

# ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«Οργάνωση και Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών, Δημοσίων Οργανισμών και  
Επιχειρήσεων»

*ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ*

ΘΕΜΑ:

*«Κίνητρα εργαζομένων σε συνδυασμό με  
ψυχολογικές παραμέτρους»*

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Βασιλική Σκίντζη

Μεταπτυχιακή φοιτήτρια: Έλενα Γ. Γιαννοπούλου

## **Ευχαριστίες**

Ευχαριστώ θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κυρία Βασιλική Σκίντζη, για την επιστημονική της καθοδήγηση, τις υποδείξεις της και τη συνεχή υποστήριξη της.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω και την οικογένειά μου, για τη στήριξη, τη συμπαράσταση και την κατανόησή τους, καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

## Περίληψη

Στην παρούσα εργασία, μελετάται η παρακίνηση των εργαζομένων σε συνδυασμό με διάφορες ψυχολογικές παραμέτρους τους. Πι συγκεκριμένα, σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να καταγραφεί το επίπεδο του ψυχολογικού κεφαλαίου αλλά και του επιπέδου παρακίνησης των εργαζόμενων της 6ης ΥΠΕ με έδρα την Πάτρα. Επιπλέον, σκοπός είναι να διερευνηθεί αν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στο επίπεδο του ψυχολογικού κεφαλαίου των εργαζομένων και του επιπέδου παρακίνησης σε σχέση με διάφορα χαρακτηριστικά τους όπως το φύλο, η ηλικία, η προϋπηρεσία και η κατοχής θέσης ευθύνης εκ μέρους τους αλλά και να ελεγχθεί αν υπάρχει γραμμική σχέση ανάμεσα στις εξεταζόμενες μεταβλητές και το επίπεδο ψυχολογικού κεφαλαίου και παρακίνησης.

Στο πρώτο κεφάλαιο και στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια βιβλιογραφική ανασκόπηση του θεωρητικού πλαισίου γύρω από έννοιες όπως η θετική ψυχολογία, το ψυχολογικό κεφάλαιο και η παρακίνηση των εργαζομένων. Στα κεφάλαια αυτά δίνονται οι ορισμοί τους και η διαχρονική εξέλιξή τους από τις αρχικές μελέτες, αλλά και αναλύονται οι επιμέρους θεωρίες για την θετική οργανωσιακή συμπεριφορά και τις διαστάσεις του ψυχολογικού κεφαλαίου. Στο τρίτο κεφάλαιο ακολουθεί η ανάλυση του θεωρητικού πλαισίου γύρω από την παρακίνηση των εργαζομένων και αναφέρονται τα είδη παρακίνησης και οι παράγοντες που την επηρεάζουν στον χώρο εργασίας. Στο τέταρτο κεφάλαιο το οποίο αποτελεί το ερευνητικό μέρος της εργασίας, αναφέρεται η μεθοδολογία της έρευνας, ο σκοπός της, τα ερευνητικά εργαλεία και το δείγμα ενώ στο πέμπτο κεφάλαιο περιλαμβάνεται η στατιστική ανάλυση των δεδομένων και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της μελέτης.

Τέλος, ακολουθούν τα συμπεράσματα, ενώ αναφέρονται και οι περιορισμοί στους οποίους υπόκειται η παρούσα έρευνα και παρουσιάζονται οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Τα ευρήματα συνολικά φανερώνουν ότι τόσο το επίπεδο του ψυχολογικού κεφαλαίου όσο και το επίπεδο της παρακίνησης κινούνται προς μέτρια προς υψηλά επίπεδα ενώ οι κύριοι δημογραφικοί παράγοντες που επηρεάζουν το επίπεδο του ψυχολογικού κεφαλαίου των εργαζομένων είναι τα έτη προϋπηρεσίας και η κατοχή θέσης ευθύνης.

**Λέξεις κλειδιά:** ψυχολογικό κεφάλαιο, παρακίνηση, θετική ψυχολογία, οργανωσιακή συμπεριφορά

## Abstract

In the present work, the motivation of employees is studied in combination with their various psychological parameters. More specifically, the purpose of this research is to record the level of psychological capital and the level of motivation of the employees of the 6<sup>th</sup> Health Region based in Patras. In addition, the aim is to investigate whether there are statistically significant differences in the level of psychological capital of employees and the level of motivation in relation to their various characteristics such as gender, age, work experience and holding a position of responsibility on their part and to check whether there is a linear relationship between the variables examined and the level of psychological capital and motivation.

The first chapter and the second chapter provide a bibliographic review of the theoretical framework around concepts such as positive psychology, psychological chapter and employee motivation. These chapters give their definitions and their evolution over time from the initial studies, but also analyze the individual theories about the positive organizational behavior and the dimensions of psychological capital. The third chapter follows the analysis of the theoretical framework around employee motivation and lists the types of motivation and the factors that affect it in the workplace. The fourth chapter, which is the research part of the work, mentions the research methodology, its purpose, research tools and the sample, while the fifth chapter includes the statistical analysis of the data and the presentation of the results of the study.

Finally, the conclusions follow, while the limitations to which the present research is subject are mentioned and the proposals for future research are presented. The findings as a whole show that both the level of psychological capital and the level of motivation move from moderate to high levels, while the main demographic factors that affect the level of psychological capital of employees are years of service and holding a position of responsibility.

**Keywords:** psychological capital, motivation, positive psychology, organizational behavior

## Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη .....	3
Abstract .....	4
Πίνακας γραφημάτων .....	7
Λίστα πινάκων .....	8
Εισαγωγή .....	9
Κεφάλαιο 1: Θεωρητικό πλαίσιο: Θετική Ψυχολογία.....	11
1.1 Θετική ψυχολογία.....	11
1.2 Θετική οργανωσιακή συμπεριφορά.....	14
1.2.1 Θεωρίες για την θετική οργανωσιακή συμπεριφορά.....	15
Κεφάλαιο 2: Θεωρητικό πλαίσιο: Ψυχολογικό κεφάλαιο .....	18
2.2 Ορισμός του ψυχολογικού κεφαλαίου.....	18
2.3 Ψυχολογικό κεφάλαιο και εργασία.....	19
2.3 Οι διαστάσεις του ψυχολογικού κεφαλαίου .....	20
Κεφάλαιο 3: Παρακίνηση εργαζομένων.....	23
3.1 Ορισμός.....	23
3.2 Είδη παρακίνησης.....	26
3.2.1 Εσωτερική παρακίνηση .....	26
3.2.2 Εξωτερική παρακίνηση.....	28
3.3 Παρακίνηση στο χώρο εργασίας.....	28
Κεφάλαιο 4: Ερευνητικό μέρος .....	32
4.1 Μεθοδολογική προσέγγιση.....	32
4.2.1 Σκοπός της έρευνας .....	32
4.2.2 Ερευνητικά ερωτήματα.....	32
4.3 Σχεδιασμός της έρευνας.....	33
4.3.1 Ερευνητικό εργαλείο (ερωτηματολόγιο) .....	33
4.3.2 Δείγμα της έρευνας .....	34

4.3.3 Μέσα ανάλυσης των δεδομένων.....	35
Κεφάλαιο 5: Παρουσίαση ερευνητικών ευρημάτων .....	36
5.1 Δημογραφικά στοιχεία.....	36
5.2 Ανάλυση κύριου μέρους ερωτηματολογίου .....	40
5.3 Σύγκριση απαντήσεων ανά ομάδα συμμετεχόντων.....	41
5.3.1 Ψυχολογικό κεφάλαιο.....	41
5.3.2 Ανάλυση διαστάσεων ψυχολογικού κεφαλαίου .....	44
5.3.2 Παρακίνηση .....	53
5.4 Έλεγχοι για διαφορές στους μέσους.....	56
5.5 Ανάλυση συσχετίσεων.....	58
5.6 Γραμμική παλινδρόμηση .....	59
Συμπεράσματα .....	63
Βιβλιογραφία .....	66

## Πίνακας γραφημάτων

Διάγραμμα 1 Φύλο.....	36
Διάγραμμα 2 Ηλικία .....	36
Διάγραμμα 3 Επίπεδο εκπαίδευσης .....	37
Διάγραμμα 4 Προϋπηρεσία.....	38
Διάγραμμα 5 Ειδικότητα.....	38
Διάγραμμα 6 Θέση ευθύνης.....	39
Διάγραμμα 7 Σχέση εργασίας.....	39
Διάγραμμα 8 Ψυχολογικό κεφάλαιο με βάση το φύλο.....	42
Διάγραμμα 9 Ψυχολογικό κεφάλαιο με βάση την ηλικία.....	42
Διάγραμμα 10 Ψυχολογικό κεφάλαιο με βάση την κατοχή θέσης ευθύνης.....	43
Διάγραμμα 11 Ψυχολογικό κεφάλαιο με βάση την προϋπηρεσία .....	44
Διάγραμμα 12 Αποτελεσματικότητα με βάση το φύλο .....	45
Διάγραμμα 13 Αποτελεσματικότητα με βάση την ηλικία .....	45
Διάγραμμα 14 Αποτελεσματικότητα με βάση την κατοχή θέσης ευθύνης .....	46
Διάγραμμα 15 Αποτελεσματικότητα με βάση την προϋπηρεσία .....	46
Διάγραμμα 16 Ελπίδα με βάση το φύλο .....	47
Διάγραμμα 17 Ελπίδα με βάση την ηλικία .....	48
Διάγραμμα 18 Ελπίδα με βάση την προϋπηρεσία .....	48
Διάγραμμα 19 Ελπίδα με βάση την κατοχή θέσης ευθύνης .....	49
Διάγραμμα 20 Ανθεκτικότητα με βάση το φύλο .....	49
Διάγραμμα 21 Ανθεκτικότητα με βάση την ηλικία .....	50
Διάγραμμα 22 Ανθεκτικότητα με βάση την Προϋπηρεσία .....	50
Διάγραμμα 23 Ανθεκτικότητα με βάση την κατοχή θέσης ευθύνης .....	51
Διάγραμμα 24 Αισιοδοξία με βάση το φύλο .....	51
Διάγραμμα 25 Αισιοδοξία με βάση την ηλικία .....	52
Διάγραμμα 26 Αισιοδοξία με βάση την Προϋπηρεσία.....	53
Διάγραμμα 27 Αισιοδοξία με βάση την Θέση ευθύνης.....	53
Διάγραμμα 28 Παρακίνηση με βάση το φύλο .....	54
Διάγραμμα 29 Παρακίνηση με βάση την ηλικία .....	54
Διάγραμμα 30 Παρακίνηση με βάση την κατοχή θέσης ευθύνης .....	55
Διάγραμμα 31 Παρακίνηση με βάση την προϋπηρεσία .....	55

## Λίστα πινάκων

Πίνακας 1 t-test για την ισότητα των μέσων .....	56
Πίνακας 2 t-test για την ισότητα των μέσων .....	57
Πίνακας 3 Έλεγχος One way ANOVA.....	58
Πίνακας 4 Έλεγχος One way ANOVA.....	58
Πίνακας 5 Πίνακας συσχετίσεων.....	59
Πίνακας 6 Σύνοψη μοντέλου .....	60
Πίνακας 7 Πίνακας ANOVA.....	60
Πίνακας 8 Συντελεστές παλινδρόμησης .....	61
Πίνακας 9 Σύνοψη μοντέλου .....	61
Πίνακας 10 Πίνακας ANOVA.....	62
Πίνακας 11 Συντελεστές παλινδρόμησης .....	62



## Εισαγωγή

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί αναμφίβολα το πολυτιμότερο μέρος ενός οργανισμού και το πιο χρήσιμο για την επίτευξη των στόχων του. Η σωστή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι πολύ σημαντική και αποτελεί αντικείμενο συνεχούς έρευνας και μελέτης. Οι διοικήσεις των οργανισμών από την πλευρά τους εστιάζουν σε ζητήματα όπως η παρακίνηση και η ευημερία του προσωπικού τους για να πετύχουν υψηλού βαθμού εργασιακή ικανοποίηση η οποία μπορεί να επιφέρει αύξηση της παραγωγικότητας και επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Οι δομές υγείας, είναι οργανισμοί οι οποίοι έχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις σε σχέση με άλλους οργανισμούς και ως εκ τούτου η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και η παρακίνηση του αποκτά ιδιαίτερη σημασία.

Η παρακίνηση αλλά και η μελέτη παραμέτρων που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων είναι επίσης ένα πεδίο σημαντικού ερευνητικού ενδιαφέροντος με σημαντικές προεκτάσεις στην συμπεριφορά των εργαζομένων. Μέσα από την απόκτηση γνώσης σχετικά με τις δυνατότητες των εργαζομένων, είναι δυνατή η λήψη των κατάλληλων αποφάσεων σχετικά με την καλύτερη παρακίνηση και κατ' επέκταση την βελτίωση της αποδοτικότητας τους και την παροχή καλύτερου επιπέδου υγειονομικής περίθαλψης στους πολίτες. Η παρακίνηση ιδιαίτερα στο Ελληνικό σύστημα υγείας αφορά κίνητρα που δεν περιλαμβάνουν οικονομική αποζημίωση αλλά σχετίζονται με την εσωτερική παρακίνηση των εργαζομένων.

Στην παρούσα εργασία, μελετάται η παρακίνηση των εργαζομένων και το επίπεδο του ψυχολογικού κεφαλαίου των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να καταγραφεί το επίπεδο του ψυχολογικού κεφαλαίου αλλά και του επιπέδου παρακίνησης των εργαζόμενων της 6ης ΥΠΕ με έδρα την Πάτρα. Επιπλέον, σκοπός είναι να διερευνηθεί αν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στο επίπεδο του ψυχολογικού κεφαλαίου των εργαζομένων και του επιπέδου παρακίνησης σε σχέση με διάφορα χαρακτηριστικά τους όπως το φύλο, η ηλικία, η προϋπηρεσία και η κατοχής θέσης ευθύνης εκ μέρους τους αλλά και να ελεγχθεί αν υπάρχει γραμμική σχέση ανάμεσα στις εξεταζόμενες μεταβλητές και το επίπεδο ψυχολογικού κεφαλαίου και παρακίνησης.

Το πρώτο κεφάλαιο και το δεύτερο κεφάλαιο αποτελούν μια ανασκόπηση του θεωρητικού πλαισίου γύρω από την θετική ψυχολογία και το ψυχολογικό κεφάλαιο των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, δίνονται οι ορισμοί τους και η διαχρονική

εξέλιξή τους από τις αρχικές μελέτες, αλλά και αναλύονται οι επιμέρους θεωρίες για την θετική οργανωσιακή συμπεριφορά και τις διαστάσεις του ψυχολογικού κεφαλαίου. Στο τρίτο κεφάλαιο ακολουθεί η ανάλυση του θεωρητικού πλαισίου γύρω από την παρακίνηση των εργαζομένων και επίσης γίνεται παράθεση διάφορων εμπειρικών ευρημάτων. Αναφέρονται οι κυριότερες θεωρίες παρακίνησης και πως αυτές εφαρμόζονται στον χώρο εργασίας.

Το τέταρτο κεφάλαιο αποτελεί το ερευνητικό μέρος, όπου αναφέρεται η μεθοδολογία της έρευνας, ο σκοπός της, τα ερευνητικά εργαλεία και το δείγμα ενώ στο πέμπτο κεφάλαιο περιλαμβάνεται η στατιστική ανάλυση των δεδομένων και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της μελέτης.

Τέλος, ακολουθεί η συζήτηση και τα συμπεράσματα, όπου συγκρίνονται τα ευρήματα της παρούσας μελέτης με τα αντίστοιχα ευρήματα που αναφέρονται στη βιβλιογραφία, καταγράφονται τα κύρια συμπεράσματα ενώ αναφέρονται και οι περιορισμοί στους οποίους υπόκειται η παρούσα έρευνα και παρουσιάζονται οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

## Κεφάλαιο 1: Θεωρητικό πλαίσιο: Θετική Ψυχολογία

### 1.1 Θετική ψυχολογία

Αν και ο όρος της θετικής ψυχολογίας χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά αρκετές δεκαετίες πριν και συγκεκριμένα το 1954 από τον Abraham Maslow (Maslow, 1954, σύμφωνα με τους Linley et al (2006), η έλευση της θετικής ψυχολογίας όπως είναι στη σημερινή της μορφή μπορεί να ανιχνευθεί σε μια ομιλία του Martin Seligman το 1998 στην Αμερικανική Ψυχολογική Εταιρεία (Seligman, 1999) όπου ανέφερε ότι η ψυχολογία σαν επιστήμη είχε σε μεγάλο βαθμό παραμελήσει δύο από τις πιο σημαντικές αποστολές της που είχε κατά την περίοδο πριν τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο και είναι η θεραπεία των ψυχικών ασθενειών, βοηθώντας όλους τους ανθρώπους να ζήσουν πιο παραγωγικές και ικανοποιητικές ζωές και εντοπίζοντας και καλλιεργώντας υψηλά ταλέντα. Επιπλέον, η ψυχολογία εκείνη την περίοδο είχε καταστεί σε μεγάλο βαθμό μια θεραπευτική πειθαρχία βασισμένη σε μοντέλο ασθένειας (Maddux, Snyder, & Lopez, 2004).

Λαμβάνοντας υπόψιν τα παραπάνω, ο Seligman αποφάσισε να χρησιμοποιήσει την προεδρία του στον Αμερικανική Ψυχολογική Εταιρεία (APA) για να ξεκινήσει μια αλλαγή στην εστίαση της ψυχολογίας προς μια πιο θετική ψυχολογία (Seligman, 1999). Η πρωτοβουλία του Seligman θεμελιώθηκε μέσα από μια σειρά συναντήσεων με ακαδημαϊκούς που θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην πρόωμη ανάπτυξη της θετικής ψυχολογίας, και τη σύσταση της Διευθύνουσας Επιτροπής Θετικής Ψυχολογίας και συγκεκριμένα τους M. Csikszentmihalyi, Ed Diener, K. Hall Jamieson, C. Peterson και G. Vaillant (Linley et al, 2006) . Στη ακολούθησε το Δίκτυο Θετικής Ψυχολογίας, το οποίο αργότερα έγινε το Κέντρο Θετικής Ψυχολογίας στο Πανεπιστήμιο της Πενσυλβάνια και η πρώτη Σύνοδος Θετικής Ψυχολογίας στην Ουάσιγκτον. Επιπλέον, 7 χρόνια μετά από την ομιλία του Seligman, υπήρξαν πολλά βιβλία θετικής ψυχολογίας, ειδικά τεύχη περιοδικών και η δημιουργία περιφερειακών δικτύων θετικής ψυχολογίας σε όλο τον κόσμο (Seligman, 2005) ενώ από το 2006 υπάρχει και το πρώτο ειδικό επιστημονικό περιοδικό θετικής ψυχολογίας (The Journal of Positive Psychology). Με δεδομένο το μικρό διάστημα που μεσολάβησε από την πρώτη ομιλία του Seligman αυτά είναι αξιοσημείωτα επιτεύγματα για κάθε κίνημα σε τόσο σύντομο χρονικό διάστημα.

Ως ο κορυφαίος υποστηρικτής της θετικής ψυχολογίας, ο Seligman ήταν εξαιρετικά επιτυχημένος στο να συνενώνει τις προσπάθειες πολλών διακεκριμένων επιστημόνων που έχουν γίνει μερικοί από τους βασικούς παράγοντες στο κίνημα της θετικής ψυχολογίας. Αυτοί περιλαμβάνουν τόσο τη Συντονιστική Επιτροπή Θετικής Ψυχολογίας (Csikszentmihalyi, Diener, Jamieson, Peterson και Vaillant) όσο και άλλους ερευνητές θετικής ψυχολογίας όπως ο C. R. Snyder, ο οποίος επιμελήθηκε μεταξύ άλλων το Εγχειρίδιο Θετικής Ψυχολογίας (2002), C. Peterson, ο οποίος ηγήθηκε του έργου Values-In-Action που οδήγησε στην ταξινόμηση VIA των δυνατοτήτων και των αρετών των ατόμων (Peterson & Seligman, 2004) κ.α.

Επιπλέον, όπως αναφέρεται από τους Linley et al. (2006), δεδομένης της ερευνητικής ανισοροπίας μεταξύ ψυχοπαθολογίας και ασθένειας, σε σχέση με τις ανθρώπινες δυνάμεις και την ευημερία, η θετική ψυχολογία πρόσφερε επίσης εξαιρετικές ευκαιρίες για γρήγορες επιστημονικές προόδους, απλώς και μόνο επειδή πολλά θέματα είχαν αγνοηθεί σε μεγάλο βαθμό (Gable & Haidt, 2005).

Ωστόσο, είναι επίσης σαφές μελετώντας την ερευνητική βιβλιογραφία ότι η θετική ψυχολογία δεν ξεκίνησε το 1998 αλλά την πραγματικότητα ήταν διαχρονικά παρούσα, ωστόσο για να αντιμετωπιστεί ως ένα ολοκληρωμένο πεδίο γνώσης έπρεπε να γίνουν οι ενέργειες που προαναφέρθηκαν από τον Seligman, γι' αυτό δεν θα ήταν υπερβολή να πει κανείς ότι πέρασε απαρατήρητο μέχρι τότε. Αυτό σημαίνει ότι ένα από τα σημαντικότερα επιτεύγματα του κινήματος της θετικής ψυχολογίας μέχρι σήμερα ήταν η εδραίωση της και η ευρεία διασπορά αυτών που πλέον είναι κοινά γνωστά σχετικά με αυτά που κάνουν τη ζωή να αξίζει, καθώς και οριοθετώντας προσεκτικά τους τομείς στους οποίους πρέπει να κάνουμε περισσότερα.

Σε γενικές γραμμές, η θετική ψυχολογία έχει κοινά ενδιαφέροντα με μέρη της ανθρωπιστικής ψυχολογίας και η έμφαση που δίνει στο πλήρως λειτουργικό άτομο (Rogers, 1961) και τη μελέτη των υγιών ατόμων (Maslow, 1968). Πράγματι, όπως προαναφέρθηκε, πριν αρκετά χρόνια ο Maslow είχε τονίσει την ενασχόληση της ψυχολογίας με τις διαταραχές και τις δυσλειτουργίες των ατόμων και όχι την μελέτη υγιών ατόμων. Έτσι η επιστήμη της ψυχολογίας ήταν πολύ πιο επιτυχημένη στην αρνητική παρά στη θετική πλευρά της. Αυτό έχει οδηγήσει στο να έχουν μελετηθεί επαρκώς οι ελλείψεις του ανθρώπου, οι ασθένειές του, οι αμαρτίες του, αλλά σημαντικά λιγότερα πράγματα για τις δυνατότητές του, τις αρετές του, τις φιλοδοξίες

ή το πλήρες ψυχολογικό του επίπεδο. Είναι όπως αναφέρει ο Maslow (1954) σαν να έχει αυτοπεριοριστεί οικειοθελώς η ψυχολογία μόνο στο “ήμισυ της δικαιοδοσίας της”.

Ωστόσο το ερώτημα που συναντάται πολλές φορές στην βιβλιογραφία και με το οποίο έχουν ασχοληθεί πολλοί ερευνητές, είναι το τι είναι τελικά η θετική ψυχολογία. Κάνοντας αυτό το ερώτημα, αντιμετωπίζει κανείς τον κίνδυνο ότι αν ρωτούσε κανείς διάφορους θετικούς ψυχολόγους θα έδιναν έναν ίδιο αριθμό διαφορετικών απαντήσεων. Αυτό ωστόσο δεν θα έπρεπε σύμφωνα με τους Linley et al. (2006), να ερμηνευθεί ως ένδειξη ότι κανείς δεν ξέρει ακριβώς τι είναι η θετική ψυχολογία, αλλά αντίθετα όλες αυτές οι διαφοροποιημένες απόψεις συγκλίνουν στο ότι η θετική ψυχολογία μπορεί συχνά να ερμηνευθεί ως «όλα τα πράγματα για όλους τους ανθρώπους». Πράγματι, υπό αυτή την έννοια, η θετική ψυχολογία γίνεται αντιληπτή ως πανάκεια για πολλές σύγχρονες ασθένειες κάτι που όμως δεν είναι. Όμως, μπορεί να προσφέρει μια διαφορετική κοσμοθεωρία και, ως εκ τούτου, νέες απαντήσεις σε ορισμένα ερωτήματα που υπάρχουν εδώ και πολύ καιρό.

Το πεδίο της θετικής ψυχολογίας σε υποκειμενικό επίπεδο αφορά πολύτιμες υποκειμενικές εμπειρίες όπως η ικανοποίηση για το παρελθόν, η ελπίδα και η αισιοδοξία για το μέλλον και η ευτυχία στο παρόν. Σε ατομικό επίπεδο, πρόκειται για θετικά ατομικά χαρακτηριστικά όπως η ικανότητα για αγάπη, το θάρρος, η διαπροσωπική ικανότητα, η επιμονή, η συγχώρεση, η πρωτοτυπία, η πνευματικότητα, το υψηλό ταλέντο και σοφία (Linley et al., 2006). Σε επίπεδο ομάδας, πρόκειται για τις αρετές του πολίτη και τους θεσμούς που οδηγούν τα άτομα προς την καλύτερη ιδιότητα του πολίτη: υπευθυνότητα, φροντίδα, αλtruισμός, ευγένεια, μετριοπάθεια, ανεκτικότητα και ηθική εργασία (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι προσπαθώντας κανείς να απαντήσει στο τι είναι η θετική ψυχολογία, δεν είναι τίποτα άλλο από την επιστημονική μελέτη των συνηθισμένων ανθρώπινων δυνάμεων και αρετών, με ενδιαφέρον να ανακαλύψει τι λειτουργεί, τι είναι σωστό και τι βελτιώνεται (Sheldon & King, 2001). Άλλοι ορισμοί που δίνονται για την θετική ψυχολογία όπως αναφέρονται από τους Linley et al., 2006 είναι οι παρακάτω:

Η θετική ψυχολογία είναι η μελέτη των συνθηκών και των διαδικασιών που συμβάλλουν στην άνθηση ή τη βέλτιστη λειτουργία ανθρώπων, ομάδων και θεσμών (Gable & Haidt, 2005).

Η θετική ψυχολογία αφορά επιστημονικά τεκμηριωμένες προοπτικές για το τι κάνει τη ζωή να αξίζει. Εστιάζει σε πτυχές της ανθρώπινης κατάστασης που οδηγούν στην ευτυχία, την εκπλήρωση και την βελτίωση (The Journal of Positive Psychology, 2005).

## 1.2 Θετική οργανωσιακή συμπεριφορά

Χρησιμοποιώντας το κίνημα της θετικής ψυχολογίας ως βάση, η θετική οργανωσιακή συμπεριφορά μπορεί να οριστεί ως η μελέτη και εφαρμογή θετικά προσανατολισμένων δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και ψυχολογικών ικανοτήτων που μπορούν να μετρηθούν, να αναπτυχθούν και να διαχειριστούν αποτελεσματικά για τη βελτίωση της απόδοσης στο σημερινό χώρο εργασίας. Ένας τέτοιος ορισμός για την θετική οργανωσιακή συμπεριφορά φαίνεται να ενσωματώνει πολλές υπάρχουσες έννοιες από τους τομείς των στάσεων, της προσωπικότητας, των κινήτρων και της ηγεσίας. Άλλοι ορισμοί για την θετική οργανωσιακή συμπεριφορά (POB) αναφέρουν ότι αφορά «τη μελέτη και την εφαρμογή θετικών προσανατολισμένων δυνατοτήτων ανθρώπινων πόρων και ψυχολογικών ικανοτήτων που μπορούν να μετρηθούν, να αναπτυχθούν και να διαχειριστούν αποτελεσματικά για τη βελτίωση της απόδοσης στον σημερινό χώρο εργασίας» (Luthans, 2002). Η αναφορά αυτού του ορισμού στις δυνάμεις και τις ικανότητες υποδεικνύει πολλές εστίες που σχετίζονται με τους θετικούς ψυχολόγους, συμπεριλαμβανομένων των στάσεων, των κινήτρων και των ταλέντων. Επιπλέον, ο ορισμός αυτός προσανατολίζει την θετική οργανωσιακή συμπεριφορά ως έναν επιστημονικό κλάδο που χαρακτηρίζεται από θεωρία και εμπειρική αυστηρότητα (Luthans, 2002). Τέλος, ο ορισμός ενσωματώνει την έννοια της ανάπτυξης, υπογραμμίζοντας την εστίαση της θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς σε εύπλαστες κατασκευές που μοιάζουν με κατάσταση που μπορούν να αλλάξουν, όπως τα συναισθήματα και οι συμπεριφορικές προθέσεις στο χώρο εργασίας (Luthans, 2002). Αργότερα, ο Wright (2003) αντιστάθμισε τον παραπάνω ορισμό, τονίζοντας τη σημασία της ευτυχίας και της υγείας των εργαζομένων ως βασικούς στόχους για την θετική οργανωσιακή συμπεριφορά αντί για απλούς χρηστικούς στόχους όπως η απόδοση.

Αν και υπάρχει μια λεπτή και κάπως αμφιλεγόμενη και αυθαίρετη γραμμή μεταξύ ψυχολογικών καταστάσεων και γνωρισμάτων, το να μπορείς να εκπαιδεύσεις και να αναπτύξεις μια θετική προσέγγιση για τους ηγέτες/διευθυντές και τους ανθρώπους είναι κρίσιμο στοιχείο για την θετική οργανωσιακή συμπεριφορά. Με άλλα λόγια, η θετική οργανωσιακή συμπεριφορά βρίσκει εφαρμογή τόσο στην ανάπτυξη

ηγετών/διευθυντών όσο και για την ανάπτυξη συνολικά του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού. Ειδικότερα, οι πρακτικές εφαρμογές της θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς μπορούν να εφαρμοστούν άμεσα στην ανάπτυξη ηγεσίας μέσω οργανωμένων προγραμμάτων ή/και στην εργασία.

Το ίδιο ισχύει και για την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, η οποία μπορεί να γίνει είτε μέσω επίσημων προγραμμάτων κατάρτισης είτε μέσω των ηγετών των εργαζομένων στην εργασία (π.χ. καθοδήγηση). Αν και η ανάπτυξη ηγεσίας, η εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να διαφέρουν αρκετά εννοιολογικά και ως προς το περιεχόμενο, πολλές φορές αυτές οι διακρίσεις δεν τονίζονται και εμπεριέχονται στις διάφορες προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται για την θετική οργανωσιακή συμπεριφορά. Επίσης, οι όροι ηγέτης και διευθυντής και οι όροι ανθρώπινοι πόροι και εργαζόμενοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν με διαφορετικούς τρόπους ανάλογα με την εκάστοτε περίπτωση.

#### 1.2.1 Θεωρίες για την θετική οργανωσιακή συμπεριφορά

Πολλές θεωρίες που προέρχονται από τον τομέα της ψυχολογίας έχουν προσαρμοστεί και εφαρμοστεί για να ενισχύσουν την κατανόησή μας για τη θετική συμπεριφορά στην εργασία, συμπεριλαμβανομένων εκείνων για το ψυχολογικό κεφάλαιο, την αυτό-αποτελεσματικότητα και τα κίνητρα. Τρεις από τις πιο διαδεδομένες θεωρίες παρουσιάζονται στην συνέχεια.

##### 1. Θεωρία θετικής ηγεσίας

Ένας θετικός ηγέτης συνήθως πρωτοστατεί στην εφαρμογή των αρχών της θετικής ψυχολογίας στο χώρο εργασίας. Οι ορισμοί της θετικής ηγεσίας έχουν ενσωματωθεί και οριστεί ως εξής: «Μια προσέγγιση ηγεσίας που χαρακτηρίζεται από την επίδειξη ηγετικών χαρακτηριστικών όπως η αισιοδοξία... καθώς και ηγετικές συμπεριφορές που συνεπάγονται τη δημιουργία θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, την ανάπτυξη θετικών σχέσεων, την εστίαση στα αποτελέσματα και τη θετική επικοινωνία με τους εργαζόμενους» (Malinga, Stander, & Nell, 2019).

Οι Blanch, Gil, Antino, & Rodríguez-Muñoz (2016), αναφέρουν ότι η θετική ηγεσία έχει τρία βασικά στοιχεία τα οποία είναι ότι:

- Επικεντρώνεται στις δυνάμεις και τις ικανότητες των ανθρώπων, επιβεβαιώνοντας τις ανθρώπινες δυνατότητές τους.

- Δίνει έμφαση στα αποτελέσματα και διευκολύνει την άνω του μέσου όρου ατομική και οργανωτική απόδοση.
- Οι στόχοι δράσης της επικεντρώνονται στις βασικές αρετές της ανθρώπινης κατάστασης.

Γενικά πιστεύεται ότι όλοι οι ηγέτες βρίσκονται κάπου ανάμεσα στα παραπάνω στοιχεία ανάλογα με τον βαθμό στον οποίο επιδεικνύουν συμπεριφορές που ευθυγραμμίζονται με αυτά (Wooten & Cameron, 2010). Για να βελτιώσουν σημαντικά την απόδοση, οι ηγέτες παρέχουν αποτελεσματικά στους εργαζόμενους τους πόρους που χρειάζονται, όπως ανατροφοδότηση, καλά σχεδιασμένη εργασία και ευκαιρίες μάθησης (Abdullah, 2009).

## 2. Θεωρία δημιουργίας εργασιών

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία η δημιουργία θέσεων εργασίας αναφέρεται στις «φυσικές και γνωστικές αλλαγές που κάνουν τα άτομα στο έργο ή στα σχεσιακά όρια της εργασίας τους» (Wrzesniewski & Dutton, 2001), ενώ ένα παράδειγμα δημιουργίας εργασιών θα ήταν εάν ένας υπάλληλος σε ένα χώρο εργασίας προσάρμοζε την τοποθέτηση των υλικών και του εξοπλισμού που χρησιμοποιεί σε συγκεκριμένες θέσεις για να κάνει την εργασία του λίγο πιο γρήγορη και εύκολη. Ένα άλλο παράδειγμα θα ήταν ένας εργαζόμενος στην καθαριότητα μιας πόλης που ερμηνεύει τον ρόλο του ως ρόλο που περιλαμβάνει τον εξωραϊσμό των τοπικών πάρκων και τη βοήθεια στη διατήρηση της φύσης και όχι απλώς τη συλλογή απορριμμάτων. Μέσω της δημιουργίας εργασιών, οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να κάνουν την εργασία τους πιο ουσιαστική, να χρησιμοποιούν καλύτερα τις δεξιότητές τους και να ελαχιστοποιούν την πίεση. Κατά συνέπεια, αυτοί οι εργαζόμενοι τείνουν να επιδεικνύουν μεγαλύτερα κίνητρα, είναι πιο αφοσιωμένοι και είναι λιγότερο πιθανό να παραιτηθούν από την εργασία τους (Zhang & Parker, 2019).

## 3. Εργασία ως θεωρία κλήσης

Μια τρίτη θεωρία που εμπίπτει στο πεδίο εφαρμογής της θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς είναι η θεωρία της εργασίας ως κλήσης. Αυτή η θεωρία αναφέρει ότι για μερικούς, η εργασία μπορεί να είναι ένας τρόπος για να ζήσουν μια αληθινή ανάγκη στη ζωή. Προερχόμενο από το πεδίο της διαπροσωπικής ψυχολογίας, η θεωρία αυτή



προτείνει ότι οι κλήσεις έχουν τρία χαρακτηριστικά (Duffy, Douglass, Gensmer, England, & Kim, 2019):

- Μια αίσθηση ατομικού νοήματος και γενικού σκοπού
- Ευκαιρίες να βοηθήσετε άλλους ή να συμβάλετε στο κοινό καλό
- Μια αίσθηση εξαναγκασμού (εσωτερικά ή εξωτερικά) προς αυτή τη δουλειά

Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι καλούνται στην εργασία τους, αντιλαμβάνονται λίγα εμπόδια στο να ανταποκριθούν σε αυτό το κάλεσμα, και ταιριάζουν καλά με το περιβάλλον τους, ενώ επιπλέον τείνουν να προκύψουν θετικές εργασίες και ατομικά αποτελέσματα (Duffy et al., 2019). Αυτά περιλαμβάνουν μεγαλύτερη αφοσίωση στην εργασία και μεγαλύτερη ικανοποίηση από τη ζωή (Duffy & Dik, 2013).

Στην συνέχεια παρουσιάζονται πραγματικά παραδείγματα ενεργειών που πραγματοποιήθηκαν από οργανισμούς των οποίων τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού (HR) χρησιμοποίησαν προσεγγίσεις θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς για τη διαχείριση των ανθρώπων τους (Geiman, 2016):

Αντί να βασίζονται σε μακροσκελή εγχειρίδια πολιτικής, οι οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιούν κατευθυντήριες γραμμές και βασικές αρχές που έχουν τις ρίζες τους στις αξίες ενός οργανισμού για να καθοδηγούν τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν προσεγγίσεις θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς δεσμεύονται να εντοπίζουν και να προσλαμβάνουν υπαλλήλους των οποίων οι φυσικές δυνάμεις και τα ταλέντα ευθυγραμμίζονται με την εργασία τους. Μόλις γίνουν πιθανές κάποιες απολύσεις, οι εργαζόμενοι ενημερώνονται αμέσως και η ηγεσία παραμένει σε στενή επικοινωνία με το εργατικό δυναμικό. Οι εργαζόμενοι σε οργανισμούς που χρησιμοποιούν προσεγγίσεις θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς αμείβονται επαρκώς για τη συμμετοχή σε συναντήσεις και αναπτυξιακές δραστηριότητες (δηλαδή δραστηριότητες που δεν είναι κεντρικές στον βασικό εργασιακό τους ρόλο). Οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν προσεγγίσεις θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς θέτουν σαφείς προσδοκίες κατά τις αξιολογήσεις απόδοσης, καθοδηγούν τακτικά το προσωπικό και παρέχουν ανατροφοδότηση σε τριμηνιαία ή μηνιαία βάση και όχι σε ετήσια βάση.

Συνολικά, αυτά τα μέτρα οδήγησαν σε πολλά επιθυμητά αποτελέσματα, όπως μεγαλύτερη κερδοφορία, παραγωγικότητα, αφοσίωση των εργαζομένων και ηθικό (Geiman, 2016).

## Κεφάλαιο 2: Θεωρητικό πλαίσιο: Ψυχολογικό κεφάλαιο

### 2.2 Ορισμός του ψυχολογικού κεφαλαίου

Το ψυχολογικό κεφάλαιο σύμφωνα με τους Khandelwal & Khanum (2017) έχει οριστεί ως «η θετική ψυχολογική κατάσταση ανάπτυξης ενός ατόμου που χαρακτηρίζεται από: 1) αυτοπεποίθηση (αποτελεσματικότητα) για να αναλάβει και να καταβάλει την απαραίτητη προσπάθεια για να πετύχει σε δύσκολες εργασίες, 2) θετική προοπτική (αισιοδοξία) για την επιτυχία τώρα και στο μέλλον, 3) επιμονή προς τους στόχους και, όταν είναι απαραίτητο, ανακατεύθυνση των οδών που ακολουθούνται προς τους στόχους (ελπίδα) για να πετύχει και 4) όταν κατακλύζεται από προβλήματα και αντιξοότητες, να διατηρεί τη θέση του και να επιστρέφει πιο δυνατό (αντοχή) για την επίτευξη επιτυχίας» (Luthans, Youssef & Avolio, 2007).

Επιπλέον, ο όρος ψυχολογικό κεφάλαιο φαίνεται ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί επίσης για να αποτυπώσει τις τάσεις οι οποίες σε ατομικό επίπεδο δημιουργούνται μέσα από διάφορες ψυχολογικές δομές οι οποίες χαρακτηρίζονται από θετικό πρόσημο όπως για παράδειγμα είναι η αποτελεσματικότητα, η αισιοδοξία, η ελπίδα και η ανθεκτικότητα ενός ατόμου. Σύμφωνα με τον Kersting (2003), το ψυχολογικό κεφάλαιο μπορεί να αναπτυχθεί μέσα από την επένδυση των ανάλογων ψυχικών πόρων, κάτι που έχει ως αποτέλεσμα την απόκτηση πρακτικών ανταλλαγών ανταμοιβών τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον. Επιπλέον, αναφέρεται ότι όταν στο παραπάνω προστίθενται εμπειρίες τότε δημιουργείται η επιπλέον αξία για το άτομο. Σε κάθε περίπτωση σύμφωνα με τον συγγραφέα απαραίτητο για να συμβούν τα παραπάνω είναι να υπάρχουν τα τέσσερα βασικά συστατικά τα οποία όπως προαναφέρθηκε είναι η αποτελεσματικότητα, η αισιοδοξία, η ελπίδα και η ανθεκτικότητα.

Τα ευρήματα του Avey (2014) υποδηλώνουν ότι το ψυχολογικό κεφάλαιο είναι μια πολυδιάστατη και πολυ-εδραιωμένη κατασκευή (δηλαδή, εγκατεστημένη σε πολλούς τομείς). Αν το ανάγει κανείς σε μια κλίμακα η οποία κυμαίνεται από καθαρά χαρακτηριστικά στο ένα άκρο έως καθαρές καταστάσεις στο άλλο, το ψυχολογικό κεφάλαιο τοποθετείται εννοιολογικά κοντά στο άκρο της κλίμακας που αφορά τις καταστάσεις (Youssef & Luthans, 2012). Αυτό συμβαίνει επειδή σε σύγκριση με

καθαρές καταστάσεις όπως παροδικές θετικές απολαύσεις ή φευγαλέα θετικά συναισθήματα, το ψυχολογικό κεφάλαιο δείχνει σχετικά μεγαλύτερη σταθερότητα σε μια χρονική περίοδο (Luthans & Youssef, 2007).

Η έρευνα έχει επίσης δείξει ότι η βασική δομή του ψυχολογικού κεφαλαίου σχετίζεται πιο έντονα με τα επιθυμητά αποτελέσματα σε σχέση με τα μεμονωμένα μέρη από τα οποία αποτελείται (Luthans et al., 2007a). Ενωσιολογικά αυτό μπορεί να εξηγηθεί από το ότι τα συνδυασμένα κίνητρα είναι ευρύτερα και πιο «επιδραστικά» από οποιαδήποτε από τις δομές αυτές ξεχωριστά. Για παράδειγμα, εάν οι εργαζόμενοι είναι ανθεκτικοί και σε θέση να επανέλθουν από μια δυσκολία, ενώ είναι επίσης αποτελεσματικοί, αισιόδοξοι και με ελπίδα, θα έχουν περισσότερα κίνητρα να επιμείνουν και να είναι επιτυχημένοι ακόμα και πέρα από το επίπεδο στο οποίο βρίσκονταν πριν από το ανεπιθύμητο συμβάν.

### 2.3 Ψυχολογικό κεφάλαιο και εργασία

Η σημασία των αφοσιωμένων εργαζομένων έχει αναγνωριστεί εδώ και αρκετά χρόνια και θεωρείται ότι έχει σημαντικό αντίκτυπο στην απόδοση. Ωστόσο, παρά την αναγνωρισμένη πλέον σημασία της αφοσίωσης των εργαζομένων, πολλές έρευνες διαπιστώνουν σταθερά ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι σε όλους τους τύπους οργανισμών σε όλο τον κόσμο δεν είναι πλήρως αφοσιωμένοι στην εργασία τους (π.χ., Avolio & Luthans, 2006). Στο σημερινό ταραχώδες περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από οργανωτική συρρίκνωση και ραγδαία κλιμακούμενη τεχνολογική πρόοδο και καινοτομία, οι εργαζόμενοι αναμένεται να προσαρμοστούν σε νέα περιβάλλοντα με μεγαλύτερες απαιτήσεις και λιγότερους πόρους (Sweetman & Luthans, 2010).

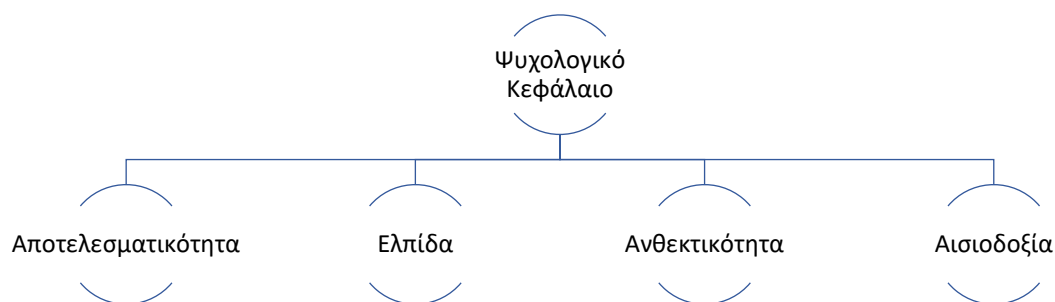
Ο ρόλος των διαρκών, σχετικά σταθερών, θετικών ψυχολογικών χαρακτηριστικών στην ενίσχυση της ανθρώπινης απόδοσης στο χώρο εργασίας έχει μελετηθεί παραδοσιακά στον τομέα της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Για παράδειγμα, υπάρχουν επαρκείς ενδείξεις για τη σημαντική συμβολή της γενικής νοητικής ικανότητας στην ανθρώπινη απόδοση σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένου του χώρου εργασίας (Schmidt & Hunter, 2000) .

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, το ψυχολογικό κεφάλαιο έχει σημαντικές επιπτώσεις τόσο στους εργαζόμενους όσο και στους οργανισμούς που τους απασχολούν. Συνολικά η εφαρμογή της θετικής ψυχολογίας στους χώρους εργασίας μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά τόσο στη βελτίωση του ατόμου και της στάσης του απέναντι στο χώρο

εργασίας του όσο και στον σχεδιασμό που γίνεται από πλευράς διοικήσεων για την εφαρμογή κατάλληλων μέτρων για την βελτίωση των διαδικασιών που ακολουθούνται σε ένα χώρο εργασίας. Ωστόσο αυτό που πρέπει να τονιστεί είναι ότι το ψυχολογικό κεφάλαιο για τον εργαζόμενο απαιτεί και την προσωπική καταβολή προσπάθειας από την μεριά του ατόμου. Η κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν το ψυχολογικό κεφάλαιο άλλα και η αφοσίωσή του ατόμου προς την βελτίωση του θα μπορέσει να το οδηγήσει στη συνέχεια σε μία πιο καλή σχέση με τον ίδιο του τον εαυτό. Το παραπάνω συνδέεται με την άποψη ότι το ψυχολογικό κεφάλαιο επιδέχεται αλλαγών και ανάπτυξης όπως συμβαίνει και με διάφορες άλλες κατασκευές της θετικής ψυχολογίας και της οργανωσιακής συμπεριφοράς

### 2.3 Οι διαστάσεις του ψυχολογικού κεφαλαίου

Οι τέσσερις διαστάσεις του ψυχολογικού κεφαλαίου απεικονίζονται στο σχήμα που ακολουθεί, ενώ αναλύονται στην συνέχεια.



**Αποτελεσματικότητα:** Με βάση τη θεωρία η (αυτο) αποτελεσματικότητα δηλώνεται ως αυτοπεποίθηση, μια ικανότητα συγκέντρωσης των κινήτρων, των γνωστικών πλεονεκτημάτων και της δράσης που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας δράσης σε μια δεδομένη κατάσταση (Luthans & Youssef, 2004). Σύμφωνα με τους Stajkovic & Luthans (1998) η αποτελεσματικότητα είναι «η πεποίθηση ή η εμπιστοσύνη του εργαζομένου για τις ικανότητές του να κινητοποιήσει τα κίνητρα, τους γνωστικούς

πόρους ή τις πορείες δράσης που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας μέσα σε ένα δεδομένο πλαίσιο».

**Ελπίδα:** Οι Snyder et al. (1991) την ορίζουν ως «μια θετική κινητήριο κατάσταση που βασίζεται σε μια αλληλεπίδραση που προέρχεται από την αίσθηση α) της επιτυχούς υπηρεσίας (κατευθυνόμενος προς το στόχο με αποφασιστικότητα) και β) των κατάλληλων μονοπατιών (σχεδιασμός τρόπων επίτευξης στόχων)». Η ελπίδα είναι παρόμοια με τις άλλες θετικές ικανότητες αλλά σε βάθος έχει εννοιολογική μοναδικότητα. Έτσι, ελπίδα δεν είναι μόνο η θετική προσμονή αλλά και το να έχεις σχέδια για την επίτευξη των στόχων. Αυτό συμβαίνει διότι η διάσταση της ελπίδας διαφοροποιείται σημαντικά από την συνηθισμένη χρήση του όρου αλλά και των υπολοίπων διαστάσεων του ψυχολογικού κεφαλαίου.

**Ανθεκτικότητα:** Προερχόμενη από την αναπτυξιακή ψυχολογία, η ανθεκτικότητα αναφέρεται στην ικανότητα των ατόμων και των ομάδων να επανέρχονται από δυσμενείς ή αγχωτικές καταστάσεις (Luthans, 2002a). Η ανθεκτικότητα είναι διαφορετική από τα άλλα τρία συστατικά του ψυχολογικού κεφαλαίου, καθώς είναι έννοια που αναφέρεται στην αντίδραση και όχι στην πρόληψη. Ωστόσο σύμφωνα με άλλες έρευνες η αύξηση της ανθεκτικότητας του ατόμου δεν αναφέρεται μόνο σε αυτήν τη διάσταση την ικανότητά του να επανέρχεται από μία αρνητική κατάσταση για αυτόν, αλλά και από μία απρόσμενη θετική κατάσταση. Η ανθεκτικότητα μπορεί να αποτελέσει ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο για τους οργανισμούς σήμερα αλλά και για τους εργαζόμενους στην προσπάθεια που κάνουν τόσο να επιβιώσουν όσο και να ξεπεράσουν τις όποιες δυσκολίες συναντούν αλλά ταυτόχρονα να μάθουν και να αναπτυχθούν μέσα από τις όποιες δυσκολίες αντιμετωπίζουν

**Αισιοδοξία:** Σύμφωνα με τον Seligman (1998) η αισιοδοξία ορίζεται ως ένα θετικό επεξηγηματικό στυλ που αποδίδει τα θετικά γεγονότα σε εσωτερικές, μόνιμες και διάχυτες αιτίες και τα αρνητικά γεγονότα σε εξωτερικές, προσωρινές και συγκεκριμένες καταστάσεις. Τα αισιόδοξα άτομα λαμβάνουν τα εύσημα για ευνοϊκά γεγονότα στη ζωή τους, ανεβάζοντας την αυτοεκτίμηση και το ηθικό τους. Τους επιτρέπει επίσης να αποσυνδεθούν από τα αρνητικά γεγονότα της ζωής, προστατεύοντας τον εαυτό τους από την αυτοκατηγορία, την κατάθλιψη, την ενοχή και την απελπισία. Αυτό σημαίνει ότι τα ευχάριστα και θετικά γεγονότα εκλαμβάνονται ως μόνιμα ενώ τα αρνητικά γεγονότα θεωρούνται ως περιστασιακά και προσωρινά όπως

και στην περίπτωση της Ελπίδας έτσι και η αισιοδοξία μπορεί να αναπτυχθεί για τον άνθρωπο με διάφορους τρόπους επιφέροντας και διάφορα θετικά αποτελέσματα για τους εργαζομένους αλλά και τους οργανισμούς συνολικά τους οποίους αυτοί απασχολούνται έτσι οι εργαζόμενοι που έχουν αυξημένο επίπεδο αισιοδοξίας θα είναι πιο πρόθυμοι να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που τους παρουσιάζονται ή ακόμα και να αναπτύξουν νέες δεξιότητες που θα τους βοηθήσουν στο χώρο της εργασίας τους και επίσης θα είναι πιο ικανοί να αφομοιώσουν και να εφαρμόσουν με πιο αποτελεσματικό τρόπο τις αλλαγές απαιτούνται (Carver et al., 2009)

## Κεφάλαιο 3: Παρακίνηση εργαζομένων

### 3.1 Ορισμός

Η θέση των ανθρώπινων πόρων στους οργανισμούς είναι καίριας σημασίας και το ανθρώπινο κεφάλαιο συνολικά μπορεί να αποτελέσει ένα στρατηγικό πλεονέκτημα που μπορεί να επηρεάσει τη δημιουργία αξίας υποστηρίζοντας την ιδέα ότι μια αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού προάγει την απόδοση του οργανισμού σαν σύνολο (De Simone, 2014). Το κίνητρο είναι από τη φύση του στόχου και θεωρείται ως στόχος κάθε δημόσιου, ιδιωτικού και μη κερδοσκοπικού οργανισμού. Ως εκ τούτου, οι διευθυντές των οργανισμών μπορούν να τα παρέχουν. Η σημασία αυτού του ζητήματος υποστηρίζεται από την υπάρχουσα βιβλιογραφία η οποία έχει δείξει ιδιαίτερο ενδιαφέρον όσον αφορά τη μελέτη της δημιουργίας αξίας γενικά ως μια μεταβλητή που εξαρτάται από την ποιότητα του ανθρώπινου παράγοντα (Huselid, 1995).

Στο ανθρώπινο δυναμικό δίνεται ακόμη μεγαλύτερη έμφαση στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης, όπου η εργασιακή ικανοποίηση αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ως κρίσιμο μέτρο του αποτελέσματος των διαδικασιών που συντελούνται και των υπηρεσιών που παρέχονται.

Σε αυτό το πλαίσιο, όπου η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών συνδέονται στενά με τον ανθρώπινο παράγοντα, υπάρχει η ανάγκη εισαγωγής εργαλείων για την αξιολόγηση των κινήτρων των εργαζομένων. Οι οργανισμοί μπορούν να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες μόνο εάν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι θεωρούνται ως πόροι αξίας και μπορούν με τη σειρά τους να είναι προσεκτικοί στις ανάγκες των ατόμων με τα οποία αλληλοεπιδρούν (π.χ. πελάτες στις επιχειρήσεις, ασθενείς σε οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης κ.α.) (De Simone, 2013).

Μια ευρύτερα αποδεκτή εξήγηση των κινήτρων δόθηκε από τον Vroom (1964) με τη θεωρία που είναι πιο γνωστή ως «θεωρία προσδοκίας-αξίας» που προσπαθεί να συγχωνεύσει τα διάφορα στοιχεία προηγούμενων θεωριών. Συνδυάζει πτυχές αντίληψης της θεωρίας της ισότητας με τις συμπεριφορικές πτυχές άλλων θεωριών. Οι θεωρίες της ανάγκης για τα κίνητρα (Alderfer, 1972, Herzberg, 1968, Maslow, 1970, McClelland, 1976) προσπαθούν να εξηγήσουν τι παρακινεί τους ανθρώπους στο χώρο εργασίας. Η δεκαετία του 1950 ήταν μια αποτελεσματική εποχή για την ανάπτυξη των πρώτων θεωριών για τα κίνητρα και ως εκ τούτου τρεις βασικές θεωρίες διατυπώθηκαν κατά τη διάρκεια αυτής της δεκαετίας. Αυτές οι θεωρίες περιλαμβάνουν τη Θεωρία

της Ιεραρχίας των Αναγκών (Maslow, 1970), τη Θεωρία X και Θεωρία Y (McGregor, 1960) και τη Θεωρία δύο παραγόντων (Herzberg, 1959). Αντίθετα, η θεωρία προσδοκίας του Vroom δεν παρέχει συγκεκριμένες προτάσεις για το τι κινητοποιεί τα μέλη του οργανισμού. Η θεωρία των προσδοκιών ασχολείται περισσότερο με τα γνωστικά προηγούμενα που αφορούν τα κίνητρα και τον τρόπο που σχετίζονται μεταξύ τους. Ασχολείται με μια γνωστική διαδικασία που βασίζεται στην ιδέα ότι οι άνθρωποι πιστεύουν ότι υπάρχουν σχέσεις μεταξύ της προσπάθειας που καταβάλλουν στην εργασία τους, της απόδοσης που επιτυγχάνουν από αυτή την προσπάθεια και των ανταμοιβών που λαμβάνουν από την προσπάθεια και την απόδοσή τους. Με άλλα λόγια, οι άνθρωποι θα παρακινηθούν εάν πιστεύουν ότι η ισχυρή προσπάθεια θα οδηγήσει σε καλή απόδοση και η καλή απόδοση θα οδηγήσει σε επιθυμητές ανταμοιβές (De Simone, 2015).

Το ενδιαφέρον στην βιβλιογραφία για την εξήγηση των παραγόντων που παρακινούν τους εργαζόμενους να εργαστούν πιο αποτελεσματικά είναι μεγάλο. Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα είναι σημαντική γιατί είναι προφανώς χρήσιμο να κατανοηθεί τι επηρεάζει τη συμπεριφορά των ανθρώπων προς την κατεύθυνση της παρακίνησης. Ωστόσο, δεν είναι ο μόνος λόγος του μεγάλου ενδιαφέροντος για το θέμα της παρακίνησης. Οι διευθυντές των οργανισμών αναζητούν τρόπους για να παρακινήσουν τους υπαλλήλους επειδή έχει καταγραφεί και εμπειρικά ότι τα κίνητρα μπορούν να οδηγήσουν σε κάποια θετικά αποτελέσματα για μια εταιρεία. Ως εκ τούτου, ο διευθυντής στέκεται από την μια πλευρά ανάμεσα στις ανησυχίες των ειδικών για να εντοπίσει τις ιδιαίτερες ικανότητες του εκάστοτε υπαλλήλου, αλλά και από την άλλη σε εκείνες ενός ηγέτη που του επιτρέπουν να δημιουργήσει τους πιο ταλαντούχους και κατάλληλους διάδοχους για την θέση του (Robescu & Iancu 2016).

Η εκπλήρωση της σωστής λειτουργίας του μάνατζερ προϋποθέτει αυτή την πρακτική με ένα κατάλληλο στυλ παρακίνησης για τους υφισταμένους ώστε να μπορεί να είναι επαρκώς διαφοροποιημένο και συναρπαστικό αλλά και να δημιουργεί και να διατηρεί επικοινωνία μαζί τους. Αυτά τα στοιχεία αποτελούν την ουσία της ηγεσίας, που είναι η ικανότητα του ηγέτη να επιτύχει την απόδοση των υφισταμένων του μεμονωμένα, σε ομάδες ή σε επιμέρους οργανώσεις.

Ως κίνητρο ορίζεται κάθε εσωτερική και εξωτερική κινητήρια δύναμη που κάνουν το άτομο να εκτελέσει μια δραστηριότητα, αυτό που καθορίζει τα όρια και τις μορφές δραστηριότητας και που του δίνουν τις δραστηριότητές του προσανατολισμένες προς



την επίτευξη ορισμένων στόχων. Στο ερώτημα για το εάν το κίνητρο επηρεάζει πραγματικά την απόδοση των ανθρώπων στην εργασία, η έρευνα δείχνει ότι πράγματι υπάρχει μια σχέση μεταξύ κινήτρων και απόδοσης (Robescu & Iancu 2016).

Η παρακίνηση έχει οριστεί με διάφορους τρόπους και από διαφορετικούς συγγραφείς. Όλοι αυτοί οι ορισμοί έχουν κάποιες κοινές λέξεις όπως επιθυμία, στόχος, ανάγκες και κίνητρα. Ένας ορισμός που μπορεί να δοθεί για την παρακίνηση, είναι ότι ως τέτοια ορίζονται κάποιες διαδικασίες που αφορούν μεμονωμένα άτομα καθώς και την ένταση την κατεύθυνση και την επιμονή πάνω στην προσπάθεια που τα άτομα αυτά καταβάλουν προκειμένου να πετύχουν το στόχο τους (Robbins & Judge, 2011). Θα μπορούσε κανείς να πει με βάση τα παραπάνω ότι η παρακίνηση αφορά την καταβολή κάποιας προσπάθειας για την επίτευξη ενός στόχου ανεξάρτητα από το αν αυτός αφορά τον εργασιακό τομέα. Επιπλέον υπάρχουν τρία χαρακτηριστικά τα οποία θα πρέπει να περιέχονται σε αυτή την προσπάθεια τα οποία είναι η ένταση, η κατεύθυνση της προσπάθειας και η επιμονή προς την επίτευξη του στόχου.

Ο Luthan (1998) αναφέρει ότι η παρακίνηση είναι μια διαδικασία που ξεκινά με μια φυσιολογική ανεπάρκεια ή ανάγκη που ενεργοποιεί μια συμπεριφορά ή μια ορμή που στοχεύει σε ένα κίνητρο στόχου. Έτσι, το βασικό σημείο για την κατανόηση της διαδικασίας της παρακίνησης βρίσκεται στο νόημα, τη σχέση με τις ανάγκες και εν τέλει τα κίνητρα. Οι ερευνητές του management πιστεύουν ότι η επίτευξη των στόχων του οργανισμού είναι αδύνατη χωρίς τη μακροπρόθεσμη δέσμευση των μελών του οργανισμού. Το κίνητρο είναι ένα ανθρώπινο ψυχολογικό χαρακτηριστικό που σχετίζεται με τον βαθμό δέσμευσης σε μια ατομική συμπεριφορά (Adeyemo & Aremu, 1999) και αποτελείται από τους παράγοντες που προκαλούν και κατευθύνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά προς έναν συγκεκριμένο στόχο. Επίσης δήλωσαν ότι υπάρχουν ορισμένα βασικά τεκμήρια πρακτικών κινήτρων από τους διευθυντές που πρέπει να ανακαλυφθούν. Πρώτον, το κίνητρο θεωρείται συνήθως ως μια καλή κατάσταση. Τα άτομα δεν μπορούν να έχουν καλά συναισθήματα για τον εαυτό τους εάν δεν έχουν κίνητρα. Δεύτερον, το κίνητρο είναι ένας από τους πολλούς παράγοντες που επηρεάζουν τις επιδόσεις των ατόμων. Επιπλέον, οι παράγοντες όπως οι ικανότητες, οι πόροι και οι συνθήκες υπό τις οποίες λειτουργεί ένα άτομο θεωρούνται επίσης σημαντικοί. Τρίτον, τα κίνητρα είναι ελλιπή και χρειάζονται περιοδική αναπλήρωση. Τέταρτον, τα κίνητρα θεωρούνται ως ένα ουσιαστικό εργαλείο το οποίο οι διευθυντές μπορούν να το χρησιμοποιήσουν στους οργανισμούς τους. Εάν οι

διευθυντές αναγνωρίζουν τι παρακινεί τους ανθρώπους να δουλέψουν για αυτούς, μπορούν να αναθέσουν τις εργασίες και να ανταμείψουν με αυτό τους ανθρώπους τους (Davoudi, Parpouchi, & Nikooravesh, 2016).

Σύμφωνα με τον Robbins (2012), ένας ενθουσιώδης εργαζόμενος με τα κατάλληλα κίνητρα θα προσπαθήσει και θα καταβάλει ακόμα μεγαλύτερη προσπάθεια. Συνεπώς, από τα παραπάνω προκύπτει ότι η ενέργεια αναφέρεται στο μέγεθος της προσπάθειας ενός ατόμου κάτι το οποίο είναι ιδιαίτερα ευδιάκριτο στη βιβλιογραφία όταν κάποιος αναφέρεται στον όρο της παρακίνησης. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί ότι από μόνη της η καταβολή έντονης προσπάθειας άρα και η σπάταλη σε ενέργειας προς την επίτευξη ενός στόχου δεν μπορεί να επιφέρει από μόνη της τα επιθυμητά αποτελέσματα για ένα άτομο και κατ' επέκταση για έναν οργανισμό, αν δεν υπάρχει και η διάσταση της κατεύθυνσης αυτής της προσπάθειας. Συνεπώς θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν και αυτή η διάσταση πέρα από την ένταση της. Τέλος, σημαντικό είναι να υπάρχει και επιμονή δηλαδή στοχοπροσήλωση κατά τη διάρκεια αυτής της προσπάθειας. Αυτό σημαίνει ότι η επίμονη, με ένταση αυτή προσπάθεια θα διαρκεί στο χρόνο μέχρις ότου ο εκάστοτε στόχος επιτευχθεί.

### 3.2 Είδη παρακίνησης

Τα είδη της παρακίνησης διακρίνονται σε δυο κύριες κατηγορίες οι οποίες είναι η εσωτερική και η εξωτερική παρακίνηση. Είναι σημαντικό να γίνει αντιληπτό ότι δεν λόγω του ότι τα άτομα διαφέρουν μεταξύ τους, η αποτελεσματική παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους απαιτεί την κατανόηση των διαφορετικών τύπων κινήτρων. Μια τέτοια κατανόηση θα επιτρέψει στην συνέχεια την καλύτερη κατηγοριοποίηση των μελών μιας ομάδας και την εφαρμογή του κατάλληλου τύπου κινήτρων. Μερικοί άνθρωποι ανταποκρίνονται καλύτερα στα εσωτερικά κίνητρα ενώ αντίθετα, άλλα θα ανταποκριθούν καλύτερα στα εξωτερικά κίνητρα που, στον κόσμο τους, προβλέπει ότι δύσκολες εργασίες μπορούν να αντιμετωπιστούν, υπό την προϋπόθεση ότι υπάρχει ανταμοιβή μετά την ολοκλήρωση αυτής της εργασίας. Τα δυο αυτά είδη αναλύονται στην συνέχεια.

#### 3.2.1 Εσωτερική παρακίνηση

Η εσωτερική παρακίνηση αφορά δραστηριότητες που γίνονται «για το δικό τους καλό» ή για το εγγενές ενδιαφέρον και την απόλαυσή τους (Ryan & Deci, 2000). Το παιχνίδι, η εξερεύνηση και οι δραστηριότητες που προκαλούνται από την περιέργεια αποτελούν

παραδείγματα συμπεριφορών με εγγενή κίνητρα, καθώς δεν εξαρτώνται από εξωτερικά κίνητρα ή πίεση, αλλά παρέχουν τις δικές τους ικανοποιήσεις και χαρές.

Ως εσωτερική παρακίνηση ορίζεται ως η εκτέλεση μιας δραστηριότητας για την εγγενή ικανοποίηση που προσφέρει και όχι για κάποια διακριτή της ανταμοιβή. Όταν ένα άτομο έχει εγγενή κίνητρα, ωθείται να ενεργήσει για τη διασκέδαση ή την πρόκληση που συνεπάγεται και όχι λόγω εξωτερικών ωφελημάτων, πιέσεων ή ανταμοιβών. Το φαινόμενο του εγγενούς κινήτρου αναγνωρίστηκε για πρώτη φορά σε πειραματικές μελέτες της συμπεριφοράς των ζώων, όπου ανακαλύφθηκε ότι πολλοί οργανισμοί εμπλέκονται σε διερευνητικές, παιχνιδιάρικες συμπεριφορές και συμπεριφορές με γνώμονα την περιέργεια ακόμη και απουσία ενίσχυσης ή ανταμοιβής (White, 1959). Αυτές οι αυθόρμητες συμπεριφορές, αν και σαφώς προσδίδουν προσαρμοστικά οφέλη στον οργανισμό, φαίνεται ότι δεν πραγματοποιούνται για οποιονδήποτε τέτοιο βοηθητικό λόγο, αλλά μάλλον για τις θετικές εμπειρίες που σχετίζονται με αυτή.

Στους ανθρώπους, το εγγενές κίνητρο δεν είναι η μόνη μορφή κινήτρου. Από τη γέννηση τους, οι άνθρωποι, είναι ενεργά και με περιέργεια όντα, επιδεικνύοντας μια πανταχού παρούσα ετοιμότητα για μάθηση και εξερεύνηση, και δεν χρειάζονται ξένα κίνητρα για να το κάνουν αυτό. Αυτή η φυσική τάση παρακίνησης είναι ένα κρίσιμο στοιχείο στη γνωστική, κοινωνική και σωματική ανάπτυξη, επειδή μέσω της ενεργοποίησης των εγγενών ενδιαφερόντων κάποιου αναπτύσσονται οι γνώσεις και οι δεξιότητες τους (Ryan & Deci, 2000). Η τάση να ενδιαφερόμαστε για την καινοτομία, να αφομοιώνουμε ενεργά και να εφαρμόζουμε δημιουργικά τις δεξιότητές μας δεν περιορίζεται στην παιδική ηλικία, αλλά είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της ανθρώπινης φύσης που επηρεάζει την απόδοση, την επιμονή και την ευημερία σε όλη της ζωή ενός ατόμου. Αν και, από μια άποψη, η εσωτερική παρακίνηση υπάρχει μέσα στα άτομα, κατά μια άλλη έννοια υπάρχει στη σχέση μεταξύ ατόμων και δραστηριοτήτων. Οι άνθρωποι έχουν εγγενή κίνητρα για ορισμένες δραστηριότητες και όχι για άλλες, και δεν έχουν όλοι εγγενή κίνητρα για κάποια συγκεκριμένη εργασία. Επειδή το εγγενές κίνητρο υπάρχει στον δεσμό μεταξύ ενός ατόμου και μιας εργασίας, ορισμένοι συγγραφείς έχουν ορίσει το εγγενές κίνητρο από την άποψη του ενδιαφέροντος της εργασίας, ενώ άλλοι το έχουν ορίσει ως προς την ικανοποίηση που κερδίζει ένα άτομο από την ενασχόληση με εγγενή κίνητρα (Ryan & Deci, 2000).

### 3.2.2 Εξωτερική παρακίνηση

Η εξωτερική παρακίνηση σημαίνει ότι τα κίνητρα του ατόμου προέρχονται από εξωτερικούς παράγοντες. Με άλλα λόγια, οι επιθυμίες μας να εκτελέσουμε μια εργασία ελέγχονται από μια εξωτερική πηγή. Αυτό σημαίνει ότι παρόλο που τα ερεθίσματα προέρχονται από εξωτερικούς παράγοντες, το αποτέλεσμα της εκτέλεσης της εργασίας θα εξακολουθεί να προσφέρει ικανοποίηση στο άτομο που εκτελεί την εργασία.

Σύμφωνα με τους Ryan & Deci (2000), αν και τα εσωτερικά κίνητρα είναι ξεκάθαρα ένας σημαντικός τύπος κινήτρων, οι περισσότερες από τις δραστηριότητες που κάνουν οι άνθρωποι δεν πηγάζουν από εσωτερικά κίνητρα. Αυτό ισχύει σύμφωνα με τους συγγραφείς ιδιαίτερα μετά την πρώιμη παιδική ηλικία, καθώς η ελευθερία να έχεις εγγενή κίνητρα περιορίζεται όλο και περισσότερο από κοινωνικές απαιτήσεις και ρόλους που απαιτούν από τα άτομα να αναλάβουν την ευθύνη για μη εγγενώς ενδιαφέροντα καθήκοντα (Ryan & Deci, 2000).

Το εξωτερικό κίνητρο είναι ένα κατασκευάσμα που αφορά κάθε φορά που γίνεται μια δραστηριότητα προκειμένου να επιτευχθεί κάποιο διακριτό αποτέλεσμα. Έτσι, το εξωτερικό κίνητρο έρχεται σε αντίθεση με το εσωτερικό κίνητρο, το οποίο αναφέρεται στο να κάνεις μια δραστηριότητα απλώς για την απόλαυση της ίδιας της δραστηριότητας. Για παράδειγμα, ένας μαθητής που κάνει την εργασία του μόνο επειδή φοβάται τις κυρώσεις που μπορεί να έχει από τους γονείς του, επειδή δεν την έκανε, έχει εξωτερικά κίνητρα επειδή κάνει τη δουλειά προκειμένου να επιτύχει το διαχωρισμένο αποτέλεσμα της αποφυγής κυρώσεων. Παρομοίως, ένας εργαζόμενος που κάνει τη δουλειά του επειδή πιστεύει προσωπικά ότι είναι πολύτιμη για την καριέρα της που έχει επιλέξει έχει επίσης εξωτερικά κίνητρα επειδή και αυτός την κάνει για την οργανική της αξία και όχι επειδή τη βρίσκει ενδιαφέρουσα. Και τα δύο παραδείγματα περιλαμβάνουν εργαλεία, ωστόσο η τελευταία περίπτωση συνεπάγεται προσωπική έγκριση και αίσθηση επιλογής, ενώ η πρώτη περιλαμβάνει απλή συμμόρφωση με έναν εξωτερικό έλεγχο. Και οι δύο αντιπροσωπεύουν σκόπιμη συμπεριφορά, αλλά οι δύο τύποι εξωτερικών κινήτρων ποικίλλουν ως προς τη σχετική αυτονομία τους.

### 3.3 Παρακίνηση στο χώρο εργασίας

Σύμφωνα με την υφιστάμενη βιβλιογραφία, έχει αποδειχθεί πως τόσο διάφοροι κοινωνικοί παράγοντες όσο και το ίδιο το εργασιακό περιβάλλον διαδραματίζουν πολύ

σημαντικό ρόλο στο σχεδιασμό και τις απαιτήσεις από τις εκάστοτε θέσεις εργασίας. Επιπλέον, καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν τις πολιτικές που ακολουθούν σχετικά με την εργασία όπως για παράδειγμα η εκπαίδευση που ακολουθούν οι εργαζόμενοι, η συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων, ή ακόμα και εναλλαγή των θέσεων εργασίας. Τα παραπάνω παραδείγματα αφορούν σε αποφάσεις που ύστερα από μελέτη έχει προκύψει ότι έχουν θετικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα των υπαλλήλων γιατί τους ενθαρρύνουν σε διάφορους επιμέρους τομείς όπως η βελτίωση της μεταξύ τους επικοινωνίας, αλλά και η ανάδειξη ενός πιο θετικού περιβάλλοντος εντός του χώρου εργασίας.

Επιπλέον, κάποια ακόμα κοινωνικά χαρακτηριστικά που βελτιώνουν την απόδοση των εργαζομένων μπορεί να αποτελούν η αλληλεξάρτηση μεταξύ των εργαζομένων, αλλά και διάφορες άλλες μορφές επικοινωνίας και οι αλληλοεπιδράσεις με άτομα που βρίσκονται εκτός του κυρίου χώρου εργασίας. Όλες οι παραπάνω αυτές κοινωνικές αλληλεπιδράσεις οδηγούν στην αύξηση των ευκαιριών των υπαλλήλων αλλά και την παροχή σε αυτούς περισσότερων ευκαιριών να βελτιώσουν το περιβάλλον εργασίας τους, να λάβουν βοήθεια εφόσον το χρειάζονται σχετικά με τη δουλειά τους αλλά και εν τέλει να επηρεαστεί συνολικά ικανοποίησή τους (Latham & Ernst, 2006).

Όσον αφορά τους παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση στο χώρο εργασίας, υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν τα κίνητρα των εργαζομένων ανάλογα με τον εργασιακό τομέα στον οποίο ανήκουν. Στην παρούσα εργασία λόγω του ότι το εμπειρικό της μέρος αφορά στην μελέτη δείγματος που εργάζεται σε έναν οργανισμό που έχει άμεση σχέση με τον τομέα της υγείας κρίνεται σκόπιμο η παρούσα βιβλιογραφική ανασκόπηση να έχει στοιχεία από έρευνες σχετικά με τον τομέα αυτό. Σύμφωνα με τους Afolabi, Fernando & Bottiglieri (2018), εξωτερικοί παράγοντες όπως πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί, πολιτιστικοί και τεχνολογικοί παράγοντες είναι γνωστό ότι επηρεάζουν σημαντικά το επίπεδο κινήτρων των εργαζομένων (Bratton, 2010). Για παράδειγμα, οι μεταρρυθμίσεις στον τομέα της υγείας που ξεκίνησε μια κυβέρνηση επηρεάζουν τις οργανωτικές δομές στις οποίες εργάζονται οι εργαζόμενοι. Οι οργανωτικές κουλτούρες καθορίζονται από τις επαγγελματικές και πολιτικές πεποιθήσεις και αξίες, καθώς και μεταξύ των οργανωτικών διαδικασιών πάνω στις οποίες δομείται η υγειονομική περίθαλψη. Αυτές οι αξίες διαμορφώνουν τα κίνητρα των εργαζομένων – ένας παράγοντας από τον οποίο εξαρτάται ο εργοδότης (Franco et al, 2002).

Ωστόσο, ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι εσωτερικοί οργανωτικοί παράγοντες παρέχουν σημαντική επιρροή στην παρακίνηση των εργαζομένων. Αυτοί συχνά σχετίζονται με τις εντάσεις μεταξύ της ανάγκης του τομέα της υγειονομικής περίθαλψης να αυξήσει την παραγωγικότητα, βελτιώνοντας παράλληλα την ποιότητα της περίθαλψης ενώ παράλληλα, εφαρμόζεται και η εξωτερική πίεση της μείωσης του κόστους (Lake et al, 2000). Οι οργανωτικοί παράγοντες που προσδιορίστηκαν ότι έχουν μεγάλη επίδραση στα κίνητρα των εργαζομένων στον τομέα της υγείας μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες: οικονομικούς και μη (Afolabi, Fernando & Bottiglieri, 2018).

Τα οικονομικά κίνητρα είναι ένας πολύ σημαντικός και ισχυρός οργανωτικός παράγοντας για την παρακίνηση των εργαζομένων στον τομέα της υγείας. Αυτά τα κίνητρα έρχονται με τη μορφή επαρκών μισθών και επιδομάτων, τα οποία θεωρούνται σημαντικό μέσο για την κάλυψη των βασικών αναγκών των εργαζομένων στον τομέα της υγείας, όπως στέγαση και άλλα έξοδα διαβίωσης. Σύμφωνα με μελέτες που πραγματοποιήθηκαν σε διάφορες χώρες, η σημασία του βασικού μισθού για την υποστήριξη των αναγκών επιβίωσης των εργαζομένων πέρα από την επιβίωση είναι ένα κρίσιμο κίνητρο (Dieleman et al, 2003; Joshua-Amadi , 2003). Ως εκ τούτου, τα οικονομικά κίνητρα θεωρούνται σημαντικοί μοχλοί για το εργασιακό ηθικό και τα κίνητρα, τα οποία διατηρούν υψηλότερα επίπεδα παραγωγής.

Ωστόσο, στην μελέτη των Mathauer & Imhoff (2006), βρέθηκε πώς οι μη οικονομικοί παράγοντες παρακινούσαν τους εργαζόμενους. Αυτό περιλάμβανε την ευκαιρία για συνεχή επαγγελματική εξέλιξη και εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους, καθώς και ισχυρούς μηχανισμούς επικοινωνίας που στοχεύουν στην ενίσχυση των σχέσεων εργοδότη-εργαζομένου και της επικοινωνίας μεταξύ συναδέλφων.

Η έρευνα υποστηρίζει ότι η αύξηση του μισθού δεν είναι σε καμία περίπτωση αρκετή για να λύσει το πρόβλημα των μειωμένων κινήτρων μεταξύ των εργαζομένων στον τομέα της υγείας. Επιπλέον, προτείνει ότι για να παρακινήσουν τους υπαλλήλους στον τομέα της υγείας και να ενισχύσουν την δέσμευση στην καριέρα τους, οι οργανισμοί υγείας θα πρέπει να δίνουν έμφαση σε μη οικονομικούς παράγοντες κινήτρων - ειδικά ενόψει των οικονομικών προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης (Skefales et al, 2014).

Εμπειρικές μελέτες αναφέρουν ότι οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης πρέπει να αναγνωρίσουν τη σημασία της συνεχούς εκπαίδευσης και εξέλιξης της σταδιοδρομίας (Dieleman et al, 2006). Επιπλέον, στην έρευνά τους οι Dieleman et al (2006), η οποία

επικεντρώνεται στα κίνητρα και τη διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων στον τομέα της υγείας, διαπίστωσαν ότι η πλειονότητα των ερωτηθέντων εκτιμούσε ιδιαίτερα τις ευκαιρίες κατάρτισης που παρέχονται από τους εργοδότες τους. Ωστόσο, η μελέτη σημείωσε επίσης ότι ορισμένες δραστηριότητες, όπως η προαγωγή, η εξέλιξη της σταδιοδρομίας και η αξιολόγηση της απόδοσης ήταν κυρίως διοικητικές τελετουργίες και δεν χρησιμοποιήθηκαν για τη βελτίωση των κινήτρων και τη βελτίωση της απόδοσης, μια κατάσταση που απαντάται στις περισσότερες αναπτυσσόμενες κυρίως χώρες.

## Κεφάλαιο 4: Ερευνητικό μέρος

Το τέταρτο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας δίνει τις απαραίτητες πληροφορίες για πτυχές του ερευνητικού σχεδιασμού της παρούσας μελέτης. Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη ενότητα περιγράφει τη μεθοδολογική προσέγγιση που χρησιμοποιείται και τους λόγους πίσω από αυτή την επιλογή. Στη δεύτερη ενότητα αναλύονται ορισμένα χαρακτηριστικά της έρευνας όπως ο σκοπός, ακολουθούμενα από συγκεκριμένα ερευνητικά ερωτήματα και τη σημασία αυτής της έρευνας. Τέλος, στην ενότητα 3 παρέχονται σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τα εργαλεία και τους συμμετέχοντες στην έρευνα αυτή

### 4.1 Μεθοδολογική προσέγγιση

Η μεθοδολογική προσέγγιση που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα μελέτη βασίζεται σε μεγάλο βαθμό σε ποσοτικά δεδομένα καθώς προσφέρει μια σειρά από οφέλη (O'Leary, 2004). Αρχικά, πρέπει να αναφερθεί ότι τα δεδομένα της έρευνας συλλέχθηκαν από έναν σημαντικό αριθμό εργαζομένων της 6<sup>ης</sup> ΥΠΕ που αποτέλεσε και τον οργανισμό μελέτης. Οι εν λόγω συμμετέχοντες διαπιστώθηκε ότι ήταν αρκετά πρόθυμοι να συνεργαστούν λόγω της απλότητας του ερευνητικού εργαλείου που χρησιμοποιήθηκε. Επιπλέον, η αξία της αντικειμενικότητας παίζει σημαντικό ρόλο στην εξαγωγή έγκυρων και αξιόπιστων απαντήσεων που θα δείχνουν στατιστική σημασία με παρατηρήσιμα, ποσοτικά και μετρήσιμα αποτελέσματα. Τελευταίο αλλά εξίσου σημαντικό είναι το γεγονός ότι οι απαντήσεις παραμένουν ανώνυμες και εμπιστευτικές, επιτρέποντας έτσι στους ερωτηθέντες να απαντούν ελεύθερα χωρίς αναστολές ότι οι απαντήσεις τους μπορεί να αποκαλυφθούν.

#### 4.2.1 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να καταγραφεί το επίπεδο του ψυχολογικού κεφαλαίου αλλά και του επιπέδου παρακίνησης των εργαζόμενων της 6<sup>ης</sup> ΥΠΕ. Επιπλέον σκοπός είναι να διερευνηθεί αν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στο επίπεδο του ψυχολογικού κεφαλαίου των εργαζομένων και του επιπέδου παρακίνησης σε σχέση με διάφορα χαρακτηριστικά τους όπως το φύλο, η ηλικία, η προϋπηρεσία και η κατοχής θέσης ευθύνης εκ μέρους τους.

#### 4.2.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας συνοψίζονται ως εξής:



1. Ποιο είναι το επίπεδο ψυχολογικού κεφαλαίου των εργαζομένων στην 6<sup>η</sup> ΥΠΕ;
2. Ποιο είναι το επίπεδο παρακίνησης τους;
3. Ποια είναι η επίδραση των δημογραφικών παραμέτρων στα επίπεδα ψυχολογικού κεφαλαίου των εργαζομένων;
4. Ποια είναι η επίδραση των δημογραφικών παραμέτρων στο επίπεδο παρακίνησης των εργαζομένων;
5. Υπάρχει γραμμική σχέση ανάμεσα στις εξεταζόμενες μεταβλητές και το επίπεδο ψυχολογικού κεφαλαίου και παρακίνησης;

#### 4.3 Σχεδιασμός της έρευνας

Για την εκπόνηση του παρόντος κεφαλαίου της εργασίας αυτής επιλέχθηκε να γίνει η χρήση ενός ερωτηματολογίου για την συγκέντρωση δεδομένων σχετικά με τους εργαζόμενους της 6<sup>ης</sup> ΥΠΕ.

##### T4.3.1 Ερευνητικό εργαλείο (ερωτηματολόγιο)

Όσον αφορά στο ερωτηματολόγιο, αυτό περιλαμβάνει τρία μέρη. Στο πρώτο μέρος περιλαμβάνονται 7 ερωτήσεις δημογραφικού περιεχομένου, δηλαδή στοιχεία όπως το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, η εργασιακή εμπειρία κ.α. των εργαζομένων στον οργανισμό που εξετάζεται.

Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου χρησιμοποιείται το ερωτηματολόγιο PCQ-12 το οποίο είναι ένα εργαλείο μέτρησης του ψυχολογικού κεφαλαίου. Το εν λόγω ερευνητικό εργαλείο αποτελείται στην μορφή που χρησιμοποιείται από 12 ερωτήσεις, οι οποίες διαμορφώνουν 4 επιμέρους διαστάσεις του ψυχολογικού κεφαλαίου. Με την χρήση του εργαλείου γίνεται μια προσπάθεια να διερευνηθεί το επίπεδο του ψυχολογικού κεφαλαίου των συμμετεχόντων στην έρευνα και επομένως να αξιολογηθεί, καθώς όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, υπάρχει συσχέτιση του επιπέδου του ψυχολογικού κεφαλαίου με την αποδοτικότητα των εργαζομένων αλλά και την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού. Αντιθέτως, ένα χαμηλό επίπεδο ψυχολογικού κεφαλαίου ενδέχεται να έχει αρνητικές συνέπειες για έναν οργανισμό, αλλά ακόμα και για τους εργαζόμενους όπως αυξημένο άγχος, αποκλίνουσες συμπεριφορές και τάσεις απομάκρυνσης των ατόμων από την εργασία τους. Το συγκεκριμένο ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε αφού λήφθηκε η σχετική άδεια από τους δημιουργούς του (Luthans, Avolio & Avey, 2007) από τον ιστότοπο [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com).

Το Ερωτηματολόγιο Ψυχολογικού Κεφαλαίου (PCQ) αποτελεί ένα έγκυρο και αξιόπιστο μέτρο (Luthans, Avolio, Avey, Norman, 2007) καθώς έχει δοκιμαστεί σε ένα ποικίλο αντιπροσωπευτικό δείγμα ερευνητών. Η σύντομη έκδοση των 12 ερωτήσεων που χρησιμοποιείται και εδώ (Caza et al, 2010) είναι επίσης ένα εξίσου έγκυρο ίσως και πιο αποτελεσματικό μέτρο του ψυχολογικού κεφαλαίου.

Τέλος, το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει 18 ερωτήσεις οι οποίες μετρούν το επίπεδο της παρακίνησης των συμμετεχόντων. Για τη διερεύνηση της παρακίνησης χρησιμοποιήθηκε το Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS) όπως αυτό αναπτύχθηκε από τους Chemolli & Gagni (2014). Στην εργασία αυτή χρησιμοποιείται μια συντομευμένη μορφή της κλίμακας αυτής η οποία αποτελείται από 16 συνολικά ερωτήσεις-προτάσεις οι οποίες είναι δομημένες σε τέσσερις παράγοντες (ή αλλιώς διαστάσεις) της παρακίνησης. Στην πρώτη διάσταση μελετάται η εξωτερική ρύθμιση σε σύνολο έξι προτάσεων, ενώ ακολουθεί η ενδοπροβαλλόμενη-εσωτερική ρύθμιση με τέσσερις προτάσεις, η αναγνωρίσιμη ρύθμιση με τρεις προτάσεις και τέλος η ενδογενής ρύθμιση με τρεις προτάσεις. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να απαντήσουν στις παραπάνω προτάσεις με τη χρήση μίας κλίμακας Likert η οποία παίρνει τιμές από το 1 έως το 7. Η απάντηση 1 αντιστοιχεί στην απάντηση «καθόλου» ενώ η επιλογή 7 αντιστοιχεί στην απάντηση «εντελώς». Αυτό σημαίνει ότι όσο μεγαλύτερη είναι η βαθμολογία που συγκεντρώνει κάθε μία από τις παραπάνω προτάσεις τόσο πιο μεγάλα είναι και τα επίπεδα παρακίνησης του ατόμου. Το συγκεκριμένο εργαλείο αποτελεί ένα απλό και συνάμα αποτελεσματικό τρόπο μέτρησης της παρακίνησης και επίσης κοινά αποδεκτό στην ερευνητική κοινότητα με μεγάλο αριθμό εφαρμογών.

#### 4.3.2 Δείγμα της έρευνας

Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτέλεσαν οι εργαζόμενοι της 6<sup>ης</sup> ΥΠΕΣε σύνολο 160 εργαζομένων της 6<sup>ης</sup> ΥΠΕ (Υγειονομικής Περιφέρειας Πελοποννήσου, Ιονίων Νήσων, Ηπείρου & Δυτικής Ελλάδας) συγκεντρώθηκαν 116 πλήρη ερωτηματολόγια (ποσοστό απόκρισης 72,5%). Το εν λόγω ποσοστό απόκρισης κρίνεται ως ιδιαίτερα ικανοποιητικό με δεδομένο ότι δεν υπήρχε η δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας με τους εργαζόμενους στον οργανισμό, τόσο λόγω των περιορισμών που βρίσκονταν σε ισχύ κατά την περίοδο της έρευνας λόγω της πανδημίας Covid-19, όσο και λόγω φόρτου εργασίας των συμμετεχόντων οι οποίοι εργάζονται σε ένα ιδιαίτερα νευραλγικό κομμάτι

του τομέα της υγείας σε περιφερειακό επίπεδο, με σημαντικές ευθύνες και υποχρεώσεις για την ομαλή λειτουργία των μονάδων υγειονομικής περίθαλψης.

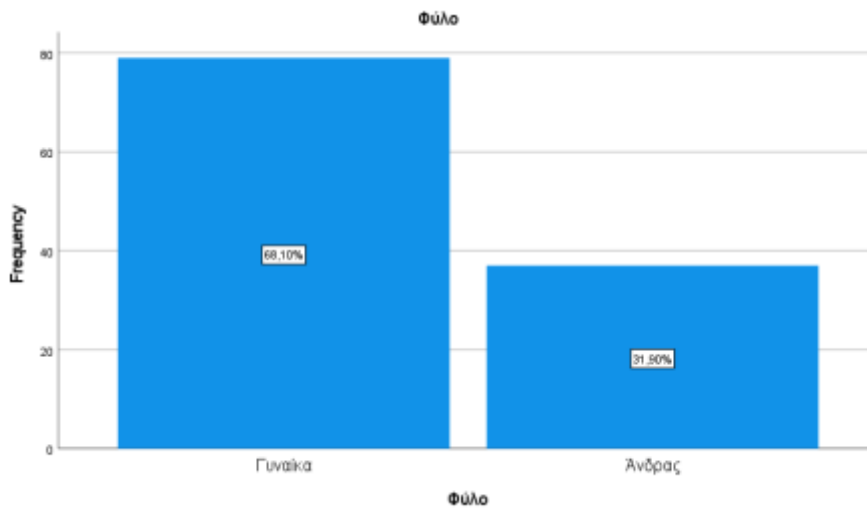
#### 4.3.3 Μέσα ανάλυσης των δεδομένων

Τα δεδομένα συγκεντρώθηκαν αποκλειστικά ηλεκτρονικά μέσω της εφαρμογής Google Forms ενώ στην συνέχεια επεξεργάστηκαν μέσω του στατιστικού πακέτου SPSS 27.

## Κεφάλαιο 5: Παρουσίαση ερευνητικών ευρημάτων

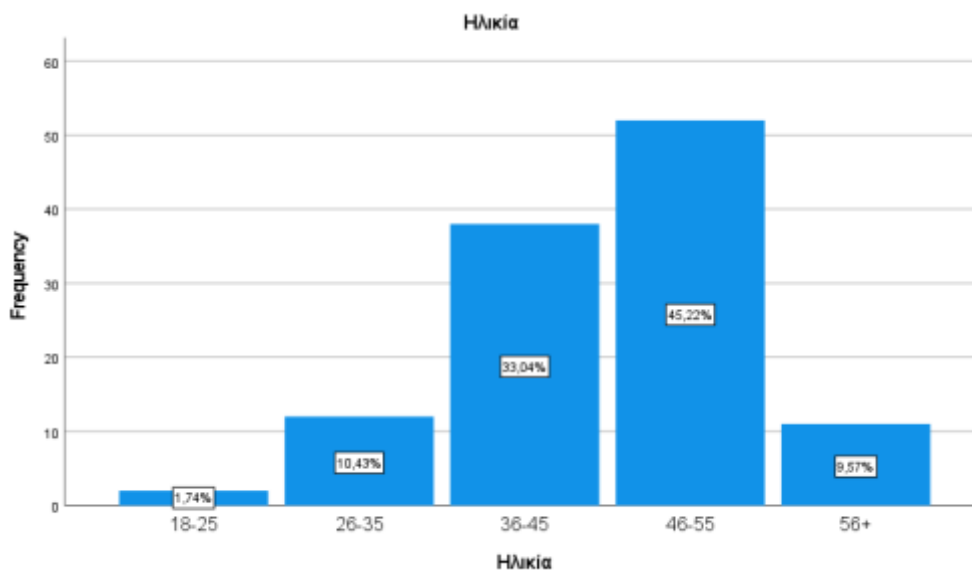
### 5.1 Δημογραφικά στοιχεία

Ξεκινώντας με το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου στο οποίο οι ερωτήσεις αφορούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων παρατηρούμε ότι το 68,1% των συμμετεχόντων είναι γυναίκες ενώ το 31,9% άνδρες.



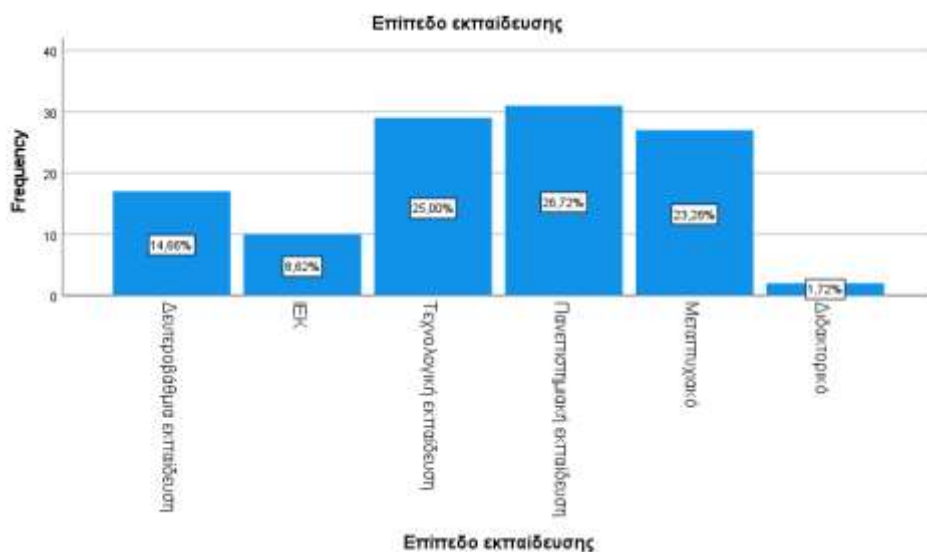
Διάγραμμα 1 Φύλο

Όσον αφορά την ηλικία βλέπουμε ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (45,2%) έχει ηλικία 46 έως 55 ετών, ενώ η δεύτερη πιο δημοφιλής κατηγορία είναι αυτή των 36 έως 45 ετών με ποσοστό 33%. Συνολικά θα μπορούσε κανείς να πει ότι οι συμμετέχοντες κατά μέσο όρο είναι μέσης προς μεγάλης ηλικίας καθώς αθροιστικά το 54,8% περίπου των συμμετεχόντων είναι άνω των 46 ετών.



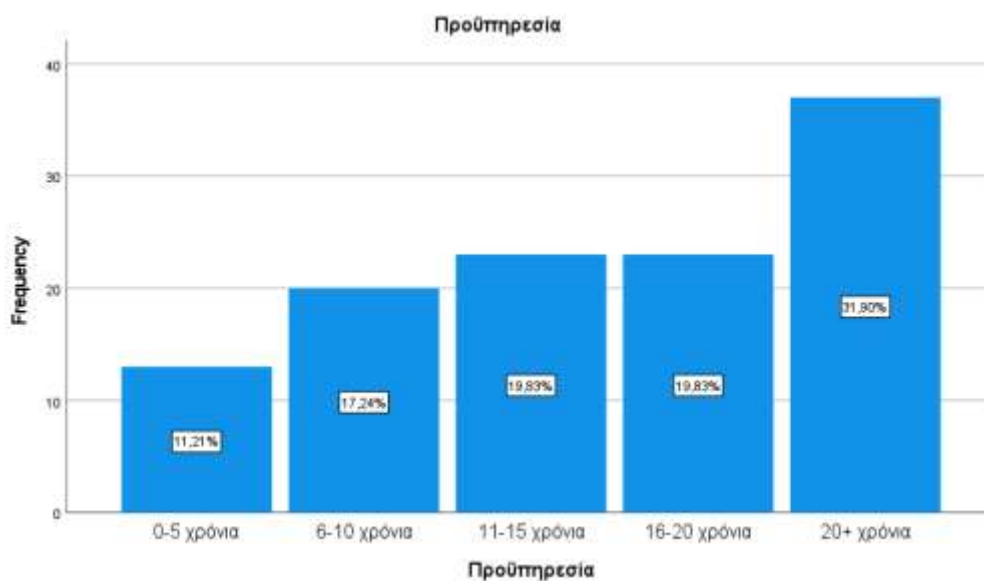
Διάγραμμα 2 Ηλικία

Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων θα μπορούσε κανείς να πει ότι συνολικά το δείγμα χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης, καθώς το 26,7% έχει ολοκληρώσει εκπαίδευση Πανεπιστημιακού επιπέδου, ενώ επιπλέον ένα 23,3% έχει και κάποιον μεταπτυχιακό τίτλο. Αυτό σημαίνει ότι ακριβώς οι μισοί από τους συμμετέχοντες έχουν πτυχίο Ανώτατης Εκπαίδευσης, ενώ επιπλέον ένα 25% έχει πτυχίο τεχνολογικής εκπαίδευσης. Αντίθετα, μόλις το 14,7% είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.



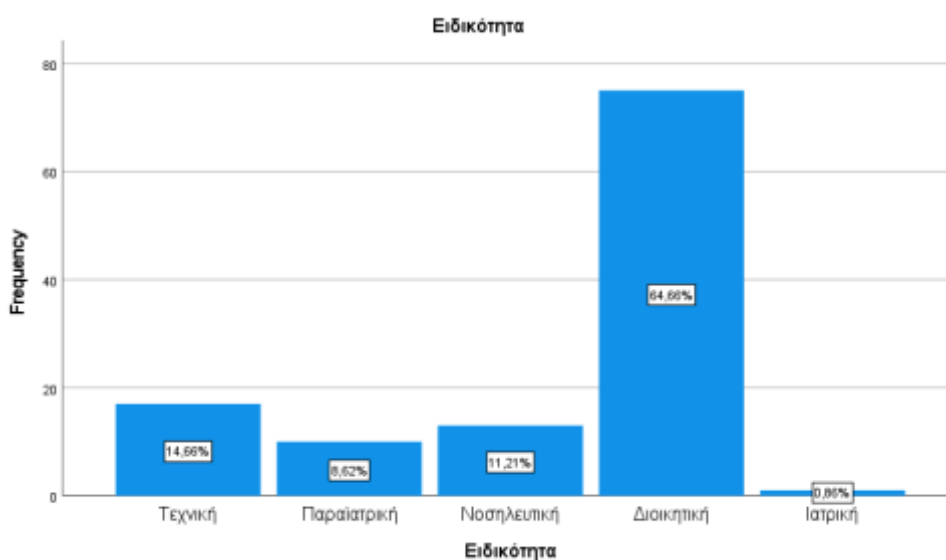
Διάγραμμα 3 Επίπεδο εκπαίδευσης

Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου μελετώνται τα εργασιακά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων ξεκινώντας η πρώτη ερώτηση αφορά την προϋπηρεσία τους. Όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα η πλειοψηφία των συμμετεχόντων έχει πολύ μεγάλη εμπειρία άνω των 20 ετών 31,9% ενώ το 19,8% έχει εμπειρία από 16 έως 20 χρόνια το ίδιο ποσοστό της τάξης του 19,8% παρατηρείται και στην κατηγορία 11 έως 15 ετών αυτό σημαίνει ότι αθροιστικά αν μελετηθούν οι συμμετέχοντες οι οποίοι έχουν πάνω από 11 χρόνια εμπειρίας αυτοί αντιπροσωπεύουν περίπου επτά στους δέκα συμμετέχοντες της παρούσας έρευνας από την άλλη πλευρά 0 έως 5 χρόνια εμπειρίας έχει το 11,2% και 6 έως 10 χρόνια εμπειρίας έχει το 17,2% των συμμετεχόντων



Διάγραμμα 4 Προϋπηρεσία

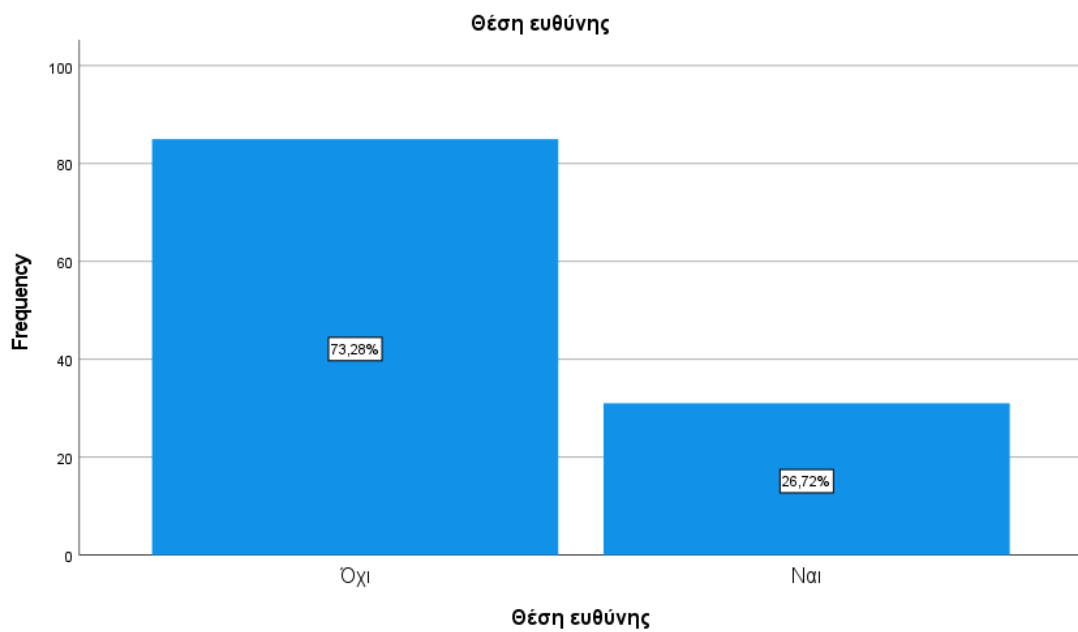
Συνεχίζοντας με την ειδικότητα των συμμετεχόντων παρατηρείται ότι η συντριπτική πλειοψηφία αυτών 64,7% ανήκουν στο διοικητικό κομμάτι του οργανισμού που εξετάζεται κάτι το οποίο είναι αναμενόμενο με δεδομένο ότι κατά κύριο λόγο το ερωτηματολόγιο κατευθύνθηκε σε αυτό το τμήμα. Η δεύτερη πιο δημοφιλής κατηγορία είναι η τεχνική με 14,7% ενώ ακολουθούν η νοσηλευτική με 11,2% και θα πάρει ιατρικά επαγγέλματα με 8,6



Διάγραμμα 5 Ειδικότητα

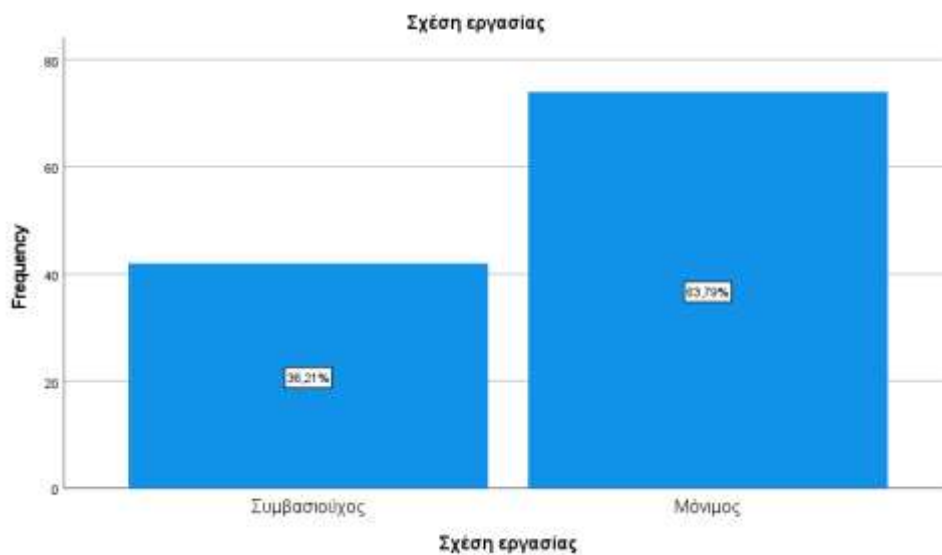
Όσον αφορά την κατοχή θέσης ευθύνης από τους 116 συμμετέχοντες, το 73,3% δηλαδή 85 άτομα δήλωσαν ότι δεν κατέχουν θέσεις ευθύνης και είναι απλοί υπάλληλοι σε

αντίθεση με το 26,7% δηλαδή 31 άτομα τα οποία δήλωσαν ότι στο χώρο εργασίας τους κατέχουν κάποια θέση ευθύνης



Διάγραμμα 6 Θέση ευθύνης

Τέλος, όσον αφορά τη σχέση εργασίας τους, από τις απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν προκύπτει ότι το 63,8% συμμετεχόντων είναι μόνιμοι υπάλληλοι ενώ το 36,2% είναι συμβασιούχοι.



Διάγραμμα 7 Σχέση εργασίας

## 5.2 Ανάλυση κύριου μέρους ερωτηματολογίου

Στο επόμενο μέρος του ερωτηματολογίου αρχικά εξετάζεται το ψυχολογικό κεφάλαιο των εργαζομένων όπως αυτό αποτυπώθηκε στις σχετικές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Το ψυχολογικό κεφάλαιο αποτελείται συνολικά από τέσσερις διαστάσεις οι οποίες είναι η ελπίδα, η αυτοπεποίθηση, η ανθεκτικότητα και η αισιοδοξία. Η κατηγοριοποίηση αυτή αλλά και οι ερωτήσεις που αποτελούν αυτές τις διαστάσεις προέρχεται από το έργο των Luthans, Avolio & Avey (2007) και συγκεκριμένα το ερωτηματολόγιο PCQ-12 που αφορά το ψυχολογικό κεφάλαιο και αποτελείται από συνολικά 12 ερωτήσεις. Το ερωτηματολόγιο αυτό χρησιμοποιήθηκε ύστερα από σχετική άδεια των συγγραφέων που δίνεται μέσα από σχετική αίτηση στον ιστότοπο [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com).

Όσον αφορά τις διαστάσεις του ερωτηματολογίου, οι τρεις πρώτες ερωτήσεις αφορούν τη διάσταση της αποτελεσματικότητας (1-3), ενώ στην συνέχεια οι επόμενες τέσσερις ερωτήσεις (4-7) αφορούν την διάσταση της ελπίδας, οι επόμενες τρεις (8-10) την ανθεκτικότητα και τέλος οι ερωτήσεις 11 και 12 την αισιοδοξία. Οι ερωτήσεις συνολικά αποτυπώνουν το πως αντιλαμβάνεται το κάθε άτομο τον εαυτό του στο χώρο εργασίας του όπως για παράδειγμα αν το θεωρεί επιτυχημένο ή όχι. Στη διάσταση της ανθεκτικότητας για παράδειγμα, οι ερωτήσεις ενδεικτικά αναφέρονται στο αν αντιμετωπίζουν αγχωτικές καταστάσεις στο χώρο εργασίας τους αλλά και το πως τις αντιμετωπίζουν, ενώ στην διάσταση της αισιοδοξίας οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σχετικά με ερωτήσεις για το αν βλέπουν τη θετική όψη των πραγμάτων όσον αφορά την εργασία τους μεταξύ άλλων.

Η κλίμακα η οποία χρησιμοποιείται στο ερωτηματολόγιο αυτό είναι μία κλίμακα Likert η οποία με παίρνει απαντήσεις από το 1 έως το 6 με την απάντηση 1 να αντιστοιχεί στην απάντηση «διαφωνώ απόλυτα» και την επιλογή 6 να αντιστοιχεί στην απάντηση «συμφωνώ απόλυτα».

Για τη διερεύνηση της παρακίνησης χρησιμοποιήθηκε το Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS) όπως αυτό αναπτύχθηκε από τους Chemolli & Gagni (2014). Οι συγγραφείς στην συγκεκριμένη υλοποίηση εφάρμοσαν μία συντομευμένη μορφή της κλίμακας αυτής η οποία αποτελείται από 16 συνολικά ερωτήσεις-προτάσεις οι οποίες είναι δομημένες σε τέσσερις παράγοντες (ή αλλιώς διαστάσεις) της παρακίνησης. Στην πρώτη διάσταση μελετάται η εξωτερική ρύθμιση σε σύνολο έξι



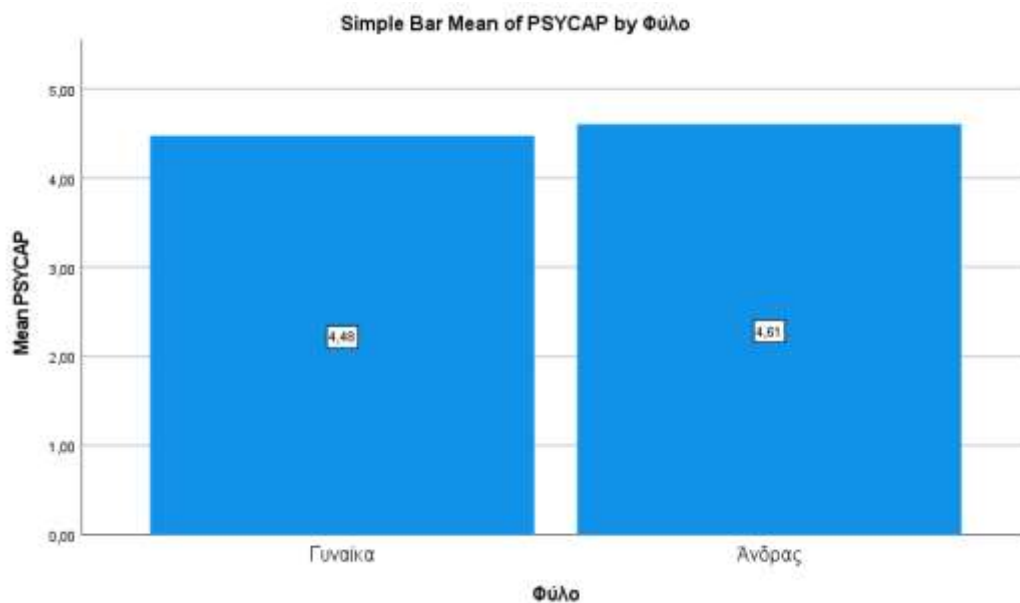
προτάσεων, ενώ ακολουθεί η ενδοπροβαλλόμενη-εσωτερική ρύθμιση με τέσσερις προτάσεις, η αναγνωρίσιμη ρύθμιση με τρεις προτάσεις και τέλος η ενδογενής ρύθμιση με τρεις προτάσεις. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να απαντήσουν στις παραπάνω προτάσεις με τη χρήση μίας κλίμακας Likert η οποία παίρνει τιμές από το 1 έως το 7. Η απάντηση 1 αντιστοιχεί στην απάντηση «καθόλου» ενώ η επιλογή 7 αντιστοιχεί στην απάντηση «εντελώς». Αυτό σημαίνει ότι όσο μεγαλύτερη είναι η βαθμολογία που συγκεντρώνει κάθε μία από τις παραπάνω προτάσεις τόσο πιο μεγάλα είναι και τα επίπεδα παρακίνησης του ατόμου. Το συγκεκριμένο εργαλείο αποτελεί ένα απλό και συνάμα αποτελεσματικό τρόπο μέτρησης της παρακίνησης και επίσης κοινά αποδεκτό στην ερευνητική κοινότητα με μεγάλο αριθμό εφαρμογών.

### 5.3 Σύγκριση απαντήσεων ανά ομάδα συμμετεχόντων

Στο σημείο αυτό γίνεται μελέτη τόσο του ψυχολογικού κεφαλαίου όσο και του επιπέδου παρακίνησης με βάση κάποια κάποιες συγκεκριμένες μεταβλητές που μετρούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων όπως είναι το φύλο, η ηλικία, η προϋπηρεσία και η κατοχή θέσης ευθύνης. Στο ψυχολογικό κεφάλαιο πέρα από τα συνολικά αποτελέσματα παρουσιάζονται και οι επιμέρους βαθμολογίες ανά διάσταση.

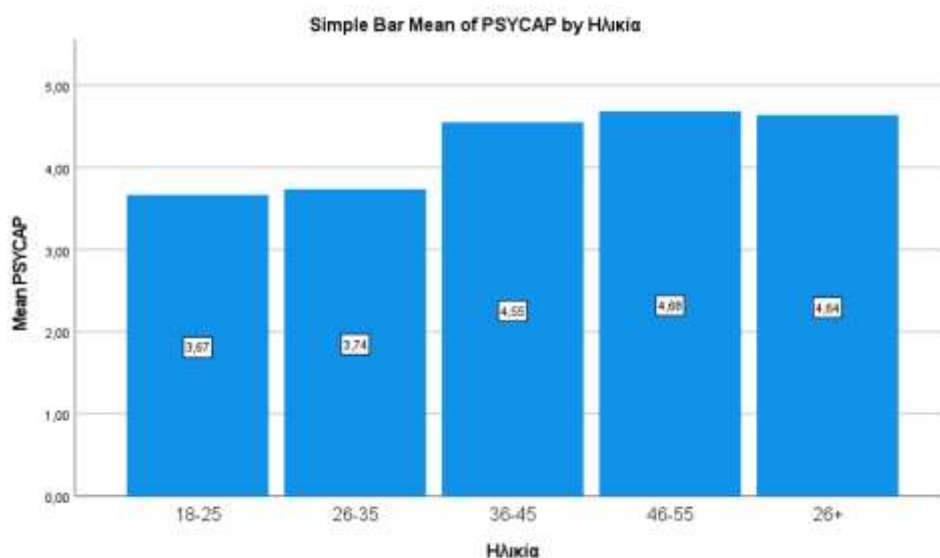
#### 5.3.1 Ψυχολογικό κεφάλαιο

Ξεκινώντας με τη σύγκριση του συνολικού ψυχολογικού κεφαλαίου ανάμεσα στα δύο φύλα προκύπτει ότι οι άντρες έχουν μεγαλύτερο μέσο όρο (4,61) και ως εκ τούτου υψηλότερο επίπεδο ψυχολογικού κεφαλαίου συγκριτικά με τις γυναίκες οι οποίες παρουσίασαν τιμή ψυχολογικού κεφαλαίου 4,48 όπως φαίνεται και στο διάγραμμα που ακολουθεί.



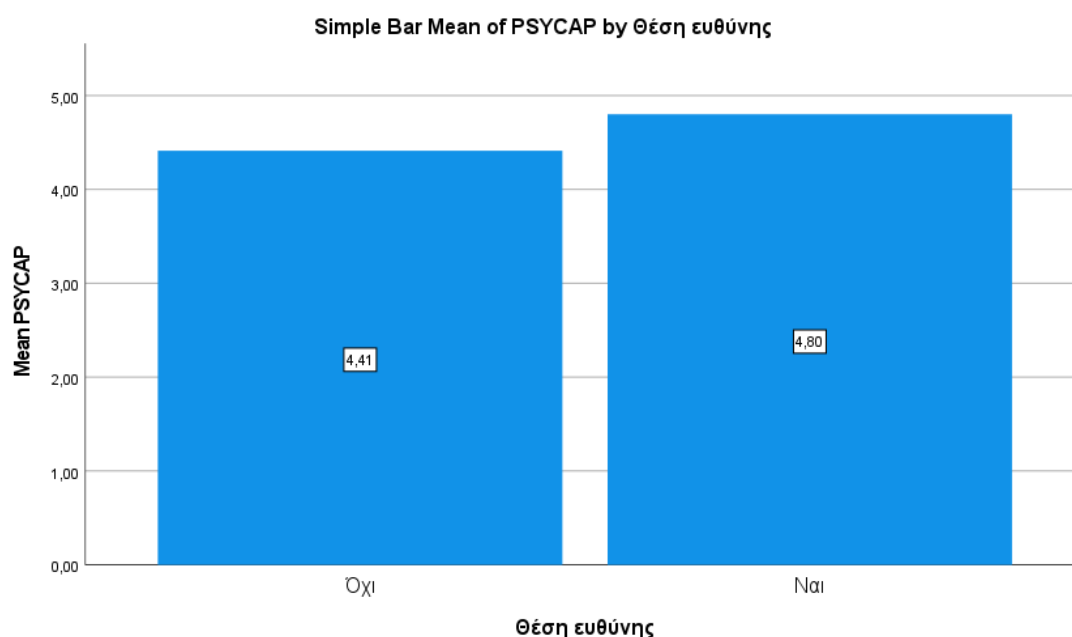
Διάγραμμα 8 Ψυχολογικό κεφάλαιο με βάση το φύλο

Συνεχίζοντας, με την ηλικία, παρατηρείται ότι όσο αυξάνεται η ηλικία των συμμετεχόντων τόσο αυξάνεται και το επίπεδο του ψυχολογικού κεφαλαίου καθώς η χαμηλότερη παρατηρούμενη τιμή είναι η τιμή 3,67 η οποία παρατηρείται στην κατηγορία των 18 έως 25 ετών ενώ η μέγιστη τιμή 4,68 παρατηρείται στην ηλικιακή ομάδα 46 έως 55 ετών, ενώ ελαφρώς μικρότερη τιμή παρατηρείται (4,64) στην ηλικιακή ομάδα των 56 ετών και άνω. Αυτό σημαίνει ότι όσο αυξάνεται η ηλικία των συμμετεχόντων στην έρευνα τόσο αυξάνεται και το επίπεδο ψυχολογικού κεφαλαίου.



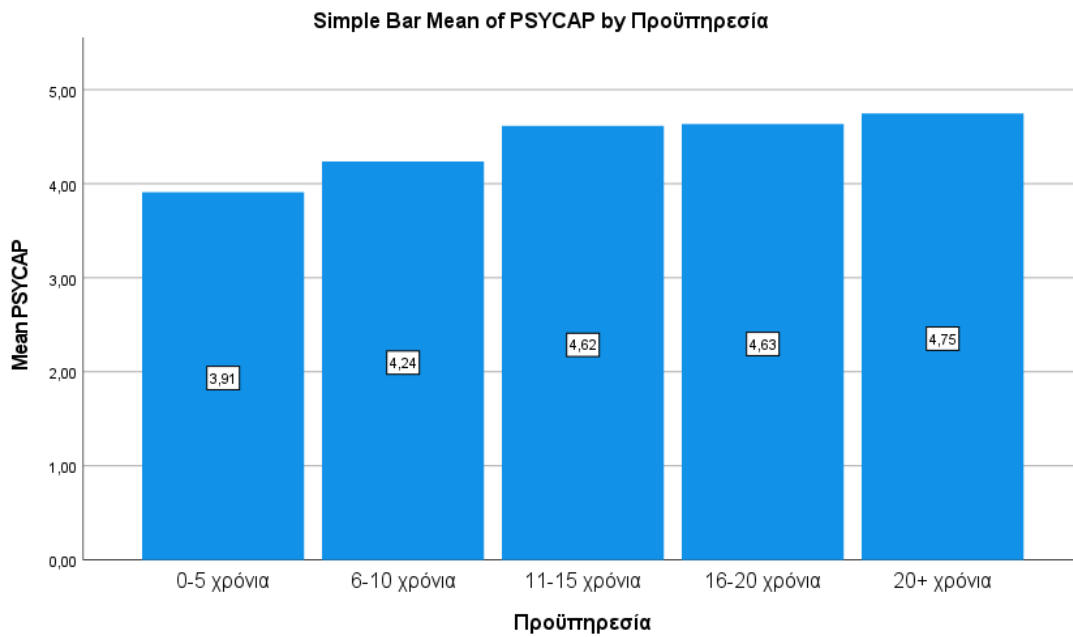
Διάγραμμα 9 Ψυχολογικό κεφάλαιο με βάση την ηλικία

Ακολουθεί ανάλυση του ψυχολογικού κεφαλαίου με βάση την κατοχή θέσης ευθύνης ή όχι. Εδώ παρατηρείται ότι η κατοχή θέσης ευθύνης φαίνεται να επηρεάζει το επίπεδο ψυχολογικού κεφαλαίου, καθώς οι συμμετέχοντες που κατέχουν μία τέτοια θέση παρουσίασαν μεγαλύτερο επίπεδο ψυχολογικού κεφαλαίου και συγκεκριμένα μέσο όρο 4,8 έναντι αυτών που δεν κατέχουν θέσεις ευθύνης οι οποίοι παρουσίασαν μέσο όρο ψυχολογικού κεφαλαίου 4,41. Θα μπορούσε κανείς να πει ότι θέση ευθύνης μπορεί να είναι παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει το επίπεδο του συνολικού ψυχολογικού κεφαλαίου, ωστόσο αυτό θα ελεγχθεί σε επόμενη ενότητα.



*Διάγραμμα 10 Ψυχολογικό κεφάλαιο με βάση την κατοχή θέσης ευθύνης*

Αναλύοντας το επίπεδο του ψυχολογικού κεφαλαίου με βάση την προϋπηρεσία του κάθε εργαζόμενου παρατηρείται ότι η τιμή ψυχολογικού κεφαλαίου αυξάνεται όσο αυξάνονται τα χρόνια προϋπηρεσίας του κάθε υπάλληλου. Όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα η χαμηλότερη τιμή του ψυχολογικού κεφαλαίου παρουσιάζεται στους συμμετέχοντες με 0 έως 5 χρόνια προϋπηρεσίας, ενώ αυξάνεται σταδιακά και φτάνει στη μέγιστη τιμή του (4,75) σε αυτούς που έχουν 20 και πλέον έτη προϋπηρεσίας στο επάγγελμά τους. Αυτό σημαίνει ότι όσο περισσότερο αυξάνεται η εμπειρία ενός υπαλλήλου φαίνεται να επηρεάζει θετικά το επίπεδο του ψυχολογικού κεφαλαίου του.

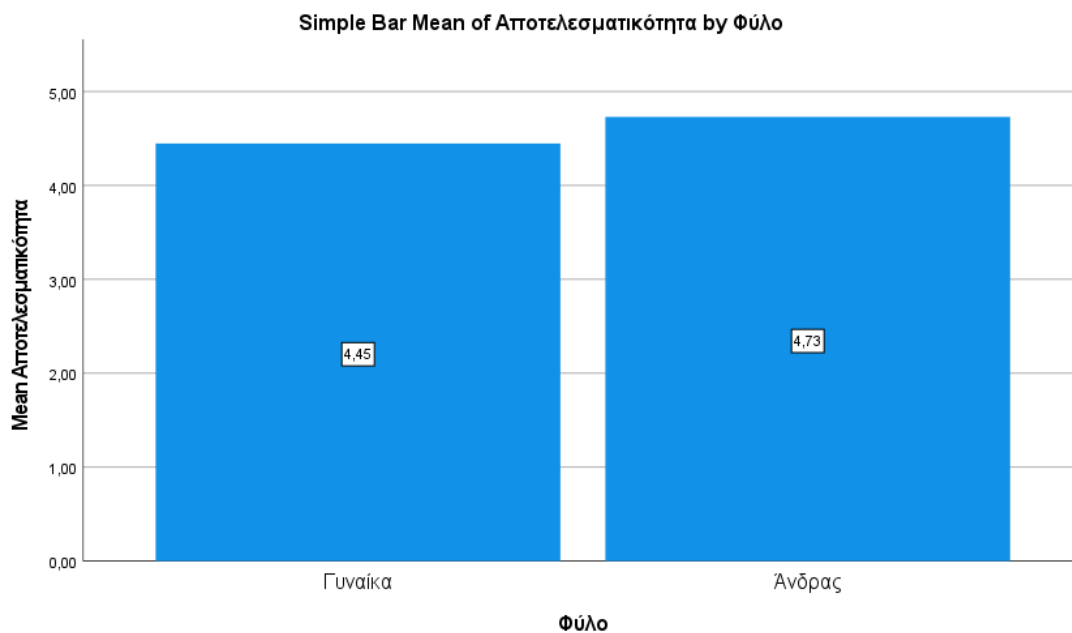


*Διάγραμμα 11 Ψυχολογικό κεφάλαιο με βάση την προϋπηρεσία*

### 5.3.2 Ανάλυση διαστάσεων ψυχολογικού κεφαλαίου

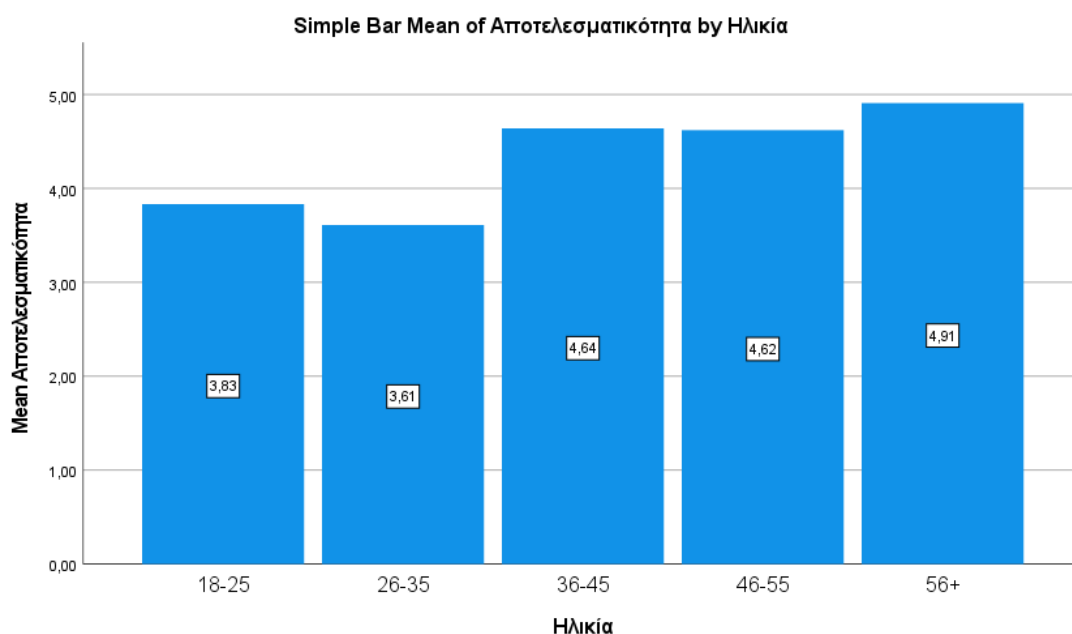
#### 5.3.2.1 Αποτελεσματικότητα

Στη συνέχεια ακολουθεί η ανάλυση των τεσσάρων η διαστάσεων του ψυχολογικού κεφαλαίου με πρώτη την αποτελεσματικότητα. Όπως φαίνεται στο διάγραμμα που ακολουθεί, η συνιστώσα αυτή του ψυχολογικού κεφαλαίου η οποία εκφράζει την αυτοπεποίθηση των συμμετεχόντων φαίνεται πώς είναι πιο ισχυρή στους άντρες καθώς αυτοί παρουσίασαν μέσο όρο 4,73 έναντι 4,45 των γυναικών ένα αποτέλεσμα που δεν έρχεται ως έκπληξη αφού όπως ήδη έχει αναφερθεί οι άντρες έχουν μεγαλύτερο επίπεδο ψυχολογικού κεφαλαίου σε σχέση με τις γυναίκες στην έρευνα αυτή.



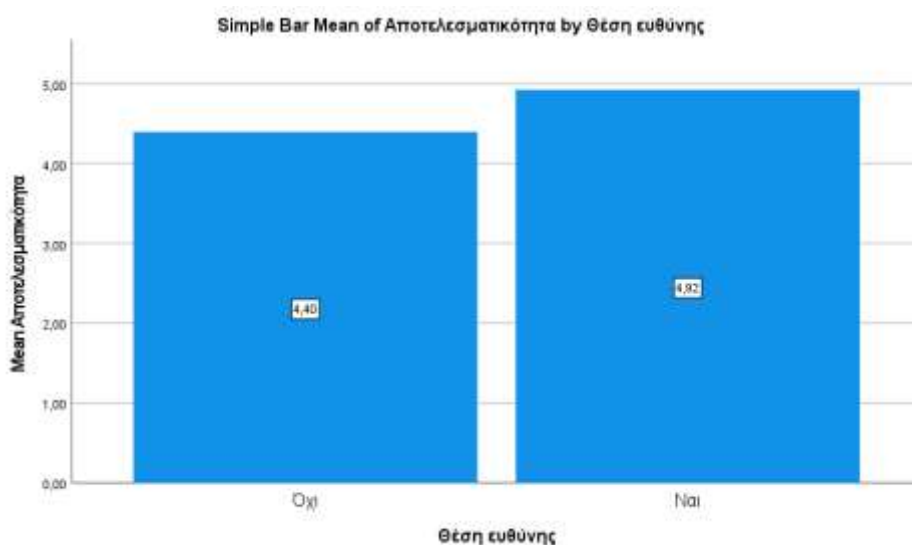
*Διάγραμμα 12 Αποτελεσματικότητα με βάση το φύλο*

Συνεχίζοντας με την μελέτη αυτής της διάστασης ως προς την ηλικία παρατηρείται εκ νέου ότι όσο αυξάνεται η ηλικία των συμμετεχόντων τόσο αυξάνεται και το επίπεδο της αποτελεσματικότητας, όπως παρουσιάζεται και στο διάγραμμα που ακολουθεί. Υψηλότερη τιμή για τη διάσταση της αποτελεσματικότητας σε σχέση με την ηλικία παρουσιάζεται στην ηλικιακή ομάδα των 56 ετών και άνω όπου οι συμμετέχοντες έχουν μέσο όρο αποτελεσματικότητας 4,91 ενώ η χαμηλότερη τιμή παρατηρείται στην ηλικιακή ομάδα 26 έως 35 με μέσο όρο 3,61.



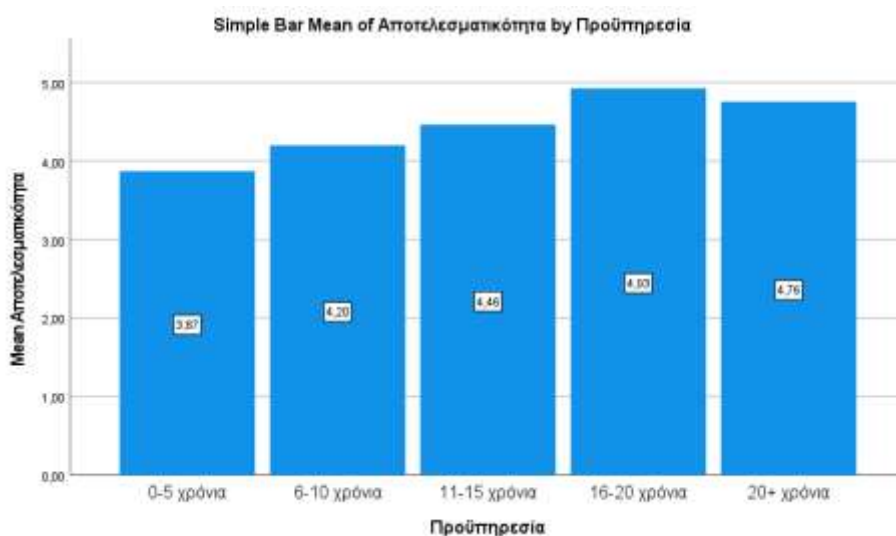
*Διάγραμμα 13 Αποτελεσματικότητα με βάση την ηλικία*

Όσον αφορά στη θέση ευθύνης παρατηρείται ότι και εδώ η θέση ευθύνης επηρεάζει το επίπεδο αποτελεσματικότητας των συμμετεχόντων στην έρευνα καθώς η μέση τιμή που διαμορφώθηκε είναι 4,92 έναντι 4,40 αυτών που δεν κατέχουν θέσεις ευθύνης.



Διάγραμμα 14 Αποτελεσματικότητα με βάση την κατοχή θέσης ευθύνης

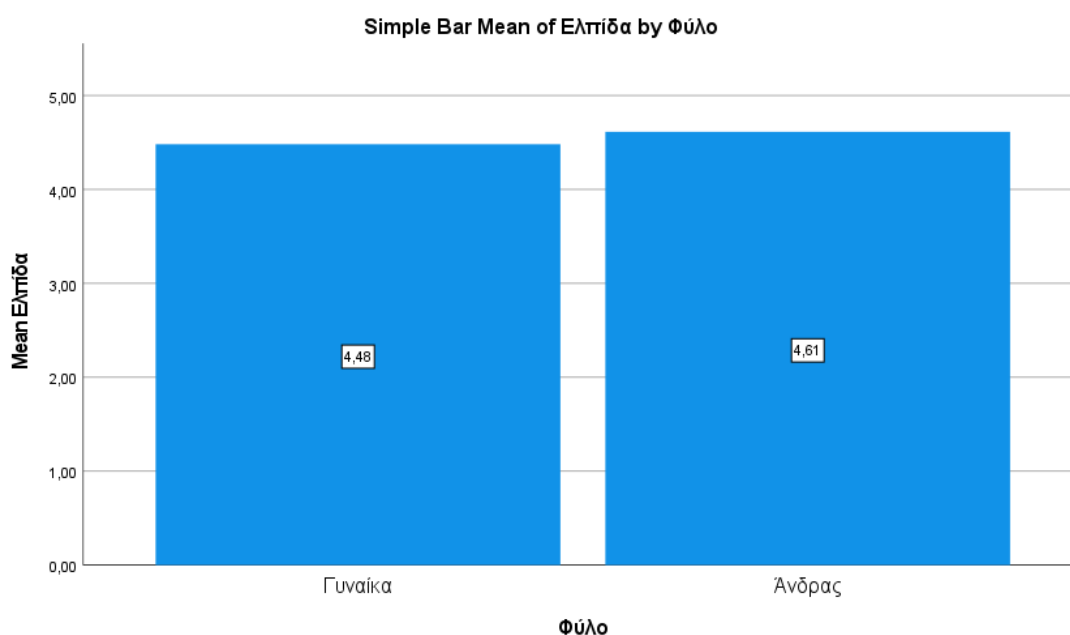
Τέλος, όσον αφορά την προϋπηρεσία των συμμετεχόντων φαίνεται ότι και αυτή επηρεάζει με θετικό τρόπο την αποτελεσματικότητα τους καθώς φαίνεται ότι όσο αυξάνονται τα έτη προϋπηρεσίας τόσο αυξάνεται και το επίπεδο αποτελεσματικότητας πιο συγκεκριμένα η χαμηλότερη τιμή παρατηρείται στους συμμετέχοντες που έχουν χαμηλή προϋπηρεσία 0 έως 5 χρόνια με μέση τιμή 3,87. Ενώ οι υψηλότερες τιμές παρατηρούνται σε αυτούς που έχουν 16 έως 20 χρόνια προϋπηρεσίας με μέση τιμή 4,93 και αυτούς που έχουν πάνω από 20 χρόνια προϋπηρεσίας με μέση τιμή 4,76



Διάγραμμα 15 Αποτελεσματικότητα με βάση την προϋπηρεσία

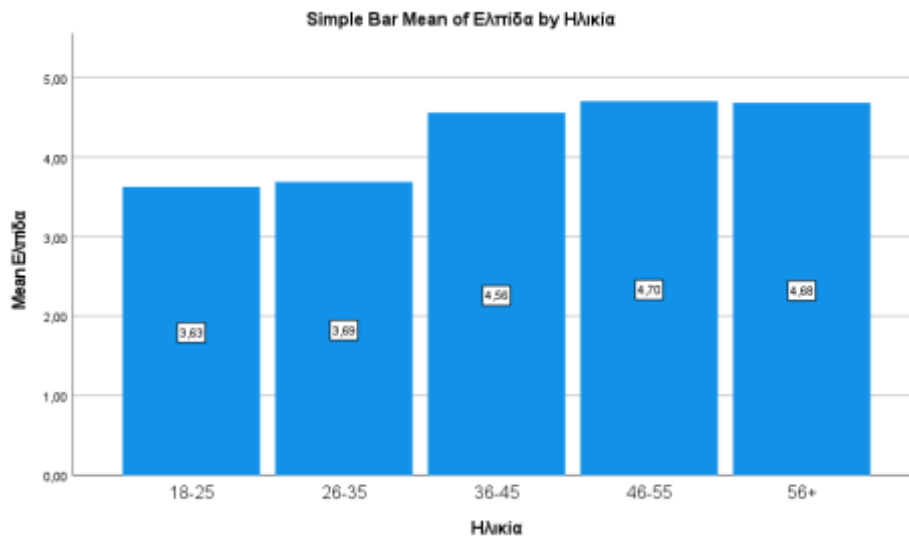
### 5.3.2.2 Ελπίδα

Η δεύτερη διάσταση του ψυχολογικού κεφαλαίου που αναλύεται είναι αυτή της ελπίδας. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα που ακολουθεί, ο μέσος όρος της ελπίδας με βάση το φύλο είναι υψηλότερο στους άνδρες σε σχέση με τις γυναίκες. Αν και η διαφορά αυτή φαίνεται να είναι σχετικά μικρή (πιο συγκεκριμένα οι άντρες έχουν μέσο όρο στη διάσταση της Ελπίδας 4,61 σε σχέση με τις γυναίκες που είναι 4,48) παρατηρείται επίσης ότι η διαφορά αυτή είναι μικρότερη σε σχέση με την προηγούμενη διάσταση που εξετάστηκε αυτήν της αποτελεσματικότητας.



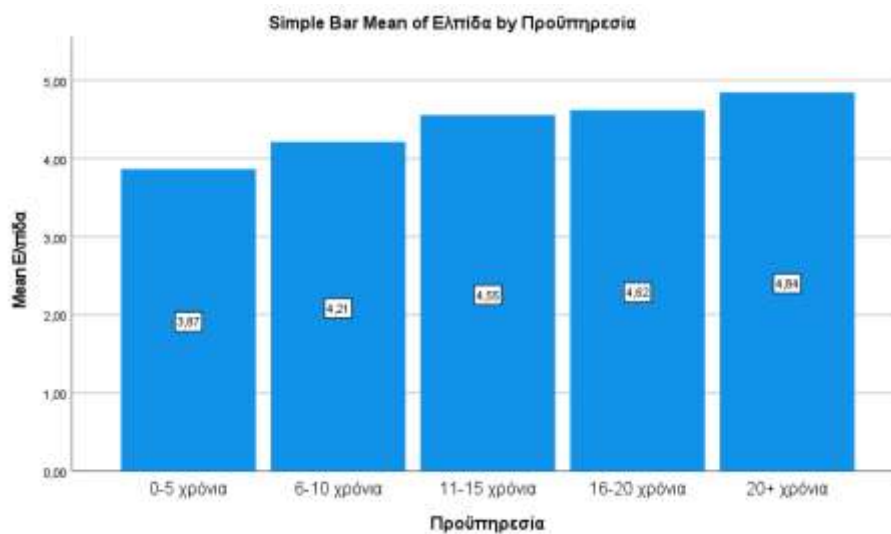
Διάγραμμα 16 Ελπίδα με βάση το φύλο

Συνεχίζοντας, με τη διάσταση της ελπίδας σε σχέση με την ηλικία των συμμετεχόντων, παρατηρείται ότι η ελπίδα αυξάνεται όσο αυξάνεται και η ηλικία των συμμετεχόντων όπως και στην προηγούμενη διάσταση. Έτσι και εδώ η μικρότερη τιμή της ελπίδας καταγράφεται στην ηλικία 18-25, ενώ η υψηλότερη σε αυτή της ηλικιακής ομάδας 46 έως 55 και με μικρή διαφορά ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 56 και άνω με μέσο όρο 4,68.



Διάγραμμα 17 Ελπίδα με βάση την ηλικία

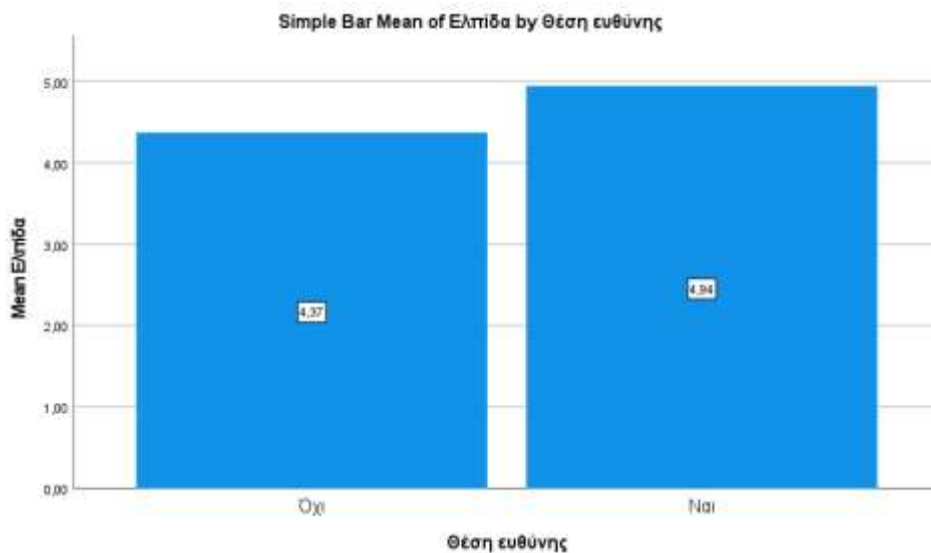
Ίδια είναι η εικόνα και όσον αφορά την προϋπηρεσία όπου και πάλι παρατηρείται ότι οι υπάλληλοι που έχουν τη μικρότερη προϋπηρεσία 0 έως 5 χρόνια παρουσιάζουν το μικρότερο μέσο όρο στη διάσταση της ελπίδας με τιμή 3,87, ενώ η υψηλότερη τιμή σε αυτή τη διάσταση καταγράφεται στους υπαλλήλους που έχουν προϋπηρεσία 20 έτη και άνω με μέσο όρο 4,84.



Διάγραμμα 18 Ελπίδα με βάση την προϋπηρεσία

Τέλος η κατοχή θέσης ευθύνης φαίνεται επίσης με επηρεάζει θετικά τη διάσταση της ελπίδας καθώς παρατηρείται μεγάλη διαφορά τους εργαζόμενους που κατέχουν θέσεις ευθύνης σε σχέση με αυτούς που δεν έχουν καθώς ο μέσος όρος τους μεν πρώτους διαμορφώνεται στο 4,94 ενώ στους δεύτερους στο 4,37.

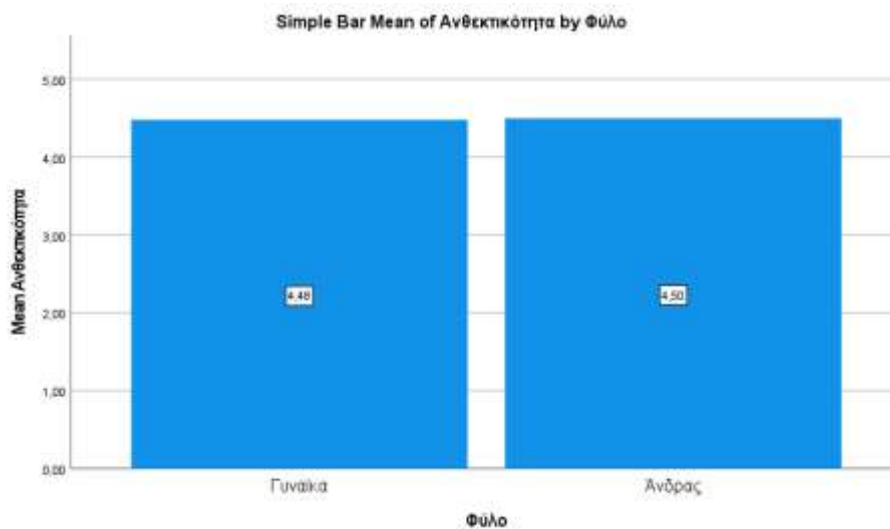




Διάγραμμα 19 Ελπίδα με βάση την κατοχή θέσης ευθύνης

### 5.3.2.3 Ανθεκτικότητα

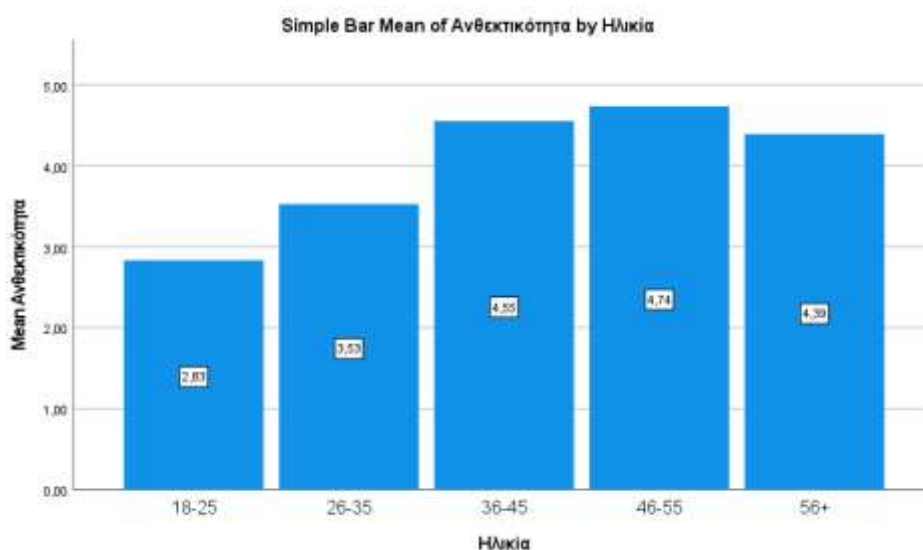
Ακολουθεί η διάσταση της ανθεκτικότητας η οποία αποτελεί και την τρίτη διάσταση του ψυχολογικού κεφαλαίου. Ξεκινώντας παρατηρείται ότι στη διάσταση αυτή δεν παρατηρούνται σημαντικές διαφορές όσον αφορά το φύλο των συμμετεχόντων καθώς οι μέσοι όροι που καταγράφηκαν είναι πολύ κοντινοί και συγκεκριμένα 4,50 για τους άντρες και 4,48 για τις γυναίκες.



Διάγραμμα 20 Ανθεκτικότητα με βάση το φύλο

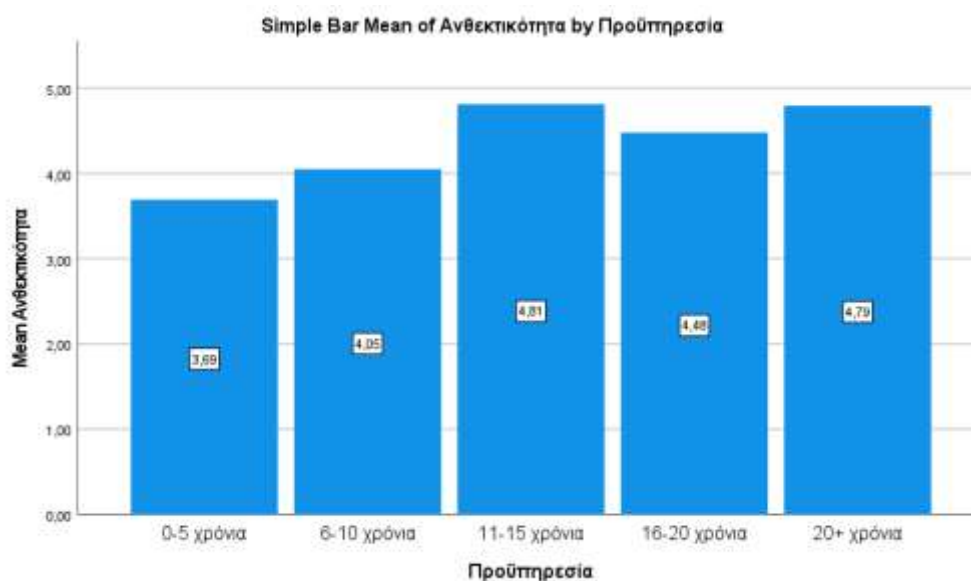
Συνεχίζοντας με την ηλικία, παρατηρείται ξανά ότι όσο αυξάνεται η ηλικία των συμμετεχόντων τόσο αυξάνεται και το επίπεδο ανθεκτικότητας τους με εξαίρεση την τελευταία ηλικιακή κατηγορία των ατόμων που είναι 56 ετών και άνω όπου παρουσιάζεται πτώση της. Γενικότερα ένα σχόλιο που μπορεί να γίνει για τον μέσο όρο της ανθεκτικότητας όσον αφορά την ηλικία είναι ότι ξεκινά από πολύ χαμηλά επίπεδα

(2,83) στην ηλικία των 18 έως 25 ετών και κορυφώνεται στην ηλικία των 46 έως 55 ετών όπου και η τιμή είναι (4,74).



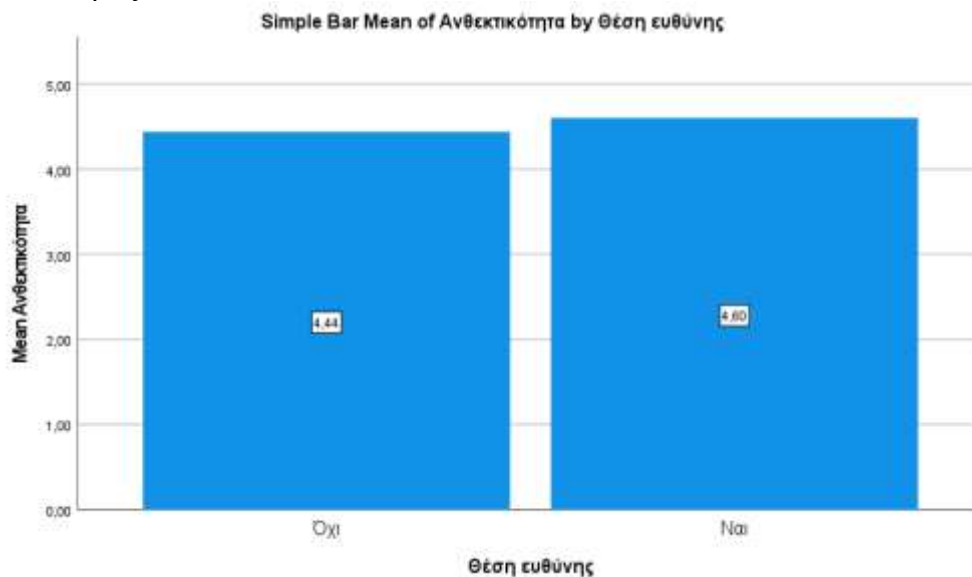
Διάγραμμα 21 Ανθεκτικότητα με βάση την ηλικία

Στην προϋπηρεσία η εικόνα είναι μεικτή καθώς αφενός παρουσιάζει αύξηση ανάλογα με το επίπεδο προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων, ωστόσο παρατηρείται ότι στα άτομα που έχουν προϋπηρεσία από 16 έως 20 έτη το επίπεδο της ανθεκτικότητας πέφτει ενώ αυξημένη παρουσιάζεται στα άτομα που έχουν πάνω από 20 χρόνια προϋπηρεσίας. Ωστόσο πρέπει να αναφερθεί ότι η μεγαλύτερη τιμή της ανθεκτικότητας με βάση την προϋπηρεσία καταγράφεται στα άτομα που έχουν 11 έως 15 έτη προϋπηρεσίας.



Διάγραμμα 22 Ανθεκτικότητα με βάση την Προϋπηρεσία

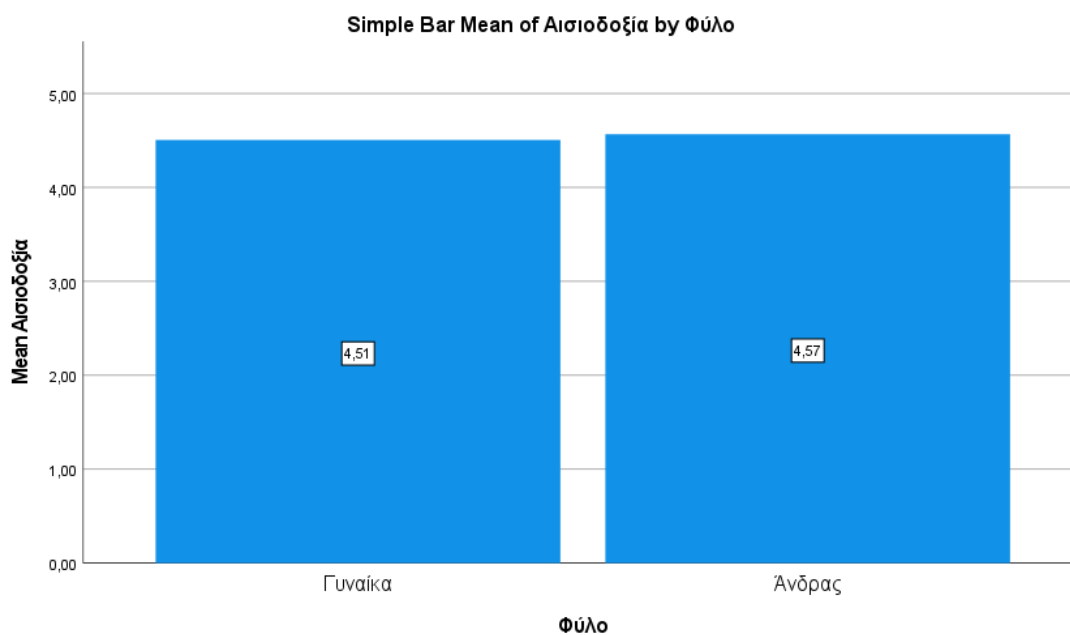
Όσον αφορά την ανθεκτικότητα και την κατοχή θέσης ευθύνης, ο μεγαλύτερος μέσος όρος στη διάσταση αυτή καταγράφεται στα άτομα που κατέχουν θέσεις ευθύνης με τιμή 4,60 ενώ τα άτομα που δεν κατέχουν θέση ευθύνης έχουν μέσο όρο ανθεκτικότητας 4,44.



Διάγραμμα 23 Ανθεκτικότητα με βάση την κατοχή θέσης ευθύνης

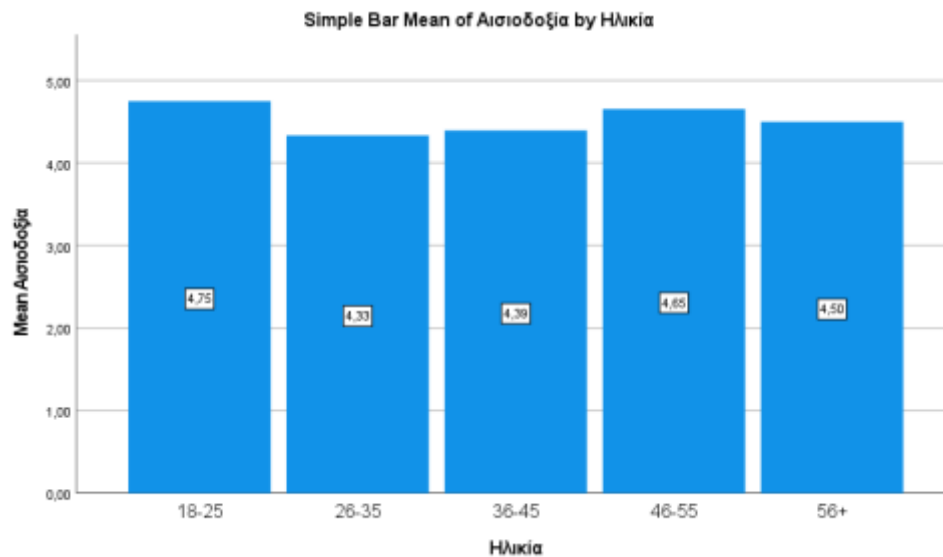
#### 5.3.2.4 Αισιοδοξία

Τελευταία διάσταση που εξετάζεται είναι αυτή της αισιοδοξίας. Και εδώ παρατηρείται μία μικρή διαφορά υπέρ των ανδρών στο επίπεδο αισιοδοξίας σε σχέση με τις γυναίκες καθώς καταγράφηκε μέσος όρος 4,57 έναντι 4,51 των γυναικών.



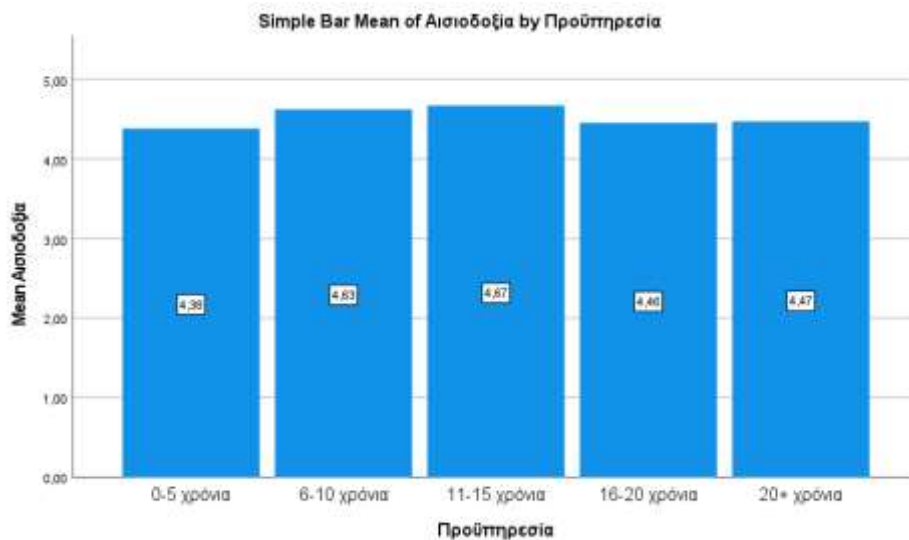
Διάγραμμα 24 Αισιοδοξία με βάση το φύλο

Όσον αφορά το επίπεδο αισιοδοξίας σε σχέση με την ηλικία παρατηρείται μία πιο μικτή εικόνα καθώς οι πιο αισιόδοξοι από τους συμμετέχοντες φαίνεται να είναι οι πιο νεαροί με μέσο όρο 4,75 στην κατηγορία 18 έως 25 ετών, ενώ η πιο κοντινή τιμή αισιοδοξίας καταγράφεται από τα άτομα 46 έως 55 ετών μέσο όρο 4,65. Οι υπόλοιπες κατηγορίες κινούνται σε σχετικά κοντινές τιμές ενώ ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει ο υψηλός μέσος όρος αισιοδοξίας των ατόμων 56 ετών και άνω οι οποίοι θεωρητικά βρίσκονται πιο κοντά στο τέλος του εργασιακού τους βίου.



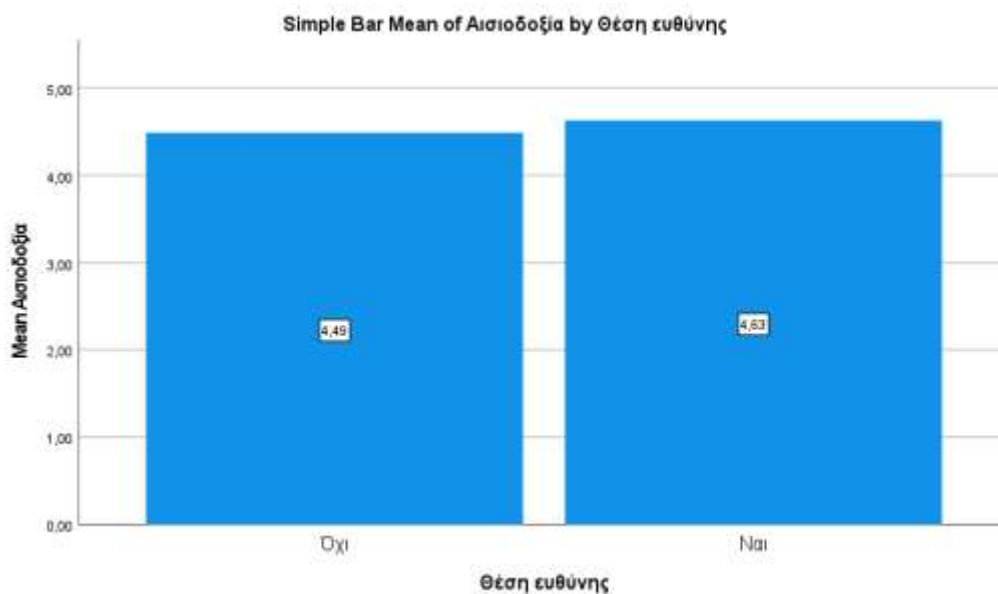
Διάγραμμα 25 Αισιοδοξία με βάση την ηλικία

Όσον αφορά την προϋπηρεσία παρατηρείται συνολικά ότι οι μέσοι όροι που καταγράφονται είναι οι υψηλοί με υψηλότερο επίπεδο αισιοδοξίας στα άτομα που έχουν 11 έως 15 χρόνια προϋπηρεσίας και χαμηλότερο στα άτομα που έχουν τη λιγότερη προϋπηρεσία δηλαδή 0 έως 5 χρόνια. Αξιοσημείωτο ένα και εδώ ότι τα άτομα με υψηλή εμπειρία άνω των 20 ετών έχουν σημαντικά υψηλό επίπεδο αισιοδοξίας με μέση τιμή 4,47.



Διάγραμμα 26 Αισιοδοξία με βάση την Προϋπηρεσία

Τέλος, όσον αφορά την αισιοδοξία σε σχέση με την θέση ευθύνης παρατηρείται ότι τα άτομα που κατέχουν θέσεις ευθύνης έχουν υψηλότερα επίπεδα αισιοδοξίας σε σχέση με αυτά που δεν κατέχουν τέτοια θέση με μέσο όρο 4,63 έναντι 4,49.

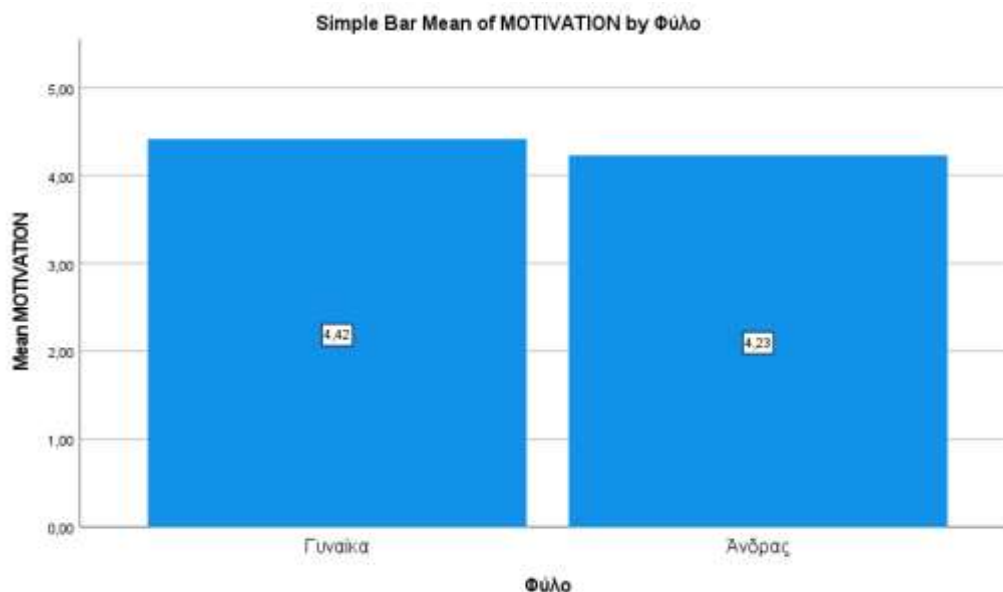


Διάγραμμα 27 Αισιοδοξία με βάση την Θέση ευθύνης

### 5.3.2 Παρακίνηση

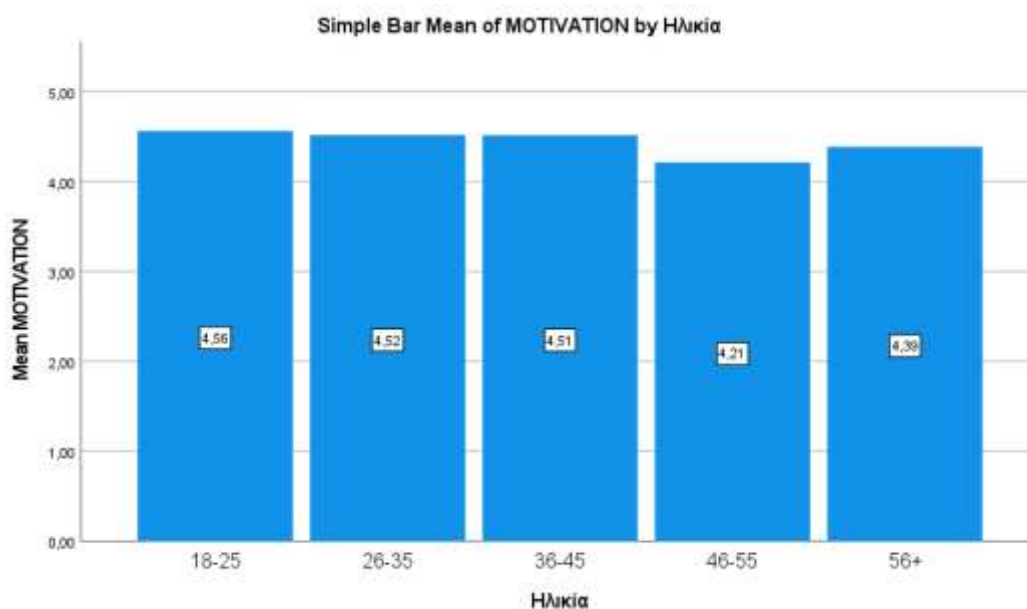
Ακολουθεί η ανάλυση του επιπέδου παρακίνησης με βάση τους προαναφερθέντες παράγοντες. Ξεκινώντας με το φύλο παρατηρείται ότι οι γυναίκες έχουν μεγαλύτερο

επίπεδο παρακίνησης σε σχέση με τους άντρες καθώς ο μέσος όρος τους είναι 4,42 ενώ των αντρών αντίστοιχα είναι 4,23.



Διάγραμμα 28 Παρακίνηση με βάση το φύλο

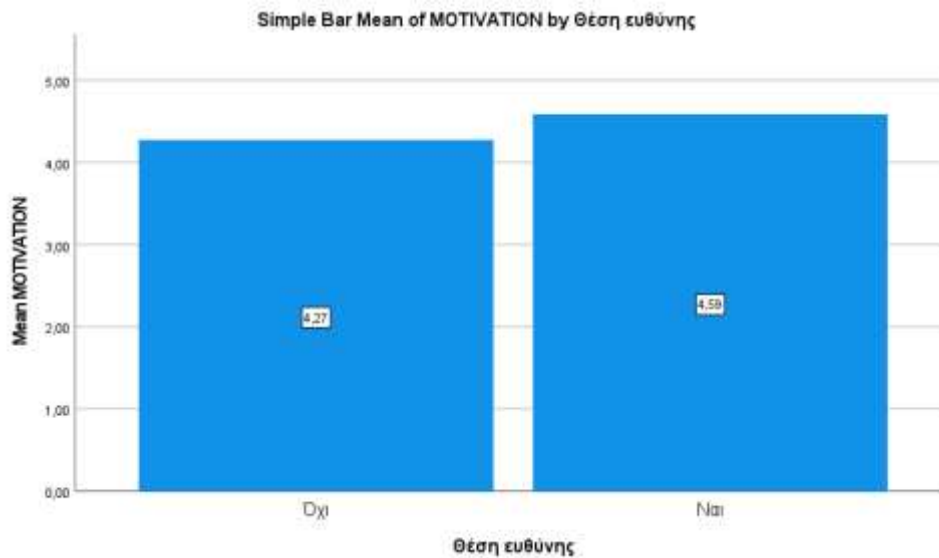
Συνεχίζοντας με την ηλικία, παρατηρείται ότι εικόνα είναι μικτή καθώς η παρακίνηση είναι μεγαλύτερη στις μικρότερες ηλικίες από ότι στις μεγαλύτερες, και για την ακρίβεια με εξαίρεση την κατηγορία 56 και άνω φαίνεται ότι όσο μεγαλώνει σε ηλικία ένας υπάλληλος τόσο περισσότερο μειώνεται η παρακίνηση του.



Διάγραμμα 29 Παρακίνηση με βάση την ηλικία

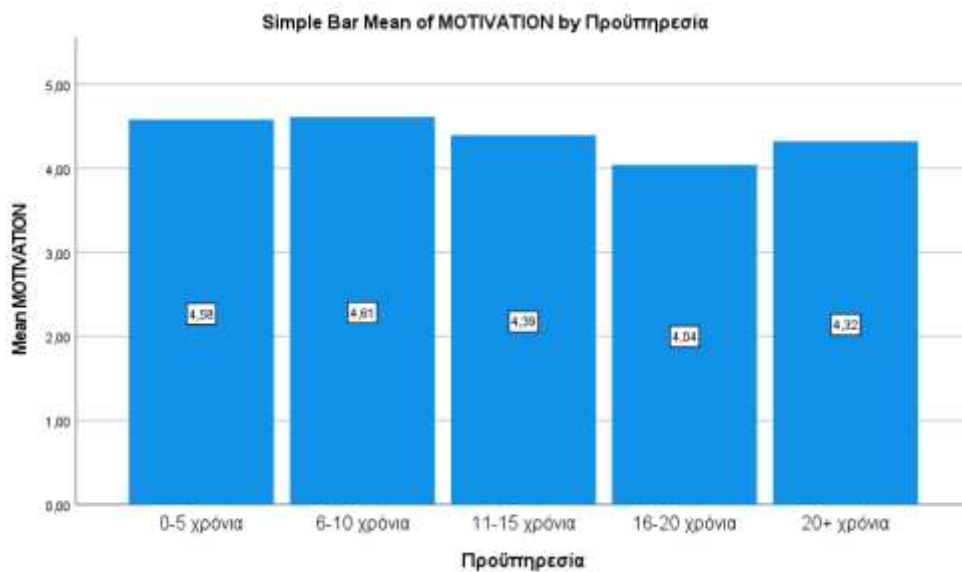
Ακολουθώντας, σχετικά με τη θέση ευθύνης, φαίνεται ότι η κατοχή θέση ευθύνης επηρεάζει το επίπεδο παρακίνησης καθώς οι συμμετέχοντες που είναι υπεύθυνοι στον

τομέα που εργάζονται έχουν μεγαλύτερο επίπεδο παρακίνησης με μέσο όρο 4,59 έναντι 4,27 αυτών που δεν έχουν θέση ευθύνης.



Διάγραμμα 30 Παρακίνηση με βάση την κατοχή θέσης ευθύνης

Κατ' αντιστοιχία με την ηλικία, έτσι και η προϋπηρεσία φαίνεται ότι επηρεάζει κατά κανόνα αρνητικά το επίπεδο παρακίνησης, καθώς όσο μεγαλύτερη είναι η προϋπηρεσία του ατόμου φαίνεται να μειώνεται το επίπεδο παρακίνησης του. Πιο συγκεκριμένα, υπάλληλοι που παρουσιάζουν το μεγαλύτερο επίπεδο παρακίνησης έχουν 0 έως 5 χρόνια προϋπηρεσίας και 6 έως 10 χρόνια προϋπηρεσίας αντίστοιχα, με μέσους όρους 4,58 και 4,61, ενώ όσο αυξάνονται τα έτη προϋπηρεσίας μειώνεται το επίπεδο παρακίνησης με το πιο χαμηλό να αποτυπώνεται στα 16 έως 20 χρόνια προϋπηρεσίας με μέση τιμή 4,04. Τέλος, όσοι από τους συμμετέχοντες έχουν πάνω από 20 χρόνια προϋπηρεσίας έχουν μέσο όρο παρακίνησης 4,32.



Διάγραμμα 31 Παρακίνηση με βάση την προϋπηρεσία

#### 5.4 Έλεγχοι για διαφορές στους μέσους

Στο σημείο αυτό παρουσιάζονται οι σχετικοί έλεγχοι για να διαπιστωθεί αν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις προηγούμενες παρατηρήσεις ανάμεσα στο ψυχολογικό κεφάλαιο και το επίπεδο παρακίνησης των εργαζομένων με βάση συγκεκριμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους.

Για τον έλεγχο αν η μέση τιμή μίας ποσοτικής μεταβλητής διαφέρει ανάμεσα σε δύο ανεξάρτητα δείγματα (π.χ. φύλο, κατοχή θέσης ευθύνης ή όχι), εφαρμόστηκε το t-test, ενώ στις υπόλοιπες περιπτώσεις που η μεταβλητή έχει περισσότερες από δύο κατηγορίες (ηλικία, προϋπηρεσία) για να ελεγχθεί αν διαφέρουν οι μέσες τιμές μίας ποσοτικής μεταβλητής, ανάμεσα στις κατηγορίες αυτών των μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση διασποράς μίας κατεύθυνσης (One Way Anova).

Ξεκινώντας, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου για την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών με βάση το φύλο όσον αφορά το επίπεδο του ψυχολογικού κεφαλαίου και του επιπέδου της παρακίνησης. Όπως φαίνεται στον πίνακα που ακολουθεί, τόσο στο επίπεδο του ψυχολογικού κεφαλαίου όσο και στο επίπεδο της παρακίνησης δεν απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση περί μη ύπαρξης διαφορών (Sig. 0,449 και 0,448 αντίστοιχα). Αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο επίπεδο του ψυχολογικού κεφαλαίου ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες, ενώ το ίδιο συμπέρασμα εξάγεται και για το επίπεδο της παρακίνησης.

#### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Ψυχολογικό Κεφάλαιο	Equal variances assumed	,079	,779	-,760	114	,449	-,13012	,17114	-,46915	,20891
	Equal variances not assumed			-,763	71,109	,448	-,13012	,17053	-,47014	,20991
Παρακίνηση	Equal variances assumed	,005	,941	,879	114	,381	,18641	,21216	-,23388	,60670
	Equal variances not assumed			,847	64,491	,400	,18641	,22008	-,25319	,62601

Πίνακας 1 t-test για την ισότητα των μέσων



Συνεχίζοντας, η δεύτερη μεταβλητή στην οποία χρησιμοποιείται το t-test, είναι η κατοχή θέσης ευθύνης. Στα αποτελέσματα που παρατίθενται στην συνέχεια, φαίνεται ότι στον έλεγχο για την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών με βάση της κατοχή θέσης ευθύνης ή όχι όσον αφορά το επίπεδο του ψυχολογικού κεφαλαίου η μηδενική υπόθεση περί μη ύπαρξης διαφοράς απορρίπτεται (Sig.0,031) σε επίπεδο  $\alpha=5\%$ . Αυτό σημαίνει ότι παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφορά στο επίπεδο ψυχολογικού κεφαλαίου ανάμεσα στους εργαζόμενους που κατέχουν θέση ευθύνης και σε αυτούς που δεν έχουν.

Συνεχίζοντας με τον έλεγχο για την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών στο επίπεδο παρακίνησης με βάση την κατοχή θέσης ευθύνης ή όχι παρατηρείται ότι δεν απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση περί μη ύπαρξης στατιστικά σημαντικών διαφορών (Sig. 0,161). Αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο επίπεδο παρακίνησης ανάμεσα στους εργαζόμενους που κατέχουν θέση ευθύνης και σε αυτούς που δεν κατέχουν θέση ευθύνης.

#### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Ψυχολογικό Κεφάλαιο	Equal variances assumed	7,635	,007	-2,188	114	,031	-,38735	,17703	-,73804	-,03666
	Equal variances not assumed			-2,704	86,259	,008	-,38735	,14325	-,67210	-,10260
Παρακίνηση	Equal variances assumed	,082	,775	-1,412	114	,161	-,31390	,22228	-,75423	,12643
	Equal variances not assumed			-1,406	52,919	,165	-,31390	,22321	-,76162	,13382

Πίνακας 2 t-test για την ισότητα των μέσων

Όπως ήδη αναφέρθηκε για να ελεγχθεί αν διαφέρουν οι μέσες τιμές των εξεταζόμενων μεταβλητών από τις κατηγορίες μιας άλλης μεταβλητής όπως εδώ για παράδειγμα η ηλικία, χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση διασποράς μίας κατεύθυνσης (One Way Anova). Σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα, εξάγεται το συμπέρασμα ότι όσον αφορά το επίπεδο του ψυχολογικού κεφαλαίου παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις ηλικιακές κατηγορίες που εξετάζονται (Sig. 0,006). Αντίθετα, δεν

παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές στο επίπεδο της παρακίνησης των συμμετεχόντων με βάση την ηλικιακή κατηγορία στην οποία ανήκουν.

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ψυχολογικό Κεφάλαιο	Between Groups	10,390	4	2,598	3,853	,006
	Within Groups	74,162	110	,674		
	Total	84,553	114			
Παρακίνηση	Between Groups	2,414	4	,603	,524	,718
	Within Groups	126,666	110	1,152		
	Total	129,080	114			

Πίνακας 3 Έλεγχος One way ANOVA

Τέλος, σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα, εξάγεται το συμπέρασμα ότι όσον αφορά το επίπεδο του ψυχολογικού κεφαλαίου παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις κατηγορίες προϋπηρεσίας που εξετάζονται (Sig. 0,015) σε επίπεδο  $\alpha=5\%$ . Αντίθετα, δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές στο επίπεδο της παρακίνησης των συμμετεχόντων με βάση το επίπεδο προϋπηρεσίας στο οποίο ανήκουν.

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ψυχολογικό Κεφάλαιο	Between Groups	8,859	4	2,215	3,247	,015
	Within Groups	75,704	111	,682		
	Total	84,563	115			
Παρακίνηση	Between Groups	4,322	4	1,081	,953	,436
	Within Groups	125,858	111	1,134		
	Total	130,180	115			

Πίνακας 4 Έλεγχος One way ANOVA

### 5.5 Ανάλυση συσχετίσεων

Ακολουθεί η ανάλυση των συσχετίσεων ανάμεσα στο επίπεδο ψυχολογικού κεφαλαίου και του επιπέδου παρακίνησης με τις μεταβλητές της ηλικίας και της προϋπηρεσίας. Όπως φαίνεται και στον πίνακα που ακολουθεί, το ψυχολογικό κεφάλαιο συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά με όλες τις μεταβλητές που ελέγχονται. Πιο συγκεκριμένα, θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση εντοπίστηκε ανάμεσα στην ηλικία και στο επίπεδο του ψυχολογικού κεφαλαίου ( $\rho=0,280$ ). Αυτό σημαίνει ότι όσο αυξάνεται η ηλικία αναμένεται να υπάρξει αύξηση του επιπέδου του ψυχολογικού κεφαλαίου των εργαζομένων. Θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση παρατηρείται επίσης και στην περίπτωση της προϋπηρεσίας ( $\rho=0,301$ ). Αυτό σημαίνει ότι όσο αυξάνεται η

προϋπηρεσία αναμένεται να υπάρξει αύξηση του επιπέδου του ψυχολογικού κεφαλαίου των εργαζομένων. Το εύρημα αυτό είναι άμεσα συνδεδεμένο με το προηγούμενο της ηλικίας καθώς μεγαλύτερη προϋπηρεσία συνεπάγεται και μεγαλύτερη ηλικία για τον εργαζόμενο. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι η μεταβλητή της παρακίνησης δεν βρέθηκε να σχετίζεται στατιστικά με καμία από τις εξεταζόμενες μεταβλητές.

		Correlations			
		Ηλικία	Προϋπηρεσία	Ψυχολογικό Κεφάλαιο	Παρακίνηση
Ηλικία	Pearson Correlation	--			
	N	115			
Προϋπηρεσία	Pearson Correlation	,606**	--		
	Sig. (2-tailed)	,000			
	N	115	116		
Ψυχολογικό Κεφάλαιο	Pearson Correlation	,280**	,301**	--	
	Sig. (2-tailed)	,002	,001		
	N	115	116	116	
Παρακίνηση	Pearson Correlation	-,096	-,123	,139	--
	Sig. (2-tailed)	,308	,188	,136	
	N	115	116	116	116

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

*Πίνακας 5 Πίνακας συσχετίσεων*

## 5.6 Γραμμική παλινδρόμηση

Στο σημείο αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την εκτίμηση ενός μοντέλου γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή το επίπεδο του ψυχολογικού κεφαλαίου και ερμηνευτικές μεταβλητές την ηλικία, το φύλο, την προϋπηρεσία και την κατοχή της ευθύνης. Προκειμένου να γίνει εφικτό αυτό, οι δυο μεταβλητές αυτές μετασχηματίστηκαν σε ψευδομεταβλητές όπου το φύλο είχε την τιμή 1 στην περίπτωση που ο συμμετέχοντας ήταν άντρας και 0 όταν είναι γυναίκα, και αντίστοιχα όσον αφορά την θέση ευθύνης, η κατοχή θέσης ευθύνης έπαιρνε την τιμή 1 και η μη κατοχή θέσης ευθύνης την τιμή 0.

Σημειώνεται σε αυτό το σημείο ότι η παραπάνω μεταβλητές πλην του φύλου στην προηγούμενη ενότητα παρουσιάστηκαν στατιστικά σημαντικές όσον αφορά τη συσχέτιση τους με το επίπεδο του ψυχολογικού κεφαλαίου ενώ αντίθετα δεν παρατηρήθηκε στατιστική σημαντικότητα ανάμεσα στη συσχέτιση αυτών των

μεταβλητών και της παρακίνησης. Ωστόσο η συσχέτιση από μόνη της δεν συνεπάγεται αιτιότητα και ως εκ τούτου δεν μπορεί κανείς μόνο με τις απλές συσχετίσεις να ερμηνεύσει τον τρόπο που μεταβάλλεται το επίπεδο του ψυχολογικού κεφαλαίου των εργαζομένων. Έτσι, προκειμένου να αποτυπωθεί αν η εν λόγω παρατηρούμενες συσχετίσεις έχουν ουσιαστικό αποτέλεσμα επάνω στη μεταβλητή του ψυχολογικού κεφαλαίου εκτιμήθηκε ένα γραμμικό υπόδειγμα πολλαπλής παλινδρόμησης τα αποτελέσματα του οποίου παρουσιάζονται στη συνέχεια. Αρχικά, όπως φαίνεται στον πίνακα που ακολουθεί το μοντέλο εκτιμά το 14,1% της συνολικής μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής κάτι που σημαίνει ότι αυτοί οι δημογραφικοί παράγοντες ερμηνεύουν ένα ικανοποιητικό ποσοστό της συνολικής μεταβλητότητας του επιπέδου του ψυχολογικού κεφαλαίου. Είναι λογικό το μεγαλύτερο μέρος της μεταβλητότητας της εν λόγω μεταβλητής την ερμηνεύεται από διάφορα ψυχικά χαρακτηριστικά του ατόμου και λιγότερο από δημογραφικά χαρακτηριστικά του, ωστόσο όπως φαίνεται ακόμα και αυτά ευθύνονται για ένα σημαντικό μέρος του τρόπου με τον οποίο διαμορφώνεται το επίπεδο του ψυχολογικού κεφαλαίου.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,376 <sup>a</sup>	,141	,110	,81250

a. Predictors: (Constant), Θέση ευθύνης, Ηλικία, Φύλο, Προϋπηρεσία

*Πίνακας 6 Σύνοψη μοντέλου*

Στον πίνακα που ακολουθεί φαίνεται ότι το μοντέλο που εκτιμήθηκε είναι στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο σημαντικότητας 1% (Sig. 0.002) κάτι που σημαίνει ότι είναι χρήσιμο για την ερμηνεία της εν λόγω εξαρτημένης μεταβλητής.

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,936	4	2,984	4,520	,002 <sup>b</sup>
	Residual	72,617	110	,660		
	Total	84,553	114			

a. Dependent Variable: Ψυχολογικό Κεφάλαιο

b. Predictors: (Constant), Θέση ευθύνης, Ηλικία, Φύλο, Προϋπηρεσία

*Πίνακας 7 Πίνακας ANOVA*

Όσον αφορά τις τιμές των συντελεστών που εκτιμήθηκαν αλλά και τη στατιστική σημαντικότητα τους προκύπτει ότι οι μόνοι στατιστικά σημαντικοί συντελεστές είναι η προϋπηρεσία και η θέση ευθύνης και αυτή σε επίπεδο 10% για την προϋπηρεσία

(Sig=0.095) και την θέση ευθύνης (Sig=0.052). Η μεταβλητή ηλικία παρόλο που αυτή φάνηκε να έχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το επίπεδο του ψυχολογικού κεφαλαίου, εν τούτοις αυτό δεν αποδεικνύεται και στο μοντέλο που εκτιμήθηκε, έτσι οι δύο μοναδικοί παράγοντες οι οποίοι ερμηνεύουμε στατιστικά σημαντικό τρόπο που μου το επίπεδο μεταβολής του ψυχολογικού κεφαλαίου τον τρόπο με τον οποίο μεταβάλλεται το ψυχολογικό κεφάλαιο είναι η προϋπηρεσία του ατόμου και η κατοχή θέσης ευθύνης.

Οι συντελεστές που εκτιμήθηκαν φανερώνουν ότι για κάθε μονάδα που αυξάνεται το επίπεδο προϋπηρεσίας του ατόμου το συνολικό ψυχολογικό του κεφάλαιο αυξάνεται κατά 0,118 μονάδες ενώ αντίθετα πολύ σημαντική είναι η επίδραση της κατοχής της ευθύνης, καθώς η κατοχή θέσης ευθύνης από το άτομο αυξάνει το επίπεδο του ψυχολογικού του κεφαλαίου κατά 0,339 μονάδες.

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	3,441	,319		10,792	,000
	Φύλο	,111	,166	,060	,669	,505
	Ηλικία	,156	,111	,158	1,402	,164
	Προϋπηρεσία	,118	,070	,190	1,684	,095
	Θέση ευθύνης	,339	,173	,176	1,966	,052

a. Dependent Variable: Ψυχολογικό Κεφάλαιο

*Πίνακας 8 Συντελεστές παλινδρόμησης*

Η εκτίμηση του αντίστοιχου μοντέλου χρησιμοποιώντας ως εξαρτημένη μεταβλητή το επίπεδο της παρακίνησης των συμμετεχόντων δεν έδωσε στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα ούτε σε επίπεδο μοντέλου ούτε όπως αναμενόταν σε επίπεδο επιμέρους μεταβλητών όπως φαίνεται και στην συνέχεια.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,204 <sup>a</sup>	,041	,007	1,06057

a. Predictors: (Constant), Θέση ευθύνης, Ηλικία, Φύλο, Προϋπηρεσία

*Πίνακας 9 Σύνοψη μοντέλου*

Αρχικά ο έλεγχος σημαντικότητας F για την παλινδρόμηση έχει τιμή Sig=0.320 κάτι που σημαίνει ότι το μοντέλο δεν είναι στατιστικά σημαντικό για κανένα επίπεδο σημαντικότητας.

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,350	4	1,338	1,189	,320 <sup>b</sup>
	Residual	123,730	110	1,125		
	Total	129,080	114			

a. Dependent Variable: Παρακίνηση

b. Predictors: (Constant), Θέση ευθύνης, Ηλικία, Φύλο, Προϋπηρεσία

*Πίνακας 10 Πίνακας ANOVA*

Ομοίως για τους συντελεστές της παλινδρόμησης που εκτιμήθηκε, προκύπτει ότι τόσο για το φύλο (Sig=0.375), την ηλικία (Sig=0,944), την προϋπηρεσία (Sig=0,261) και την κατοχή θέσης ευθύνης (Sig=0,125), οι εκτιμήσεις είναι όλες στατιστικά μη σημαντικές και ως εκ τούτου δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ερμηνεία του τρόπου με τον οποίο μεταβάλλεται η ερμηνευτική μεταβλητή.

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	4,723	,416		11,349	,000
	Φύλο	-,193	,216	-,084	-,892	,375
	Ηλικία	-,010	,145	-,008	-,070	,944
	Προϋπηρεσία	-,103	,091	-,135	-1,130	,261
	Θέση ευθύνης	,348	,225	,146	1,545	,125

a. Dependent Variable: Παρακίνηση

*Πίνακας 11 Συντελεστές παλινδρόμησης*

## Συμπεράσματα

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να καταγραφεί το επίπεδο του ψυχολογικού κεφαλαίου αλλά και του επιπέδου παρακίνησης των εργαζόμενων της 6<sup>ης</sup> ΥΠΕ. Επιπλέον στόχος είναι να διερευνηθεί αν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στο επίπεδο του ψυχολογικού κεφαλαίου των εργαζομένων και του επιπέδου παρακίνησης σε σχέση με διάφορα χαρακτηριστικά τους όπως το φύλο, η ηλικία, η προϋπηρεσία και η κατοχής θέσης ευθύνης εκ μέρους τους.

Ξεκινώντας με το επίπεδο του ψυχολογικού κεφαλαίου των εργαζομένων παρατηρείται ότι οι άντρες έχουν μεγαλύτερο επίπεδο ψυχολογικού κεφαλαίου σε σχέση με τις γυναίκες, ενώ επίσης παρατηρήθηκε ότι το επίπεδο ψυχολογικού κεφαλαίου αυξάνεται όσο αυξάνεται και η ηλικία των συμμετεχόντων. Το ίδιο εύρημα καταγράφηκε και στην περίπτωση της κατοχής θέσεις ευθύνης κάτι που σημαίνει ότι όταν ένα άτομο κατέχει θέση ευθύνης φαίνεται να έχει μεγαλύτερο επίπεδο ψυχολογικού κεφαλαίου ενώ το ίδιο προέκυψε και όσον αφορά την προϋπηρεσία καθώς τα περισσότερα έτη προϋπηρεσίας οδηγούν σύμφωνα με τα αποτελέσματα και σε μεγαλύτερο επίπεδο ψυχολογικού κεφαλαίου. Ωστόσο προκειμένου να ελεγχθεί για το αν αυτές οι διαφορές πραγματοποιήθηκαν σχετικοί στατιστικοί έλεγχοι σημαντικότητας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα τους, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο επίπεδο του ψυχολογικού κεφαλαίου ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες κάτι που σημαίνει ότι η παρατηρούμενη διάφορα δεν είναι σημαντική.

Ωστόσο, όσον αφορά την κατοχή θέσης ευθύνης, φαίνεται ότι το επίπεδο του ψυχολογικού κεφαλαίου διαφέρει στατιστικά σημαντικά ανάμεσα στα άτομα που κατέχουν ή όχι μία θέση ευθύνης. Αυτό σημαίνει ότι αναμένεται ότι τα άτομα τα οποία είναι προϊστάμενοι ή διευθυντές συγκεκριμένων τμημάτων, να έχουν πιο ανεπτυγμένο το επίπεδο του ψυχολογικού τους κεφαλαίου σε σχέση με τους απλούς υπαλλήλους.

Συνεχίζοντας και ελέγχοντας αν διαφέρουν μέσες τιμές των εξεταζόμενων του δείγματος όσον αφορά το ψυχολογικό κεφάλαιο με βάση την ηλικία, παρατηρείται ότι όντως υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις ηλικιακές κατηγορίες που εξετάζονται. Το συμπέρασμα που βγαίνει από το εν λόγω εύρημα είναι ότι τα άτομα φαίνεται ότι όσο περνάν τα χρόνια αναπτύσσουν με πιο αποτελεσματικό τρόπο το επίπεδο του ψυχολογικού τους κεφαλαίου σε σχέση με τα νεότερα άτομα.

Τέλος, εξάγεται το συμπέρασμα ότι όσον αφορά το επίπεδο του ψυχολογικού κεφαλαίου παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις κατηγορίες προϋπηρεσίας που εξετάζονται. Αυτό σημαίνει ότι και με βάση τα ευρήματα που έχουν καταγραφεί όσο αυξάνεται η προϋπηρεσία του ατόμου τόσο αυξάνεται και το επίπεδο του ψυχολογικού του κεφαλαίου. Μια πιθανή ερμηνεία για το εν λόγω εύρημα θα μπορούσε να είναι ότι ένας εργαζόμενος μπορεί να αναπτύξει το επίπεδο του ψυχολογικού του κεφαλαίου με διάφορους τρόπους και εργαλεία που του παρέχονται από την εργασία του όσο περισσότερο διάστημα παραμένει σε έναν χώρο εργασίας.

Ωστόσο όπως έχει αναφερθεί και στο θεωρητικό μέρος της εργασίας αυτής, προκειμένου να συμβεί κάτι τέτοιο απαιτείται τόσο η παροχή των κατάλληλων κινήτρων και τρόπων για την ανάδειξη του ψυχολογικού κεφαλαίου των εργαζομένων όσο και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι να αντιληφθούν την ανάγκη αυτή και να κινηθούν με τις κατάλληλες ενέργειες προς την κατεύθυνση αυτή

Συνεχίζοντας, με το επίπεδο της παρακίνησης των εργαζομένων παρατηρείται ότι το φύλο δεν αποτελεί έναν παράγοντα διαφοροποίησης του επιπέδου παρακίνησης καθώς δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα δύο φύλα.

Ακολούθως, όσον αφορά την κατοχή θέσης ευθύνης σε αντίθεση με το ψυχολογικό κεφάλαιο παρατηρείται ότι στο επίπεδο παρακίνησης η κατοχή μιας θέσης ευθύνης δεν οδηγεί σε κάποια στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στους εργαζόμενους που κατέχουν θέσεις ευθύνης και σε αυτούς δεν κατέχουν κάποια τέτοια θέση. Το ίδιο αποτέλεσμα εξάγεται και στην περίπτωση των συμμετεχόντων με βάση την ηλικιακή κατηγορία στην οποία ανήκουν, κάτι που σημαίνει ότι η ηλικία δεν επηρεάζει με στατιστικά σημαντικό τρόπο το επίπεδο της παρακίνησης των συμμετεχόντων ενώ το ίδιο εύρημα καταγράφηκε και στην περίπτωση των ετών προϋπηρεσίας. Αυτό με την σειρά του σημαίνει ότι, τα έτη προϋπηρεσίας δεν επηρεάζουν με στατιστικά σημαντικό τρόπο το επίπεδο παρακίνησης των συμμετεχόντων στην έρευνα

Τέλος, όσον αφορά τις συσχετίσεις που καταγράφηκαν φαίνεται ότι το ψυχολογικό κεφάλαιο σχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με όλες τις μεταβλητές που ελέγχονται, ενώ αντίθετα το επίπεδο παρακίνησης δεν παρουσίασε στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με καμία από τις εξεταζόμενες μεταβλητές. Η πιο μεγάλη τιμή συσχέτισης που καταγράφηκε είναι με αυτή της προϋπηρεσίας με τιμή 0,301 ενώ



αντίστοιχα κοντινές τιμές παρατηρούνται τόσο με την ηλικία όσο και με την κατοχή θέσης ευθύνης.

Από τα παραπάνω ευρήματα μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι τόσο το επίπεδο του ψυχολογικού κεφαλαίου όσο και το επίπεδο της παρακίνησης κινούνται προς μέτρια προς υψηλά επίπεδα. Αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση του υπό μελέτη οργανισμού θα ήταν ωφέλιμο να μελετήσει τρόπους με τους οποίους θα μπορούσε να αναπτύξει τόσο το ψυχολογικό κεφάλαιο των εργαζομένων όσο και να τους παρακινήσει. Όσον αφορά το ψυχολογικό κεφάλαιο και με δεδομένο ότι μεγάλο μέρος της ανάπτυξης του πέφτει και στους ίδιους τους εργαζόμενους, η διοίκηση θα μπορούσε να παρέχει τους τρόπους με τους οποίους κανείς θα μπορούσε να αναπτύξει το κεφάλαιο του αλλά και επιπλέον επιμόρφωση σχετικά με την ανάγκη να γίνει αυτό. Στη συγκεκριμένη περίπτωση μια τέτοια κίνηση θα μπορούσε να αποτελέσει ένα πολύ σημαντικό βήμα καθώς όπως αποτυπώθηκε και στα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν προηγουμένως, η προϋπηρεσία και η κατοχή θέσης ευθύνης φαίνεται να είναι παράγοντες που επηρεάζουν το επίπεδο του ψυχολογικού κεφαλαίου. Αυτό σημαίνει ότι μία επένδυση στο ψυχολογικό κεφάλαιο των εργαζομένων με τον καιρό θα απέφερε σημαντικά οφέλη για τον οργανισμό.

Όσον αφορά στους περιορισμούς της παρούσας έρευνας, κρίνεται ότι η συλλογή των δεδομένων με αποκλειστικά ηλεκτρονικό τρόπο σε μία ιδιαίτερα πιεσμένη περίοδο για τον οργανισμό έχει περιορίσει τον αριθμό των ερωτηματολογίων που θα μπορούσαν να συμπληρωθούν υπό κανονικές συνθήκες. Ωστόσο κρίνεται πως το δείγμα είναι σε μεγάλο βαθμό αντιπροσωπευτικό. Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να περιέχουν και επιπλέον περιφερειακές υγειονομικές υπηρεσίες προκειμένου να διαπιστωθεί αν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα επίπεδα του ψυχολογικού κεφαλαίου και παρακίνησης ανάμεσα στα άτομα που υπηρετούν σε διαφορετικές γεωγραφικά υπηρεσίες.

## Βιβλιογραφία

- Adeyemo, D. A., & Aremu, A. O. (1999). Career commitment among secondary school teachers in Oyo state, Nigeria: The role of biographical mediators. *Nigerian Journal of Applied Psychology*, 5(2), 184–194.
- Afolabi, A., Fernando, S., & Bottiglieri, T. (2018). The effect of organisational factors in motivating healthcare employees: a systematic review. *British Journal of Healthcare Management*, 24(12), 603-610.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth*. New York: Free Press.
- Avey, J. B. (2014). The left side of psychological capital: New evidence on the antecedents of PsyCap. *Journal of leadership & organizational studies*, 21(2), 141-149.
- De Simone, S. (2014). A Conceptual Framework for the Organizational Analysis in Health Care Contexts. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(12).
- De Simone, S. (2015). Expectancy value theory: Motivating healthcare workers. *American International Journal of Contemporary Research*, 5(2), 19-23.
- 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.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (2001). *Extrinsic rewards and intrinsic motivation in education: Reconsidered once again*. *Review of Educational Research*, 71, 1–27.
- Dieleman, M., Cuong, P. V., Anh, L. V., & Martineau, T. (2003). Identifying factors for job motivation of rural health workers in North Viet Nam. *Human resources for health*, 1(1), 1-10.
- 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.

- Hedge, W. & Borman, W. C. (Eds.). (2012). *The oxford handbook of work and aging*., New York, NY: Oxford Press.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46, 53-62.
- Higgins, E. T. (1998). *Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle*. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 30, pp. 1-46). New York: Academic Press.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Joshua-Amadi, M. (2003). Recruitment and retention in the NHS: a study in motivation. *Nursing Management (through 2013)*, 9(9), 14.
- Kersting K. (2003). Turning happiness into economic power. *Monitor on Psychology*, 34(11), 26
- Khandelwal, P., & Khanum, F. (2017). Psychological capital: A review of current trends. *Indian Journal of Industrial Relations*, 53(1), 86-101.
- Lake, S., Daura, M., Mabandhla, M., Masiye, F., Mulenga, S., Antezana, I., ... & Bennett, S. (2000). Major Applied Research 1 Technical Paper No. 2.
- Luthans F., Avolio B. (2009). *The "Point" of Positive Organizational Behavior*, University of Nebraska-Lincoln.
- Luthans, F. (1998). *Organizational behavior* (8th ed.). Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Luthans, F. L., Avolio, B. J., & Avey, J. A. (2007). *Psychological Capital Questionnaire*. PsycTESTS Dataset.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of management*, 33(3), 321-349.

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: 541-572.

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge* (Vol. 198). Oxford: Oxford university press.

Luthans, F., Youssef, C.M. & Avolio, B.J. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. Oxford University Press.

Macey, W.H., & Schneider, B. (2008). *The Meaning of Employee Engagement*. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York, NY: Harper & Row Publishers

Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality* (2nd ed.). Reading: Addison-Wesley.

Mathauer, I., & Imhoff, I. (2006). Health worker motivation in Africa: the role of non-financial incentives and human resource management tools. *Human resources for health*, 4(1), 1-17.

McClelland, D. C. (1976). *The achieving society*. New York: Irvington Publishers.

McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358(374), 5.

Mohammad Davoudi, A. H., Sadat Parpouchi, A., & Nikooravesh, A. (2016). Medical students' viewpoints towards team motivation, enjoyment, and participation at Tehran University: The role of demographic features. *International Journal of Organizational Leadership*, 5, 96-102.

Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2011). *Organizational Behavior* 15th Edition New Jersey: Prentice Hall.

Robescu, O., & Iancu, A. G. (2016). The effects of motivation on employees performance in organizations. *Valahian Journal of Economic Studies*, 7(2), 49-56.

Robescu, O., & Iancu, A. G. (2016). The effects of motivation on employees performance in organizations. *Valahian Journal of Economic Studies*, 7(2), 49-56.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.

Schmidt, F. L., & Oh, I. S. (2021). Select on intelligence. Available at SSRN 3961855.

Skefales, A., Plakas, S., Fouka, G., Goni, M., Vassiliadou, M., & Bergiannaki, J. D. (2014). Burnout and its association with working conditions among Greek hospital nurses in a time of financial crisis. *Open Journal of Nursing*, 2014.

Sweetman, D., & Luthans, F. (2010). The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 54, 68.

Vroom V., (1964). *Work and Motivation*. Malabar, Florida: Robert E. Krieger Publishing Company

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2012). Psychological capital. In *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*.