη βελτιωμένη ατομική και ομαδική απόδοση, με την αυξημένη εργασιακή δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων από τη δουλειά του και με την οργανωτική ευελιξία και ανταγωνιστικότητα.

#### **4.2.6 Το μοντέλο προσαρμοστικής απόδοσης των Pulakos et al. (2000)**

Προσαρμοστική απόδοση σύμφωνα με τους Pulakos et al. (2000, 2002) είναι η ευχέρεια του εργαζομένου να προσαρμόζεται ομαλά σε αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον, να αντιμετωπίζει νέες προκλήσεις και να διαχειρίζεται απρόβλεπτες καταστάσεις. Έτσι, πρότειναν ένα μοντέλο οκτώ διαστάσεων που βοηθά και ενισχύει την προσαρμοστική απόδοση των εργαζομένων. Οι διαστάσεις αυτές συνοψίζονται παρακάτω:

- Ευκολία στη διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων.
- Αντιμετώπιση του άγχους.
- Δημιουργική επίλυση προβλημάτων.
- Διαχείριση και αντιμετώπιση απρόβλεπτων εργασιακών καταστάσεων.
- Ευκολία στο χειρισμό νέων τεχνολογιών, εργασιών και διαδικασιών.
- Διαπροσωπική προσαρμοστικότητα.
- Πολιτισμική προσαρμοστικότητα.
- Σωματική προσαρμοστικότητα.

#### 4.2.7 Εννοιολογικό πλαίσιο για την εργασιακή απόδοση της Koormans (2014)

Το μοντέλο αυτό αποτελεί ένα ακόμα σημαντικό εργαλείο στην ανάλυση και αξιολόγηση της συνολικής εργασιακής απόδοσης. Σύμφωνα με την Koormans, η εργασιακή απόδοση αποτελείται από πέντε βασικές διαστάσεις:

- 1) Ατομική απόδοση έργου (Task Performance): Αναφέρεται στο πόσο αποτελεσματικά εκτελούνται οι εργασίες που ανατίθενται στο ανθρώπινο δυναμικό. Περιλαμβάνει την ικανότητα του εργαζόμενου να διεκπεραιώνει τις καθημερινές του υποχρεώσεις, να επιτυγχάνει τους στόχους του και να ολοκληρώνει τα έργα του σύμφωνα με τα πρότυπα και τις απαιτήσεις του πόστου του.
- 2) Απόδοση σε συνάρτηση με το πλαίσιο (Contextual Performance): Αναφέρεται σε κοινωνικές σχέσεις και αλληλεπιδράσεις που διαμορφώνουν ένα θετικό εργασιακό κλίμα. Καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού κλίματος διαδραματίζει η συνεργασία με τους συναδέλφους, η ανάληψη επιπλέον ευθυνών όποτε αυτό κρίνεται απαραίτητο και η συμμετοχή σε δραστηριότητες που δεν είναι πάντα μέρος του τυπικού ωραρίου, αλλά προάγουν την ομαδικότητα και κατ' επέκταση και την καλή λειτουργία της οργάνωσης.
- 3) Απόδοση Προσαρμοστικότητας (Adaptive Performance): Αναφέρεται στην ικανότητα των υπαλλήλων να προσαρμόζονται γρήγορα και αποτελεσματικά σε οργανωτικές αλλαγές. Περιλαμβάνει την ευελιξία και την ικανότητα να ανταποκρίνεται σε μεταβολές στο εργασιακό περιβάλλον, τις νέες τεχνολογίες και τις νέες προκλήσεις .
- 4) Αντικοινωνική Συμπεριφορά (Counterproductive Work Behavior): Αναφέρεται σε συμπεριφορές που είναι αντιπαραγωγικές και δεν προάγουν την ομαδικότητα και τη συνεργασία επομένως μπορεί να είναι επιβλαβείς για τη λειτουργία του οργανισμού. Τέτοιες συμπεριφορές μπορεί να είναι η κλοπή υλικής ή πνευματικής περιουσίας της επιχείρησης ή η κακή χρήση των διαθέσιμων πόρων.
- 5) Καινοτόμος Απόδοση (Innovative Performance): Αναφέρεται στην ικανότητα των εργαζομένων να παράγουν νέες ιδέες και λύσεις που βελτιώνουν την εργασιακή απόδοση.

Η εφαρμογή των μοντέλων εργασιακής απόδοσης μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, τη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος και την επίτευξη στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Με τη σωστή χρήση, αυτά τα μοντέλα μπορούν να αποτελέσουν τον πυρήνα μιας στρατηγικής ανάπτυξης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

### **4.3 Εργασιακή απόδοση και Ψυχολογικό Κεφάλαιο**

Οι επιδράσεις του ψυχολογικού κεφαλαίου στην εργασιακή απόδοση μπορούν να διακριθούν σε άμεσες και έμμεσες. Το PsyCap ενισχύει το εγγενές κίνητρο των εργαζομένων που τους ωθεί να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια και κατ' επέκταση να πετύχουν υψηλότερες επιδόσεις. Ακόμη, το ψυχολογικό κεφάλαιο είναι δυνατό να βελτιώσει την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων. Μελέτες έχουν δείξει πως τα άτομα με υψηλό PsyCap λύνουν τα προβλήματα με δημιουργικό και αποτελεσματικό τρόπο, πράγμα που οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα στην απόδοσή τους εν γένει. Οι διαστάσεις του ψυχολογικού κεφαλαίου, ειδικά η αυτό-αποτελεσματικότητα και η ανθεκτικότητα φαίνεται από έρευνες ότι σχετίζονται θετικά με την επιμονή απέναντι στις προκλήσεις κάτι που θεωρείται εξαιρετικά σημαντικό για την συνολική απόδοση του εργαζομένου.

Το υψηλό PsyCap συνδέεται με αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει θετικά την απόδοση της εργασίας. Ενισχύει την εργασιακή δέσμευση, που ορίζεται ως μια θετική, ικανοποιητική ψυχική κατάσταση που σχετίζεται με την εργασία και χαρακτηρίζεται από σθένος, αφοσίωση και απορρόφηση. Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι συνήθως αποδίδουν καλύτερα. Οι εργαζόμενοι με υψηλό PsyCap είναι πιο αφοσιωμένοι στον οργανισμό τους, κάτι που συχνά μεταφράζεται σε καλύτερη απόδοση στην εργασία.

Έρευνες και μετα-αναλύσεις έχουν δείξει ότι το PsyCap σχετίζεται θετικά με διάφορα εργασιακά αποτελέσματα, συμπεριλαμβανομένης της εργασιακής απόδοσης, της εργασιακής ικανοποίησης και την οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη (Avey, Reichard, Luthans, & Mhatre, 2011). Μελέτες σε άλλους κλάδους και θέσεις εργασίας διαπιστώνουν ότι οι εργαζόμενοι με υψηλότερα επίπεδα PsyCap τείνουν να αποδίδουν καλύτερα, είναι πιο αφοσιωμένοι και παρουσιάζουν χαμηλότερα επίπεδα αντιπαραγωγικών εργασιακών συμπεριφορών.

Όπως έχουμε παραθέσει και σε προηγούμενα κεφάλαια, το ψυχολογικό κεφάλαιο διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης. Επενδύοντας στην ανάπτυξη του PsyCap, οι οργανισμοί μπορούν να καλλιεργήσουν ένα δυναμικό με περισσότερα κίνητρα, ανθεκτικότητα και υψηλές επιδόσεις. Οι θετικές επιπτώσεις του PsyCap στην εργασιακή απόδοση υπογραμμίζουν τη σημασία του ως βασικού τομέα εστίασης τόσο για τους μελετητές όσο και για τους ειδικούς στην οργανωτική ψυχολογία και τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων.

## **Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογία**

### **5.1 Εισαγωγή**

Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας επιλέχθηκε η ποσοτική έρευνα. Αυτές οι έρευνες παρέχουν αντικειμενικά και μετρήσιμα δεδομένα. Κάτι τέτοιο μειώνει τον κίνδυνο υποκειμενικότητας και προκατάληψης. Οι ποσοτικές μετρήσεις είναι επαναλήψιμες και επιτρέπουν τη χρήση στατιστικών τεχνικών για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, ενισχύοντας την αξιοπιστία τους (Creswell, J. W. 2014). Ακόμη, η ποσοτική έρευνα επιτρέπει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων σε μεγαλύτερους πληθυσμούς μέσω της χρήσης τυχαίων δειγμάτων και στατιστικών αναλύσεων. Αυτό είναι σημαντικό για την επιβεβαίωση των υποθέσεων αλλά και τη δημιουργία θεωριών (Bryman, 2016).

Η ποσοτική έρευνα μας παρέχει χρήσιμες πληροφορίες για την ύπαρξη ή μη αιτιωδών σχέσεων ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες μεταβλητές μέσω της χρήσης πειραμάτων και άλλων ερευνητικών σχεδιασμών (Shadish, Cook & Campbell, 2002). Θεωρείται συχνά πιο επιστημονική και αυστηρή λόγω της χρήσης αριθμητικών δεδομένων και στατιστικών αναλύσεων, στοιχεία που αυξάνουν την εμπιστοσύνη στα ευρήματα (Punch, 2013). Τέλος, τα αποτελέσματα των ποσοτικών μελετών μπορούν να παρουσιαστούν εύκολα μέσω οπτικών εργαλείων όπως είναι οι πίνακες δεδομένων και τα γραφήματα, καθιστώντας την κατανόησή τους ευκολότερη για ένα ευρύτερο κοινό (Neuman, 2014).

### **5.2 Δημιουργία ερωτηματολογίου**

Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκαν τα παρακάτω ερωτηματολόγια:

1. Για τη μέτρηση του Ψυχολογικού κεφαλαίου χρησιμοποιήθηκε το 12 Item Psychological Capital Questionnaire (PCQ) των Avey, Avolio & Luthans (2011). Πρόκειται για 12 ερωτήσεις εκ των οποίων οι τρεις μετρούν τη διάσταση της αυτοαποτελεσματικότητας, οι επόμενες τέσσερις διερευνούν την έννοια της ελπίδας, ακολουθούν 3 ερωτήσεις για τη διερεύνηση της ανθεκτικότητας, και ολοκληρώνεται με δύο ερωτήσεις που αφορούν την αισιοδοξία. Οι απαντήσεις δίνονται σε μια 7βαθμη κλίμακα Likert όπου το 1= διαφωνώ απόλυτα και το 7= συμφωνώ απόλυτα.
2. Για την εργασιακή απόδοση χρησιμοποιήθηκε το Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) των Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. W. (2014). Είναι μια κλίμακα 18 στοιχείων συνολικά η οποία μετρά τις τρεις βασικές διαστάσεις της εργασιακής απόδοσης, την απόδοση ως προς το έργο, της απόδοση ως προς το πλαίσιο και την αντιπαραγωγική συμπεριφορά. Υπάρχει περίοδος ανάκλησης τριών μηνών και κλίμακα πέντε βαθμών (0 = σπάνια έως 4 = πάντα για την απόδοση στο έργο και το πλαίσιο και 0 = ποτέ έως 4 = συχνά για την αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά).
3. Για την εργασιακή ικανοποίηση, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να σημειώσουν σε μια κλίμακα το βαθμό συμφωνίας τους με την εξής δήλωση: « Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος/η από τη δουλειά μου». Οι απαντήσεις δόθηκαν σε μια κλίμακα Likert 7 βαθμών όπου το 1= διαφωνώ απόλυτα και το 7= συμφωνώ απόλυτα.
4. Για την μέτρηση της παρακίνησης δημιουργήθηκε μια αυτοσχέδια κλίμακα. Συγκεντρώθηκε ένας αριθμός παραγόντων όπως είναι η αύξηση αποδοχών, η προοπτική εξέλιξης, το ευχάριστο περιβάλλον, η θετική ανατροφοδότηση/ θετικά σχόλια από τους προϊσταμένους, η πρόσθετη άδεια, η αλλαγή θέσης εργασίας και ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να δηλώσουν το βαθμό στον οποίο ο κάθε ένας από αυτούς θα τους ενεργοποιούσε ώστε να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στη δουλειά τους. Οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν από το 1= καθόλου έως το 5= απόλυτα.
5. Τέλος, χρησιμοποιήθηκαν ορισμένες ερωτήσεις για τον προσδιορισμό δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος όπως είναι το φύλο, η ηλικία, το εκπαιδευτικό επίπεδο, τα χρόνια προϋπηρεσίας και η διοικητική βαθμίδα / θέση εργασίας που καταλαμβάνουν οι ερωτηθέντες.

### **5.3 Πληθυσμός έρευνας, μέγεθος δείγματος και εργαλεία ανάλυσης δεδομένων**

Η έρευνα αυτή πραγματοποιήθηκε μέσω της μεθόδου της τυχαίας δειγματοληψίας. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω ενός ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου που δημιουργήθηκε με το Google Forms. Διανεμήθηκαν σε εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα διαφόρων ειδικοτήτων. Συνολικά συμμετείχαν 84 άτομα. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τον Ιούλιο του 2023. Το ερωτηματολόγιο εστάλη μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου αλλά και μέσω των κοινωνικών δικτύων όπου αναρτήθηκε σε αρκετές ομάδες εργαζομένων.

### **5.4 Επεξεργασία δεδομένων**

Η επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το λογισμικό SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) της IBM. Έγινε ανάλυση των περιγραφικών χαρακτηριστικών των δεδομένων αλλά και ανάλυση συσχέτισης Pearson  $r$  (Pearson correlation analysis), μια μέθοδος που μας επιτρέπει να αξιολογήσουμε την ισχύ και την κατεύθυνση ανάμεσα σε μεταβλητές (Hinkle, D. E., Wiersma, W., & Jurs, S. G 2003).

### **5.5 Ερευνητικές υποθέσεις**

Σύμφωνα με τα όσα διερευνήθηκαν στο θεωρητικό σκέλος της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας, διαμορφώθηκαν οι παρακάτω ερευνητικές υποθέσεις:

- 1) Υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στην αυτοαποτελεσματικότητα, την εργασιακή απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων στον ελληνικό ιδιωτικό τομέα.
- 2) Τα υψηλά επίπεδα ελπίδας και ανθεκτικότητας θα έχουν θετική σχέση με την ικανότητα των εργαζομένων να επιλύουν προβλήματα και να αντιμετωπίζουν προκλήσεις στον εργασιακό χώρο.
- 3) Τα υψηλά επίπεδα αισιοδοξίας θα παρουσιάσουν θετική σχέση με την εργασιακή δέσμευση των υπαλλήλων.

Σχετικά με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, Ο Bandura (1997) που εισήγαγε και την έννοια της αυτοαποτελεσματικότητας υποστήριξε πως τα άτομο που διαθέτουν σε



υψηλά επίπεδα το χαρακτηριστικό αυτό τείνουν να έχουν πολύ μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους, θέτουν υψηλότερους στόχους τους οποίους κυνηγούν με επιμονή και αποφασιστικότητα, πράγμα που οδηγεί σε καλύτερη απόδοση. Οι Stajkovic & Luthans (1998) σε μια μετα – ανάλυση της επιστημονική βιβλιογραφίας που πραγματοποίησαν βρήκαν σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στην αυτοαποτελεσματικότητα και την εργασιακή απόδοση και μάλιστα υποστήριξαν πως το χαρακτηριστικό αυτό αποτελεί έναν από τους κυριότερους παράγοντες πρόβλεψης της εργασιακής απόδοσης. Οι Luthans, Avolio, Avey, and Norman (2007) στη μελέτη τους για τις διαστάσεις του ψυχολογικού κεφαλαίου επίσης εντόπισαν ότι οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα αυτοαποτελεσματικότητας έτειναν να έχουν καλύτερη εργασιακή απόδοση.

Η μελέτη των Judge and Bono (2001) έδειξε ότι η αυτοαποτελεσματικότητα σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι που πιστεύουν στις ικανότητές τους να επιτύχουν στόχους και να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις είναι πιο πιθανό να είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους. Οι Luthans, Youssef, and Avolio (2007) βρήκαν ότι η αυτοαποτελεσματικότητα, ως μέρος του PsyCap, συμβάλλει σημαντικά στην εργασιακή ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι με υψηλό επίπεδο αυτοαποτελεσματικότητας νιώθουν πιο ικανοί και αποτελεσματικοί στη δουλειά τους. Ο Saks (1995) ήταν ένας ακόμη ερευνητής που υποστήριξε ότι η αυτοαποτελεσματικότητα συνδέεται με αισθήματα ικανοποίησης από τα επιτεύγματα που πετυχαίνουν οι εργαζόμενοι αλλά και με το περιβάλλον εργασίας.

Αναφορικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα της εργασίας, οι Snyder et al. (2002) υποστήριξαν ότι τα άτομα με υψηλά επίπεδα ελπίδας είναι πιο πιθανό να θέτουν υψηλούς στόχους και να επιμένουν στην επίτευξή τους, παρά τις αντιξοότητες. Αυτό τους καθιστά πιο ικανούς στην επίλυση προβλημάτων και στην αντιμετώπιση προκλήσεων. Το ίδιο περίπου εύρημα εντόπισαν και οι Luthans, Avolio, Avey, and Norman (2007) που διαπίστωσαν μέσα από τις μελέτες τους ότι η ελπίδα συνδέεται θετικά με την ικανότητα των εργαζομένων να επιλύουν προβλήματα. Οι εργαζόμενοι με υψηλή ελπίδα είναι πιο πιθανό να αναζητούν και να βρίσκουν λύσεις, ακόμα και όταν είναι υπό πίεση. Οι Youssef and Luthans (2007) υποστήριξαν πως η ελπίδα βοηθά τους εργαζόμενους να παραμένουν προσανατολισμένοι στους στόχους τους και να αναπτύσσουν στρατηγικές για την επίλυση προβλημάτων, ακόμα και όταν οι συνθήκες είναι αντίξοες ενώ οι Avey, Reichard, Luthans, and Mhatre (2011) σε μια μετα-

ανάλυση που εξετάζει τις επιδράσεις του ψυχολογικού κεφαλαίου εντόπισαν ότι η αυτοαποτελεσματικότητα, μαζί με τις άλλες διαστάσεις του PsyCap (ελπίδα, αισιοδοξία και ανθεκτικότητα), έχει σημαντική θετική επίδραση τόσο στην εργασιακή απόδοση όσο και στην εργασιακή ικανοποίηση.

Ο Masten (2001) χαρακτηρίζει την ανθεκτικότητα ως "καθημερινή μαγεία" των ανθρώπων, τονίζοντας ότι οι ανθεκτικοί εργαζόμενοι είναι πιο ικανοί να ανακάμπτουν από αποτυχίες και να συνεχίζουν με αποφασιστικότητα να επιτυγχάνουν τους στόχους τους. Αυτό τους δίνει την ικανότητα να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά προκλήσεις και να επιλύουν προβλήματα. Σύμφωνα με τους Luthans, Vogelgesang, and Lester (2006) οι ανθεκτικοί εργαζόμενοι έχουν καλύτερες δεξιότητες στην αντιμετώπιση κρίσεων και την επίλυση προβλημάτων. Η ανθεκτικότητα τους βοηθά να βλέπουν τις προκλήσεις ως ευκαιρίες μάθησης και προσωπικής ανάπτυξης. Η Coutu (2002) στην ανάλυσή της για την ανθεκτικότητα, η διαπίστωσε ότι οι ανθεκτικοί εργαζόμενοι είναι πιο ικανοί να αντιμετωπίζουν τις αλλαγές και να προσαρμόζονται σε νέες συνθήκες. Αυτή η ικανότητα τους επιτρέπει να επιλύουν προβλήματα με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.

Οι Avey, Luthans, and Jensen (2009) βρήκαν ότι η συνδυασμένη επίδραση της ελπίδας και της ανθεκτικότητας βελτιώνει την ικανότητα των εργαζομένων να αντιμετωπίζουν προκλήσεις και να επιλύουν προβλήματα. Οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλή ελπίδα και ανθεκτικότητα είναι πιο πιθανό να παραμένουν αισιόδοξοι και να βρίσκουν λύσεις σε προβλήματα. Η μελέτη των Luthans, Avolio, Avey, and Norman (2007) επίσης υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα ελπίδας και ανθεκτικότητας είναι πιο ικανοί να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις, καθώς αυτοί οι εργαζόμενοι είναι καλύτερα εξοπλισμένοι ψυχολογικά για να διαχειριστούν δύσκολες καταστάσεις.

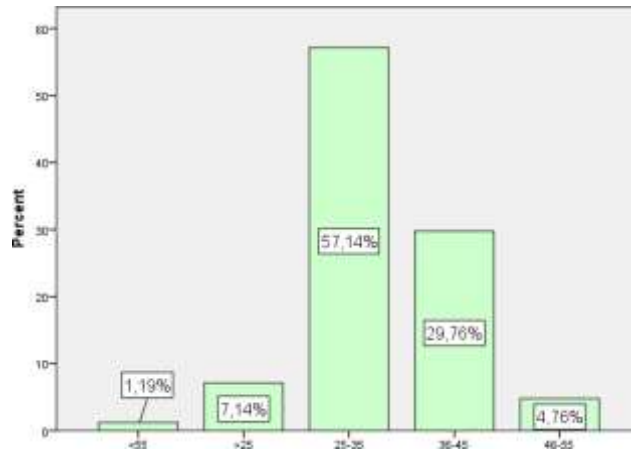
Τέλος, σχετικά με το τελευταίο ερευνητικό ερώτημα που τέθηκε υπάρχει μια πληθώρα μελετών που καταδεικνύουν τη θετική σχέση ανάμεσα στην αισιοδοξία και την εργασιακή δέσμευση. Σύμφωνα με τους Luthans, Avolio, Avey, and Norman (2007) η αισιοδοξία βοηθά τους εργαζόμενους να διατηρούν μια θετική στάση απέναντι στη δουλειά τους, ακόμα και σε δύσκολες καταστάσεις. Αυτή η θετική στάση αυξάνει την εμπλοκή και την αφοσίωση στην εργασία. Μια μετα- ανάλυση που πραγματοποιήθηκε από τους Avey, Reichard, Luthans, and Mhatre (2011) έδειξε ότι οι εργαζόμενοι που είναι αισιόδοξοι τείνουν να έχουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης και αφοσίωσης στη

δουλειά τους, καθώς αναμένουν θετικά αποτελέσματα και είναι πιο ανθεκτικοί στις αντιξοότητες. Ο Martin Seligman, (1998), γνωστός για την έρευνά του στην αισιοδοξία, διαπίστωσε ότι οι αισιόδοξοι άνθρωποι τείνουν να είναι πιο ανθεκτικοί και να διαχειρίζονται καλύτερα το άγχος. Στο πλαίσιο του εργασιακού χώρου, αυτό μεταφράζεται σε μεγαλύτερη δέσμευση, καθώς οι εργαζόμενοι με αισιοδοξία αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις με θετική στάση και παραμένουν αφοσιωμένοι στους στόχους τους. Οι Bakker, Schaufeli, Leiter, and Taris (2008) εστίασαν στη θετική ψυχολογία και βρήκαν ότι η αισιοδοξία είναι σημαντικός παράγοντας για την εργασιακή δέσμευση. Οι αισιόδοξοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να αισθάνονται ενεργητικοί, αφοσιωμένοι και να βλέπουν την εργασία τους ως ουσιαστική και ενδιαφέρουσα, ενισχύοντας έτσι τη δέσμευσή τους. Οι Sweetman and Luthans (2010) επίσης υποστηρίζουν ότι οι αισιόδοξοι εργαζόμενοι παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης ενώ οι Luthans, Youssef, and Avolio (2007) σημειώνουν ότι η αισιοδοξία βοηθά τους εργαζόμενους να αντιμετωπίζουν τις καθημερινές προκλήσεις με θετικό πνεύμα και να διατηρούν μια συνεχή δέσμευση προς την εργασία τους.

Αυτή η βιβλιογραφία στηρίζει τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν ωστόσο για την Ελλάδα δεν έχουμε πολλές εμπειρικές μελέτες ακόμη διαθέσιμες. Στο επόμενο κεφάλαιο θα προχωρήσουμε στην παράθεση και την ερμηνεία των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν ώστε να δούμε αν οι αρχές που συζητήθηκαν παραπάνω προκύπτουν και από τους εργαζόμενους του ελληνικού ιδιωτικού τομέα.

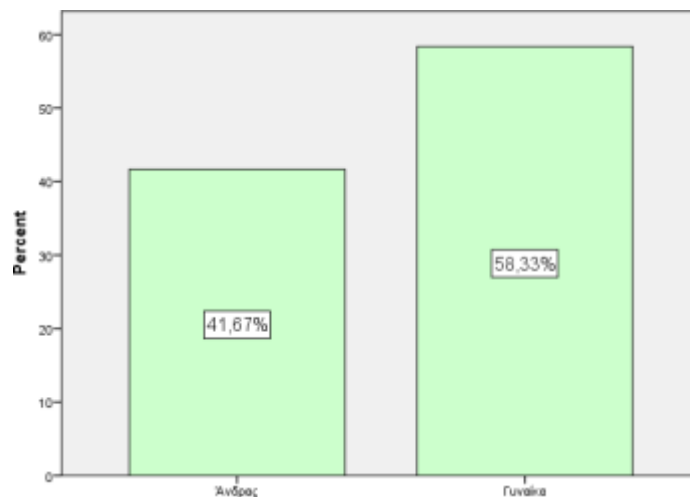
## **Κεφάλαιο 7: Αποτελέσματα**

Στην έρευνα συμμετείχε ένας συνολικός αριθμός 84 ατόμων διαφόρων ηλικιών, με το 57,14% των ερωτηθέντων (48 ερωτηθέντες) να ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 25-35 ετών. Ένα ποσοστό της τάξεως του 29,76% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 36-45 ετών με τα άτομα ηλικίας άνω των 55 ετών να αποτελούν μόλις το 1,19% του δείγματος (Γράφημα 1).



Γράφημα 1. Ποσοστιαία κατανομή ηλικίας

Το 58,33% των ερωτηθέντων είναι γυναίκες με το υπόλοιπο 41,67% είναι άντρες όπως φαίνεται και στο Γράφημα 2.



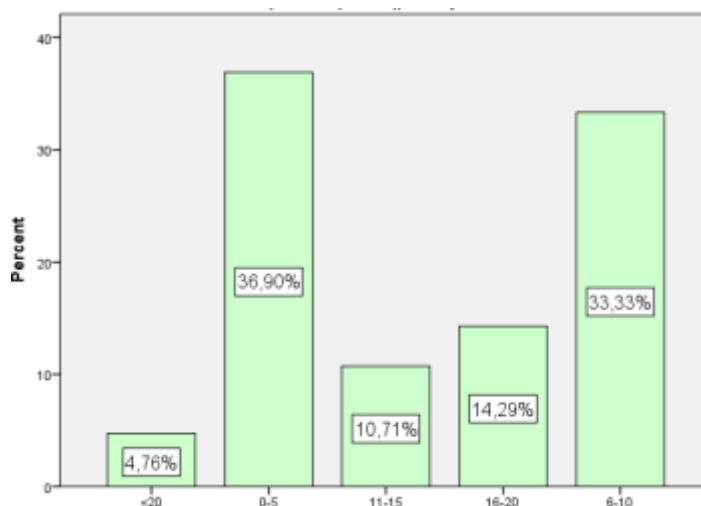
Γράφημα 2. Ποσοστιαία κατανομή φύλου

Το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος σπουδών (42,9%) με ένα επίσης υψηλό ποσοστό των ερωτηθέντων (31%) να είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΑΕΙ). Μόλις 1 από τους 84 ερωτηθέντες είναι κάτοχος διδακτορικού διπλώματος εκπαίδευσης ενώ το 9,5% είναι πτυχιούχοι ΤΕΙ όπως φαίνεται και στον Πίνακα 1.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	13	15,5	15,5	15,5
Διδακτορικό	1	1,2	1,2	16,7
Μεταπτυχιακό	36	42,9	42,9	59,5
Πτυχίο ΑΕΙ	26	31,0	31,0	90,5
Πτυχίο ΤΕΙ	8	9,5	9,5	100,0
Total	84	100,0	100,0	

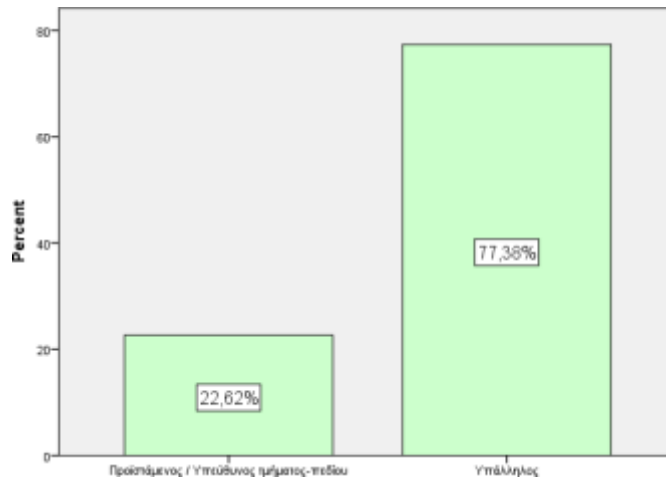
**Πίνακας 1. Συχνότητες και ποσοστιαίες αναλογίες εκπαιδευτικού επιπέδου**

Το 36,90% των ερωτηθέντων έχει μέχρι 5 έτη προϋπηρεσίας ενώ ένα αρκετά υψηλό ποσοστό της τάξεως του 33,33% διαθέτει από 6 μέχρι 10 έτη εμπειρίας. Μόλις ένα 4,76% των ερωτηθέντων έχουν επαγγελματική εμπειρία άνω των 20 ετών όπως φαίνεται και στο Γράφημα 3.



**Γράφημα 3. Ποσοστιαία κατανομή επαγγελματικής εμπειρίας**

Το δείγμα κυριαρχείται από άτομα που έχουν την ιδιότητα του υπαλλήλου 77,38%, με το υπόλοιπο 22,62% να δηλώνει πως έχει θέση Προϊσταμένου ή Υπεύθυνου τμήματος (Γράφημα 4).



Γράφημα 4. Ποσοστιαία κατανομή βαθμίδας εργασίας

Σχετικά με το Ερωτηματολόγιο – Ψυχολογικό Κεφάλαιο στις Ερωτήσεις που σχετίζονται με τη **διάσταση της αυτοαποτελεσματικότητας (self – efficacy)**:

Τα αποτελέσματα του Πίνακα 2 παρουσιάζουν τις περιγραφικές στατιστικές τριών δηλώσεων σχετικά με την αυτοπεποίθηση και τη σιγουριά των ατόμων σε επαγγελματικές καταστάσεις. Αναλύοντας αυτά τα δεδομένα, μπορούμε να εξάγουμε σημαντικά συμπεράσματα.

Πρώτον, η μέση τιμή για την αυτοπεποίθηση των ατόμων όταν εκπροσωπούν τον τομέα εργασίας τους σε συναντήσεις με τη διοίκηση είναι 5,131. Αυτό δείχνει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες αισθάνονται αρκετή αυτοπεποίθηση σε τέτοιου είδους συναντήσεις. Η τυπική απόκλιση είναι 1,3334, υποδεικνύοντας ότι οι απόψεις των ατόμων έχουν κάποια ποικιλία, αλλά η διακύμανση είναι σχετικά χαμηλή (1,778), δείχνοντας ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν σχετικά με το επίπεδο αυτοπεποίθησής τους.

Δεύτερον, η δήλωση που αφορά τη σιγουριά των ατόμων ότι μπορούν να συνεισφέρουν σε συζητήσεις σχετικά με τη στρατηγική της επιχείρησης έχει μια μέση τιμή 4,988. Αυτή η τιμή είναι ελαφρώς χαμηλότερη από την προηγούμενη, υποδηλώνοντας ότι οι συμμετέχοντες νιώθουν λιγότερο σίγουροι σε αυτόν τον τομέα. Η τυπική απόκλιση εδώ είναι 1,4685 και η διακύμανση 2,156, υποδηλώνοντας ότι υπάρχει μεγαλύτερη διαφορά στις απαντήσεις των ατόμων, κάτι που υποδεικνύει διαφορετικά επίπεδα σιγουριάς μεταξύ των συμμετεχόντων.

Τέλος, η δήλωση σχετικά με την αυτοπεποίθηση κατά τη διάρκεια παρουσιάσεων σε μια ομάδα συναδέλφων έχει τη μεγαλύτερη μέση τιμή (5,143), δείχνοντας ότι οι συμμετέχοντες αισθάνονται πιο άνετα και μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση όταν εμπλέκονται σε μια τέτοια κατάσταση. Η τυπική απόκλιση είναι 1,5688, και η διακύμανση είναι 2,461, υποδεικνύοντας ότι ενώ υπάρχει κάποια διακύμανση στις απαντήσεις, η πλειονότητα των ερωτηθέντων αισθάνεται αρκετή αυτοπεποίθηση όταν κάνει παρουσιάσεις μπροστά σε συναδέλφους.

Συνολικά, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι συμμετέχοντες αισθάνονται μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση όταν κάνουν παρουσιάσεις σε συναδέλφους, ακολουθούμενο από την εκπροσώπηση του τομέα εργασίας τους σε συναντήσεις με τη διοίκηση, ενώ στις συζητήσεις σχετικά με τη στρατηγική της επιχείρησης σημειώνουν μικρότερα επίπεδα αυτοπεποίθησης. Αυτές οι παρατηρήσεις μπορεί να είναι χρήσιμες για την αναγνώριση των τομέων που ενδέχεται να χρειάζονται υποστήριξη ή εκπαίδευση για την ενίσχυση της αυτοπεποίθησης και της σιγουριάς των εργαζομένων.

Descriptive Statistics							
	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Αισθάνομαι αυτοπεποίθηση όταν εκπροσωπώ τον τομέα εργασίας μου σε συναντήσεις με τη διοίκηση.	84	6,0	1,0	7,0	5,131	1,3334	1,778
Αισθάνομαι σίγουρος/η ότι μπορώ να συνεισφέρω σε συζητήσεις σχετικά με τη στρατηγική της επιχείρησης.	84	6,0	1,0	7,0	4,988	1,4685	2,156
Αισθάνομαι αυτοπεποίθηση όταν κάνω μια παρουσίαση σε μια ομάδα συναδέλφων.	84	6,0	1,0	7,0	5,143	1,5688	2,461
Valid N (listwise)	84						

## Πίνακας 2. Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία διάσταση της αυτοαποτελεσματικότητας

Σχετικά με το Ερωτηματολόγιο – Ψυχολογικό Κεφάλαιο στις Ερωτήσεις που σχετίζονται με τη **διάσταση της ελπίδας (hope)**:

Τα αποτελέσματα του Πίνακα 3 περιέχουν τις περιγραφικές στατιστικές τεσσάρων δηλώσεων από ένα ερωτηματολόγιο που σχετίζεται με τη διάσταση της ελπίδας (hope) στον χώρο εργασίας. Αναλύοντας αυτά τα δεδομένα, μπορούμε να εξάγουμε

σημαντικά συμπεράσματα για την ψυχολογική κατάσταση των συμμετεχόντων. Πρώτον, η δήλωση *"Αν βρεθώ σε μια δύσκολη κατάσταση στο χώρο εργασίας μου μπορώ να σκεφτώ πολλούς τρόπους για να βγω από αυτήν"* έχει μια μέση τιμή 5,238. Αυτό υποδηλώνει ότι οι συμμετέχοντες γενικά αισθάνονται ικανοί να βρουν λύσεις όταν αντιμετωπίζουν δυσκολίες στη δουλειά τους. Η τυπική απόκλιση είναι 1,4195, πράγμα που σημαίνει ότι υπάρχει μια σχετικά μικρή ποικιλία στις απαντήσεις των συμμετεχόντων, ενώ η διακύμανση είναι 2,015, υποδεικνύοντας ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες έχουν παρόμοια αντίληψη για την ικανότητά τους να διαχειρίζονται δύσκολες καταστάσεις.

Δεύτερον, η δήλωση *"Αυτή τη στιγμή βλέπω τον εαυτό μου ως ιδιαίτερα πετυχημένο/η στην εργασία μου"* έχει μια μέση τιμή 4,512, η οποία είναι χαμηλότερη από τις άλλες δηλώσεις. Αυτό δείχνει ότι οι συμμετέχοντες μπορεί να μην αισθάνονται τόσο πετυχημένοι στη δουλειά τους τη δεδομένη στιγμή. Η τυπική απόκλιση είναι 1,6537 και η διακύμανση 2,735, υποδηλώνοντας μεγαλύτερη ποικιλία στις αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με την επαγγελματική τους επιτυχία.

Τρίτον, η δήλωση *"Μπορώ να σκεφτώ πολλούς τρόπους για να εκπληρώσω τους επαγγελματικούς μου στόχους"* έχει μια μέση τιμή 4,619. Αυτό δείχνει ότι οι συμμετέχοντες γενικά αισθάνονται ικανοί να βρουν διάφορους τρόπους για να επιτύχουν τους επαγγελματικούς τους στόχους, αλλά με μικρότερη αυτοπεποίθηση συγκριτικά με την ικανότητά τους να διαχειρίζονται δύσκολες καταστάσεις. Η τυπική απόκλιση είναι 1,5122 και η διακύμανση 2,287, υποδηλώνοντας μια σχετικά συνεπή αντίληψη μεταξύ των συμμετεχόντων.

Τέλος, η δήλωση *"Αυτή την στιγμή πετυχαίνω τους επαγγελματικούς στόχους που έχω θέσει για τον εαυτό μου"* έχει τη χαμηλότερη μέση τιμή 4,238. Αυτό δείχνει ότι οι συμμετέχοντες μπορεί να αισθάνονται ότι δεν επιτυγχάνουν πλήρως τους στόχους που έχουν θέσει για τον εαυτό τους. Η τυπική απόκλιση είναι 1,7189 και η διακύμανση 2,955, δείχνοντας τη μεγαλύτερη ποικιλία στις αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με την επίτευξη των επαγγελματικών τους στόχων.

Συνολικά, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι συμμετέχοντες έχουν περισσότερη εμπιστοσύνη στην ικανότητά τους να βρουν λύσεις σε δύσκολες καταστάσεις παρά στην επίτευξη των επαγγελματικών τους στόχων. Αυτές οι παρατηρήσεις μπορούν να βοηθήσουν στην αναγνώριση των τομέων που χρειάζονται περισσότερη υποστήριξη ή



ενίσχυση, όπως η αύξηση της εμπιστοσύνης και της αποτελεσματικότητας στην επίτευξη επαγγελματικών στόχων.

Descriptive Statistics							
	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Αν βρεθώ σε μια δύσκολη κατάσταση στο χώρο εργασίας μου μπορώ να σκεφτώ πολλούς τρόπους για να βγω από αυτήν.	84	6,0	1,0	7,0	5,238	1,4195	2,015
Αυτή τη στιγμή βλέπω τον εαυτό μου ως ιδιαίτερα πετυχημένη/ο στην εργασία μου.	84	6,0	1,0	7,0	4,512	1,6537	2,735
Μπορώ να σκεφτώ πολλούς τρόπους για να εκπληρώσω τους επαγγελματικούς μου στόχους.	84	6,0	1,0	7,0	4,619	1,5122	2,287
Αυτή την στιγμή πετυχαίνω τους επαγγελματικούς στόχους που έχω θέσει για τον εαυτό μου.	84	6,0	1,0	7,0	4,238	1,7189	2,955
Valid N (listwise)	84						

**Πίνακας 3. Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία διάσταση της ελπίδας**

Σχετικά με το Ερωτηματολόγιο – Ψυχολογικό Κεφάλαιο στις Ερωτήσεις που σχετίζονται με τη **διάσταση της ανθεκτικότητας (resilience)**:

Η δήλωση *"Μπορώ να τα καταφέρω μόνος/η μου στη δουλειά μου χωρίς καμία βοήθεια"* έχει μια μέση τιμή 4,381. Αυτό υποδηλώνει ότι οι συμμετέχοντες έχουν μια μέτρια προς υψηλή αυτοπεποίθηση στην ικανότητά τους να επιλύουν εργασιακά ζητήματα ανεξάρτητα. Ωστόσο, η τυπική απόκλιση είναι 1,7624 και η διακύμανση 3,106, που υποδηλώνουν σημαντική ποικιλία στις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Αυτή η διακύμανση δείχνει ότι υπάρχουν αρκετοί συμμετέχοντες που μπορεί να αισθάνονται λιγότερο σίγουροι για τις ικανότητές τους να τα καταφέρουν χωρίς εξωτερική βοήθεια.

Δεύτερον, η δήλωση *"Συνήθως καταφέρνω να προσαρμοστώ στις καταστάσεις που μου προκαλούν άγχος στη δουλειά"* έχει μια μέση τιμή 5,000. Αυτή η τιμή είναι η υψηλότερη μεταξύ των τριών δηλώσεων, δείχνοντας ότι οι συμμετέχοντες γενικά αισθάνονται αρκετά ικανοί να προσαρμόζονται σε αγχωτικές καταστάσεις. Η τυπική απόκλιση είναι 1,4479 και η διακύμανση 2,096, υποδεικνύοντας μια πιο συγκεντρωμένη κατανομή απαντήσεων, που σημαίνει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες έχουν παρόμοιες αντιλήψεις αναφορικά με αυτό το θέμα.

Τρίτον, η δήλωση "Μπορώ να ξεπερνάω τις δύσκολες στιγμές στη δουλειά, επειδή έχω βιώσει δυσκολίες και στο παρελθόν" έχει μια μέση τιμή 5,298, η οποία είναι επίσης αρκετά υψηλή. Αυτό υποδηλώνει ότι οι συμμετέχοντες αντλούν δύναμη από τις προηγούμενες εμπειρίες τους και νιώθουν ότι μπορούν να ξεπεράσουν τις παρούσες δυσκολίες λόγω των όσων έχουν περάσει. Η τυπική απόκλιση είναι 1,4123 και η διακύμανση 1,995, υποδηλώνοντας ότι υπάρχει σχετική ομοιομορφία στις απαντήσεις των συμμετεχόντων και οι περισσότεροι αισθάνονται σίγουροι για την ανθεκτικότητά τους.

Συνολικά, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι συμμετέχοντες έχουν μεγαλύτερη πίστη στην ικανότητά τους να προσαρμόζονται σε αγχωτικές καταστάσεις και να ξεπερνούν δυσκολίες αντλώντας εργαλεία από τις προηγούμενες εμπειρίες τους. Παρόλο που έχουν μια θετική αντίληψη για την ικανότητά τους να επιλύουν προβλήματα ανεξάρτητα, υπάρχει μεγαλύτερη ποικιλία στις απαντήσεις τους σε αυτή τη δήλωση, πράγμα που σημαίνει ότι ορισμένοι συμμετέχοντες μπορεί να χρειάζονται περισσότερη υποστήριξη ή εμπιστοσύνη στην ικανότητά τους να τα καταφέρουν χωρίς βοήθεια.

**Descriptive Statistics**

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Μπορώ να τα καταφέρω μόνος/η μου στη δουλειά μου χωρίς καμία βοήθεια.	84	6,0	1,0	7,0	4,381	1,7624	3,106
Συνήθως καταφέρνω να προσαρμοστώ στις καταστάσεις που μου προκαλούν άγχος στη δουλειά.	84	5,0	2,0	7,0	5,000	1,4479	2,096
Μπορώ να ξεπερνάω τις δύσκολες στιγμές στη δουλειά, επειδή έχω βιώσει δυσκολίες και στο παρελθόν.	84	6,0	1,0	7,0	5,298	1,4123	1,995
Valid N (listwise)	84						

**Πίνακας 4. Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία διάσταση της ανθεκτικότητας**

Σχετικά με το Ερωτηματολόγιο – Ψυχολογικό Κεφάλαιο στις Ερωτήσεις που σχετίζονται με τη **διάσταση της αισιοδοξίας (optimism)**:

Πρώτον, η δήλωση "Πάντα βλέπω τη θετική πλευρά των πραγμάτων όσον αφορά τη δουλειά μου" έχει μια μέση τιμή 4,524. Αυτό σημαίνει ότι οι συμμετέχοντες γενικά προσπαθούν να δουν τα θετικά στοιχεία στη δουλειά τους, αλλά η τιμή δεν είναι εξαιρετικά υψηλή, υποδεικνύοντας ότι υπάρχει περιθώριο βελτίωσης στη θετική τους

στάση. Η τυπική απόκλιση είναι 1,5867 και η διακύμανση 2,517, δείχνοντας ότι οι απόψεις των συμμετεχόντων έχουν κάποια ποικιλία, αλλά είναι σχετικά κοντά στον μέσο όρο.

Δεύτερον, η δήλωση "Είμαι αισιόδοξος/η σχετικά με το τι θα μου συμβεί επαγγελματικά στο μέλλον" έχει μια μέση τιμή 4,583, η οποία είναι ελαφρώς υψηλότερη από την πρώτη δήλωση. Αυτό δείχνει ότι οι συμμετέχοντες γενικά είναι αισιόδοξοι για το επαγγελματικό τους μέλλον. Η τυπική απόκλιση είναι 1,5998 και η διακύμανση 2,559, που υποδηλώνουν μια παρόμοια κατανομή απόψεων με την πρώτη δήλωση.

Συνολικά, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι συμμετέχοντες έχουν μια μέτρια προς υψηλή τάση να βλέπουν τη θετική πλευρά των πραγμάτων και να είναι αισιόδοξοι για το επαγγελματικό τους μέλλον. Παρόλο που οι μέσες τιμές δεν είναι εξαιρετικά υψηλές, υποδηλώνουν ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες έχουν μια θετική και αισιόδοξη προοπτική, με περιθώρια βελτίωσης για την ενίσχυση αυτής της στάσης. Οι μικρές διαφορές στις τυπικές αποκλίσεις και τις διακυμάνσεις δείχνουν ότι οι απόψεις των συμμετεχόντων είναι σχετικά συνεπείς και κοντά στον μέσο όρο, υποδηλώνοντας μια κοινή αντίληψη αισιοδοξίας και θετικότητας στον χώρο εργασίας.

**Descriptive Statistics**

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Πάντα βλέπω τη θετική πλευρά των πραγμάτων όσον αφορά τη δουλειά μου	84	6,0	1,0	7,0	4,524	1,5867	2,517
Είμαι αισιόδοξος/η σχετικά με το τι θα μου συμβεί επαγγελματικά στο μέλλον.	84	6,0	1,0	7,0	4,583	1,5998	2,559
Valid N (listwise)	84						

### **Πίνακας 5. Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία διάσταση της αισιοδοξίας**

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας που παρουσιάζονται στην Εικόνα 1 περιέχουν τον υπολογισμό του συντελεστή Cronbach's Alpha για ένα σύνολο δώδεκα δηλώσεων (items) από το ερωτηματολόγιο. Ακολουθεί η ανάλυση των αποτελεσμάτων σε παραγράφους. Η ανάλυση αξιοπιστίας πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του Cronbach's Alpha, ενός στατιστικού μέτρου που αξιολογεί την εσωτερική συνοχή των δηλώσεων σε ένα ερωτηματολόγιο. Ο συντελεστής Cronbach's Alpha για τις δώδεκα δηλώσεις του ερωτηματολογίου είναι 0,898. Αυτό το αποτέλεσμα υποδηλώνει

εξαιρετικά υψηλή εσωτερική συνοχή, καθώς μια τιμή άνω του 0,7 θεωρείται αποδεκτή, ενώ τιμές άνω του 0,8 υποδεικνύουν πολύ καλή αξιοπιστία. Συγκεκριμένα, μια τιμή κοντά στο 0,9 όπως αυτή δείχνει ότι οι δηλώσεις είναι πολύ συνεπείς μεταξύ τους. Η ενότητα "Case Processing Summary" δείχνει ότι όλες οι περιπτώσεις (N = 84) είναι έγκυρες και δεν αποκλείστηκε καμία περίπτωση από την ανάλυση. Αυτό σημαίνει ότι τα δεδομένα για όλες τις δηλώσεις από όλους τους συμμετέχοντες χρησιμοποιήθηκαν στον υπολογισμό του Cronbach's Alpha. Συνολικά, ο συντελεστής Cronbach's Alpha των 0,898 δείχνει ότι οι δώδεκα δηλώσεις του ερωτηματολογίου έχουν εξαιρετικά υψηλή εσωτερική συνοχή και αξιοπιστία. Αυτό σημαίνει ότι οι δηλώσεις είναι συνεπείς μεταξύ τους και μετρούν αξιόπιστα την ίδια έννοια ή χαρακτηριστικό, το οποίο στην προκειμένη περίπτωση αφορά τις διαστάσεις του ψυχολογικού κεφαλαίου (όπως η αυτοπεποίθηση, η αισιοδοξία, η ανθεκτικότητα και η ελπίδα) στον χώρο εργασίας. Με βάση αυτό το αποτέλεσμα, μπορούμε να εμπιστευτούμε ότι το ερωτηματολόγιο είναι εξαιρετικά αξιόπιστο για την αξιολόγηση των σχετικών διαστάσεων στους συμμετέχοντες. Επιπλέον, αυτή η υψηλή αξιοπιστία ενισχύει την εγκυρότητα των συμπερασμάτων που θα αντληθούν από τη χρήση του ερωτηματολογίου, καθώς τα αποτελέσματα θα είναι πιο αντιπροσωπευτικά και ακριβή για την αξιολόγηση της ψυχολογικής κατάστασης των εργαζομένων σε σχέση με την εργασία τους.

## → Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	84	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	84	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,898	12

Εικόνα 1. Έλεγχος Εσωτερικής Συνοχής (Cronbach's Alpha)

Ο πίνακας 6 παρουσιάζει τις συσχετίσεις Pearson μεταξύ διαφόρων δηλώσεων που αφορούν την αυτοπεποίθηση, την προσαρμοστικότητα, την ανθεκτικότητα και την αισιοδοξία στον χώρο εργασίας.

#### **Αυτοπεποίθηση και Συνεισφορά σε Στρατηγικές Συζητήσεις:**

Η συσχέτιση μεταξύ της δήλωσης *"Αισθάνομαι αυτοπεποίθηση όταν εκπροσωπώ τον τομέα εργασίας μου σε συναντήσεις με τη διοίκηση"* και της δήλωσης *"Αισθάνομαι σίγουρος/η ότι μπορώ να συνεισφέρω σε συζητήσεις σχετικά με τη στρατηγική της επιχείρησης"* είναι 0,573 με  $p < 0,01$ . Αυτό δείχνει μια ισχυρή θετική συσχέτιση, υποδηλώνοντας ότι τα άτομα που αισθάνονται αυτοπεποίθηση στις συναντήσεις με τη διοίκηση είναι πιθανό να αισθάνονται επίσης σίγουροι για τη συνεισφορά τους σε στρατηγικές συζητήσεις.

#### **Αυτοπεποίθηση και Παρουσιάσεις σε Συναδέλφους:**

Η συσχέτιση μεταξύ της δήλωσης *"Αισθάνομαι αυτοπεποίθηση όταν εκπροσωπώ τον τομέα εργασίας μου σε συναντήσεις με τη διοίκηση"* και της δήλωσης *"Αισθάνομαι αυτοπεποίθηση όταν κάνω μια παρουσίαση σε μια ομάδα συναδέλφων"* είναι 0,555 με  $p < 0,01$ . Αυτό δείχνει επίσης μια ισχυρή θετική συσχέτιση, υποδηλώνοντας ότι η αυτοπεποίθηση στις διοικητικές συναντήσεις συνδέεται θετικά με την αυτοπεποίθηση στις παρουσιάσεις μπροστά σε συναδέλφους.

#### **Προσαρμοστικότητα σε Δύσκολες Καταστάσεις:**

Η συσχέτιση μεταξύ της δήλωσης *"Αν βρεθώ σε μια δύσκολη κατάσταση στο χώρο εργασίας μου μπορώ να σκεφτώ πολλούς τρόπους για να βγω από αυτήν"* και άλλων δηλώσεων είναι επίσης θετική. Για παράδειγμα, η συσχέτιση με τη δήλωση *"Αυτή τη στιγμή βλέπω τον εαυτό μου ως ιδιαίτερα πετυχημένο/η στην εργασία μου"* είναι 0,319 με  $p < 0,01$ , υποδηλώνοντας ότι η ικανότητα εύρεσης λύσεων σε δύσκολες καταστάσεις σχετίζεται θετικά με το αίσθημα επαγγελματικής επιτυχίας.

### Επιτυχία και Επαγγελματικοί Στόχοι:

Η συσχέτιση μεταξύ της δήλωσης "Αυτή τη στιγμή πετυχαίνω τους επαγγελματικούς στόχους που έχω θέσει για τον εαυτό μου" και της δήλωσης "Μπορώ να σκεφτώ πολλούς τρόπους για να εκπληρώσω τους επαγγελματικούς μου στόχους" είναι 0,652 με  $p < 0,01$ , υποδεικνύοντας μια πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση. Αυτό δείχνει ότι τα άτομα που αισθάνονται ότι επιτυγχάνουν τους στόχους τους είναι επίσης ικανά να βρουν πολλούς τρόπους για να τους επιτύχουν.

### Αισιοδοξία και Προσαρμοστικότητα:

Η συσχέτιση μεταξύ της δήλωσης "Πάντα βλέπω τη θετική πλευρά των πραγμάτων όσον αφορά τη δουλειά μου" και της δήλωσης "Συνήθως καταφέρνω να προσαρμοστώ στις καταστάσεις που μου προκαλούν άγχος στη δουλειά" είναι 0,613 με  $p < 0,01$ . Αυτό υποδηλώνει ότι η αισιοδοξία σχετίζεται στενά με την ικανότητα προσαρμογής σε αγχωτικές καταστάσεις.

Συνολικά, τα αποτελέσματα δείχνουν ισχυρές θετικές συσχετίσεις μεταξύ των δηλώσεων που σχετίζονται με την αυτοπεποίθηση, την προσαρμοστικότητα, την ανθεκτικότητα και την αισιοδοξία στον χώρο εργασίας. Οι συσχετίσεις αυτές υποδεικνύουν ότι τα άτομα που έχουν θετικές αντιλήψεις σε έναν τομέα του ψυχολογικού κεφαλαίου τείνουν να έχουν θετικές αντιλήψεις και σε άλλους τομείς.

	Αισιότητα αποπροσανατολισμένη έναντι εκπαιδευτικών και επαγγελματικών στόχων, με τις αποκρίσεις με τη συνέπεια	Ανθεκτικότητα στη γρήγορη ή αργή μεταβολή του σκοπού και αποπροσανατολισμένη έναντι εκπαιδευτικών και επαγγελματικών στόχων, με τη συνέπεια	Ανθεκτικότητα στη γρήγορη ή αργή μεταβολή του σκοπού και αποπροσανατολισμένη έναντι εκπαιδευτικών και επαγγελματικών στόχων, με τη συνέπεια	Ανθεκτικότητα στη γρήγορη ή αργή μεταβολή του σκοπού και αποπροσανατολισμένη έναντι εκπαιδευτικών και επαγγελματικών στόχων, με τη συνέπεια	Ανθεκτικότητα στη γρήγορη ή αργή μεταβολή του σκοπού και αποπροσανατολισμένη έναντι εκπαιδευτικών και επαγγελματικών στόχων, με τη συνέπεια	Ανθεκτικότητα στη γρήγορη ή αργή μεταβολή του σκοπού και αποπροσανατολισμένη έναντι εκπαιδευτικών και επαγγελματικών στόχων, με τη συνέπεια	Ανθεκτικότητα στη γρήγορη ή αργή μεταβολή του σκοπού και αποπροσανατολισμένη έναντι εκπαιδευτικών και επαγγελματικών στόχων, με τη συνέπεια	Ανθεκτικότητα στη γρήγορη ή αργή μεταβολή του σκοπού και αποπροσανατολισμένη έναντι εκπαιδευτικών και επαγγελματικών στόχων, με τη συνέπεια	Ανθεκτικότητα στη γρήγορη ή αργή μεταβολή του σκοπού και αποπροσανατολισμένη έναντι εκπαιδευτικών και επαγγελματικών στόχων, με τη συνέπεια	Ανθεκτικότητα στη γρήγορη ή αργή μεταβολή του σκοπού και αποπροσανατολισμένη έναντι εκπαιδευτικών και επαγγελματικών στόχων, με τη συνέπεια	Ανθεκτικότητα στη γρήγορη ή αργή μεταβολή του σκοπού και αποπροσανατολισμένη έναντι εκπαιδευτικών και επαγγελματικών στόχων, με τη συνέπεια	Ανθεκτικότητα στη γρήγορη ή αργή μεταβολή του σκοπού και αποπροσανατολισμένη έναντι εκπαιδευτικών και επαγγελματικών στόχων, με τη συνέπεια
Αισιότητα αποπροσανατολισμένη έναντι εκπαιδευτικών και επαγγελματικών στόχων, με τη συνέπεια	Σχισμός Sig. (2-κλιμακώδης) N	373** 300 84	333** 300 84	333** 300 84	318** 300 84	300** 300 84	248** 300 84	213** 300 84	208** 300 84	208** 300 84	208** 300 84	208** 300 84
Ανθεκτικότητα αποπροσανατολισμένη έναντι εκπαιδευτικών και επαγγελματικών στόχων, με τη συνέπεια	Σχισμός Sig. (2-κλιμακώδης) N	373** 300 84	333** 300 84	333** 300 84	318** 300 84	300** 300 84	248** 300 84	213** 300 84	208** 300 84	208** 300 84	208** 300 84	208** 300 84
Αισιότητα αποπροσανατολισμένη έναντι εκπαιδευτικών και επαγγελματικών στόχων, με τη συνέπεια	Σχισμός Sig. (2-κλιμακώδης) N	373** 300 84	333** 300 84	333** 300 84	318** 300 84	300** 300 84	248** 300 84	213** 300 84	208** 300 84	208** 300 84	208** 300 84	208** 300 84
Ανθεκτικότητα αποπροσανατολισμένη έναντι εκπαιδευτικών και επαγγελματικών στόχων, με τη συνέπεια	Σχισμός Sig. (2-κλιμακώδης) N	373** 300 84	333** 300 84	333** 300 84	318** 300 84	300** 300 84	248** 300 84	213** 300 84	208** 300 84	208** 300 84	208** 300 84	208** 300 84
Αισιότητα αποπροσανατολισμένη έναντι εκπαιδευτικών και επαγγελματικών στόχων, με τη συνέπεια	Σχισμός Sig. (2-κλιμακώδης) N	373** 300 84	333** 300 84	333** 300 84	318** 300 84	300** 300 84	248** 300 84	213** 300 84	208** 300 84	208** 300 84	208** 300 84	208** 300 84
Ανθεκτικότητα αποπροσανατολισμένη έναντι εκπαιδευτικών και επαγγελματικών στόχων, με τη συνέπεια	Σχισμός Sig. (2-κλιμακώδης) N	373** 300 84	333** 300 84	333** 300 84	318** 300 84	300** 300 84	248** 300 84	213** 300 84	208** 300 84	208** 300 84	208** 300 84	208** 300 84
Αισιότητα αποπροσανατολισμένη έναντι εκπαιδευτικών και επαγγελματικών στόχων, με τη συνέπεια	Σχισμός Sig. (2-κλιμακώδης) N	373** 300 84	333** 300 84	333** 300 84	318** 300 84	300** 300 84	248** 300 84	213** 300 84	208** 300 84	208** 300 84	208** 300 84	208** 300 84
Ανθεκτικότητα αποπροσανατολισμένη έναντι εκπαιδευτικών και επαγγελματικών στόχων, με τη συνέπεια	Σχισμός Sig. (2-κλιμακώδης) N	373** 300 84	333** 300 84	333** 300 84	318** 300 84	300** 300 84	248** 300 84	213** 300 84	208** 300 84	208** 300 84	208** 300 84	208** 300 84

Κατά την απασχόλησή μου αισθάνομαι τους επόμενους μήνες να έχω θέσει για τον εαυτό μου	Pearson Correlation	.348**	.381**	.358**	.478**	.688**	.853**	1	.310**	.441**	.278*	.299**	.348**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.002	.000	.000	.000		.003	.000	.018	.000	.000
	N	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
Μεγαλύνω το τεστ εργασίας (έναντι ή μερικής ύλης) με τη βοήθεια του/των	Pearson Correlation	.173	.172	.203	.213*	.300**	.489**	.328**	1	.483**	.221*	.280**	.348**
	Sig. (2-tailed)	.111	.111	.016	.004	.006	.000	.003		.000	.061	.017	.022
	N	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
Επιθύμη καταργήσιμη αποδοτικότητα στην εργασία, και μια προσωπική άγνοια στη δουλειά	Pearson Correlation	.168	.168	.217**	.233**	.248**	.427**	.441**	.463**	1	.013**	.356**	.489**
	Sig. (2-tailed)	.083	.088	.006	.008	.006	.000	.000	.000		.008	.000	.000
	N	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
Μεγαλύνω την εργασία μου (έναντι της ύλης) με τη βοήθεια του/των άλλων εργαζομένων	Pearson Correlation	.133*	.144*	.403**	.487**	.343**	.469**	.278*	.341**	.413**	1	.458**	.388**
	Sig. (2-tailed)	.001	.003	.000	.000	.001	.000	.016	.001	.000		.000	.000
	N	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
Έχω βάλει τη βέλτη πύλη των προγραμμάτων μου κατά τη δουλειά μου	Pearson Correlation	.368**	.368**	.429**	.384**	.333**	.411**	.399**	.200*	.358**	.458**	1	.689**
	Sig. (2-tailed)	.004	.014	.000	.000	.000	.000	.000	.017	.000	.006		.000
	N	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
Έχω αποδοθεί τη εργασία μου με μια μεγάλη προσπάθεια στο μέλλον	Pearson Correlation	.195	.213	.280**	.278**	.210**	.330**	.348**	.249**	.489**	.280**	.300**	1
	Sig. (2-tailed)	.073	.053	.001	.000	.000	.000	.000	.012	.000	.018	.000	
	N	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).  
\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Πίνακας 6. Ανάλυση συσχετίσεων Pearson**

Σχετικά με το ερωτηματολόγιο «The Individual Work Performance Questionnaire στην Κλίμακα απόδοσης έργου για τους τελευταίους 3 μήνες»:

Τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής που παρουσιάζονται Στον Πίνακα 7 περιέχουν μέτρα κεντρικής τάσης και διασποράς για επτά δηλώσεις σχετικά με την οργάνωση και την αποδοτικότητα στην εργασία. Η δήλωση *"Κατάφερα να οργανώσω την εργασία μου ώστε να ολοκληρωθεί εγκαίρως"* έχει μια μέση τιμή 4,107 με τυπική απόκλιση 0,8505 και διακύμανση 0,723. Αυτό δείχνει ότι οι συμμετέχοντες γενικά αισθάνονται ότι είναι ικανοί να οργανώσουν την εργασία τους για να την ολοκληρώσουν εγκαίρως. Η σχετικά μικρή τυπική απόκλιση υποδηλώνει ομοιογένεια στις απαντήσεις των συμμετεχόντων.

Η δήλωση *"Ο προγραμματισμός μου ήταν ο βέλτιστος"* έχει μέση τιμή 3,821 με τυπική απόκλιση 0,9205 και διακύμανση 0,847. Αυτό υποδηλώνει ότι οι συμμετέχοντες αισθάνονται αρκετά καλά για τον προγραμματισμό της εργασίας τους, αλλά υπάρχει μεγαλύτερη διασπορά στις απαντήσεις, υποδηλώνοντας διαφοροποιήσεις ανάμεσα στις αντιλήψεις τους. Η δήλωση *"Είχα στο μυαλό μου τα αποτελέσματα/στόχους που έπρεπε να πετύχω στη δουλειά μου"* έχει μέση τιμή 3,857, τυπική απόκλιση 0,9587 και διακύμανση 0,919. Αυτό δείχνει ότι οι συμμετέχοντες είναι σχετικά επικεντρωμένοι στους στόχους τους, αλλά η μεγαλύτερη διασπορά υποδηλώνει ότι δεν είναι όλοι οι συμμετέχοντες εξίσου συγκεντρωμένοι στους στόχους τους. Η δήλωση *"Κατάφερα*



να διαχωρίσω τα κύρια ζητήματα από τα δευτερεύοντα ζητήματα στη δουλειά" έχει μέση τιμή 4,024, τυπική απόκλιση 0,9311 και διακύμανση 0,867. Οι συμμετέχοντες γενικά αισθάνονται ικανοί να διαχωρίζουν τα σημαντικά από τα λιγότερο σημαντικά ζητήματα στη δουλειά, με μικρή διασπορά στις απαντήσεις τους. Η δήλωση *"Ήξερα πώς να θέσω σωστές προτεραιότητες"* έχει μέση τιμή 3,988, τυπική απόκλιση 0,9117 και διακύμανση 0,831. Οι συμμετέχοντες αισθάνονται αρκετά ικανοί στο να θέτουν προτεραιότητες, με σχετική ομοιογένεια στις απαντήσεις τους. Η δήλωση *"Ήμουν σε θέση να εκτελέσω την εργασία μου καλά σε ελάχιστο χρόνο και προσπάθεια"* έχει μέση τιμή 3,607, τυπική απόκλιση 0,9186 και διακύμανση 0,844. Αυτό δείχνει ότι οι συμμετέχοντες αισθάνονται λιγότερο σίγουροι για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα στην εργασία τους, με κάποια διασπορά στις απαντήσεις τους. Η δήλωση *"Η συνεργασία με τους άλλους ήταν πολύ παραγωγική"* έχει μέση τιμή 3,786, τυπική απόκλιση 0,8653 και διακύμανση 0,749. Οι συμμετέχοντες αξιολογούν τη συνεργασία με τους συναδέλφους τους ως παραγωγική, με μικρή διασπορά στις απαντήσεις τους.

Συνολικά, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι συμμετέχοντες αισθάνονται σχετικά καλά οργανωμένοι και ικανοί να θέσουν προτεραιότητες και να διαχωρίσουν τα κύρια από τα δευτερεύοντα ζητήματα. Ωστόσο, φαίνεται ότι υπάρχει μεγαλύτερη διασπορά και λιγότερη αυτοπεποίθηση όσον αφορά τον βέλτιστο προγραμματισμό και την εκτέλεση της εργασίας με ελάχιστη προσπάθεια και χρόνο. Η συνεργασία με τους άλλους εκτιμάται ως παραγωγική, αν και δεν είναι η υψηλότερη αξιολογημένη πτυχή.

Descriptive Statistics							
	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Κατάφερα να οργανώσω την εργασία μου ώστε να ολοκληρωθεί εγκαίρως.	84	4,0	1,0	5,0	4,107	,8505	,723
Ο προγραμματισμός μου ήταν ο βέλτιστος.	84	4,0	1,0	5,0	3,821	,9205	,847
Είχε στο μυαλό μου τα αποτελέσματα στόχους που έπρεπε να πετύχω στη δουλειά μου.	84	4,0	1,0	5,0	3,857	,9587	,919
Κατάφερα να διαχωρίσω τα κύρια ζητήματα από τα δευτερεύοντα ζητήματα στη δουλειά.	84	4,0	1,0	5,0	4,024	,9311	,867
Ήξερα πώς θα θέσω σωστές προτεραιότητες.	84	4,0	1,0	5,0	3,998	,9117	,831
Ήμουν σε θέση να εκτιμήσω την εργασία μου καλά σε ολόκληρο χρόνο και προσέθετα.	84	4,0	1,0	5,0	3,607	,9186	,844
Η συγκρισιά με τους άλλους ήταν πολύ περιττή/αδύναμη.	84	3,0	2,0	5,0	3,786	,8653	,749
Valid N (listwise)	84						

**Πίνακας 7. Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία κλίμακας απόδοσης έργου**

Σχετικά με τις ερωτήσεις της Κλίμακα επιδόσεων σε συνάρτηση με το πλαίσιο (τους τελευταίους 3 μήνες) Τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής που παρουσιάζονται στον Πίνακα 8 περιέχουν μέτρα κεντρικής τάσης και διασποράς για δώδεκα δηλώσεις που αφορούν την επαγγελματική συμπεριφορά και τις ενέργειες στον χώρο εργασίας. Η δήλωση *"Ανέλαβα επιπλέον ευθύνες"* έχει μια μέση τιμή 3,548 με τυπική απόκλιση 1,2361 και διακύμανση 1,528. Αυτό υποδηλώνει ότι οι συμμετέχοντες είναι μέτρια θετικοί στο να αναλαμβάνουν επιπλέον ευθύνες, με κάποια ποικιλία στις απαντήσεις τους. Η δήλωση *"Ξεκινάω νέες εργασίες όταν τελειώνω οι παλιές"* έχει μέση τιμή 3,690 με τυπική απόκλιση 1,1083 και διακύμανση 1,228. Οι συμμετέχοντες είναι γενικά θετικοί στην έναρξη νέων εργασιών, με μικρότερη ποικιλία στις απαντήσεις τους. Η δήλωση *"Ανέλαβα απαιτητικά καθήκοντα εργασίας όταν ήταν διαθέσιμα"* έχει μέση τιμή 3,512, τυπική απόκλιση 1,2563 και διακύμανση 1,578. Οι συμμετέχοντες είναι μέτρια θετικοί στην ανάληψη απαιτητικών καθηκόντων, με σημαντική ποικιλία στις απαντήσεις τους. Η δήλωση *"Κατέβαλα προσπάθεια για να διατηρήσω τις εργασιακές μου γνώσεις ενημερωμένες"* έχει μέση τιμή 3,679, τυπική απόκλιση 1,0547 και διακύμανση 1,112. Οι συμμετέχοντες είναι θετικοί στο να διατηρούν τις γνώσεις τους ενημερωμένες, με σχετικά μικρή ποικιλία στις απαντήσεις τους. Η δήλωση *"Κατέβαλα προσπάθεια για να διατηρήσω τις επαγγελματικές μου δεξιότητες ενημερωμένες"* έχει μέση τιμή 3,679, τυπική απόκλιση 1,0198 και

διακύμανση 1,040. Οι συμμετέχοντες είναι επίσης θετικοί στη διατήρηση των δεξιοτήτων τους ενημερωμένες, με ακόμα μικρότερη ποικιλία στις απαντήσεις τους. Η δήλωση *"Βρήκα δημιουργικές λύσεις σε νέα προβλήματα"* έχει μέση τιμή 3,548, τυπική απόκλιση 0,9366 και διακύμανση 0,877. Οι συμμετέχοντες είναι μέτρια θετικοί στο να βρίσκουν δημιουργικές λύσεις, με μικρή ποικιλία στις απαντήσεις τους. Η δήλωση *"Συνέχισα να ψάχνω για νέες προκλήσεις στη δουλειά μου"* έχει μέση τιμή 3,250, τυπική απόκλιση 1,2211 και διακύμανση 1,491. Οι συμμετέχοντες είναι λιγότερο θετικοί στην αναζήτηση νέων προκλήσεων, με μεγαλύτερη ποικιλία στις απαντήσεις τους. Η δήλωση *"Έκανα περισσότερα από όσα αναμενόταν"* έχει μέση τιμή 3,702, τυπική απόκλιση 1,1170 και διακύμανση 1,248. Οι συμμετέχοντες είναι γενικά θετικοί στην προσπάθεια να κάνουν περισσότερα από όσα αναμένονται, με σχετική ομοιογένεια στις απαντήσεις τους. Η δήλωση *"Συμμετείχα ενεργά σε εργασιακές συναντήσεις"* έχει μέση τιμή 3,452, τυπική απόκλιση 1,2361 και διακύμανση 1,528. Οι συμμετέχοντες είναι μέτρια θετικοί στην ενεργή συμμετοχή σε συναντήσεις, με κάποια ποικιλία στις απαντήσεις τους. Η δήλωση *"Αναζήτησα ενεργά τρόπους για να βελτιώσω την απόδοσή μου στη δουλειά"* έχει μέση τιμή 3,583, τυπική απόκλιση 1,0778 και διακύμανση 1,162. Οι συμμετέχοντες είναι γενικά θετικοί στην αναζήτηση βελτιώσεων, με μικρή ποικιλία στις απαντήσεις τους.

Συνολικά, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι συμμετέχοντες είναι γενικά θετικοί σε διάφορες πτυχές της επαγγελματικής τους συμπεριφοράς, όπως η ανάληψη επιπλέον ευθυνών, η διατήρηση γνώσεων και δεξιοτήτων, η εύρεση δημιουργικών λύσεων και η αναζήτηση βελτιώσεων. Ωστόσο, υπάρχει μεγαλύτερη ποικιλία στις απαντήσεις σχετικά με την αναζήτηση νέων προκλήσεων, υποδηλώνοντας ότι αυτός είναι ένας τομέας όπου οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων διαφέρουν περισσότερο. Η γενική θετική στάση των συμμετεχόντων μπορεί να υποδηλώνει ένα παραγωγικό και ευέλικτο εργασιακό περιβάλλον, αλλά υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στην προώθηση της αναζήτησης νέων προκλήσεων.

Descriptive Statistics							
	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Ανέλαβα επιπλέον ευθύνες	84	4,0	1,0	5,0	3,548	1,2361	1,528
Εκίνησα νέες εργασίες όταν τελείωσαν οι παλιές.	84	4,0	1,0	5,0	3,690	1,1083	1,228
Ανέλαβα απαιτητικά καθήκοντα εργασίας όταν ήταν διαθέσιμα	84	4,0	1,0	5,0	3,512	1,2563	1,578
Κατέβαλα προσπάθεια για να διατηρήσω τις εργασιακές μου γνώσεις ενημερωμένες.	84	4,0	1,0	5,0	3,679	1,0547	1,112
Κατέβαλα προσπάθεια για να διατηρήσω τις επαγγελματικές μου δεξιότητες ενημερωμένες.	84	4,0	1,0	5,0	3,679	1,0198	1,040
Βρήκα δημιουργικές λύσεις σε νέα προβλήματα.	84	4,0	1,0	5,0	3,548	,9366	,877
Συνέχισα να ψάχνω για νέες προκλήσεις στη δουλειά μου.	84	4,0	1,0	5,0	3,250	1,2211	1,491
Έκανα περισσότερα από όσα αναμενόταν.	84	4,0	1,0	5,0	3,702	1,1170	1,248
Συμμετείχα ενεργά σε εργασιακές συναντήσεις.	84	4,0	1,0	5,0	3,452	1,2361	1,528
Αναζητήσα ενεργά τρόπους για να βελτιώσω την απόδοσή μου στη δουλειά.	84	4,0	1,0	5,0	3,583	1,0778	1,162
Valid N (listwise)	84						

**Πίνακας 8. Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία κλίμακας επιδόσεων σε συνάρτηση με το πλαίσιο**

Τα αποτελέσματα που παρέχονται στον πίνακα συσχετίσεων περιλαμβάνουν τις συσχετίσεις Pearson μεταξύ διαφόρων δηλώσεων που σχετίζονται με την επαγγελματική απόδοση, την οργάνωση και τη συνεργασία στον χώρο εργασίας. Η δήλωση *"Κατάφερα να οργανώσω την εργασία μου ώστε να ολοκληρωθεί εγκαίρως"* παρουσιάζει ισχυρές θετικές συσχετίσεις με τη δήλωση *"Ο προγραμματισμός μου ήταν ο βέλτιστος"* ( $r = 0,717, p < 0,01$ ) και με τη δήλωση *"Κατάφερα να διαχωρίσω τα κύρια ζητήματα από τα δευτερεύοντα ζητήματα στη δουλειά"* ( $r = 0,605, p < 0,01$ ). Αυτό δείχνει ότι η καλή οργάνωση της εργασίας σχετίζεται στενά με τον βέλτιστο προγραμματισμό και την ικανότητα διαχωρισμού των κύριων από τα δευτερεύοντα ζητήματα. Η δήλωση *"Ο προγραμματισμός μου ήταν ο βέλτιστος"* έχει ισχυρές θετικές συσχετίσεις με τη δήλωση *"Ήξερα πώς θα θέσω σωστές προτεραιότητες"* ( $r = 0,658, p < 0,01$ ), υποδηλώνοντας ότι οι συμμετέχοντες που προγραμματίζουν καλά την εργασία τους είναι επίσης καλοί στο να θέτουν προτεραιότητες. Η δήλωση *"Είχα στο μυαλό μου τα αποτελέσματα/ στόχους"*

που έπρεπε να πετύχω στη δουλειά μου" παρουσιάζει ισχυρές θετικές συσχετίσεις με τη δήλωση "Κατέβαλα προσπάθεια για να διατηρήσω τις επαγγελματικές μου δεξιότητες ενημερωμένες" ( $r = 0,445, p < 0,01$ ) και με τη δήλωση "Βρήκα δημιουργικές λύσεις σε νέα προβλήματα" ( $r = 0,383, p < 0,01$ ). Αυτό υποδηλώνει ότι οι συμμετέχοντες που επικεντρώνονται στους στόχους τους είναι επίσης πιθανό να διατηρούν τις δεξιότητές τους ενημερωμένες και να βρίσκουν δημιουργικές λύσεις. Η δήλωση "Ανέλαβα επιπλέον ευθύνες" έχει πολύ ισχυρές θετικές συσχετίσεις με τη δήλωση "Ξεκίνησα νέες εργασίες όταν τελείωσαν οι παλιές" ( $r = 0,635, p < 0,01$ ) και με τη δήλωση "Ανέλαβα απαιτητικά καθήκοντα εργασίας όταν ήταν διαθέσιμα" ( $r = 0,624, p < 0,01$ ). Αυτό δείχνει ότι οι συμμετέχοντες που αναλαμβάνουν επιπλέον ευθύνες τείνουν επίσης να ξεκινούν νέες εργασίες και να αναλαμβάνουν απαιτητικά καθήκοντα όταν είναι διαθέσιμα. Η δήλωση "Η συνεργασία με τους άλλους ήταν πολύ παραγωγική" παρουσιάζει ισχυρές θετικές συσχετίσεις με τη δήλωση "Βρήκα δημιουργικές λύσεις σε νέα προβλήματα" ( $r = 0,371, p < 0,01$ ), υποδηλώνοντας ότι η παραγωγική συνεργασία συσχετίζεται με την ικανότητα εύρεσης δημιουργικών λύσεων. Η δήλωση "Αναζήτησα ενεργά τρόπους για να βελτιώσω την απόδοσή μου στη δουλειά" έχει ισχυρές θετικές συσχετίσεις με τη δήλωση "Συμμετείχα ενεργά σε εργασιακές συναντήσεις" ( $r = 0,514, p < 0,01$ ) και με τη δήλωση "Έκανα περισσότερα από όσα αναμένονταν" ( $r = 0,526, p < 0,01$ ). Αυτό υποδηλώνει ότι οι συμμετέχοντες που αναζητούν ενεργά τρόπους βελτίωσης της απόδοσής τους είναι επίσης πιθανό να συμμετέχουν ενεργά σε συναντήσεις και να κάνουν περισσότερα από όσα αναμένονται.

Οι συσχετίσεις υποδεικνύουν ισχυρές θετικές σχέσεις μεταξύ της καλής οργάνωσης, του προγραμματισμού, της διαδικασίας αναγνώρισης των προτεραιοτήτων και της επίτευξης στόχων. Οι συμμετέχοντες που διατηρούν τις επαγγελματικές τους δεξιότητες ενημερωμένες και βρίσκουν δημιουργικές λύσεις τείνουν επίσης να επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα και να αναλαμβάνουν περισσότερες ευθύνες. Η παραγωγική συνεργασία συσχετίζεται με την ικανότητα εύρεσης δημιουργικών λύσεων, ενώ η ενεργή συμμετοχή σε συναντήσεις και η αναζήτηση τρόπων βελτίωσης της απόδοσης συσχετίζονται με την επίτευξη περισσότερων από όσα αναμένονται.

		Κατάφερα να οργανώσω την εργασία μου ώστε να ολοκληρωθεί εγκαίρως.	Ο προγραμματισμός μου ήταν ο βέλτιστος.	Είχα στο μυαλό μου τα αποτελέσματα/ στόχους που έπρεπε να πετύχω στη δουλειά μου.
Κατάφερα να οργανώσω την εργασία μου ώστε να ολοκληρωθεί εγκαίρως.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1  84	,717  84	,507  84
Ο προγραμματισμός μου ήταν ο βέλτιστος.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,717  84	1  84	,640  84
Είχα στο μυαλό μου τα αποτελέσματα/ στόχους που έπρεπε να πετύχω στη δουλειά μου.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,507  84	,640  84	1  84
Κατάφερα να διαχωρίσω τα κύρια ζητήματα από τα δευτερεύοντα ζητήματα στη δουλειά.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,605  84	,638  84	,638  84
Ήξερα πώς θα θέσω σωστές προτεραιότητες.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,561  84	,658  84	,577  84
Ήμουν σε θέση να εκτελέσω την εργασία μου καλά σε ελάχιστο χρόνο και προσπάθεια.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,594  84	,515  84	,264  84
Η συνεργασία με τους άλλους ήταν πολύ παραγωγική.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,343  84	,405  84	,282  84
Ανέλαβα επιπλέον ευθύνες	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,402  84	,500  84	,372  84
Ξεκίνησα νέες εργασίες όταν τελείωσαν οι παλιές.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,432  84	,524  84	,332  84
Ανέλαβα απαιτητικά καθήκοντα εργασίας όταν ήταν διαθέσιμα	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,377  84	,382  84	,312  84
Κατέβαλα προσπάθεια για να διατηρήσω τις εργασιακές μου γνώσεις ενημερωμένες.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,294  84	,449  84	,431  84

Πίνακας 9. Πίνακας Συσχετίσεων Pearson\_1

		Κατάφερα να διαχωρίσω τα κύρια ζητήματα από τα δευτερεύοντα ζητήματα στη δουλειά.	Ήξερα πώς θα θέσω σωστές προτεραιότητες.	Ήμουν σε θέση να εκτελέσω την εργασία μου καλά σε ελάχιστο χρόνο και προσπάθεια.
Κατέβαλα προσπάθεια για να διατηρήσω τις επαγγελματικές μου δεξιότητες ενημερωμένες.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,313 ,004 84	,411 ,000 84	,198 ,071 84
Βρήκα δημιουργικές λύσεις σε νέα προβλήματα.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,372 ,000 84	,403 ,000 84	,309 ,004 84
Συνέχισα να ψάχνω για νέες προκλήσεις στη δουλειά μου.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,249 ,022 84	,392 ,000 84	,228 ,037 84
Έκανα περισσότερα από όσα αναμένονταν.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,169 ,124 84	,304 ,005 84	,401 ,000 84
Συμμετείχα ενεργά σε εργασιακές συναντήσεις.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,294 ,007 84	,251 ,021 84	,477 ,000 84
Αναζήτησα ενεργά τρόπους για να βελτιώσω την απόδοσή μου στη δουλειά.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,322 ,003 84	,375 ,000 84	,271 ,013 84

**Πίνακας 10. Πίνακας Συσχετίσεων Pearson\_2**

		Η συνεργασία με τους άλλους ήταν πολύ παραγωγική.	Ανέλαβα επιπλέον ευθύνες	Ξεκίνησα νέες εργασίες όταν τελείωσαν οι παλιές.
Κατέβαλα προσπάθεια για να διατηρήσω τις επαγγελματικές μου δεξιότητες ενημερωμένες.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,112 ,310 84	,524 ,000 84	,561 ,000 84
Βρήκα δημιουργικές λύσεις σε νέα προβλήματα.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,191 ,082 84	,591 ,000 84	,513 ,000 84
Συνέχισα να ψάχνω για νέες		,371	,451	,414

προκλήσεις στη δουλειά μου.	Pearson Correlation	,001	,000	,000
	Sig. (2-tailed)	84	84	84
	N			
Έκανα περισσότερα από όσα αναμένονταν.	Pearson Correlation	,282	,416	,479
	Sig. (2-tailed)	,009	,000	,000
	N	84	84	84
Συμμετείχα ενεργά σε εργασιακές συναντήσεις.	Pearson Correlation	,340	,356	,297
	Sig. (2-tailed)	,002	,001	,006
	N	84	84	84
Αναζήτησα ενεργά τρόπους για να βελτιώσω την απόδοσή μου στη δουλειά.	Pearson Correlation	,265	,309	,335
	Sig. (2-tailed)	,015	,004	,002
	N	84	84	84

**Πίνακας 11. Πίνακας Συσχετίσεων Pearson\_3**



		Ανέλαβα απαιτητικά καθήκοντα εργασίας όταν ήταν διαθέσιμα	Κατέβαλα προσπάθεια για να διατηρήσω τις εργασιακές μου γνώσεις ενημερωμένες.	Κατέβαλα προσπάθεια για να διατηρήσω τις επαγγελματικές μου δεξιότητες ενημερωμένες.
Κατέβαλα προσπάθεια για να διατηρήσω τις επαγγελματικές μου δεξιότητες ενημερωμένες.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,440 ,000 84	,933 ,000 84	1  84
Βρήκα δημιουργικές λύσεις σε νέα προβλήματα.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,476 ,000 84	,571 ,000 84	,590 ,000 84
Συνέχισα να ψάχνω για νέες προκλήσεις στη δουλειά μου.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,599 ,000 84	,484 ,000 84	,481 ,000 84
Έκανα περισσότερα από όσα αναμένονταν.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,479 ,000 84	,491 ,000 84	,507 ,000 84
Συμμετείχα ενεργά σε εργασιακές συναντήσεις.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,353 ,001 84	,298 ,006 84	,298 ,006 84
Αναζήτησα ενεργά τρόπους για να βελτιώσω την απόδοσή μου στη δουλειά.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,346 ,001 84	,474 ,000 84	,491 ,000 84

**Πίνακας 12. Πίνακας Συσχετίσεων Pearson\_4**

		Βρήκα δημιουργικές λύσεις σε νέα προβλήματα.	Συνέχισα να ψάχνω για νέες προκλήσεις στη δουλειά μου.	Έκανα περισσότερα από όσα αναμένονταν.
Κατέβαλα προσπάθεια για να διατηρήσω τις επαγγελματικές μου δεξιότητες ενημερωμένες.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,590 ,000 84	,481 ,000 84	,507 ,000 84
Βρήκα δημιουργικές λύσεις σε νέα προβλήματα.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,553 84	,553 ,000 84	,446 ,000 84
Συνέχισα να ψάχνω για νέες προκλήσεις στη δουλειά μου.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,553 ,000 84	1 ,000 84	,391 ,000 84
Έκανα περισσότερα από όσα αναμένονταν.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,446 ,000 84	,391 ,000 84	1 ,000 84
Συμμετείχα ενεργά σε εργασιακές συναντήσεις.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,335 ,002 84	,387 ,000 84	,483 ,000 84
Αναζήτησα ενεργά τρόπους για να βελτιώσω την απόδοσή μου στη δουλειά.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,432 ,000 84	,593 ,000 84	,526 ,000 84

**Πίνακας 13. Πίνακας Συσχετίσεων Pearson\_5**

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

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

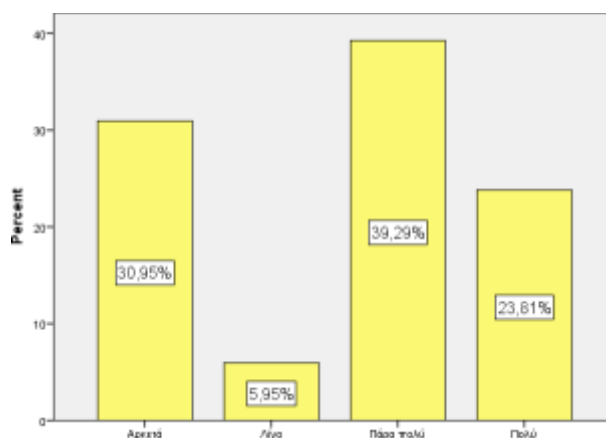
Τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής που παρουσιάζονται στον Πίνακα 14 περιλαμβάνουν μια ανάλυση της ικανοποίησης από την εργασία, με βάση τη δήλωση "Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος/η από τη δουλειά μου". Η δήλωση αξιολογήθηκε από 84 συμμετέχοντες, με τις απαντήσεις να κυμαίνονται από 1 (ισχυρή διαφωνία) έως 7 (ισχυρή συμφωνία). Η μέση τιμή των απαντήσεων είναι 4,321, που υποδηλώνει μια μέτρια προς θετική ικανοποίηση από την εργασία. Αυτό δείχνει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες έχουν μια σχετικά καλή άποψη για την ικανοποίησή τους από τη δουλειά τους, αν και δεν είναι εξαιρετικά υψηλή. Η τυπική απόκλιση είναι 1,6658, που δείχνει ότι υπάρχει σημαντική διακύμανση στις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Η διακύμανση είναι 2,775, επιβεβαιώνοντας αυτή τη διασπορά. Αυτά τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι ενώ κάποιοι συμμετέχοντες είναι πολύ ικανοποιημένοι από την εργασία τους, άλλοι είναι λιγότερο ικανοποιημένοι. Συνολικά, η ανάλυση δείχνει ότι

οι συμμετέχοντες έχουν μια μέτρια προς θετική ικανοποίηση από την εργασία τους, με σημαντική ποικιλία στις απαντήσεις. Η υψηλή τυπική απόκλιση υποδηλώνει ότι υπάρχουν διάφορα επίπεδα ικανοποίησης μεταξύ των συμμετεχόντων, που μπορεί να αντικατοπτρίζουν διαφορετικές εμπειρίες, θέσεις εργασίας ή προσδοκίες. Αυτή η πληροφορία μπορεί να είναι χρήσιμη για τους εργοδότες ή τους υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίοι μπορεί να θέλουν να διερευνήσουν περαιτέρω τις αιτίες της ποικιλίας αυτής και να αναπτύξουν στρατηγικές για τη βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων.

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Δηλώστε στην παρακάτω κλίμακα πόσο συμφωνείτε με την ακόλουθη δήλωση: «Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος/η από τη δουλειά μου».	84	6,0	1,0	7,0	4,321	1,6658	2,775
Valid N (listwise)	84						

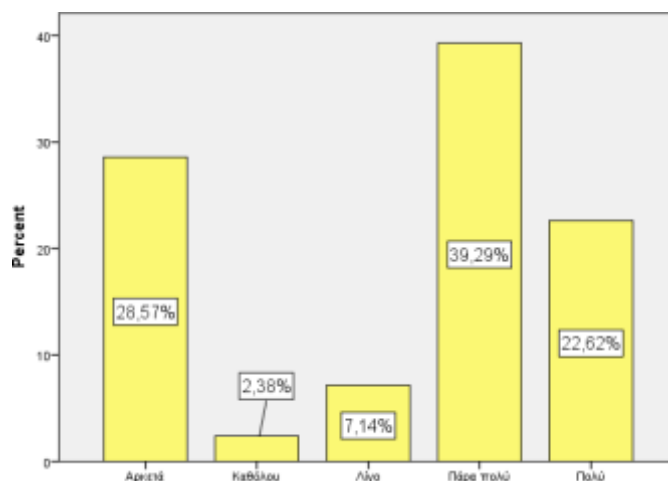
**Πίνακας 14. Περιγραφικά στοιχεία εργασιακής ικανοποίησης**

Με βάση το 63,10% των ερωτηθέντων η αύξηση των αποδοχών θα λειτουργούσαν από πολύ έως πάρα πολύ ως μέτρο παρακίνησης για την καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας στην εργασία όπως φαίνεται και στο Γράφημα 5.



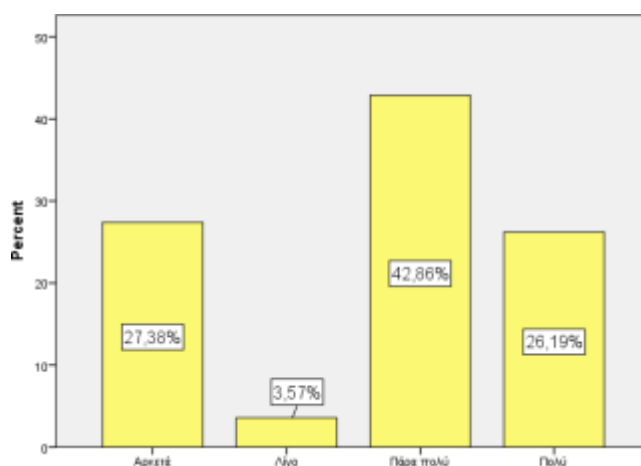
**Γράφημα 5. Ποσοστιαία κατανομή επίδρασης αύξησης αποδοχών ως μέτρο παρακίνησης εργασίας**

Με βάση το 61,91% των ερωτηθέντων η προοπτική εξέλιξης θα λειτουργούσε από πολύ έως πάρα πολύ ως μέτρο παρακίνησης για την καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας στην εργασία όπως φαίνεται και στο Γράφημα 6.



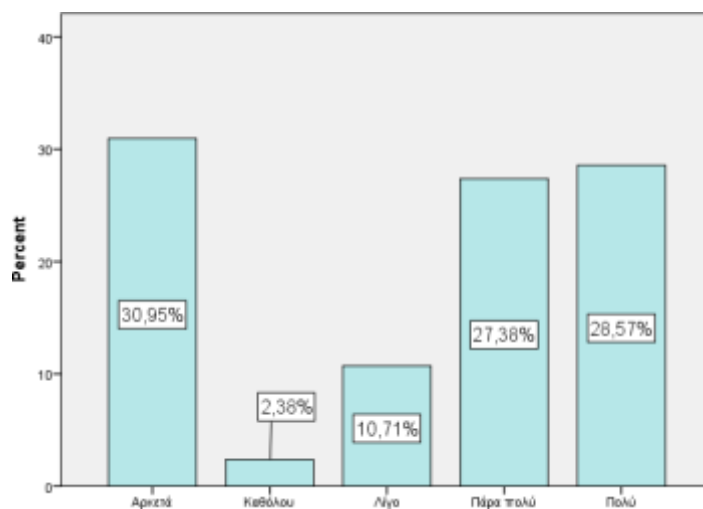
Γράφημα 6. Ποσοστιαία κατανομή επίδρασης προοπτικής εξέλιξης ως μέτρο παρακίνησης εργασίας

Με βάση το 69,05% των ερωτηθέντων το ευχάριστο περιβάλλον θα λειτουργούσε από πολύ έως πάρα πολύ ως μέτρο παρακίνησης για την καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας στην εργασία όπως φαίνεται και στο Γράφημα 7.



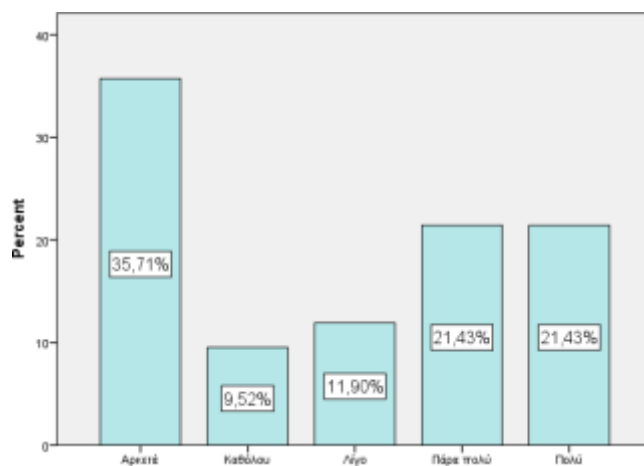
Γράφημα 7. Ποσοστιαία κατανομή επίδρασης ευχάριστου περιβάλλοντος ως μέτρο παρακίνησης εργασίας

Με βάση το 55,95% των ερωτηθέντων η θετική ανατροφοδότηση/τα θετικά σχόλια θα λειτουργούσαν από πολύ έως πάρα πολύ ως μέτρο παρακίνησης για την καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας στην εργασία όπως φαίνεται και στο Γράφημα 8.



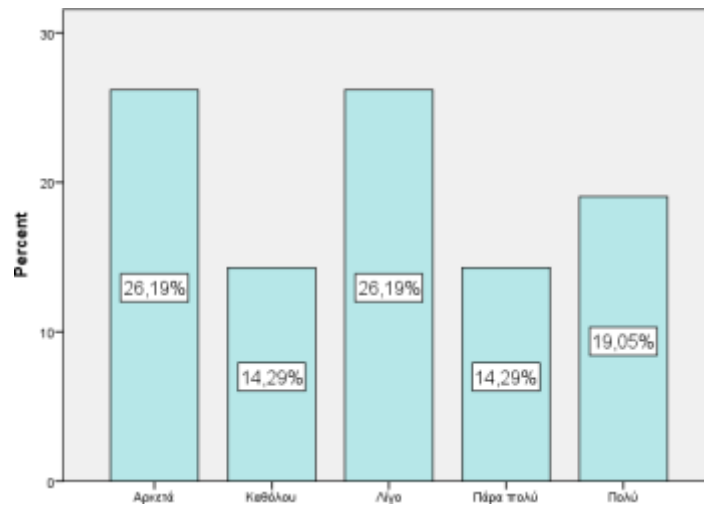
Γράφημα 8. Ποσοστιαία κατανομή επίδρασης θετικών σχολίων ως μέτρο παρακίνησης εργασίας

Με βάση το 42,86% των ερωτηθέντων η πρόσθετη άδεια θα λειτουργούσε από πολύ έως πάρα πολύ ως μέτρο παρακίνησης για την καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας στην εργασία όπως φαίνεται και στο Γράφημα 9.



Γράφημα 9. Ποσοστιαία κατανομή επίδρασης πρόσθετης άδειας ως μέτρο παρακίνησης εργασίας

Με βάση το 33,34% των ερωτηθέντων η αλλαγή θέσης εργασίας θα λειτουργούσε από πολύ έως πάρα πολύ ως μέτρο παρακίνησης για την καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας στην εργασία όπως φαίνεται και στο Γράφημα 10.



Γράφημα 10. Ποσοστιαία κατανομή επίδρασης αλλαγής θέσης εργασίας ως μέτρο παρακίνησης εργασίας

## Κεφάλαιο 8: Συμπεράσματα

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να διερευνηθεί η σχέση του ψυχολογικού κεφαλαίου (αυτοαποτελεσματικότητα, ελπίδα, ανθεκτικότητα, αισιοδοξία) με παράγοντες όπως η παρακίνηση, η αποδοτικότητα και η εργασιακή ικανοποίηση.

Τα αποτελέσματα από την ανάλυση των δεδομένων μας δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα αυτοαποτελεσματικότητας νιώθουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση όταν καλούνται να παρουσιάσουν διάφορα πρότζεκτ ενώπιον των συναδέλφων τους, νιώθουν εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους να συζητούν με τη διοίκηση για θέματα που αφορούν την εργασία ενώ η σιγουριά που νιώθουν για να τοποθετηθούν σε ζητήματα στρατηγικής της επιχείρησης είναι ελαφρώς χαμηλότερη, παραμένοντας όμως σε ικανοποιητικά επίπεδα. Η ανάλυση συσχέτισης Pearson  $r$  (Πίνακας 6) μας δείχνει ότι υπάρχει ισχυρή θετική σχέση ανάμεσα στην αυτοπεποίθηση που έχουν στις συζητήσεις με τη διοίκηση και στην αυτοπεποίθηση που νιώθουν όταν καλούνται να κάνουν μια παρουσίαση μπροστά σε συναδέλφους τους ( $r = 0,555$  με  $p < 0,01$ ). Ακόμη, η αυτοπεποίθηση που νιώθουν οι συμμετέχοντες σε επικοινωνίες με τη διοίκηση, παρουσιάζει θετική σχέση και με την αυτοπεποίθησή τους να συμμετέχουν σε συζητήσεις που αφορούν την στρατηγική του οργανισμού ( $r = 0,573$  με  $p < 0,01$ ).

Στο ερωτηματολόγιο για την εργασιακή απόδοση (1<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα) οι συμμετέχοντες που νιώθουν αυτοπεποίθηση να συμμετέχουν ενεργά σε εταιρικές συναντήσεις τείνουν να αναζητούν συχνότερα τρόπους βελτίωσης της απόδοσής τους ( $r = 0,514, p < 0,01$ ) αλλά και να αναλαμβάνουν περισσότερες ευθύνες και καθήκοντα από όσα τους ζητούνται ( $r = 0,526, p < 0,01$ ).

Γενικά βρέθηκαν ισχυρές θετικές συσχετίσεις μεταξύ της καλής οργάνωσης, του προγραμματισμού, της διαδικασίας αναγνώρισης των προτεραιοτήτων και της επίτευξης των οργανωσιακών στόχων. Οι συμμετέχοντες που ενδιαφέρονται να αποκτήσουν νέες γνώσεις και δεξιότητες και εκείνοι που βρίσκουν λύσεις όταν υπάρχουν προκλήσεις στη δουλειά, τείνουν να έχουν καλύτερα οργανωσιακά αποτελέσματα και άρα υψηλότερη αποδοτικότητα ενώ παράλληλα δείχνουν προθυμία να αναλαμβάνουν περισσότερες ευθύνες. Η συνεργασία και η ομαδικότητα σχετίζεται θετικά με την εύρεση λύσεων ενώ η ενεργή συμμετοχή σε εταιρικές συναντήσεις και η αναζήτηση τρόπων βελτίωσης της απόδοσης σχετίζεται με την επίτευξη περισσότερων στόχων, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω.

Ως προς τη διάσταση της ελπίδας, η ανάλυση μας δείχνει ότι οι ερωτώμενοι έχουν υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης στην ικανότητά τους να βρουν λύσεις σε δύσκολες καταστάσεις (2<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα), αλλά αρκετά χαμηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης αναφορικά με την επίτευξη των επαγγελματικών τους στόχων. Ωστόσο η αλληλεπίδραση ανάμεσα σε αυτούς τους δύο παράγοντες φαίνεται να είναι εξαιρετικά ισχυρή. Συγκεκριμένα η συσχέτιση μεταξύ της δήλωσης «Αυτή τη στιγμή πετυχαίνω τους επαγγελματικούς στόχους που έχω θέσει για τον εαυτό μου» και της δήλωσης «Μπορώ να σκεφτώ πολλούς τρόπους για να εκπληρώσω τους επαγγελματικούς μου στόχους» είναι  $0,652$  με  $p < 0,01$ , υποδεικνύοντας μια πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση.

Αναφορικά με τη διάσταση της ανθεκτικότητας, από την ανάλυση των δεδομένων καταγράφονται υψηλά επίπεδα αυτοπεποίθησης στην ικανότητα των ατόμων να προσαρμόζονται σε δύσκολες και αγχωτικές καταστάσεις και να ανταπεξέρχονται σε αντιξοότητες με βάση προηγούμενες δύσκολες εργασιακές εμπειρίες. Παρά το γεγονός ότι σε γενικές γραμμές έχουν θετική στάση απέναντι στην ικανότητά τους να επιλύουν περίπλοκα προβλήματα χωρίς εξωτερική βοήθεια και καθοδήγηση, υπάρχει μεγάλο εύρος και ποικιλία στις απαντήσεις, πράγμα που μας κάνει να αντιληφθούμε ότι

ορισμένοι συμμετέχοντας χρειάζονται περισσότερη υποστήριξη για να ενισχυθεί η αυτοπεποίθησή τους ώστε να εκτελούν καθήκοντα και να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες αυτόνομα, χωρίς να χρειάζονται βοήθεια. Ωστόσο, η αλληλεπίδραση ανάμεσα σε αυτούς τους παράγοντες φαίνεται να είναι ισχυρή (2<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα). Όπως έχει αναφερθεί και σε άλλο κεφάλαιο, η συνδυασμένη επίδραση της ελπίδας βοηθά τους εργαζόμενους να ανταποκρίνονται σε αντίξοες καταστάσεις στην εργασία τους και να βρίσκουν νέες δημιουργικές λύσεις. Οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλά επίπεδα ελπίδας και ανθεκτικότητας είναι πιο πιθανό να παραμένουν αισιόδοξοι και να βρίσκουν λύσεις σε εργασιακές προκλήσεις (Avey, Luthans, & Jensen, 2009). (2<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα).

Αναφορικά με την διάσταση της αισιοδοξίας, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι συμμετέχοντες έχουν μια μέτρια προς υψηλή τάση να εστιάζουν σε θετικά χαρακτηριστικά της εργασίας τους και να είναι αισιόδοξοι για το επαγγελματικό τους μέλλον. Όπως προκύπτει και από την ανάλυση συσχέτισης Pearson στον Πίνακα 6 (0,613  $p < 0,01$ ), η αισιοδοξία σχετίζεται στενά με την ικανότητα προσαρμογής σε αγχωτικές καταστάσεις. Η ικανότητα αυτή οδηγεί τους εργαζόμενους στο να είναι αφοσιωμένοι στο έργο που έχουν αναλάβει, ακόμη κι να στη διαδικασία υλοποίησης του βρεθούν εμπόδια και προκλήσεις. Σύμφωνα με το έργο των Luthans, Avolio, Avey, and Norman (2007) η αισιοδοξία βοηθά τους εργαζόμενους να βλέπουν θετικά τη δουλειά τους, ακόμα κι όταν είναι αντιμέτωποι με στρεσογόνες καταστάσεις. Αυτή η θετική στάση αυξάνει την ενεργή εμπλοκή και την αφοσίωση στην εργασία. Μια μετα-ανάλυση που πραγματοποιήθηκε από τους Avey, Reichard, Luthans, and Mhatre (2011) έδειξε ότι οι εργαζόμενοι που είναι αισιόδοξοι τείνουν να έχουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης καθώς αναμένουν θετικά αποτελέσματα (3<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα).

## **Περιορισμοί έρευνας και προτάσεις για μελλοντική μελέτη**

Ορισμένοι από τους περιορισμούς της μελέτης αυτής αποτελούν ο σχετικά μικρός αριθμός συμμετεχόντων, πράγμα που θα μπορούσε να σταθεί εμπόδιο στη γενίκευση των ευρημάτων. Ακόμη, η πλειονότητα του δείγματος αποτελείται από γυναίκες ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων έχουν ηλικία από 25 έως 35 ετών.



Αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχει επαρκής αντιπροσώπευση για τις υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες και ως εκ τούτου τα αποτελέσματα μπορεί να μην αντικατοπτρίζουν τις στάσεις και τις αντιλήψεις των εργαζομένων που ανήκουν σε άλλα εύρη ηλικιών και άρα σε άλλες γενιές.

Η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να περιλαμβάνει περισσότερες επιχειρήσεις στην Ελλάδα και ενδεχομένως να επεκταθεί τόσο στους αυτοαπασχολούμενους όσο και στο δημόσιο τομέα. Θα ήταν θεμιτό να γίνουν μελλοντικά μελέτες με μεγαλύτερο δείγμα για να εξασφαλιστεί η αξιοπιστία και η γενικευσιμότητα των αποτελεσμάτων.

## Βιβλιογραφία

### Ξένη Βιβλιογραφία

- Abramson, L. Y., Seligman, M. E. P., & Teasdale, J. D. (1978). Learned helplessness in humans: Critique and reformulation. *Journal of Abnormal Psychology, 87*(1), 49-7
- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 67*(5), 422-436
- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 67*(5), 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press
- Adams, J. S., Green, J. T., & Taylor, P. (2003). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work* (8th ed.). Prentice Hall
- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review, 27*(1), 17-40.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management, 48*(5), 677-693.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Journal of Occupational Health Psychology, 14*(2), 64-74.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly, 22*(2), 127-152
- Babbie, E. (2010). *The practice of social research*. Wadsworth.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International, 13*(3), 209-223.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (Eds.). (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist, 37*(2), 122-147
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W.H. Freeman.
- Bandura, A. (2002). Social cognitive theory of mass communication. In J. Bryant & D. Zillmann (Eds.), *Media effects: Advances in theory and research* (2nd ed., pp. 121-153). Lawrence Erlbaum Associates.

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Beauchamp, M. R., Bray, S. R., Eys, M. A., & Carron, A. V. (2002). Group cohesion and performance in sport: A meta-analysis. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 24(2), 164-184.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Block, J. (1961). *The Q-sort method in personality assessment and psychiatric research*. Consulting Psychologists Press
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford University Press.
- Buchanan, D., & Huczynski, A. (2019). *Organizational behaviour*. Pearson.
- Buckingham, M., & Clifton, D. O. (2001). *Now, discover your strengths*. Free Press.
- Cameron, K. S. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. S. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (Eds.). (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. Berrett-Koehler Publishers.
- Campbell, J. P., Campbell, D. J., & Campbell, K. M. (1993). The role of performance appraisal in the management of organizational performance: A conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 22-41
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2002). Optimism. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 231-243). Oxford University Press.
- Carver, C. S., Scheier, M. F., & Segerstrom, S. C. (2010). Optimism. In S. J. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *The Oxford handbook of positive psychology* (2nd ed., pp. 303-311). Oxford University Press.
- Carver, C. S., Scheier, M. F., & Segerstrom, S. C. (2010). Optimism. *Clinical Psychology Review*, 30(7), 879-889.
- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure an essential dimension of adaptability in the workplace. *Journal of Management & Organization*, 18(4), 459-486.
- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). The role of organizational and team identification in employees' outcomes: An empirical study. *Journal of Managerial Psychology*, 27(6), 631-648.
- Chen, J., Gully, S. M., & Eden, D. (2009). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 12(1), 109-132.
- Chernyshenko, O. S., & Stark, S. (2005). The role of personality in predicting job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 46-62.
- Clifton, D. O., & Harter, J. K. (2003). Investing in strengths. In K. S. Cameron, J. E. Dutton,

- & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 111-121). Berrett-Koehler Publishers.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), 227-268.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Sage Publications.
- Forgeard, M. J. C., & Seligman, M. E. P. (2012). Seeing the glass half full: A review of the causes and consequences of optimism. *Pratiques Psychologiques*, *18*(2), 107–120.
- Grant, A. (2013). *Give and take: A revolutionary approach to success*. Viking.
- Gross, J. (2020). *Examining optimism and caregiver strain in parents with youth and young adults diagnosed with anxiety and unipolar mood disorders* (Doctoral dissertation). Antioch University Seattle.
- 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*(2), 268-279
- 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*(2), 268-279.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, *77*(1), 81-112.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, *46*(1), 53-62.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons
- Hinkle, D. E., Wiersma, W., & Jurs, S. G. (2003). *Applied statistics for the behavioral sciences*. Houghton Mifflin.
- Hodges, T. D., & Clifton, D. O. (2004). Strengths-based development in practice. In P. A. Linley & S. Joseph (Eds.), *Positive psychology in practice* (pp. 256-268). Wiley.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Sage Publications.
- Jalalkamali, M., Ali, A. J., Hyun, S. S., & Nikbin, D. (2016). Relationships between work values, communication satisfaction, and employee job performance: The case of international joint ventures in Iran. *Management Decision*, *54*(4), 796–814
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, *127*(3), 376-407.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, *33*(4), 692-724.

- Kesebir, P., & Diener, E. (2008). In pursuit of happiness: Empirical answers to philosophical questions. *Perspectives on Psychological Science*, 3(2), 117-125.
- Klonsky, E. D., Kotov, R., Bakst, S., Rabinowitz, J., & Bromet, E. (2012). Hopelessness as a predictor of attempted suicide among first admission patients with psychosis: A 10-year cohort study. *Suicide and Life-Threatening Behavior*, 42(1), 1-10.
- Lambert, M. J. (1992). Psychotherapy outcome research: Implications for integrative and eclectic therapists. In J. C. Norcross & M. R. Goldfried (Eds.), *Handbook of psychotherapy integration* (pp. 94–129). Basic Books.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 212-247.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice Hall.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1991). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), 125-152.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F. (2006). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241-258). Berrett-Koehler Publishers.
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 339-366
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 339-366.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2017). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (13th ed.). Information Age Publishing.

- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Management Department Faculty Publications*, 152. Retrieved from
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Maier, S. F., & Seligman, M. E. P. (1976). Learned helplessness: Theory and evidence. *Journal of Experimental Psychology: General*, 105(1), 3-46.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227-238.
- Masten, A. S., & Reed, M. G. J. (2002). Resilience in development. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 74-88). Oxford University Press.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton University Press.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). Performance assessment in unique contexts. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 1-15.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). Performance assessment in unique jobs: The role of job performance and job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 1-24.
- Murphy, K. R. (1989). Dimensions of job performance. In R. F. Dillon & J. W. Pellegrino (Eds.), *Testing: Theoretical and applied perspectives* (pp. 218-247). Praeger Publishers.
- Murphy, K. R. (1996). *Modeling work performance: The influence of organizational and individual factors*. John Wiley & Sons.
- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Pearson.
- Park, J., & Chen, R. (2016). Positive psychology and hope to recovery from mental illness. *Journal of Applied Rehabilitation Counseling*, 47(2), 34-40
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.
- Patitsa, C., Sotiropoulou, K., Giannakouli, V., Sahinidis, A., Tsaknis, P. (2022). The influence of personality on compliance with covid-19 public health protection measures the role of prosocial behavior. *Journal of Governance and Regulation / Volume 11*, Issue 4, 2022 11 (4), 136-146.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.
- Pervin, L. A., & John, O. P. (2001). *Personality: Theory and research* (9th ed.). Wiley.
- Peterson, S. J., & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership Quarterly*, 14(2), 141-162
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.

- Pulakos, E. D., Arad, J. L., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 29(3), 280-293.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624.
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Borman, W. C., & Hedge, J. W. (2002). Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. *Human Performance*, 15(4), 299-324
- Punch, K. F. (2013). *Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches*. Sage Publications.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. Pearson.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free Press.
- Rumjaun, A., & Narod, F. (2020). Social learning theory—Albert Bandura. In B. Akpan & T. J. Kennedy (Eds.), *Science education in theory and practice* (pp. 113-126). Springer Texts in Education.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Sahinidis, A & Kanellopoulos, C. (2010). The effects of strong culture on organizational innovation. *A collection of articles issued by the University of Pireaus in honor of Prof. Vartholomeos, I. Vol. 2*, pp. 1025-1044.
- Sahinidis, A., & Bouris, J., (2008). Employee perceived training effectiveness relationship to employee attitudes. *Journal of European Industrial Training*, Vo. 35 (1), pp.63-76.
- Sahinidis, A., & Tsaknis, P., (2020). Shaping entrepreneurial intentions: The impact of entrepreneurship education on university students. *The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection*. 48, 4, pp. 49-58.
- Sahinidis, A., Daskalaki, D., Matzari, E., Matzaris, I. (2018). The impact of the economic crisis on the Corporate Social Responsibility activities of Greek companies. *Sustainability and Social Responsibility: Regulation and Reporting*. Pp. 241-258, Springer
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- 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(3), 293-315.
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4(3), 219-247.

- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1987). Dispositional optimism and physical well-being: The influence of generalized outcome expectancies on health. *Journal of Personality, 55*(2), 169-210.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology, 25*, 1-65.
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. Pocket Books.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Free Press.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist, 55*(1), 5-14.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist, 55*(1), 5-14.
- Shadish, W. R., Cook, T. D., & Campbell, D. T. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Houghton Mifflin.
- Sheldon, K. M., & King, L. K. (2001). Why positive psychology is necessary. *American Psychologist, 56*(3), 216-217
- Snyder, C. R. (2002). *Hope theory: Rainbows in the mind*. *Psychological Inquiry, 13*(4), 249-275.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry, 13*(4), 249-275.
- Snyder, C. R., & Sullivan, J. M. (2011). The role of optimism in leadership. In S. J. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Positive psychology: The scientific and practical explorations of human strengths* (pp. 317-330). Sage Publications.
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., et al. (1991). The will and the ways: Development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology, 60*(4), 570-585
- Snyder, C. R., Irving, L. M., & Anderson, J. R. (1991). Hope and health: Measuring the will and the ways. In C. R. Snyder & D. R. Forsyth (Eds.), *Handbook of social and clinical psychology: The health perspective* (pp. 285-305). Pergamon Press.
- Snyder, C. R., Sympson, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F., Babyak, M. A., & Higgins, R. L. (1996). Development and validation of the State Hope Scale. *Journal of Personality and Social Psychology, 70*(2), 321-335.
- Solow, R. M. (1956). A contribution to the theory of economic growth. *Quarterly Journal of Economics, 70*(1), 65-94.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. SAGE Publications.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 124*(2), 240-261
- Sweetman, D., & Luthans, F. (2010). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology, 63*(3), 541-572



- Sweetman, D., & Luthans, F. (2010). The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 54-68). Psychology Press.
- Taylor, Z. E., Widaman, K. F., Robins, R. W., Jochem, R., Early, D. R., & Conger, R. D. (2012). Dispositional optimism: A psychological resource for Mexican-origin mothers experiencing economic stress. *Journal of Family Psychology, 26*(1), 133-139.
- Tsaknis, P., Xanthopoulou, P., Patitsa, C., Sahinidis, A. (2022). Hexaco personality towards entrepreneurial intention: the mediating effect of career adaptability. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review 6* (1), 168–176
- Van der Linden, D., Bakker, A. B., & Serlie, A. W. (2011). Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the Individual Work Performance Questionnaire. *European Journal of Psychological Assessment, 27*(4), 207-212
- Viswesvaran, C., Ones, D. S., & Schmidt, F. L. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology, 81*(5), 557–574.
- Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 15*(2), 212-240.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2005). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management, 31*(6), 853-879.

## Ελληνική Βιβλιογραφία

Ζυλυφτάρι, Ο. (2017). *Ο ρόλος του ψυχολογικού κεφαλαίου στη συμπεριφορά των εργαζομένων*. Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Καλαλά, Γ. (2018). *Η επίδραση της παρακίνησης στο ψυχολογικό κεφάλαιο των εργαζομένων*. Διπλωματική εργασία. Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόσκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. 3η έκδοση. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα

Σαρμανιώτης, Χ. (2019). *Μάνατζμεντ: Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Ζυγός

## Ηλεκτρονικές πηγές

<https://www.pursuit-of-happiness.org/history-of-happiness/martin-seligman-psychology/>

<https://www.apa.org/about/governance/elections>

[https://www.researchgate.net/publication/303918880\\_Job\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/303918880_Job_performance)

<https://www.lawinsider.com/dictionary/job-performance>

<https://www.centreforoptimism.com/blog/psychological-capital-and-optimism>

<https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/358.pdf>

<https://www.apa.org/topics/resilience>.

[Encyclopedia of Social Measurement](#)

[https://www.youtube.com/watch?v=ZuHZhi1B4T4&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?v=ZuHZhi1B4T4&feature=emb_logo).

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Psychological Capital (PsyCap) Questionnaire (PCQ) Self-Rater Version

Name: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_

Organization ID #: \_\_\_\_\_ Person ID #: \_\_\_\_\_

**Instructions:** Below are statements that describe how you may think about yourself **right now**. Use the following scale to indicate your level of agreement or disagreement with each statement.

Strongly Disagree	Disagree	Somewhat Disagree	Somewhat Agree	Agree	Strongly Agree
1	2	3	4	5	6

1.	I feel confident analyzing a long-term problem to find a solution.	1	2	3	4	5	6
2.	I feel confident in representing my work area in meetings with management.	1	2	3	4	5	6
3.	I feel confident contributing to discussions about the organization's strategy.	1	2	3	4	5	6
4.	I feel confident helping to set targets/goals in my work area.	1	2	3	4	5	6
5.	I feel confident contacting people outside the organization (e.g., suppliers, customers) to discuss problems.	1	2	3	4	5	6
6.	I feel confident presenting information to a group of colleagues.	1	2	3	4	5	6
7.	If I should find myself in a jam at work, I could think of many ways to get out of it.	1	2	3	4	5	6
8.	At the present time, I am energetically pursuing my work goals.	1	2	3	4	5	6
9.	There are lots of ways around any problem.	1	2	3	4	5	6
10.	Right now I see myself as being pretty successful at work.	1	2	3	4	5	6
11.	I can think of many ways to reach my current work goals.	1	2	3	4	5	6
12.	At this time, I am meeting the work goals that I have set for myself.	1	2	3	4	5	6
13.	When I have a setback at work, I have trouble recovering from it, moving on.	1	2	3	4	5	6
14.	I usually manage difficulties one way or another at work.	1	2	3	4	5	6
15.	I can be "on my own," so to speak, at work if I have to.	1	2	3	4	5	6
16.	I usually take stressful things at work in stride.	1	2	3	4	5	6
17.	I can get through difficult times at work because I've experienced difficulty before.	1	2	3	4	5	6
18.	I feel I can handle many things at a time at this job.	1	2	3	4	5	6
19.	When things are uncertain for me at work, I usually expect the best.	1	2	3	4	5	6
20.	If something can go wrong for me work-wise, it will.	1	2	3	4	5	6
21.	I always look on the bright side of things regarding my job.	1	2	3	4	5	6
22.	I'm optimistic about what will happen to me in the future as it pertains to work.	1	2	3	4	5	6
23.	In this job, things never work out the way I want them to.	1	2	3	4	5	6
24.	I approach this job as if "every cloud has a silver lining."	1	2	3	4	5	6

Πηγή:

[https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/10474/Ziliftari\\_Ornela.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/10474/Ziliftari_Ornela.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Table 1

### Item Descriptives and Factor Loadings of the Individual Workplace Performance Questionnaire

Item	Descriptives				Loadings		
	M	SD	Sk	K	Task	Cont	Coun
1. I managed to plan my work so that I finished it on time	3.20	0.89	-1.22	1.59	<b>.86</b>	-.11	.06
2. I kept in mind the work result I needed to achieve	3.13	0.83	-0.93	1.09	<b>.55</b>	.12	-.02
3. I was able to set priorities	3.14	0.83	-0.93	0.96	<b>.65</b>	.05	.04
4. I was able to carry out my work efficiently	3.27	0.73	-1.10	2.07	<b>.66</b>	.09	-.14
5. I managed my time well	3.12	0.80	-0.69	0.24	<b>.75</b>	-.01	.04
6. On my own initiative, I started new task when my old tasks were completed	2.75	1.09	-0.84	0.15	.08	<b>.54</b>	-.09
7. I took on challenging tasks when they were available	2.34	1.14	-0.43	-0.56	-.08	<b>.74</b>	-.04
8. I worked on keeping my job-related knowledge up-to-date	2.74	1.01	-0.59	-0.06	.11	<b>.55</b>	-.08
9. I worked on keeping my work skills up-to-date	2.93	0.92	-0.63	0.11	.18	<b>.46</b>	-.11
10. I came up with creative solutions for new problems	2.45	1.06	-0.45	-0.47	-.03	<b>.75</b>	.03
11. I took on extra responsibilities	2.49	1.15	-0.50	-0.63	-.05	<b>.76</b>	.05
12. I continually sought new challenges in my work	2.31	1.15	-0.31	-0.72	-.08	<b>.83</b>	.08
13. I actively participated in meetings and/or consultations	2.20	1.29	-0.31	-0.95	.10	<b>.56</b>	.10
14. I complained about minor work-related issues at work	1.13	1.13	0.76	-0.28	-.04	.18	<b>.61</b>
15. I made problems at work bigger than they were	0.42	0.83	2.12	3.84	-.05	.05	<b>.70</b>
16. I focused on the negative aspects of situation at work instead of the positive aspects	0.70	0.97	1.35	1.20	.02	-.11	<b>.72</b>
17. I talked to colleagues about the negative aspects of my work	1.55	1.17	0.41	-0.80	.05	-.10	<b>.45</b>
18. I talked to people outside the organization about the negative aspects of my work	1.34	1.20	0.61	-0.65	.04	-.02	<b>.59</b>

Note. M = mean; SD = standard deviation; Sk = skewness; K = kurtosis; Task = task performance; Cont = contextual performance; Coun = counterproductive behaviors. Bold loadings indicate loadings over [.30]. Loadings are those of the ESEM model with two pairs of correlated uniquenesses (M3).

Πηγή: <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/jwop2019a21>