



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

***ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ***

---

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ  
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

**Γεωργία Α. Καλαλά**

**Επιβλέπων καθηγητής: Φιλόθεος Νταλιάνης, Επίκουρος Καθηγητής Πανεπιστήμιο  
Πειραιώς**

Αθήνα, 2018



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

***ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ***

---

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ  
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

**Γεωργία Α. Καλαλά**

**Επιβλέπων καθηγητής: Φιλόθεος Νταλιάνης, Επίκουρος Καθηγητής Πανεπιστήμιο  
Πειραιώς**

Αθήνα, 2018

---

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ  
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

**Γεωργία Α. Καλαλά**

**ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:**

**Φιλόθεος Νταλιάνης, Επίκουρος Καθηγητής Πανεπιστήμιο Πειραιώς (επιβλέπων)**

Ευστάθιος Κλωνάρης, Αναπληρωτής Καθηγητής Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Παναγιώτης Αρτίκης, Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## Περίληψη:

---

Το ψυχολογικό κεφάλαιο αφορά στη θετική ψυχολογική κατάσταση του εργαζομένου, στην οποία αναδεικνύονται τα υψηλά επίπεδα των τεσσάρων διαστάσεων του, δηλαδή της ελπίδας, της αισιοδοξίας, της ανθεκτικότητας και της αυτό-αποτελεσματικότητας.

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα βασικότερα ζητήματα της Οργανωσιακής Ψυχολογίας μιας και είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση στο χώρο της εργασίας.

Ο στόχος της παρούσας μελέτης είναι να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ της παρακίνησης και του ψυχολογικού κεφαλαίου στον ελληνικό χώρο εργασίας και πιο συγκεκριμένα η επίδραση της πρώτης στον δεύτερο. Για τη διεξαγωγή της έρευνας, δημιουργήθηκαν και χορηγήθηκαν ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια σε μεγάλες εταιρείες τροφίμων του ελληνικού χώρου. Το δείγμα συνολικά απαρτίζεται από 191 υπαλλήλους που απάντησαν τόσο σε δημογραφικές όσο και σε ερωτήσεις που μετρούσαν το ψυχολογικό τους κεφάλαιο και τις διαστάσεις του αλλά και την παρακίνησή τους εκείνη τη χρονική στιγμή.

Τα αποτελέσματα δείχνουν μια σημαντική συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων του ψυχολογικού κεφαλαίου και της παρακίνησης των εργαζομένων. Επιπλέον οι εργαζόμενοι έδειξαν ένα σχετικά υψηλό κατά μέσο όρο ψυχολογικό κεφάλαιο καθώς και σχετικά υψηλή εσωτερική παρακίνηση.

Η μελέτη αυτή αποτελεί ένα πρώτο βήμα για την εξέταση της σχέσης μεταξύ δύο σημαντικών ψυχολογικών κατασκευών, δηλαδή του ψυχολογικού κεφαλαίου και της παρακίνησης. Πιθανός περιορισμός που θα μπορούσε να επηρεάσει τα αποτελέσματα της μελέτης αυτής έγκειται στο μετρίου μεγέθους δείγμα. αφορά το μέτριο μέγεθος του δείγματος.

**Λέξεις – κλειδιά:** Ψυχολογικό Κεφάλαιο, Αυτό-αποτελεσματικότητα, Ελπίδα, Αισιοδοξία, Ανθεκτικότητα, Παρακίνηση, Εσωτερική Παρακίνηση, Εξωτερική Παρακίνηση, Κίνητρα.

# Thesis Title: Self-determination theory effect on positive psychological capital

## Abstract:

---

Psychological Capital denotes a positive psychological state in which the worker demonstrates high levels of its four components, hope, optimism, resilience and self-efficacy.

Employee Motivation is one of the key issues of Human Resource Management since it is closely linked to human behavior and performance in the workplace.

The aim of the present study is to investigate the relationship between motivation and psychological capital in the Greek workplace and more specifically the effect of the first on the latter.

In order to conduct the survey, electronic questionnaires were created and delivered to large companies in Greece. The sample as a whole is made up of 191 employees who responded both to demographic questions but also to questions that measured their psychological capital and its dimensions as well as their motivation.

The results show an important correlation between the dimensions of psychological capital and the motivation of workers. In addition, employees showed a relatively high average psychological capital as well as relatively high internal motivation.

This study is a first step in examining the relationship between two important psychological constructions, namely the psychological capital and motivation. A possible limitation that could affect the results of this study has to do with the average sample size.

**Keywords:** Psychological Capital, Self-Efficacy, Hope, Optimism, Resilience, Motivation, Internal Motivation, External Motivation, Incentives.

## **Ευχαριστίες**

Η παρούσα διπλωματική εργασία με τίτλο: “Η επίδραση της παρακίνησης στο ψυχολογικό κεφάλαιο των Εργαζομένων”, πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών, με τίτλο Master of Business Administration του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Φιλόθεο Νταλιάνη για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε αναθέτοντας μου την παρούσα εργασία, καθώς και για την αμέριστη, πολύτιμη και διδακτική συμβολή του καθ' όλη την διάρκεια εκπόνησής της.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά για την βοήθεια του τον κ. Ευστάθιο Κλωνάρη, μέλος της Τριμελούς Επιτροπής, για την βοήθειά του στις στατιστικές αναλύσεις αλλά και τον κ. Παναγιώτη Αρτίκη για την βοήθεια που παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια του εξαμήνου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου Τάσο και Παναγιώτα, καθώς και την αδερφή μου Μαρτίνα για την αμέριστη βοήθεια και συμπαράσταση που μου προσέφεραν ο καθένας σε διαφορετικό επίπεδο. Παρομοίως ευχαριστώ και τους στενούς μου φίλους για την άμεση και έμμεση βοήθειά τους για την περάτωση της εργασίας αλλά και την κατανόησή τους όλο αυτό το διάστημα.

## Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1: Θετική Ψυχολογία.....	10
1.1 Θετική Ψυχολογία.....	10
1.3 Θετική Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Ψυχολογικό Κεφάλαιο.....	13
Κεφάλαιο 2: Το Ψυχολογικό Κεφάλαιο.....	13
2.1 Ορισμός.....	13
2.2 Είδη κεφαλαίων και ο ρόλος τους στο σύγχρονο περιβάλλον εργασίας:.....	15
2.3 Ψυχολογικό Κεφάλαιο και Εργασία.....	16
2.4 Οι 4 Διαστάσεις του Ψυχολογικού Κεφαλαίου.....	17
2.4.1. Αυτοπεποίθηση.....	17
2.4.2 Ελπίδα.....	17
2.4.3. Αισιοδοξία.....	18
2.4.4. Ανθεκτικότητα.....	18
Κεφάλαιο 3: Η Παρακίνηση.....	19
3.1 Ορισμός.....	19
3.2 Είδη Παρακίνησης:.....	20
3.2.1 Εσωτερική παρακίνηση.....	20
3.2.2 Εξωτερική παρακίνηση.....	21
3.3 Κίνητρα και παρακίνηση.....	21
3.4 Εφαρμογή Κινήτρων στο χώρο εργασίας.....	22
3.5 Θεωρία αυτοδιάθεσης (Self- Determination Theory):.....	23
Κεφάλαιο 4: Παρακίνηση και Ψυχολογικό Κεφάλαιο.....	24
4.1 Η επίδραση της αυτοδιάθεσης στο ψυχολογικό κεφάλαιο των εργαζομένων:.....	24
Κεφάλαιο 5: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	27
5.1 Εισαγωγή.....	27
5.2 Τρόπος δημιουργίας ερωτηματολογίου.....	27
5.3 Πληθυσμός έρευνας και μέθοδος δειγματοληψίας.....	28
5.4 Μέγεθος Δείγματος.....	28
5.5 Επεξεργασία Δεδομένων.....	28
Κεφάλαιο 6: Αποτελέσματα Έρευνας.....	29
6.1 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Έρευνας.....	29
6.1.1 Μέρος Α': Δημογραφικά Στοιχεία Δείγματος.....	29
6.1.2 Μέρος Β': Ερωτηματολόγιο Ψυχολογικού Κεφαλαίου και Παρακίνησης.....	32
Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα.....	61

8. Βιβλιογραφία.....	64
8.1 Ξενόγλωσση βιβλιογραφία:.....	64
8.2 Ελληνική Βιβλιογραφία:.....	68
9. Παράρτημα:.....	69
9.1 Ερωτηματολόγιο Ψυχολογικού Κεφαλαίου στα αγγλικά:.....	70
9.2 Ερωτηματολόγιο Ψυχολογικού Κεφαλαίου στα ελληνικά:.....	71
9.3 Ερωτηματολόγιο Παρακίνησης:.....	73
9.5 Επιπλέον στατιστικές αναλύσεις: Γραμμική Παλινδρόμηση μεταξύ εσωτερικής παρακίνησης και ψυχολογικού κεφαλαίου.....	75

## Πίνακας Γραφημάτων:

---

Γράφημα 1:Κατανομή φύλου εργαζομένων .....	29
Γράφημα 2:Κατανομή ηλικίας εργαζομένων .....	30
Γράφημα 3: Κατανομή θέσης εργασίας.....	31
Γράφημα 4: Κατανομή εργασιακής εμπειρίας εργαζομένων .....	31
Γράφημα 5: Φύλο και ψυχολογικό κεφάλαιο .....	34
Γράφημα 6: Ηλικία και ψυχολογικό κεφάλαιο.....	34
Γράφημα 7:Θέση εργασίας και συνολικό ψυχολογικό κεφάλαιο.....	35
Γράφημα 8: Εργασιακή εμπειρία και ψυχολογικό κεφάλαιο .....	36
Γράφημα 9: Φύλο και αυτοπεποίθηση.....	36
Γράφημα 10:Ηλικία και αυτοπεποίθηση .....	37
Γράφημα 11: Θέση εργασίας και αυτοπεποίθηση .....	38
Γράφημα 12:Εργασιακή εμπειρία και αυτοπεποίθηση .....	38
Γράφημα 13: Φύλο και ελπίδα.....	39
Γράφημα 14: Κατανομή ελπίδας ανάμεσα στις ηλικιακές ομάδες.....	39
Γράφημα 15:Θέση εργασίας και ελπίδα .....	40
Γράφημα 16:Εργασιακή εμπειρία και ελπίδα .....	41
Γράφημα 17:Φύλο και ανθεκτικότητα.....	41
Γράφημα 18: Ηλικία και ανθεκτικότητα .....	42
Γράφημα 19:Θέση εργασίας και ανθεκτικότητα .....	43
Γράφημα 20: Εργασιακή εμπειρία και ανθεκτικότητα .....	43
Γράφημα 21:Φύλο και αισιοδοξία .....	44
Γράφημα 22: Ηλικία και αισιοδοξία.....	44
Γράφημα 23: Θέση εργασίας και αισιοδοξία.....	45
Γράφημα 24: Εργασιακή εμπειρία και αισιοδοξία .....	45



Γράφημα 25:Φύλο και συνολική παρακίνηση.....	46
Γράφημα 26:Ηλικία και συνολική παρακίνηση.....	47
Γράφημα 27:Θέση εργασίας και συνολική παρακίνηση .....	47
Γράφημα 28:Εργασιακή εμπειρία και συνολική παρακίνηση .....	48
Γράφημα 29:Φύλο και εξωτερική παρακίνηση .....	49
Γράφημα 30:Κατανομή εξωτερικής παρακίνησης ανάμεσα σε ηλικιακές ομάδες.....	49
Γράφημα 31: Κατανομή εξωτερικής παρακίνησης ανάμεσα στις διάφορες θέσεις εργασίας.....	50
Γράφημα 32:Εργασιακή εμπειρία και εξωτερική παρακίνηση.....	51
Γράφημα 33:Φύλο και εσωτερική παρακίνηση .....	52
Γράφημα 34:Ηλικία και εσωτερική παρακίνηση.....	52
Γράφημα 35:Θέση εργασίας και εσωτερική παρακίνηση .....	53
Γράφημα 36:Εργασιακή εμπειρία και εσωτερική παρακίνηση .....	54
Γράφημα 37:Φύλο και έλλειψη παρακίνησης .....	55
Γράφημα 38:Ηλικία και έλλειψη παρακίνησης .....	56
Γράφημα 39: Θέση εργασίας και έλλειψη παρακίνησης.....	56
Γράφημα 40:Εργασιακή εμπειρία και έλλειψη παρακίνησης.....	57
Γράφημα 41:Πίνακας συσχέτισης μεταβλητών.....	60

# ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

---

## Κεφάλαιο 1: Θετική Ψυχολογία

### 1.1 Θετική Ψυχολογία

Ο όρος θετική ψυχολογία χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1954 από τον Abraham Maslow όπου ανέφερε πως η «επιστήμη της ψυχολογίας είναι πιο επιτυχημένη σε ό,τι έχει να κάνει με τα αρνητικά στοιχεία παρά με τα θετικά. Μας έχει αποκαλύψει πτυχές που αφορούν τις ελλείψεις του ανθρώπου και τις αδυναμίες του αλλά ελάχιστα σχετικά με τις δυνατότητές του, τις αρετές του και τις επιτεύξιμες φιλοδοξίες του. Φαίνεται πως και η ψυχολογία έχει περιοριστεί οικειοθελώς στο ήμισυ της δικαιοδοσίας της και μάλιστα στο πιο σκοτεινό και κακό ήμισυ». Περισσότερα από 40 χρόνια αργότερα ο Martin Seligman επανεισήγαγε τον όρο της θετικής ψυχολογίας διακηρύσσοντας ότι έπρεπε να δοθεί περισσότερη προσοχή στο καλό μέσα στους ανθρώπους και τον κόσμο. Όπως πίστευε, χρησιμοποιώντας τις ίδιες τεχνικές και εργαλεία που εξηγούν τις αδυναμίες των ανθρώπων και τις αποτρέπουν, θα ήταν δυνατόν να βελτιωθεί ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνεται κανείς τις δυνάμεις του και να προωθηθεί η ευημερία (Shane, Lopez & Snyder, 2001).

Ο στόχος της θετικής ψυχολογίας είναι να προκαλέσει μια αλλαγή στην καθιερωμένη και παγιωμένη ψυχολογία, τόσο μέσω της ενασχόλησής της με την διόρθωση των άσχημων γεγονότων όσο και με την ενίσχυση και το χτίσιμο των καλύτερων ποιοτήτων στη ζωή. Ο τομέας της θετικής ψυχολογίας έχει να κάνει με θετικές υποκειμενικές εμπειρίες όπως για παράδειγμα την ευεξία και την ικανοποίηση, τη χαρά, τις αισθησιακές απολαύσεις και την ευτυχία και εποικοδομητικές γνωστικές γνώσεις για το μέλλον, όπως αισιοδοξία, ελπίδα και πίστη. Στο ατομικό επίπεδο έχει να κάνει με θετικά ατομικά χαρακτηριστικά όπως την ικανότητα του ανθρώπου για αγάπη και καλοσύνη, το θάρρος, τη διαπροσωπική ικανότητα, την αισθητική ευαισθησία, την επιμονή, τη συγχώρεση, την πρωτοτυπία, τα υψηλά ταλέντα και τη σοφία. Σε επίπεδο ομάδας η θετική ψυχολογία αφορά τις αρετές του πολίτη και τα θεσμικά όργανα που κινούν τα άτομα προς την υπευθυνότητα, τον αλτρουισμό, την

ευγένεια, τη μετριοπάθεια, την ανοχή και την ηθική στην εργασία. (Gillham & Seligman, 1999; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

### **Θετική Οργανωσιακή Συμπεριφορά:**

Η οργανωσιακή συμπεριφορά αφορά ένα πεδίο ερευνών το οποίο διερευνά τις επιπτώσεις που έχουν τα άτομα, οι ομάδες και η οργανωσιακή δομή στη συμπεριφορά των εργαζομένων μέσα στους οργανισμούς, με σκοπό την εφαρμογή αυτών των γνώσεων για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού. Η οργανωσιακή συμπεριφορά είναι η μελέτη της επίδρασης των εργαζομένων σε μία επιχείρηση και πώς η συμπεριφορά τους επηρεάζει την απόδοσή της. Επιπλέον δίνει έμφαση στη συμπεριφορά που σχετίζεται με τις ανησυχίες όπως η απασχόληση, η εργασία, ο απουσιασμός, ο κύκλος εργασιών, η παραγωγικότητα, οι ανθρώπινες επιδόσεις και η διοίκηση.

Η θετική οργανωσιακή συμπεριφορά όπως και η θετική ψυχολογία, δεν δηλώνει ότι αντιπροσωπεύει κάποια νέα ανακάλυψη για τη σημασία της θετικότητας(positivity), αλλά μάλλον τονίζει την ανάγκη για μια πιο εστιασμένη θεωρητική έρευνα και αποτελεσματική εφαρμογή των θετικών χαρακτηριστικών, καταστάσεων και συμπεριφορών των εργαζομένων στις επιχειρήσεις (Luthans & Youssef , 2007). Τονίζει πως χρειάζεται μια πιο θετική προσέγγιση όχι μόνο στην ψυχολογία, αλλά και στην ηγεσία και την επιχείρηση, όπως παρουσιάζεται από τους Walsh, Weber και Margolis (2003) που ανέφεραν ότι στις επιχειρήσεις τα τελευταία 17 χρόνια, οι αρνητικά προκατειλημμένες λέξεις έχουν τετραπλασιαστεί συγκριτικά με θετικούς όρους κατά την ίδια περίοδο. Επομένως παρατηρείται μια στροφή προς τον αρνητισμό και όχι προς τη θετική ψυχολογία και τη θετική οργανωσιακή συμπεριφορά.

Ως θετική οργανωσιακή συμπεριφορά ορίστηκε εξ' αρχής το 2002 από τον Fred Luthans «η μελέτη και η εφαρμογή των θετικά προσανατολισμένων δυνάμεων του ανθρώπινου δυναμικού και των ψυχολογικών ικανοτήτων και αντιλήψεών του που μπορούν να μετρηθούν, να αναπτυχθούν και να διαχειριστούν αποτελεσματικά, με απώτερο σκοπό τη βελτίωση των επιδόσεων στον χώρο εργασίας του σήμερα» (Luthans, 2002, σελ.59). Ο Luthans έχει υποστηρίξει ότι τα κριτήρια συμπερίληψης για την θετική οργανωσιακή συμπεριφορά είναι βασισμένα στην έρευνα, είναι επιπλέον μετρήσιμα, και διαχειρίσιμα για τις επιπτώσεις τους στην απόδοση στο

χώρο εργασίας. Ο Wright (2003) αντιστάθμισε αυτήν την άποψη υποστηρίζοντας ότι στη θετική οργανωσιακή συμπεριφορά χρειάζεται να εμπεριέχεται η αναζήτηση της ευτυχίας και της υγείας των εργαζομένων, οι οποίες από μόνες τους αποτελούν βιώσιμους στόχους. Επιπλέον, όπως υποστηρίζουν οι Zwetsloot και Pot (2004), η υγεία των εργαζομένων και η ευημερία είναι μια επιχειρηματική αξία στρατηγικής σημασίας. Για παράδειγμα, αντί να θεωρούνται κόστος για μια επιχείρηση μέτρα όπως η επαγγελματική υγεία και η ευημερία, πρέπει να θεωρούνται σοφές επενδύσεις σε εργαζόμενους που θα αποφέρουν άμεσες οικονομικές ωφέλειες στην επιχείρηση. Η άποψη του Luthans (2002) που επικεντρώνεται στην οργάνωση και η άποψη του Wright (2003) που επικεντρώνεται στην απασχόληση μπορεί να ενσωματωθεί σε ένα θετικό μοντέλο επιχειρηματικής αξίας της υγείας και της ευημερίας των εργαζομένων. Αυτή η προσέγγιση έχει χαρακτηριστεί ως «Integral Health Management» (Zwetsloot & Pot, 2004) και αποτελεί μια κερδοφόρα περίπτωση τόσο για τον οργανισμό όσο και για τους υπαλλήλους του. Επιπλέον αξίζει να αναφερθεί πως η θετική οργανωσιακή συμπεριφορά μελετά τις ατομικές θετικές ψυχολογικές συνθήκες και την αντοχή του ανθρώπινου δυναμικού που κατ' επέκταση σχετίζονται με την ευημερία των εργαζομένων ή τη βελτίωση των επιδόσεών τους. Η έρευνα μπορεί επίσης να εστιάσει στις γνωστικές ικανότητες της δημιουργικότητας και της σοφίας και στις συναισθηματικές ικανότητες της εργασιακής συμμετοχής και του χιούμορ.

Μέσω της θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς αυτό που μπορεί να τονιστεί είναι η τεράστια αλλά ταυτόχρονα μη αξιοποιήσιμη δύναμη της θετικότητας(positivity) τόσο στους σύγχρονους όσο και στους μελλοντικούς χώρους εργασίας, δίνοντας έντονη προσοχή και έμφαση σε πέντε κριτήρια τα οποία σε συνδυασμό με τις ψυχολογικές ικανότητες των εργαζομένων είναι ικανά να αποτελέσουν τη βάση της θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς. Αυτά τα κριτήρια τα οποία χρησιμοποιήθηκαν για τον προσδιορισμό της θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς(Luthans, 2002), έχουν να κάνουν με μελέτη η οποία για να πραγματοποιηθεί θα πρέπει: α) να στηρίζεται στη θεωρία και στην έρευνα, β) να έχει έγκυρη μέτρηση, γ) να είναι σχετικά μοναδική στον τομέα της οργανωσιακής συμπεριφοράς, δ) να αποτελεί μια κατάσταση η οποία θα επιδέχεται την ανάπτυξη και την αλλαγή εν αντιθέσει με ένα σταθερό χαρακτηριστικό και ε) θα έχει θετική επίδραση στην απόδοση ενός ατόμου πάνω σε θέματα που αφορούν την εργασία. Από τον Luthans κρίθηκε πως τα παραπάνω

κριτήρια πληρούνται από έννοιες όπως η αισιοδοξία, η συναισθηματική νοημοσύνη, η ελπίδα, η προσωπική ευημερία και ευτυχία και η αυτοπεποίθηση ή αλλιώς η εμπιστοσύνη στον εαυτό. Λίγο αργότερα, ο ίδιος εισήγαγε μια νέα έννοια, αυτή της προσαρμοστικότητας. Παρ' όλα αυτά, πολλές άλλες έννοιες έχουν μελετηθεί και από άλλους ερευνητές (Cameron, 2003; Nelson & Cooper 2007). Από όλες αυτές τις διαστάσεις ωστόσο, προέκυψε ότι τέσσερις έχουν βρεθεί να έχουν υψηλή συσχέτιση με τον ορισμό της θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς, και αυτές είναι: α) η αυτοπεποίθηση (ή η εμπιστοσύνη στον εαυτό), β) η ελπίδα, γ) η αισιοδοξία και δ) η προσαρμοστικότητα (ή αλλιώς ανθεκτικότητα).

### **1.3 Θετική Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Ψυχολογικό Κεφάλαιο**

Το ψυχολογικό κεφάλαιο σαν έννοια προέρχεται από τη θετική οργανωσιακή συμπεριφορά ως μια κατάσταση υψηλότερου επιπέδου η οποία είναι δυνατόν να αναπτυχθεί και τελικά να επηρεάσει την απόδοση ενός ατόμου (Luthans, Avolio, Norman, 2007). Συνεπώς συμπερασματικά οι εφαρμογές των όρων της θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς παρείχαν μια βάση για την προτεινόμενη δομή του Ψυχολογικού Κεφαλαίου.

## **Κεφάλαιο 2: Το Ψυχολογικό Κεφάλαιο**

### **2.1 Ορισμός**

Οι θετικές ψυχολογικές διαστάσεις όπως η ελπίδα, η ανθεκτικότητα, η αισιοδοξία και η αυτοεκτίμησή όταν συνδυαστούν, αντιπροσωπεύουν αυτό που ονομάστηκε ψυχολογικό κεφάλαιο ή PsyCap (Luthans & Youssef, 2004; Luthans et al., 2007). Αυτή η σύνθετη δομή έχει οριστεί και ως «η θετική ψυχολογική κατάσταση ανάπτυξης ενός ατόμου και χαρακτηρίζεται από: 1) την κατοχή αυτοπεποίθησης έτσι ώστε ο εργαζόμενος να αναλάβει και να καταβάλει τις απαραίτητες προσπάθειες για να επιτύχει δύσκολα έργα και καταστάσεις, 2) την αισιοδοξία για την επιτυχία του τόσο στο παρόν όσο και το μέλλον, 3) την επιμονή από τη μεριά του ατόμου για να επιτύχει τους στόχους του και φυσικά όταν χρειάζεται, επαναπροσδιορισμό των στόχων και ελπίδα για την επίτευξή τους και 4) την ανθεκτικότητα του ατόμου όταν αντιμετωπίζει προβλήματα και αντιξοότητες, ώστε να τα ξεπερνά και να ελίσσεται φτάνοντας στην επιθυμητή επιτυχία (Luthans et al., 2007, σελ. 3).

Ο όρος ψυχολογικό κεφάλαιο χρησιμοποιείται για να παρουσιάσει τις ατομικές κινητήριες τάσεις οι οποίες συγκεντρώνονται μέσα από θετικές ψυχολογικές δομές όπως η αποτελεσματικότητα, η αισιοδοξία, η ελπίδα και η ανθεκτικότητα. Ο θετικός ψυχολόγος Csikszentmihalyi (όπως αναφέρεται στον Kersting, 2003, σελ.26) σημείωσε ότι ένα τέτοιο ψυχολογικό κεφάλαιο «αναπτύσσεται μέσω ενός μοντέλου επένδυσης ψυχικών πόρων που έχει σαν αποτέλεσμα την απόκτηση εμπειρικών ανταμοιβών από την παρούσα στιγμή, αυξάνοντας ταυτόχρονα την πιθανότητα μελλοντικής ωφέλειας. Όταν προστίθενται τα συστατικά, οι εμπειρίες και το κεφάλαιο, δημιουργείται η αξία.» Τα "συστατικά" στην περίπτωση μας είναι η αποτελεσματικότητα, η αισιοδοξία, η ελπίδα και η ανθεκτικότητα.

Επομένως, το Θετικό Ψυχολογικό Κεφάλαιο (Luthans, Avey, Avolio, Norman, Gwendolyn, Combs, 2006) αναφέρεται στη σχέση που έχει ο άνθρωπος με τον εαυτό του. Καίρια σχετικά ερωτήματα αποτελούν οι εξής ερωτήσεις: - Ποιοι είμαστε; - Τι μπορούμε να γίνουμε; Οι απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα επιδιώκουν την επίτευξη των στόχων, κάνοντας τον άνθρωπο να ακολουθήσει μια σειρά από βήματα που θα τον καταστήσουν ικανό να ανταπεξέλθει στις διάφορες δοκιμασίες. Στο παρελθόν κυριαρχούσαν τα χαρακτηριστικά της εξωστρέφειας, της αποδοχής, της επίγνωσης, της υπερ-κινητικότητας και της ειλικρίνειας. Σήμερα, τα στοιχεία αυτά αποτελούν α) η αυτοεκτίμηση, το να μην υποτιμάει δηλαδή κανένας τις ικανότητές του, β) η συνακόλουθη πίστη στις δυνατότητές του αποφεύγοντας με τρόπο αποτελεσματικό το αίσθημα της υποτίμησης του εαυτού, γ) η αισιοδοξία, η σκέψη εν ολίγοις ότι όλα θα ακολουθήσουν μια θετική πορεία, καθώς και δ) η ελπίδα, η οποία δεν πρέπει να χάνεται μέχρι το τέλος.

Προκειμένου το μείγμα των εννοιών αυτών, δηλαδή το Ψυχολογικό Κεφάλαιο, να διακρίνεται από τα χαρακτηριστικά της Θετικής Οργανωτικής Συμπεριφοράς, οφείλει να πληροί τα ακόλουθα κριτήρια: α) Να είναι βασισμένο στη θεωρία και στην έρευνα, παρόλο που πρόκειται για μία έννοια που βρίσκεται συνεχώς υπό μελέτη, β) να έχει έγκυρα και μετρήσιμα στοιχεία, όπως το ψυχολογικό κεφάλαιο το οποίο μετράται μέσω του ερωτηματολογίου των 12 ερωτήσεων και η παρακίνηση η οποία μετράται με ερωτηματολόγιο των 18 ερωτήσεων που θα αναλυθούν παρακάτω, γ) να αποτελεί σχετικά νέα έννοια στον τομέα της Θετικής Οργανωσιακής Συμπεριφοράς δεδομένου ότι οι πρώτοι ορισμοί του ψυχολογικού κεφαλαίου παρατηρούνται στις αρχές του 20ου αιώνα, δ) να χαρακτηρίζεται ως μια κατάσταση, η οποία μπορεί να

υποβληθεί σε αλλαγή και ανάπτυξη και στ) να έχει θετικό αντίκτυπο στην απόδοση της εργασίας (Samrath Kappagoda, Hohd Zainul, Othman, Alwis, 2014).

## 2.2 Είδη κεφαλαίων και ο ρόλος τους στο σύγχρονο περιβάλλον εργασίας:

Παλαιότερα, επιχειρηματίες, ακαδημαϊκοί και επαγγελματίες θεωρούσαν πως ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να προκύψει από εφόδια όπως η τεχνολογική υπεροχή, η προστασία των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας και οι κυβερνητικοί κανονισμοί. Ωστόσο, οι τεχνολογικές αλλαγές και η ταχεία καινοτομία έχουν διαβρώσει αυτά τα ευρέως αναγνωρισμένα εφόδια. Στο σημερινό εργασιακό περιβάλλον, που απαιτεί ευελιξία, καινοτομία και ταχύτητα στην αγορά, η αποτελεσματική ανάπτυξη και διαχείριση των γνώσεων, των εμπειριών και των δεξιοτήτων των εργαζομένων δηλαδή εν γένει η διαχείριση του **ανθρώπινου κεφαλαίου**, αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας για τη διαρκή καλή επίδοση των επιχειρήσεων. Το **οικονομικό κεφάλαιο** παλαιότερα αποτελούσε το σημαντικότερο σημείο προσοχής για τις επιχειρήσεις. Ωστόσο, στις μέρες μας αναγνωρίζεται η σημασία όχι μόνο των απτών περιουσιακών στοιχείων, δεδομένων και φυσικών πόρων, αλλά και του άυλου ανθρώπινου κεφαλαίου, το οποίο αποκαλείται και πνευματικό κεφάλαιο (Luthans et.al, 2004).

Η αξία που δημιουργείται όταν ευθυγραμμίζεται το ανθρώπινο κεφάλαιο με την εταιρική στρατηγική καθιστώντας την επιχείρηση πιο αποτελεσματική έχει ερευνηθεί εκτενώς από τους Harter, Schmidt, Hayes (2002) και άλλους και διαπιστώθηκε ότι έχει σημαντικό θετικό αντίκτυπο στα αποτελέσματα απόδοσης. Σε πρόσφατη μελέτη του Fortune 500 και του Europe 500 στελέχη από το Conference Board (2002), σε ποσοστό 86 τοις εκατό οι συμμετέχοντες στην έρευνα δήλωσαν ότι το κύριο κίνητρο για τη μέτρηση του ανθρώπινου κεφαλαίου ήταν η βελτίωση του ανώτερου ορίου της εταιρείας. Στην παλιά οικονομία, οι επιδόσεις θα μπορούσαν να συνδεθούν με ένα ορισμένο επίπεδο παραγωγής. Στη νέα οικονομία, όπου η αξία προέρχεται όλο και περισσότερο από άυλες πηγές, η μέτρηση έχει γίνει πιο προκλητική. Ο Dzinkowski (2000) έχει συστήσει μεθόδους μέτρησης του ανθρώπινου κεφαλαίου όπως το qin του Tobin, και ένα εκλεπτυσμένο υπολογισμένο άυλο ποσό (CIV) για τη μέτρηση της συγκεκριμένης πρόσκρουσης του ανθρώπινου κεφαλαίου στην εταιρική απόδοση. Ωστόσο ανεξαρτήτως του ποια μέθοδος χρησιμοποιείται, φαίνεται πως είναι κοινό μυστικό ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο μπορεί να προσφέρει σε μια επιχείρηση ένα περιουσιακό στοιχείο που είναι πολύτιμο, -καθώς και σπάνια και δύσκολο να

αναπαραχθεί - και ως εκ τούτου αποτελεί μια πηγή διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το **κοινωνικό κεφάλαιο** μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο μέσα σε μια επιχείρηση όσο και έξω από αυτή. Ορισμένοι πρότειναν τρόπους μέτρησης και αξιολόγησης του κοινωνικού κεφαλαίου οι οποίες έχουν να κάνουν με τη δομή και τη σύνθεση αλλά και το μέγεθος των κοινωνικών δικτύων. Σε μια πρόσφατη έρευνα, οι Adler και Kwon (2002) διαπίστωσαν ότι το κοινωνικό κεφάλαιο έχει θετικό αντίκτυπο τόσο στις περιοχές του HR, όπως είναι η επιτυχία σταδιοδρομίας, ο κύκλος εργασιών και η βοήθεια αναζήτησης εργασίας, καθώς και σε οργανωτικούς τομείς, όπως η ανταλλαγή πόρων μεταξύ των μονάδων, η επιχειρηματικότητα, οι σχέσεις των προμηθευτών και η ενδοεταιρική μάθηση. Όπως το ανθρώπινο κεφάλαιο, έτσι και η αναγνώριση και η επένδυση στο κοινωνικό κεφάλαιο φαίνεται ζωτικής σημασίας για την επιτυχία και για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων τόσο σήμερα όσο και στο μέλλον (Luthans et al.,2003).

### **2.3 Ψυχολογικό Κεφάλαιο και Εργασία**

Είναι πολύ σημαντικό και αναγκαίο να ειπωθεί πως ένα ανθεκτικό ψυχολογικό κεφάλαιο είναι δυνατόν να οδηγήσει στην πρόσληψη ενός εργαζομένου. Βλέποντάς το αναλυτικότερα, σύμφωνα με μελετητές η εφαρμογή της θετικής ψυχολογίας στο χώρο εργασίας έχει βρεθεί να βελτιώνει τόσο τη στάση του ατόμου στο χώρο εργασίας και απέναντι στην εργασία του αλλά και τα αποτελέσματα της εργασίας τα οποία είναι καλύτερα. Πράγματι, το Ψυχολογικό Κεφάλαιο έχει μέγιστη σημασία στην προώθηση της καριέρας εν γένει. Προκειμένου ένα άτομο να αποκτήσει ένα θετικό ψυχολογικό κεφάλαιο είναι αναγκαίο να δουλέψει με τον εαυτό του. Επομένως αυτό οδηγεί και σε μία καλύτερη και θετικότερη εσωτερική σχέση με τον εαυτό του. Το ψυχολογικό κεφάλαιο φυσικά είναι ανοιχτό προς ανάπτυξη και αλλαγή όπως και οι κατασκευές θετικής ψυχολογίας και οργανωσιακής συμπεριφοράς όπως και οι κατασκευές θετικής ψυχολογίας και οργανωσιακής συμπεριφοράς. Το Ψυχολογικό Κεφάλαιο σε ένα τρέχον περιβάλλον εργασίας που κινείται σε γρηγορότερους και πιεστικότερους ρυθμούς, όπου απαιτούνται άμεσα αποτελέσματα, μπορεί να βοηθήσει τους εργαζομένους. Μέσω της ανάπτυξης του κάθε ατόμου όπως επιβάλλεται από το ψυχολογικό κεφάλαιο και της αύξησης της απόδοσης που έχει αυτό σαν αποτέλεσμα, πετυχαίνεται αυτή η προσαρμογή στις σύγχρονες συνθήκες εργασίας. Κατ' αυτόν τον τρόπο, οι ηγέτες των επιχειρήσεων είναι δυνατόν να χρησιμοποιήσουν προγραμματισμένες παρεμβάσεις καθώς και απρογραμμάτιστα θετικά και αρνητικά



γεγονότα με σκοπό να διευκολύνουν αλλά και να βελτιώσουν όχι μόνο το δικό τους ψυχολογικό κεφάλαιο, αλλά και αυτό των συναδέλφων τους (Chen Lim, 2012).

## **2.4 Οι 4 Διαστάσεις του Ψυχολογικού Κεφαλαίου**

Οι τέσσερις συνιστώσες του Ψυχολογικού Κεφαλαίου, οι οποίες έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο όταν λειτουργούν συνδυαστικά, αναλύονται σύμφωνα με το αγγλικό ακρωνύμιο 'HERO'. Οι τέσσερις αυτές συνιστώσες είναι η ελπίδα (Hope), η αυτοπεποίθηση (Self-Efficacy), η προσαρμοστικότητα (Resilience) και τέλος η αισιοδοξία (Optimism). Επιπλέον είναι μετρήσιμες, ανοιχτές για ανάπτυξη και μπορούν να αξιοποιηθούν έτσι ώστε να αυξηθεί η εργασιακή απόδοση (Luthans,2017).

**2.4.1. Αυτοπεποίθηση.** Οι Stajkovic και Luthans (1998, σελ.66) ορίζουν ως αυτοπεποίθηση (ή αυτο-αποτελεσματικότητα) «την απόφαση ή την εμπιστοσύνη ενός ατόμου για τις ικανότητές του να δραστηριοποιήσει το κίνητρό του, τους γνωστικούς του πόρους, και τις ενέργειες δράσεως που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας σε ένα δεδομένο πλαίσιο». Ξεκινώντας με τη σημαντική θεωρία και η έρευνα του γνωστού ψυχολόγου Albert Bandura(1997), η αυτοπεποίθηση ως θετική ψυχολογική κατάσταση έχει αποδειχθεί ότι έχει ισχυρή θετική σχέση με τις επιδόσεις στο χώρο εργασίας. Εξάλλου, σύμφωνα με τους Bandura et. al (1998) έχει αποδειχθεί μέσω της έρευνας και της μετέπειτα εφαρμογής της στο χώρο εργασίας πώς μπορεί να αναπτυχθεί η αυτοπεποίθηση.

**2.4.2 Ελπίδα.** Αν και δεν είναι τόσο ευρέως μελετημένη και εφαρμοσμένη στο χώρο εργασίας ως έννοια όσο η αυτοπεποίθηση, η ελπίδα μπορεί να έχει μια σημαντική συμβολή στο θετικό ψυχολογικό κεφάλαιο. Χρησιμοποιείται συχνά στην καθημερινή γλώσσα, ενώ οι Snyder και συνεργάτες, (1991, σελ. 578) την ορίζουν ως «η θετική κινητήριοι κατάσταση που βασίζεται σε μια αλληλεπίδραση που προέρχεται από την αίσθηση α) της επιτυχούς υπηρεσίας (ενεργειακής στόχευσης) και β)τα κατάλληλα μονοπάτια - σχεδιασμός για την επίτευξη των στόχων». Αν και επιφανειακά η ελπίδα φαίνεται να έχει πολλές ομοιότητες με τις υπόλοιπες συνιστώσες του ψυχολογικού κεφαλαίου, σημαντικές έρευνες αποδεικνύουν την εννοιολογική ανεξαρτησία της και τη διακριτική της ισχύ έναντι των συνακόλουθων εννοιών. Πιο συγκεκριμένα, οι διαστάσεις της ελπίδας όπως καθορίζεται εδώ διαφοροποιούνται σημαντικά από την κοινή χρήση του όρου και των άλλων διαστάσεων του ψυχολογικού κεφαλαίου.

Υπάρχουν σημαντικά στοιχεία των θετικών επιπτώσεων της τόσο σε ακαδημαϊκό όσο και σε αθλητικό επίπεδο. Ωστόσο, μόνο μερικές μελέτες συμπεριλαμβανομένων αυτών των Adams et al. (2003) και των Peterson και Luthans (2003) εξέτασαν το αντίκτυπο της ελπίδας στην απόδοση των εργαζομένων στο χώρο εργασίας.

**2.4.3. Αισιοδοξία.** Λόγω της θεωρίας και της έρευνας του Seligman(2002), η αισιοδοξία συνδέεται ίσως στενότερα με τη συνολική θετική ψυχολογία σε σχέση με τις υπόλοιπες διαστάσεις. Η αισιοδοξία είναι μια γενικευμένη θετική προσδοκία. Μέσω της αισιοδοξίας είναι εφικτό να διατηρηθεί μιας θετική προοπτική σε ένα κυρίως αρνητικό περιβάλλον, ενισχύοντας την επίδραση των θετικών γεγονότων και υποβαθμίζοντας ταυτόχρονα τα αρνητικά. Η αισιοδοξία είναι μια θετική κατάσταση του ατόμου κατά την οποία τα ευχάριστα γεγονότα εκλαμβάνονται ως μόνιμα και συχνά ενώ τα αρνητικά γεγονότα θεωρούνται εξωτερικά, περιστασιακά και προσωρινά. Όπως και η ελπίδα, έτσι και η αισιοδοξία μπορούν να αναπτυχθούν περαιτέρω στον άνθρωπο έχοντας θετικά αποτελέσματα στον χώρο εργασίας. Οι αισιόδοξοι εργαζόμενοι έχουν ως στοιχεία του χαρακτήρα τους την εκμετάλλευση ευκαιριών, την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και ικανοτήτων και την έκφραση ευγνωμοσύνης προς τους άλλους, ενώ ταυτόχρονα είναι δεκτικοί στην αλλαγή(Carver και συνεργάτες, 2009).

**2.4.4. Ανθεκτικότητα.** Ύστερα από μελέτες στην Κλινική και Θετική Ψυχολογία, η ανθεκτικότητα «είναι ένα σύνολο φυσιολογικών, κοινωνικών και συναισθηματικών συνιστωσών οι οποίες χρησιμοποιούνται από το άτομο προκειμένου να ανταπεξέλθει σε μια δύσκολη κατάσταση όπως μια σύγκρουση ή μια αποτυχία» (Luthans, 2002, σελ. 702). Ωστόσο, άλλες μελέτες έχουν δείξει πως η αύξηση της ανθεκτικότητας δεν είναι αποτέλεσμα μόνο της επαναφοράς του ατόμου από μια αρνητική, δύσκολη κατάσταση αλλά και από μια ξαφνική και απρόσμενη, θετική κατάσταση όπως για παράδειγμα μια προαγωγή στο χώρο εργασίας. Ενώ η σημασία της προσαρμοστικότητας αναγνωρίζεται ως ένα απαραίτητο χαρακτηριστικό των πληθυσμών «υψηλού κινδύνου» (Masten και συνεργάτες, 2009),ωστόσο αυξάνεται το ενδιαφέρον για τις εφαρμογές της στις επιχειρήσεις (Hamel και Välikangas, 2003). Η ανθεκτικότητα μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις και τους εργαζομένους να επιβιώσουν, να ξεπεράσουν δυσκολίες, να μάθουν και να αναπτυχθούν μέσα από προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν (Youssef και Luthans, 2005). Τονίζεται εύλογα η θετική συσχέτιση της προσαρμοστικότητας με την εργασιακή

απόδοση, ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση καθώς και με την ευτυχία και ευδαιμονία του ατόμου.

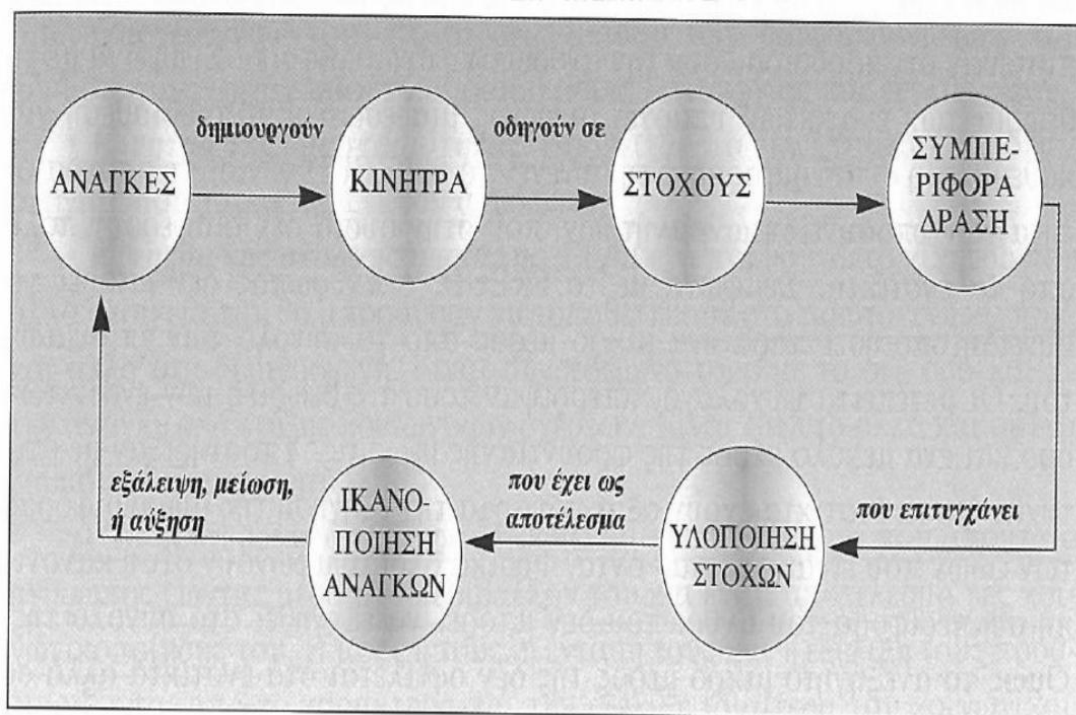
## Κεφάλαιο 3: Η Παρακίνηση

### 3.1 Ορισμός

Ως παρακίνηση ορίζονται οι διαδικασίες που αφορούν ένα άτομο καθώς και την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή της προσπάθειας που καταβάλλει προκειμένου να επιτύχει ένα στόχο (Robbins & Judge, 2011). Ενώ η παρακίνηση ως γενικότερη έννοια αφορά στην προσπάθεια προς οποιοδήποτε στόχο, στον εργασιακό τομέα τα τρία βασικά στοιχεία στον ορισμό της είναι η ενέργεια, η κατεύθυνση και η επιμονή. «Η ενέργεια αποτελεί μέτρο της έντασης ή της ορμής. Ένας ενθουσιώδης εργαζόμενος με κίνητρα καταβάλλει προσπάθεια και εργάζεται σκληρά» (Robbins, 2012). Η ενέργεια περιγράφει το πόσο πολύ ένα άτομο προσπαθεί. Αυτό είναι το στοιχείο στο οποίο οι περισσότεροι επικεντρώνονται όταν μιλούν για παρακίνηση. Ωστόσο, υψηλή ενέργεια είναι απίθανο να οδηγήσει σε ευνοϊκά αποτελέσματα στην απόδοση της εργασίας εκτός και αν η προσπάθεια διοχετεύεται σε μια κατεύθυνση που ωφελεί τον οργανισμό και κυρίως πρόκειται για ποιοτική προσπάθεια. Ως εκ τούτου, λαμβάνονται υπόψιν τόσο η ποιότητα της προσπάθειας όσο και η έντασή της. Τέλος, μας ενδιαφέρει και η επιμονή, η προσήλωση δηλαδή στους στόχους. Μέσω της επιμονής μπορούμε να μετρήσουμε τη διάρκεια της προσπάθειας από τη μεριά του ατόμου.

Όσον αφορά στον κλάδο της ψυχολογίας εκεί χρησιμοποιείται και ο όρος «κίνητρα συμπεριφοράς», που αναφέρονται στην «εσωτερική δύναμη που παρακινεί ή παρωθεί τον οργανισμό σε κάποια μορφή ενέργειας και δεν εμπεριέχει το στοιχείο του υποκρυπτόμενου και ετεροκαθοριζόμενου αλλά και του εσωτερικά αναδυόμενου» (Καντάς, Α.,1998, σελ.40). Επομένως οποιουδήποτε είδους συσχετισμός της παρακίνησης με τη χειραγώγηση των εργαζομένων είναι λανθασμένος.

Οι πρώιμες θεωρίες για την παρακίνηση είτε δεν εξετάστηκαν στενά είτε έχουν χάσει την υπόστασή τους. Αντίθετα, οι σύγχρονες θεωρίες έχουν ένα κοινό: η καθεμία από αυτές έχει εύλογο βαθμό έγκυρης τεκμηρίωσης. Αυτό δεν σημαίνει ότι είναι αναμφισβήτητα σωστές. Τις λέμε "σύγχρονες θεωρίες" επειδή αντιπροσωπεύουν την τρέχουσα κατάσταση της σκέψης στην εξήγηση της παρακίνησης των εργαζομένων.



Εικόνα 1: Απλοποιημένη η διαδικασία της παρακίνησης (Μπουραντάς, 2002).

## 3.2 Είδη Παρακίνησης:

### 3.2.1 Εσωτερική παρακίνηση

Οι ανάγκες κι οι επιθυμίες του ατόμου πηγάζουν από τον εσωτερικό του κόσμο και επηρεάζουν καθοριστικά τις σκέψεις και τη συμπεριφορά του. Η εσωτερική παρακίνηση έχει ορισμένα χαρακτηριστικά τα κυριότερα απ' τα οποία είναι: α) Οι ανάγκες κι επιθυμίες κάθε ατόμου που είναι αποκλειστικά δικές του. Μπορεί το άτομο στην πορεία να επηρεαστεί από άλλους ανθρώπους ή ερεθίσματα αλλά η τελική απόφαση σχετικά με το τι θέλει είναι αποκλειστικά δική του. β) Οι ανάγκες και οι επιθυμίες του κάθε ατόμου είναι μοναδικές, δεδομένου του ότι καθορίζονται απ' τους παράγοντες που σχηματίζουν την προσωπικότητά του, το βιολογικό και ψυχολογικό του κόσμο και τις εμπειρίες του. Ένα άτομο μπορεί ν' αντιλαμβάνεται διαφορετικά τις επιθυμίες του σε διαφορετικές χρονικές στιγμές. Αν και οι ανάγκες και οι επιθυμίες όπως προαναφέρθηκε είναι μοναδικές και αποκλειστικές, μερικές από αυτές είναι κοινές, ώστε να επιτρέπουν στους ανθρώπους να χρησιμοποιούν και να σχηματίζουν ομάδες προκειμένου να επιτύχουν την ικανοποίηση των αναγκών τους. Υπάρχουν διάφορες θεωρίες που ασχολούνται με τις κοινές αυτές ανάγκες όλων των ατόμων. Αν τα ηγετικά στελέχη των επιχειρήσεων γνωρίζουν αυτές τις κοινές ανάγκες, μπορούν να επιδιώξουν και να παρακινήσουν τους υφισταμένους τους, έτσι

ώστε αυτοί να δράσουν προς όφελος των σκοπών της επιχείρησης, παρά τις όποιες μεταξύ τους διαφορές. Επιπλέον, η γνώση των αναγκών επιτρέπει στους εργαζόμενους να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους μέσα στα πλαίσια της οργάνωσης. Συμπερασματικά προκύπτει πως από την επιτυχή ικανοποίηση των εσωτερικών αναγκών των ατόμων μπορούν να ωφεληθούν τόσο η επιχείρηση όσο και τα μέλη της (Μακρυγιωργάκης, 2001).

### **3.2.2 Εξωτερική παρακίνηση**

Η εξωτερική παρακίνηση βασίζεται στην εσωτερική παρακίνηση και μάλιστα την προχωράει ένα βήμα παραπέρα. Η εξωτερική παρακίνηση δηλαδή, περιλαμβάνει εσωτερικές δυνάμεις, ανάγκες και επιθυμίες του ατόμου καθώς και παράγοντες που έχει υπό τον έλεγχό του το ηγετικό στέλεχος και έχει να κάνει με θέματα συναφή προς την εργασία και τις απολαβές, τις επιβραβεύσεις και τις ελευθερίες του εργαζομένου. Οι προϊστάμενοι επομένως πρέπει να χρησιμοποιούν όσα μέσα εξωτερικής δραστηριοποίησης διαθέτουν για να προκαλέσουν θετική αντίδραση στους εργαζομένους ώστε να υπάρξει επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. Τα μέσα αυτά μπορεί να είναι είτε θετικά και να επιβραβεύουν την καλή απόδοση, είτε αρνητικά απειλώντας με τιμωρία κάποιον που δεν προσπαθεί ή δεν αποδίδει μέσα στην επιχείρηση. Πολλοί εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η συλλογική προσπάθεια που καταβάλλεται μέσα στην επιχείρηση τους επιτρέπει να πετύχουν κι οι ίδιοι σκοπούς, τους οποίους αλλιώς θα ήταν δύσκολο να πραγματοποιήσουν. Αυτοί οι άνθρωποι έχουν υψηλό βαθμό αυτοδραστηριοποίησης ή εσωτερικής παρακίνησης. Άλλοι όμως εργαζόμενοι δεν αντιλαμβάνονται ότι και οι δικές τους ανάγκες καλύπτονται από τους υπόλοιπους. Αυτοί οι άνθρωποι δεν έχουν εσωτερική παρακίνηση κι ουσιαστικά το μόνο που θέλουν είναι η αμοιβή από την εργασία τους και τα προνόμια που τους δίνει αυτή. Γι' αυτούς κυρίως τους ανθρώπους πρέπει τα ηγετικά στελέχη να χρησιμοποιήσουν την εξωτερική παρακίνηση προκειμένου να τους κάνουν να εργαστούν προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι το ηγετικό στέλεχος πρέπει να γνωρίζει τα μέσα εκείνα με τη βοήθεια των οποίων μπορεί να δραστηριοποιήσει τους υφισταμένους του (Μακρυγιωργάκης, 2001).

### **3.3 Κίνητρα και παρακίνηση**

Τα κίνητρα είναι το σύνολο των ενεργητικών δυνάμεων εντός και εκτός του ατόμου, μια ψυχολογική διεργασία που είναι αποτέλεσμα της αμοιβαίας αλληλεπίδρασης του ατόμου με το περιβάλλον του και έχει επιπτώσεις στην προσπάθεια αλλά και στις

επιλογές του ατόμου. Τα κίνητρα διακρίνονται στην προώθηση και στην παρακίνηση. Για την κατανόηση της παρακίνησης σκόπιμη είναι η κατανόηση της στάσης του ατόμου. Ωστόσο, θα μπορούσαμε να πούμε πως η παρακίνηση απαρτίζεται από εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα (Decy και Ryan, 1985).

Ως εσωτερικά κίνητρα ορίζονται τα εγγενή χαρακτηριστικά ενός έργου που αναγκάζουν τον εργαζόμενο να καταβάλει τη μέγιστη προσπάθεια, όπως είναι η ελευθερία δράσης, η μάθηση ενός έργου και η ολοκλήρωσή του. Μέσω των εσωτερικών κινήτρων δημιουργείται μια θετική στάση απέναντι στην εργασία και συνεπώς δημιουργούνται οι κατάλληλες προϋποθέσεις για να υπάρξει η μέγιστη επαγγελματική ικανοποίηση (Hedge & Borman, 2012). Επιπλέον, τα εσωτερικά κίνητρα έχουν να κάνουν με υποσυνείδητες ανάγκες και σχετίζονται με την ύπαρξη του ατόμου όπως για παράδειγμα πόνος, πείνα, ύπνος (Higgins, 1998; Kanfer and Heggestand, 1997). Είναι έμφυτα, και δεν επηρεάζονται από κοινωνικούς παράγοντες (Deci and Ryan, 2001).

Ως εξωτερικά κίνητρα ορίζονται οι προσφορές που παρέχει η εταιρεία στους εργαζομένους όπως οι υψηλές αποδοχές, η δυνατότητα προαγωγής, η αναγνώριση και το κύρος. Εξωτερικά βέβαια κίνητρα μπορούν να θεωρηθούν και τα αντικίνητρα, όπως η απώλυση, η στέρηση μισθού ή οι πειθαρχικές ποινές τα οποία μπορούν και αυτά με τη σειρά τους να ωθήσουν τους εργαζομένους στην παραγωγή μεγαλύτερου έργου. Τα εξωτερικά κίνητρα σε αντίθεση με τα εσωτερικά είναι επίκτητα και διαμορφώνονται με το χρόνο στη διάρκεια της ζωής του ατόμου εξαιτίας των επιρροών που δέχεται (Koestner, et al., 1991).

Ωστόσο πολλές φορές τα εσωτερικά και τα εξωτερικά κίνητρα του ατόμου συγκρούονται με αποτέλεσμα τα άτομα να διερωτώνται αν θα πρέπει να πράξουν με βάση αυτά που επιβάλλει η επιχείρηση που εργάζονται ή να θέσουν δικούς τους στόχους με βάση τα προσωπικά τους κίνητρα.

### **3.4 Εφαρμογή Κινήτρων στο χώρο εργασίας**

Η έρευνα έχει δείξει πως τόσο το κοινωνικό όσο και το εργασιακό περιβάλλον παίζουν σημαντικό ρόλο στο σχεδιασμό των θέσεων εργασίας. Πολιτικές που ακολουθούν οι εταιρείες όπως η εναλλαγή των θέσεων εργασίας, η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων και η συμμετοχή των εργαζομένων σε αποφάσεις έχουν θετικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα, τουλάχιστον εν μέρει γιατί ενθαρρύνουν



την μεταξύ τους επικοινωνία καθώς και ένα θετικό κοινωνικό περιβάλλον μέσα στο χώρο εργασίας. Ορισμένα από τα κοινωνικά χαρακτηριστικά που βελτιώνουν την απόδοση των εργαζομένων μπορεί να είναι η αλληλεξάρτηση μεταξύ των υπαλλήλων, η αλληλοϋποστήριξη και οι αλληλεπιδράσεις τους με άλλους εκτός της εργασίας. Οι κοινωνικές αλληλεπιδράσεις σχετίζονται στενά με τις θετικές διαθέσεις και δίνουν στους υπαλλήλους περισσότερες ευκαιρίες για την αποσαφήνιση του ρόλου τους και για το πόσο καλά τον εκτελούν. Η κοινωνική υποστήριξη παρέχει στους εργαζόμενους περισσότερες ευκαιρίες να λάβουν βοήθεια σχετικά με τη δουλειά τους. Το περιβάλλον εργασίας ενδέχεται επίσης να επηρεάσει την ικανοποίηση των εργαζομένων(Latham και Ernst, 2006).

### **3.5 Θεωρία αυτοδιάθεσης (Self- Determination Theory):**

«Θεωρία της Αυτοδιάθεσης» - Deci & Ryan (1985). Στη Θεωρία της Αυτοδιάθεσης γίνεται διάκριση ανάμεσα σε διαφορετικούς τύπους κινήτρων, οι οποίοι οδηγούν στη δράση του ατόμου. Η βασικότερη διάκριση είναι μεταξύ του εγγενούς-εσωτερικού κινήτρου, το οποίο αναφέρεται σε κάτι που είναι εγγενώς ενδιαφέρον ή ευχάριστο και του εξωγενούς κινήτρου. Η Θεωρία της Αυτοδιάθεσης των Deci και Ryan αναφέρεται στην αντίληψη ότι το άτομο επιθυμεί να αισθάνεται ότι έχει τον έλεγχο των ενεργειών του. Βασίζεται κυρίως στην υπόθεση ότι οι εξωγενείς ανταμοιβές μειώνουν το ενδογενές ενδιαφέρον για μια εργασία. Ήδη από τη δεκαετία του 1970, οι Ryan και Deci παρατήρησαν ότι η χρήση των ελεγκτικών μέτρων για την ενθάρρυνση της μάθησης έχει αρνητικές επιπτώσεις σε μια σειρά σημαντικών δεικτών, όπως η ποιότητα των επιδόσεων, η αυτοεκτίμηση, και η γενική ευημερία. Πολυάριθμες μελέτες έχουν διεξαχθεί σχετικά με την επίδραση των εξωγενών ανταμοιβών στην εσωτερική παρακίνηση. Μπορούμε επιπλέον να βγάλουμε το συμπέρασμα ότι οι εξωγενείς ανταμοιβές, όταν αυτές έχουν ελεγκτικό χαρακτήρα, μπορεί να μειώσουν τα εσωτερικά κίνητρα των ατόμων(Richard, R., Deci Edward, L., 2000). Επιπρόσθετα, σύμφωνα με την εν λόγω θεωρία, τρεις βασικές εσωτερικές ανάγκες είναι εκείνες που πυροδοτούν την ανάπτυξη και υποκίνηση του ατόμου: η ανάγκη για αυτονομία, η ανάγκη για απόκτηση ικανοτήτων και η ανάγκη για ύπαρξη θετικών δεσμών (Richard, Deci, 2000). Επομένως, σύμφωνα με τη θεωρία της αυτοδιάθεσης, οι συμπεριφορές που παρακινούνται από αυτόνομα κίνητρα είναι πιο πιθανό να οδηγήσουν σε εποικοδομητικές, μακροχρόνιες αλλαγές. Αντίθετα, οι συμπεριφορές

που ελέγχονται από ανταμοιβές και τιμωρίες είτε από αυτοεπιβαλλόμενες πιέσεις προβλέπεται να διαρκέσουν μόνο για όσο χρονικό διάστημα αυτά τα εξωτερικά ερεθίσματα παραμείνουν στο προσκήνιο. Επιπλέον, η θεωρία της αυτοδιάθεσης προτείνει ότι οι άνθρωποι προτιμούν να αισθάνονται ότι έχουν τον έλεγχο των ενεργειών τους (Deci και συνεργάτες, 1999). Πολλές έρευνες για τη θεωρία της αυτοδιάθεσης έχουν επικεντρωθεί στη θεωρία της γνωσιακής αξιολόγησης, η οποία υποθέτει ότι οι εξωγενείς ανταμοιβές θα μειώσουν το εγγενές ενδιαφέρον για μια εργασία. Επιπλέον σύμφωνα με την θεωρία αυτή οι ανταμοιβές και οι προθεσμίες μειώνουν την παρακίνηση εάν οι άνθρωποι τα θεωρούν αυτά ως καταναγκαστικά προκειμένου να κρατήσουν τη θέση εργασίας τους. Εάν τα άτομα επιδιώκουν στόχους λόγω ενός εγγενούς ενδιαφέροντος, είναι πιο πιθανό να επιτύχουν τους στόχους τους και να είναι ευτυχημένοι ακόμα κι αν δεν το κάνουν. Αυτό συμβαίνει επειδή η διαδικασία της προσπάθειας προς την επίτευξη των στόχων είναι διασκεδαστική για αυτούς (Eisenberger και Rhoades, 2001). Αντίθετα, οι άνθρωποι που επιδιώκουν στόχους για εξωγενείς λόγους (χρήματα, άλλα οφέλη ή τιμωρία, απόλυση κλπ) είναι λιγότερο πιθανό να επιτύχουν τους στόχους τους και είναι λιγότερο ευτυχημένοι ακόμη και όταν το κάνουν. Αυτό συμβαίνει επειδή οι στόχοι τους είναι λιγότερο σημαντικοί. Ερμηνεύοντας όλα αυτά τα ευρήματα αξίζει να σημειωθεί πως όσον αφορά στο επίπεδο του ατόμου η επιλογή της εργασίας πρέπει να γίνεται για λόγους ανεξαρτήτου εξωτερικών ανταμοιβών. Στο επίπεδο των επιχειρήσεων σημαίνει ότι οι managers πρέπει παρέχουν εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα. Πρέπει να κάνουν την εργασία ενδιαφέρουσα, να αναγνωρίσουν αλλά και να υποστηρίξουν την ανάπτυξη των εργαζομένων τους (Burgess και συνεργάτες, 2004). Στην συγκεκριμένη μελέτη δίνουμε έμφαση στην επίδραση της συγκεκριμένης θεωρίας στο ψυχολογικό κεφάλαιο των εργαζομένων.

## **Κεφάλαιο 4: Παρακίνηση και Ψυχολογικό Κεφάλαιο**

### **4.1 Η επίδραση της αυτοδιάθεσης στο ψυχολογικό κεφάλαιο των εργαζομένων:**

Η θεωρία της αυτοδιάθεσης (Self-Determination Theory) την οποία μελετάμε σε αυτή την έρευνα μπορεί να εφαρμοστεί με διάφορους τρόπους στη θετική οργανωσιακή συμπεριφορά. Μερικές από αυτές τις εφαρμογές μπορούν να είναι η αφοσίωση στην εργασία, η δέσμευση, η ευημερία, η προνοητικότητα και το ψυχολογικό κεφάλαιο, αν



και είναι πολύ πιθανόν ότι η θεωρία της αυτοδιάθεσης μπορεί να εφαρμοστεί και με πολλούς άλλους τρόπους στη διοίκηση των επιχειρήσεων.

Στην οργανωσιακή ψυχολογία, η συμμετοχή του ατόμου στην εργασία (job engagement) είναι ένα κρίσιμο οργανωτικό αποτέλεσμα, επειδή συνδέεται με την οργανωτική αποτελεσματικότητα (Macey & Schneider, 2008). Ορισμένοι θεωρούν ως χαρακτηριστικά του ατόμου μια διορατική προσωπικότητα ή ευσυνειδησία, ενώ υπάρχουν και άλλοι που τα αντιλαμβάνονται ως μια κατάσταση του ατόμου, όπως η συμπεριφορά του μέσα σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον ή η προσωπική πρωτοβουλία που μπορεί να πάρει (Macey & Schneider, 2008). Οι Meyer και Gagné (2008) υποστήριξαν ότι τα αυτόνομα-εσωτερικά κίνητρα αντιπροσωπεύουν στην πραγματικότητα τη δέσμευση του ατόμου με την εργασία του. Επίσης, πρότειναν την ικανοποίηση των αναγκών ως βασικό συστατικό για την προώθηση της συμμετοχής στην εργασία, έτσι ώστε να μπορούσε αυτή να χρησιμεύσει ως επεξηγηματικός μηχανισμός για τις επιπτώσεις των οργανωσιακών παρεμβάσεων που αποσκοπούν στην αύξηση της συμμετοχής στην εργασία.

Σύμφωνα με τη θεωρία της αυτοδιάθεσης υπάρχουν οι εξής τρεις ψυχολογικές ανάγκες: η ανάγκη της αυτονομίας (autonomy), δηλαδή να βιώνει το άτομο ένα εσωτερικό αίσθημα επιλογής, ψυχολογικής ελευθερίας καθώς και θέλησης και βούλησης κατά τη διάρκεια οποιασδήποτε δραστηριότητας, η ανάγκη της συναναστροφής με άλλους ανθρώπους (relatedness), δηλαδή η βίωση ενός αισθήματος φροντίδας και αγάπης από και προς τους άλλους και η αίσθηση του ατόμου ότι αποτελεί μέλος μιας ομάδας και η ανάγκη του να νιώθει ικανό (competence), δηλαδή να νιώθει ότι είναι αποτελεσματικό σε ότι κάνει. Η ικανοποίηση των παραπάνω ψυχολογικών αναγκών λέγεται παγκοσμίως ότι είναι απαραίτητη για την ευημερία του ανθρώπου (Ryan και Deci, 2000).

Όσον αφορά στην επίδραση της εσωτερικής παρακίνησης στην ελπίδα σύμφωνα με το Snyder (2000) αλλά και στην αυτό-αποτελεσματικότητα ή αλλιώς αυτοπεποίθηση σύμφωνα με το Bandura (1997), είναι φυσικό αυτή να είναι θετική αφού το άτομο που διαθέτει competence νιώθει αποτελεσματικό σε ότι κάνει και συνεπώς ενισχύονται τόσο η αυτοπεποίθησή του ότι θα τα καταφέρει σε οτιδήποτε κάνει όσο και η ελπίδα του ότι στο τέλος θα φτάσει στο στόχο του (Ryan και Deci, 2000).

Από την άλλη η εσωτερική παρακίνηση επιδρά θετικά και στην αισιοδοξία (Seligman, 1998), αφού νιώθοντας ικανό το άτομο αντιμετωπίζει αισιόδοξα όλα τα γεγονότα της ζωής του. Επιπλέον μέσω της ανάγκης του για αυτονομία και εφόσον κάνει το ίδιο προσωπικές επιλογές για όλα τα γεγονότα που αφορούν στη ζωή του νιώθει μεγαλύτερη αισιοδοξία για το μέλλον.

Τέλος, όσον αφορά στην επίδραση της εσωτερικής παρακίνησης στην ανθεκτικότητα, δηλαδή στην ικανότητα του ατόμου να επανέρχεται δριμύτερο ύστερα από δυσκολίες και αποτυχίες (Luthans, 2002), και πάλι φαίνεται πως το competence κάνει το άτομο να νιώθει ικανό να ανταπεξέλθει. Επιπλέον, ακόμα και η αίσθηση ότι το άτομο ανήκει σε μία ομάδα μπορεί να το βοηθήσουν ώστε να μην τα παρατήσει (Ryan και Deci, 2000).

# ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

---

## Κεφάλαιο 5: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

### 5.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα πραγματοποιηθεί ανάλυση της μεθοδολογίας της παρούσας εργασίας, μέσω αναφορών που θα γίνουν τόσο στο δείγμα όσο και στα εργαλεία αλλά και τις τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν για την πραγματοποίηση της έρευνας σχετικά με την επίδραση της παρακίνησης στον ψυχολογικό κεφάλαιο των εργαζομένων σε μεγάλες εταιρείες επεξεργασίας τροφίμων στον ελληνικό εργασιακό χώρο.

### 5.2 Τρόπος δημιουργίας ερωτηματολογίου

Όσον αφορά στο ερωτηματολόγιο, αυτό περιλαμβάνει τρία μέρη. Το πρώτο μέρος αποτελείται από 4 ερωτήσεις δημογραφικού περιεχομένου, δηλαδή στοιχεία όπως το φύλο, η ηλικία, η εργασιακή εμπειρία και η θέση των εργαζομένων στην εταιρεία.

Το δεύτερο μέρος, το οποίο είναι ένα εργαλείο μέτρησης του Ψυχολογικού Κεφαλαίου, περιλαμβάνει 12 ερωτήσεις, οι οποίες ανά δύο ή ανά τρεις μελετούν την κάθε συνιστώσα του Ψυχολογικού Κεφαλαίου. Με αυτό τον τρόπο, μπορούμε να διερευνήσουμε τα επίπεδά του και επομένως να προκαθορίσουμε ποια θα είναι και η εργασιακή απόδοση, καθώς όπως έχει αναφερθεί υπάρχει συσχέτιση του Ψυχολογικού Κεφαλαίου με το «Ποιος είσαι» και «Τι μπορείς να γίνεις». Τα αποτελέσματα ενός υψηλού Ψυχολογικού Κεφαλαίου συντελούν σε θετικά και ανταγωνιστικά στοιχεία για μια επιχείρηση. Αντιθέτως ένα χαμηλό αποτέλεσμα Ψυχολογικού κεφαλαίου έχει αρνητικές συνέπειες για μια επιχείρηση, όπως το στρες, η αποκλίνουσα συμπεριφορά και η τάση απομάκρυνσης του ατόμου από την εργασία του. Για τη χρήση του ερωτηματολογίου λήφθηκε άδεια από την εταιρεία MindGarden.

Τέλος, το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει 18 ερωτήσεις οι οποίες μετρούν συνιστώσες της Παρακίνησης. Πιο συγκεκριμένα μερικές ερωτήσεις προσεγγίζουν εξωτερικά την παρακίνηση, δηλαδή μετρούν την εξωγενή παρακίνηση που αφορά τους κανονισμούς της επιχείρησης ή διάφορους παράγοντες και καταστάσεις αποφυγής από τη μεριά των εργαζομένων, ενώ άλλες προσεγγίζουν εσωτερικά την παρακίνηση, μετρώντας την αποφυγή αρνητικών συναισθημάτων στην

εργασία ή γενικότερα την εσωτερική παρακίνηση και τα εσωτερικά κίνητρα που μπορεί να έχει από μόνος του ένας εργαζόμενος.

Στην συγκεκριμένη έρευνα μελετούμε το κατά πόσο ισχύει το ότι έχοντας εσωτερική παρακίνηση ένας υπάλληλος αυτό οδηγεί σε ένα θετικό ψυχολογικό κεφάλαιο και συνεπώς εσωτερική παρακίνηση και ψυχολογικό κεφάλαιο έχουν θετική σχέση και επιπλέον κατά πόσο ισχύει και ότι η εξωτερική παρακίνηση οδηγεί σε αρνητικό ψυχολογικό κεφάλαιο.

### **5.3 Πληθυσμός έρευνας και μέθοδος δειγματοληψίας**

Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω της μεθόδου της τυχαίας δειγματοληψίας, η οποία έλαβε χώρα μέσω ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων τα οποία στάλθηκαν σε μεγάλες πολυεθνικές και μη εταιρείες στην Ελλάδα, στο διάστημα μεταξύ 15 Ιουλίου έως 30 Αυγούστου 2018.

### **5.4 Μέγεθος Δείγματος**

Όσον αφορά στο μέγεθος του δείγματος, το οποίο είναι τυχαίο, αυτό ανέρχεται στα 191 άτομα, έτσι ώστε να μην είναι έντονη η ύπαρξη δειγματοληπτικού σφάλματος και συνεπώς να εξαχθούν αντικειμενικά και έγκυρα αποτελέσματα. Επιπλέον, η εγκυρότητα της έρευνας αυξάνεται ακόμα περισσότερο από το γεγονός ότι όλοι όσοι απάντησαν στο ερωτηματολόγιο ήταν υπάλληλοι σε μεγάλες εταιρείες.

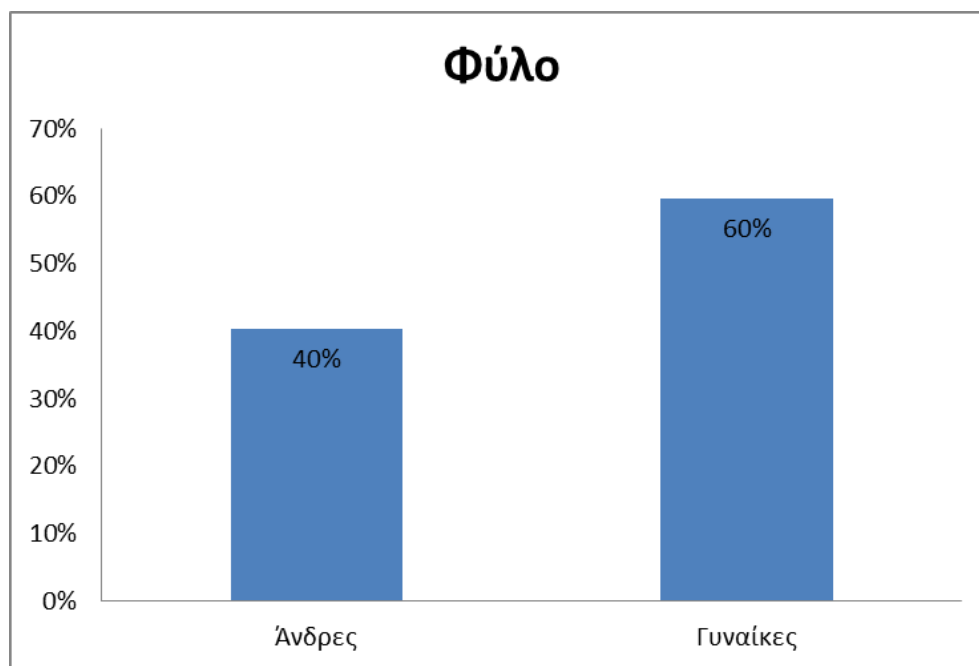
### **5.5 Επεξεργασία Δεδομένων**

Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου της έρευνας, χρησιμοποιήθηκαν τα λογισμικά Microsoft Excel και IBM SPSS, στα οποία εισήχθησαν τα δεδομένα και στη συνέχεια κωδικοποιήθηκαν κατάλληλα ώστε να υλοποιηθούν τα απαραίτητα αποτελέσματα και τα αντίστοιχα γραφήματα για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων.

## Κεφάλαιο 6: Αποτελέσματα Έρευνας

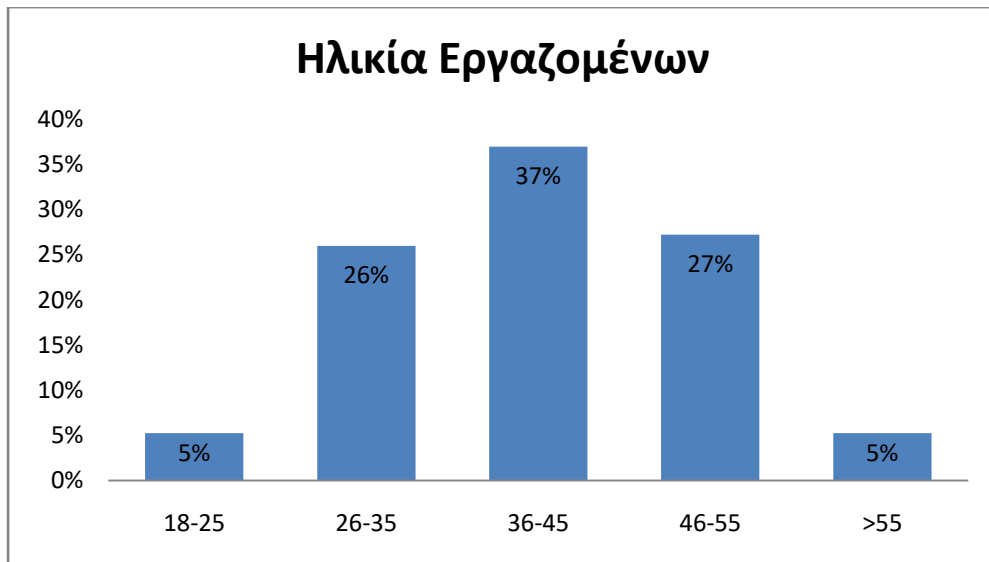
### 6.1 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Έρευνας

#### 6.1.1 Μέρος Α': Δημογραφικά Στοιχεία Δείγματος



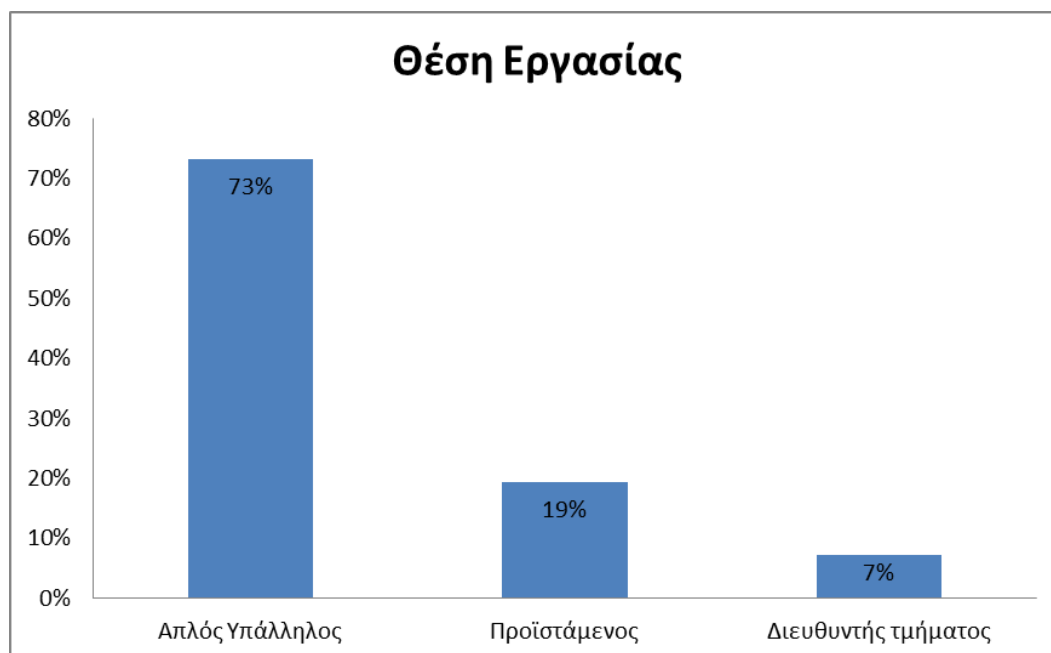
#### Γράφημα 1: Κατανομή φύλου εργαζομένων

Όσον αφορά στην κατανομή του φύλου όσων απάντησαν στη συγκεκριμένη έρευνα από το παραπάνω γράφημα είναι εμφανές ότι η αναλογία των γυναικών υπερτερεί κατά 20% έναντι αυτής των ανδρών. Πιο συγκεκριμένα και μιλώντας με νούμερα, σε σύνολο 191 απαντήσεων οι 114 δόθηκαν από γυναίκες(60%) και οι υπόλοιπες 77(40%) από άνδρες.



### Γράφημα 2: Κατανομή ηλικίας εργαζομένων

Όσον αφορά στην ηλικιακή κατανομή των ερωτηθέντων όπως γίνεται σαφές από το παραπάνω γράφημα, η πλειονότητα των συμμετεχόντων ανήκει στο ηλικιακό γκρουπ 36-45 ετών με ποσοστό 37%, ενώ στη συνέχεια ακολουθούν με πολύ κοντινά ποσοστά 26% και 27% αντίστοιχα τα ηλικιακά γκρουπ 26-35 ετών και 46-55 ετών. Οι ηλικίες 18-25 ετών και άνω των 55 ετών είχαν ένα πολύ χαμηλό ποσοστό στην έρευνα μας. Το γεγονός ότι η πληθώρα των απαντήσεων δόθηκε από εργαζομένους που βρίσκονται στις πιο παραγωγικές τους ηλικίες από πλευράς ηλικίας είναι ένα πολύ θετικό γεγονός για τα αποτελέσματά μας, μιας και οι απόψεις τους έχουν υψηλότερα επίπεδα εγκυρότητας και αξιοπιστίας.



### Γράφημα 3: Κατανομή θέσης εργασίας

Στη συνέχεια ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στην έρευνά μας να μας αναφέρουν τη θέση εργασίας τους, έτσι ώστε να έχουμε μια συνολικότερη και σαφέστερη εικόνα σχετικά με το είδος των εργαζομένων στους οποίους απευθυνθήκαμε. Πιο συγκεκριμένα όπως φαίνεται στο παραπάνω γράφημα, η πλειοψηφία των εργαζομένων ήταν απλοί υπάλληλοι με ένα ποσοστό 73% και συγκεκριμένα σε σύνολο 191 απαντήσεων ήταν οι 140. Ακολουθούν με μικρότερο ποσοστό 19% οι εργαζόμενοι που είχαν θέση προϊσταμένου, ενώ οι διευθυντές τμημάτων ήταν οι λιγότεροι, γεγονός που είναι φυσικό δεδομένου του ότι σε μία εταιρεία η αναλογίες απλών εργαζομένων και προϊσταμένων ή διευθυντών ανταποκρίνεται στην αναλογία που βρήκαμε και στην έρευνά μας. Επιπλέον, είναι καλό να επισημανθεί πως αυτό ίσως οδηγεί στην εξαγωγή ασφαλέστερων συμπερασμάτων, μιας και σε χαμηλότερες βαθμίδες συνήθως το ψυχολογικό κεφάλαιο είναι χαμηλότερο και θέλουμε να δούμε εάν ισχύει το ίδιο και στη συγκεκριμένη έρευνα.



### Γράφημα 4: Κατανομή εργασιακής εμπειρίας εργαζομένων

Τέλος, η τελευταία ερώτηση του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου αφορά την εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων. Το υψηλότερο ποσοστό απαντήσεων κατέχουν τα άτομα με εργασιακή εμπειρία 11-15 χρόνια με ποσοστό 28%, τα οποία ήταν 54 άτομα. Στη συνέχεια όλες οι υπόλοιπες κλάσεις εκτός από την εργασιακή εμπειρία 0-5 χρόνια έχουν παρόμοια ποσοστά και συνεπώς αριθμό ατόμων, γύρω στο 19%. Αυτό το γεγονός μας δείχνει ότι τα αποτελέσματά μας θα είναι αξιόπιστα μιας και τα άτομα

με αρκετά χρόνια εμπειρίας θα απαντούν πιο εμπειριστατωμένα και με μεγαλύτερη σιγουριά και ακρίβεια στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

### 6.1.2 Μέρος Β': Ερωτηματολόγιο Ψυχολογικού Κεφαλαίου και Παρακίνησης

*Ψυχολογικό Κεφάλαιο.* Το ψυχολογικό κεφάλαιο αποτελείται από τέσσερις διαστάσεις: η ελπίδα, η αυτοπεποίθηση, η ανθεκτικότητα και η αισιοδοξία οι οποίες στην έρευνά μας μετρήθηκαν με το ερωτηματολόγιο των 12 ερωτήσεων (Luthans, Avolio & Avey; 2007) το οποίο πήραμε ύστερα από την έγκριση του "www.mindgarden.com". Οι τρεις πρώτες ερωτήσεις αφορούν την αυτοπεποίθηση, και έχουν ληφθεί από το έργο του Parker για τη μέτρηση της αυτοπεποίθησης στον εργασιακό χώρο. Μία ερώτηση από αυτές είναι: «Έχω αυτοπεποίθηση να συμμετέχω σε συζητήσεις γύρω από τη στρατηγική της εταιρείας». Οι τρεις επόμενες ερωτήσεις αφορούν την ελπίδα και είναι ερωτήσεις του τύπου «Αυτή τη στιγμή βλέπω τον εαυτό μου αρκετά επιτυχημένο στη δουλειά». Όσον αφορά στην ανθεκτικότητα χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις του τύπου : «Συνήθως αντιμετωπίζω αγχωτικές καταστάσεις στη δουλειά χωρίς εκνευρισμό». Τέλος, σχετικά με την μέτρηση της αισιοδοξίας χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις του τύπου: «Πάντα βλέπω τη θετική πλευρά των πραγμάτων όσον αφορά στη δουλειά μου». Οι ερωτήσεις μετρήθηκαν σε κλίμακα Likert με βαθμό από 1 έως 6 (1 = Διαφωνώ απόλυτα, 6 = Συμφωνώ απόλυτα).

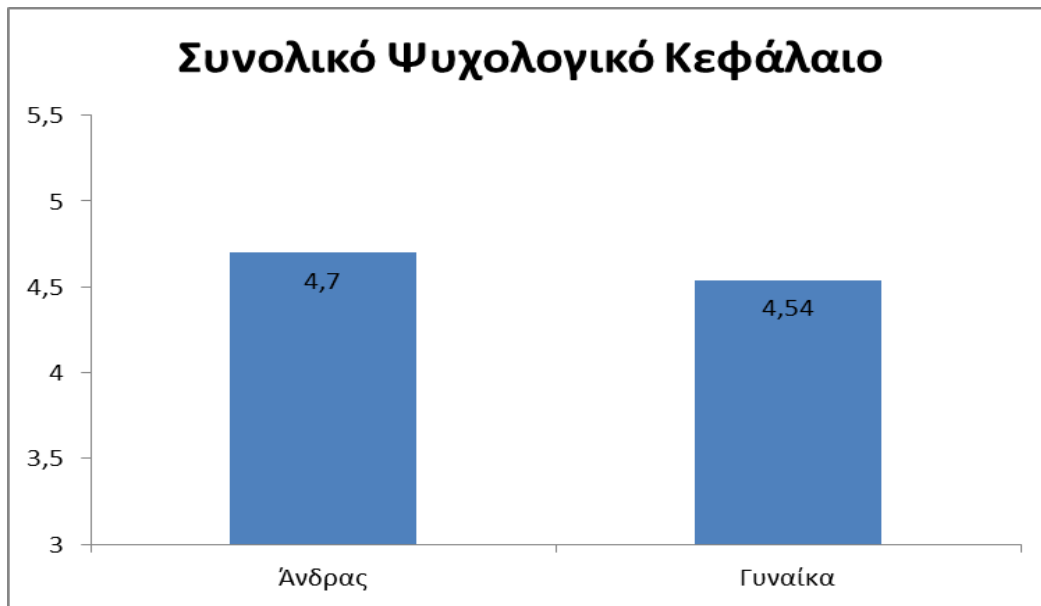
*Παρακίνηση.* Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου που αφορούσε την παρακίνηση μετρήθηκε με 18 ερωτήσεις (Battistelli και υπόλοιποι, 2017) που έχουν να κάνουν με



μη αυτόνομη παρακίνηση, με αυτόνομη παρακίνηση μέσα στον εργαζόμενο και τέλος με καθόλου παρακίνηση από μεριάς του. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου μας ερευνούν και βασίζονται στη θεωρία της αυτοδιάθεσης (self-determination theory). Πιο συγκεκριμένα οι συμμετέχοντες καλούνται να απατήσουν στο ποιοι είναι λόγοι για να καταβάλουν προσπάθειες/να εμπλακούν ενεργά στη δουλειά τους. Όσον αφορά στη μη αυτόνομη παρακίνηση μερικοί από τους λόγους είναι οι εξής: «Γιατί κινδυνεύω να χάσω τη δουλειά μου αν δεν καταβάλω αρκετή προσπάθεια σε αυτή.» ή επίσης «Γιατί οι άλλοι θα με ανταμείψουν οικονομικά μόνο αν καταβάλω αρκετή προσπάθεια στην εργασία μου (π.χ εργοδότης, προϊστάμενος)». Σχετικά με τη μέτρηση της αυτόνομης παρακίνησης χρησιμοποιήθηκαν προτάσεις του τύπου: «Γιατί η δουλειά που κάνω είναι ενδιαφέρουσα» ή επίσης «Γιατί αυτοπραγματώνομαι πλήρως μέσω αυτής της δουλειάς». Τέλος, υπάρχουν και προτάσεις που μετρούν το κατά πόσο το άτομο που ερωτάται έχει έλλειψη παρακίνησης και είναι του τύπου: «Είλικρινά καταβάλω πολύ λίγη προσπάθεια σε αυτή τη δουλειά». Οι ερωτήσεις μετρήθηκαν σε κλίμακα Likert με βαθμό από 1 έως 7 (1 = Καθόλου, 7 = Εντελώς).

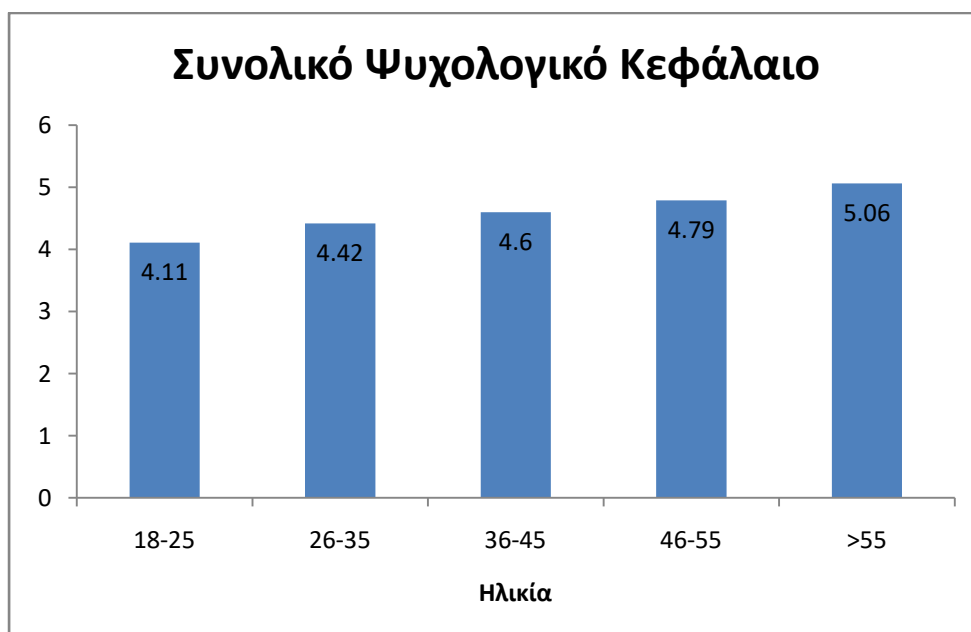
### **Μεταβλητές ελέγχου**

Οι δημογραφικές μεταβλητές όπως είναι το φύλο, η ηλικία, η θέση εργασίας και η εργασιακή εμπειρία έχουν εφαρμοσθεί και χρησιμοποιούνται σε διάφορες μελέτες για να ελέγξουν ή να εξηγήσουν διαφορές στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Σε αναλύσεις στην παρούσα έρευνα, αποφασίσαμε να χρησιμοποιήσουμε όλες τις παραπάνω μεταβλητές ως μεταβλητές ελέγχου.



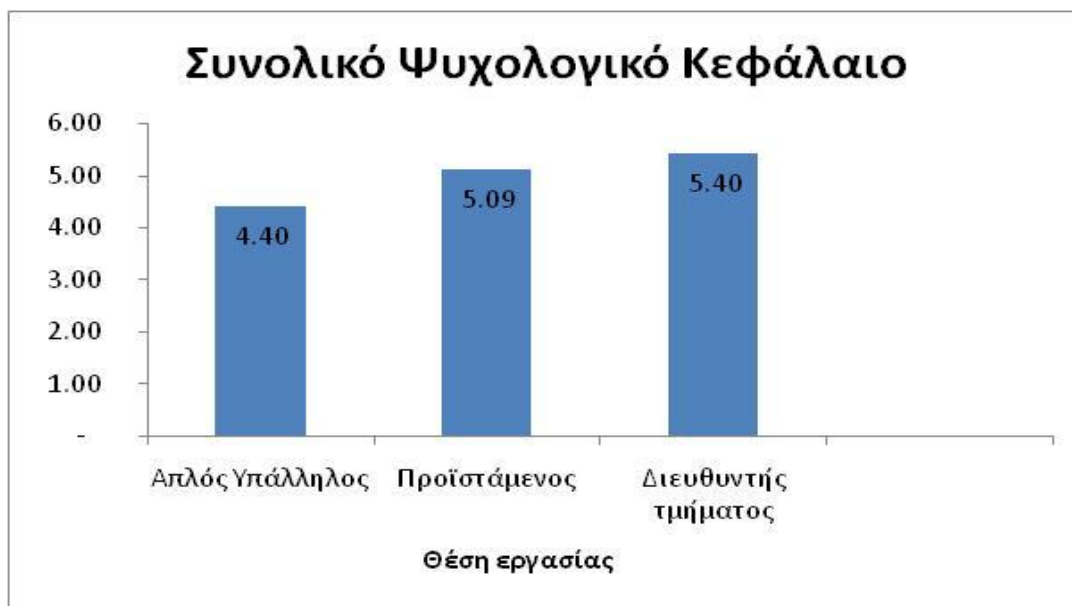
**Γράφημα 5: Φύλο και ψυχολογικό κεφάλαιο**

Συγκρίνοντας το συνολικό ψυχολογικό κεφάλαιο ανάμεσα στα δύο φύλα προέκυψε πως οι άνδρες είχαν υψηλότερο ψυχολογικό κεφάλαιο συγκριτικά με τις γυναίκες. Ωστόσο, αν και η διαφορά αυτή είναι μόλις 0,16 μονάδες δε μπορεί να χαρακτηριστεί αμελητέα. Οι άνδρες είχαν μέσο όρο συνολικού ψυχολογικού κεφαλαίου 4,7 μονάδες, ενώ από την άλλη οι γυναίκες 4,54.



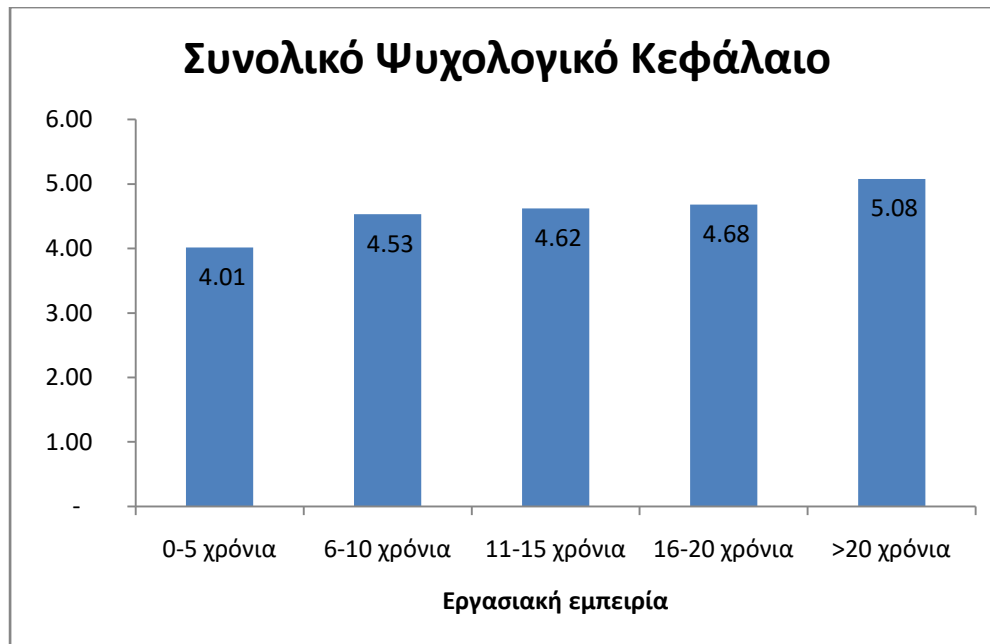
**Γράφημα 6: Ηλικία και ψυχολογικό κεφάλαιο**

Όπως φαίνεται από το παραπάνω γράφημα το συνολικό ψυχολογικό κεφάλαιο επηρεάζεται από την ηλικία των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, έχει τη χαμηλότερη του τιμή, 4,11 μονάδες όταν οι εργαζόμενοι έχουν την πιο μικρή ηλικία και ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 18-25 ετών, ενώ το συνολικό ψυχολογικό κεφάλαιο των εργαζομένων είναι μέγιστο όταν αυτοί ανήκουν στο μεγαλύτερο ηλικιακό γκρουπ των >55 ετών με 5,06 μονάδες συνολικά. Άρα συμπεραίνουμε πως αυξανόμενη της ηλικίας αυξάνεται και το συνολικό ψυχολογικό κεφάλαιο.



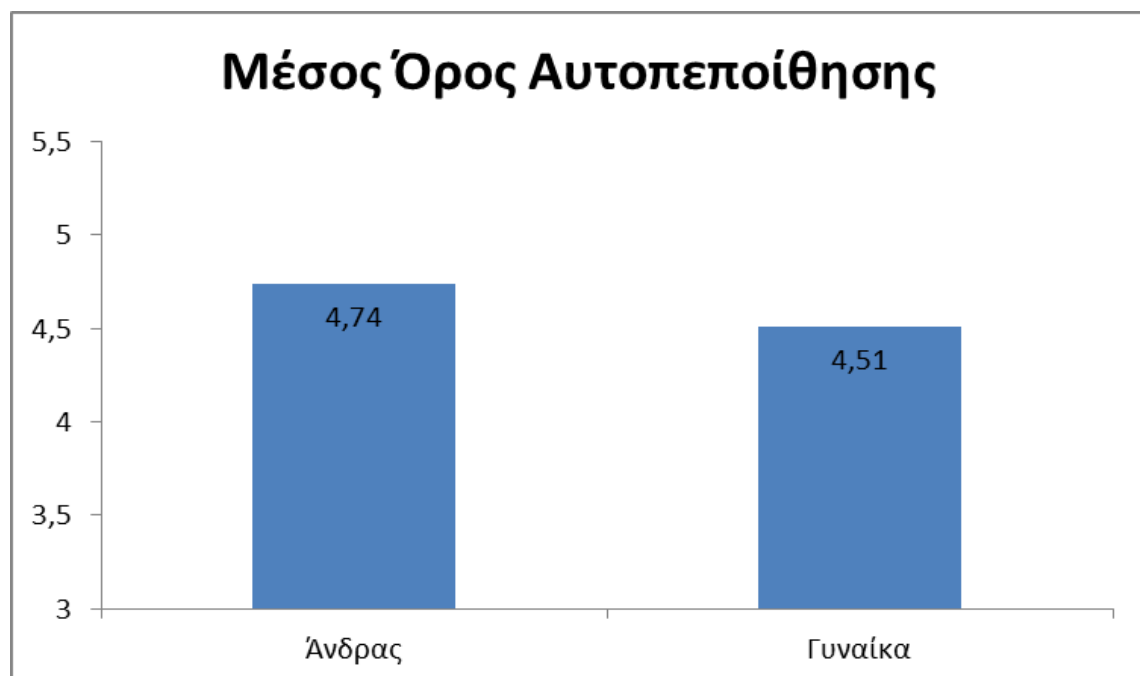
**Γράφημα 7: Θέση εργασίας και συνολικό ψυχολογικό κεφάλαιο**

Όπως είναι φανερό, η θέση εργασίας επηρεάζει το συνολικό ψυχολογικό κεφάλαιο. Παρατηρείται πως το συνολικό ψυχολογικό κεφάλαιο έχει την χαμηλότερη τιμή στους απλούς υπαλλήλους και αυξάνεται όσο ανεβαίνει βαθμίδα ένας εργαζόμενος, με την υψηλότερη τιμή ψυχολογικού κεφαλαίου να την κατέχουν οι διευθυντές τμήματος.



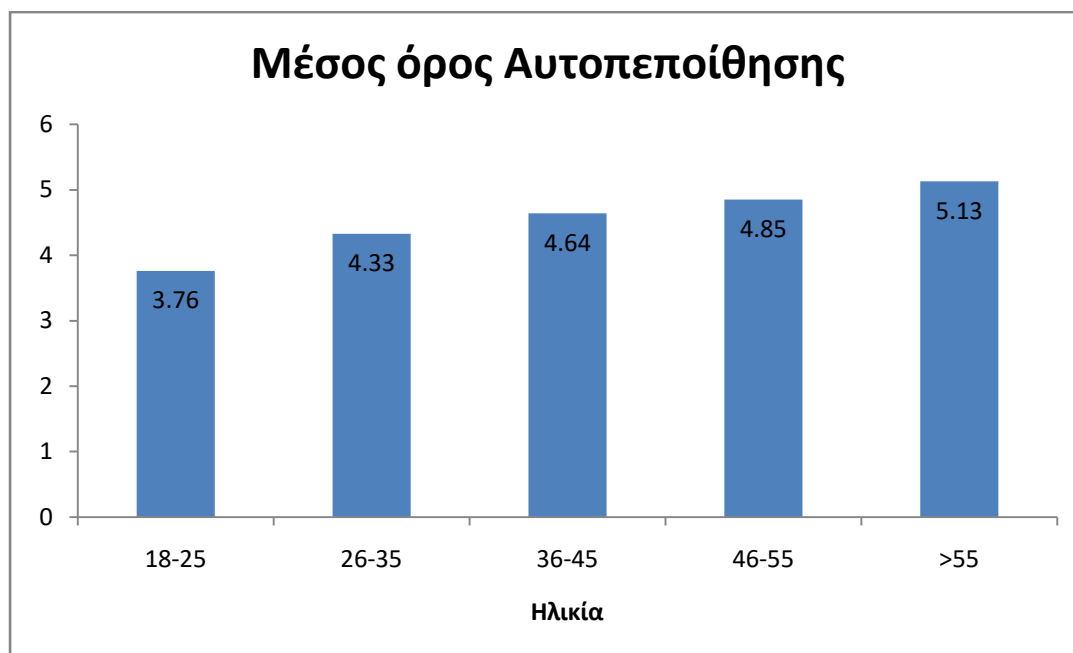
**Γράφημα 8: Εργασιακή εμπειρία και ψυχολογικό κεφάλαιο**

Όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα, το συνολικό ψυχολογικό κεφάλαιο επηρεάζεται από την εργασιακή εμπειρία και αυξάνεται όσο μεγαλώνει αυτή με αποτέλεσμα να έχει τη μεγαλύτερη τιμή όταν οι εργαζόμενοι έχουν εμπειρία πάνω από 20 χρόνια.



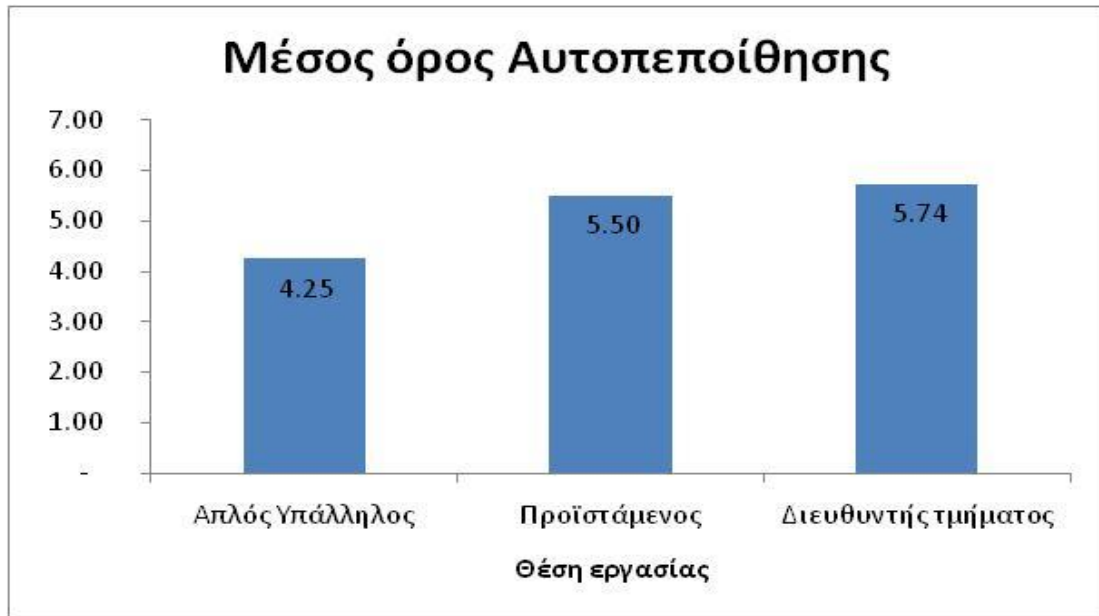
**Γράφημα 9: Φύλο και αυτοπεποίθηση**

Όπως φαίνεται στο παραπάνω γράφημα, όσον αφορά στην αυτοπεποίθηση, που αποτελεί μια συνιστώσα του ψυχολογικού κεφαλαίου παρατηρείται πως και πάλι όπως και στο συνολικό ψυχολογικό κεφάλαιο, οι άνδρες είχαν μεγαλύτερο μέσο όρο αυτοπεποίθησης σε σχέση με τις γυναίκες εργαζόμενες, με μία διαφορά της τάξης των 0,23 μονάδων. Τα επίπεδα της αυτοπεποίθησης ήταν παρόμοια σαν νούμερο σε σχέση με το συνολικό ψυχολογικό κεφάλαιο.



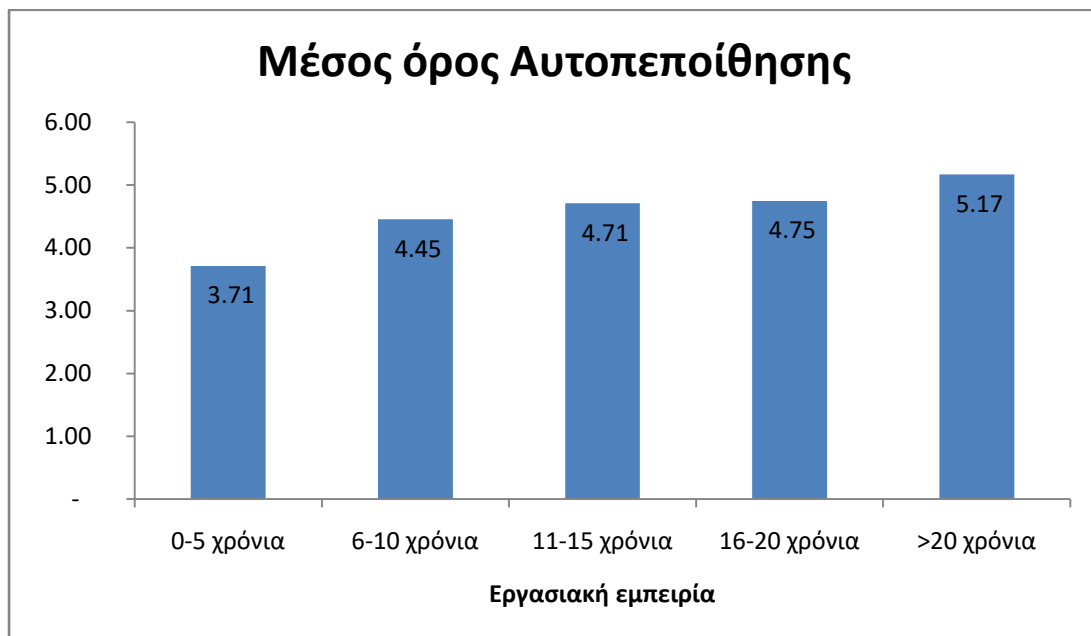
#### Γράφημα 10: Ηλικία και αυτοπεποίθηση

Από το παραπάνω διάγραμμα προκύπτει ότι η αυτοπεποίθηση ως συνιστώσα του ψυχολογικού κεφαλαίου, επηρεάζεται από την ηλικία των εργαζομένων. Όπως και πριν στο συνολικό ψυχολογικό κεφάλαιο έτσι και εδώ τα ανώτερα ηλικιακά γκρουπ είχαν τα υψηλότερα επίπεδα αυτοπεποίθησης. Αξίζει να σημειωθεί ωστόσο πως οι ηλικίες 18-25 είχαν τα χαμηλότερα επίπεδα αυτοπεποίθησης και μάλιστα αρκετά χαμηλότερα σε σχέση με το συνολικό ψυχολογικό κεφάλαιο.



**Γράφημα 11: Θέση εργασίας και αυτοπεποίθηση**

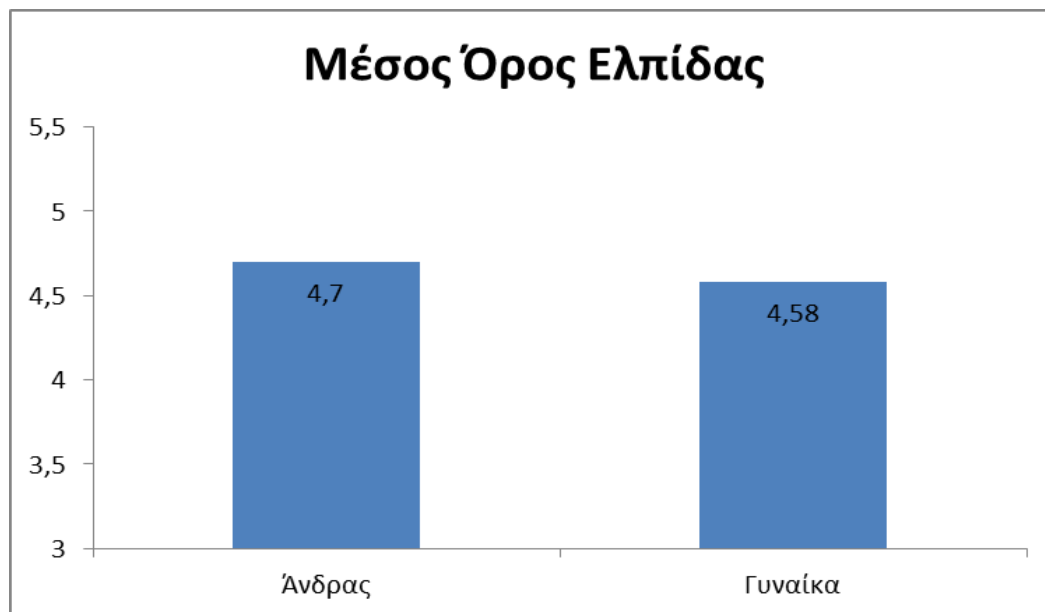
Στο παραπάνω γράφημα βλέπουμε πως και στη συνιστώσα του ψυχολογικού κεφαλαίου την αυτοπεποίθηση, ακολουθείται το ίδιο μοτίβο, δηλαδή οι απλοί υπάλληλοι είχαν την πιο χαμηλή αυτοπεποίθηση, ενώ οι διευθυντές τμήματος την πιο υψηλή.



**Γράφημα 12: Εργασιακή εμπειρία και αυτοπεποίθηση**

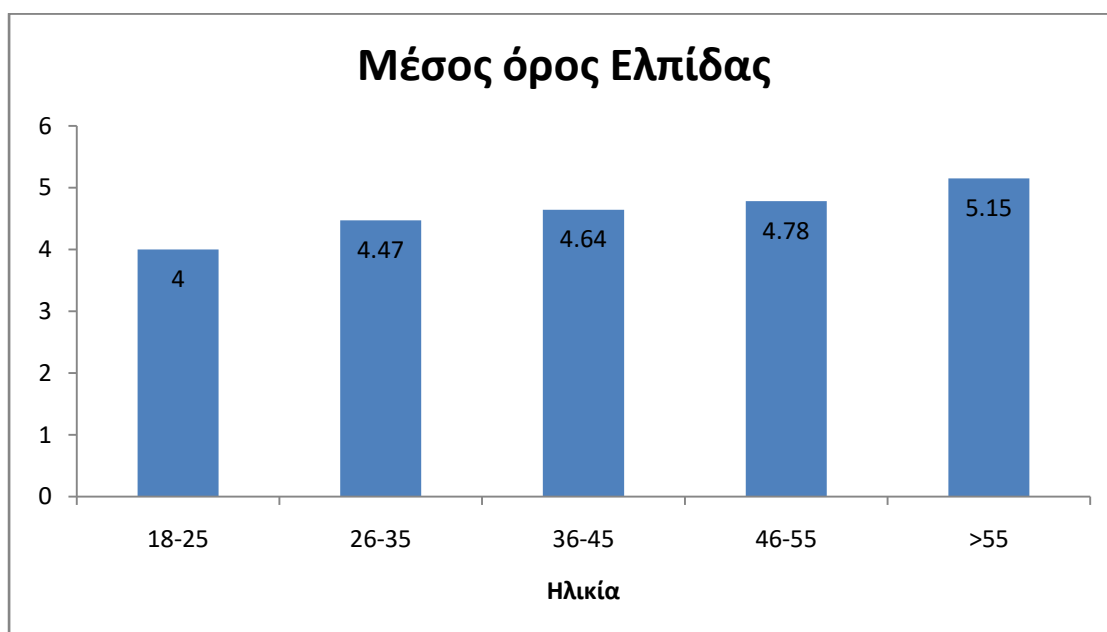
Στο παραπάνω διάγραμμα βλέπουμε ότι η αυτοπεποίθηση έχει αρκετά μικρή τιμή σε εργαζομένους που έχουν πολύ μικρή εργασιακή εμπειρία (0-5 χρόνια) ενώ αυξάνεται

όσο αυτή μεγαλώνει φτάνοντας στη μέγιστη τιμή σε εργαζομένους με εμπειρία >20 χρόνια.



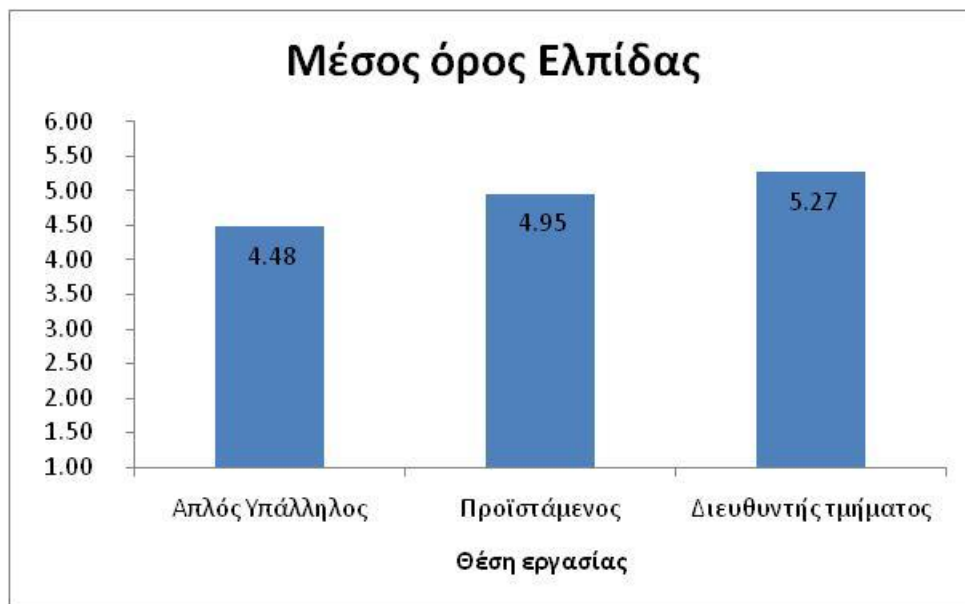
**Γράφημα 13: Φύλο και ελπίδα**

Όπως είναι φανερό από το παραπάνω γράφημα, η διαφορά στο μέσο όρο της ελπίδας ανάμεσα στα δύο φύλα είναι μικρότερη σε σχέση με τη συνιστώσα της αυτοπεποίθησης αλλά και με το συνολικό ψυχολογικό κεφάλαιο και μάλιστα περιορίζεται στις 0,12 μονάδες υπέρ των ανδρών.



**Γράφημα 14: Ηλικία και ελπίδα**

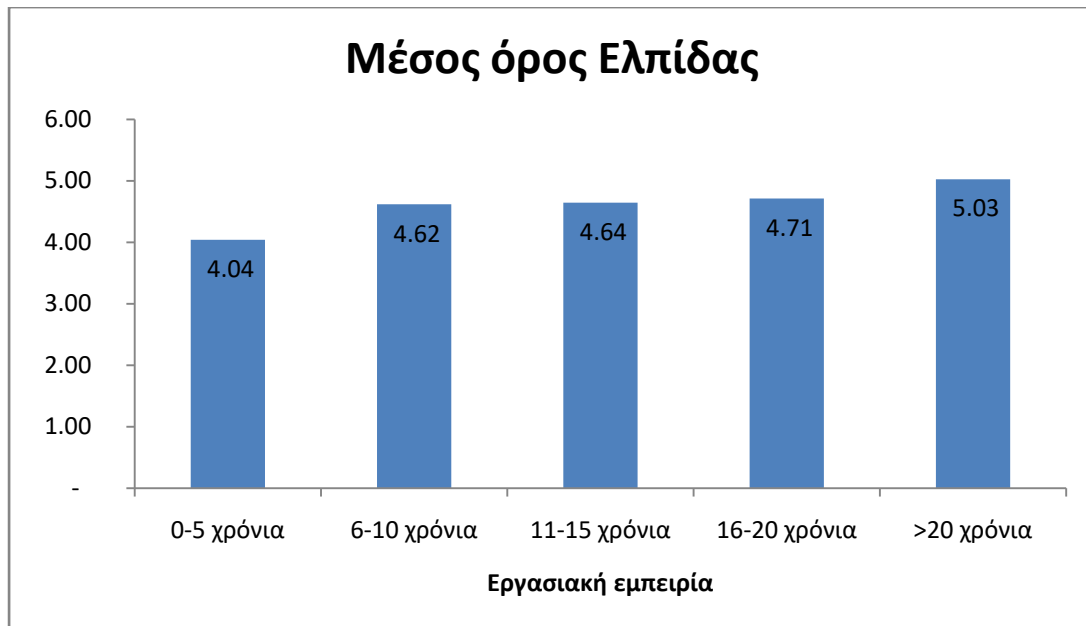
Από το παραπάνω γράφημα παρατηρούμε πως η ελπίδα όπως και τα προηγούμενα αυξάνεται αυξανόμενη της ηλικίας. Επομένως το μεγαλύτερο νούμερο στη συνιστώσα της ελπίδας εμφανίζουν οι ηλικίες άνω των 55 ετών ενώ το χαμηλότερο οι ηλικίες 18-25 ετών.



**Γράφημα 15: Θέση εργασίας και ελπίδα**

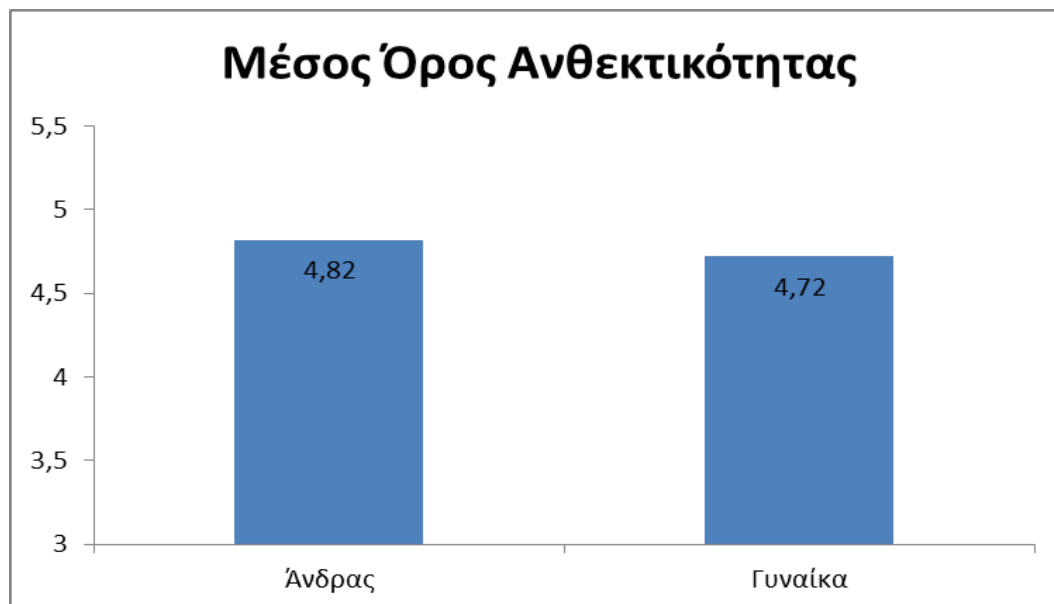
Όπως φαίνεται παραπάνω στην ελπίδα παρατηρείται πως και πάλι οι απλοί υπάλληλοι έχουν το χαμηλότερο μέσο όρο ενώ οι διευθυντές τμήματος τον υψηλότερο. Ωστόσο μια διαφορά που βλέπουμε σε σχέση με την αυτοπεποίθηση είναι το γεγονός πως οι προϊστάμενοι εμφανίζουν χαμηλότερα επίπεδα ελπίδας σε σχέση με την αυτοπεποίθηση.





**Γράφημα 16: Εργασιακή εμπειρία και ελπίδα**

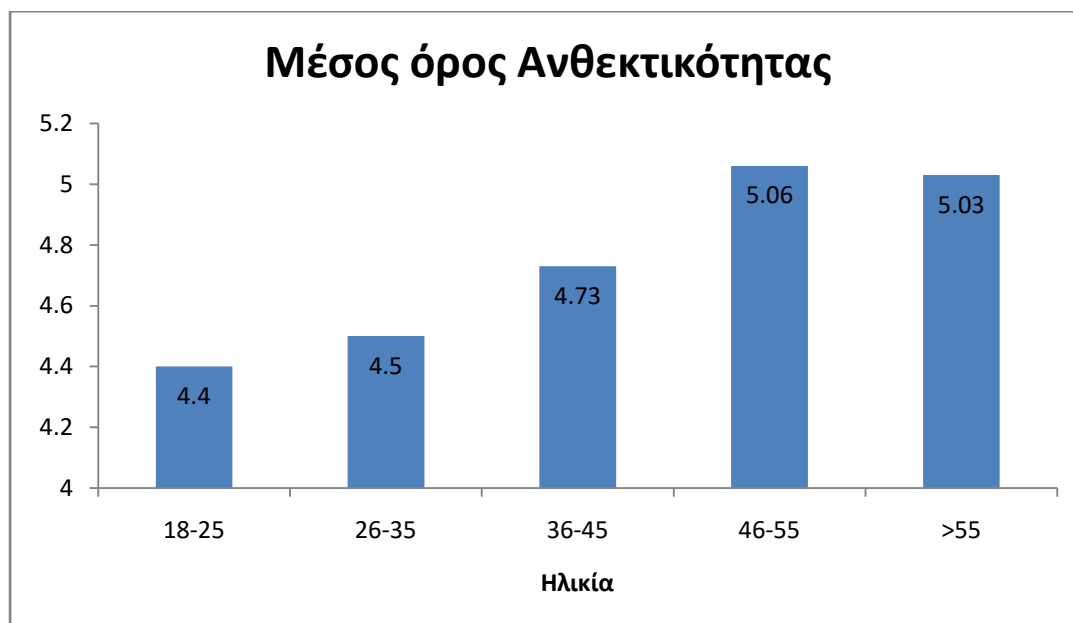
Όπως παρατηρούμε στο παραπάνω διάγραμμα, η ελπίδα αυξάνεται αυξανόμενης της εργασιακής εμπειρίας. Ταυτόχρονα διαπιστώνεται πως οι εργαζόμενοι με την ελάχιστη εμπειρία έχουν την χαμηλότερη τιμή ελπίδας ενώ όσοι έχουν την μέγιστη εμπειρία υπερέρχονται κατά πολύ έναντι όλων των υπολοίπων.



**Γράφημα 17: Φύλο και ανθεκτικότητα**

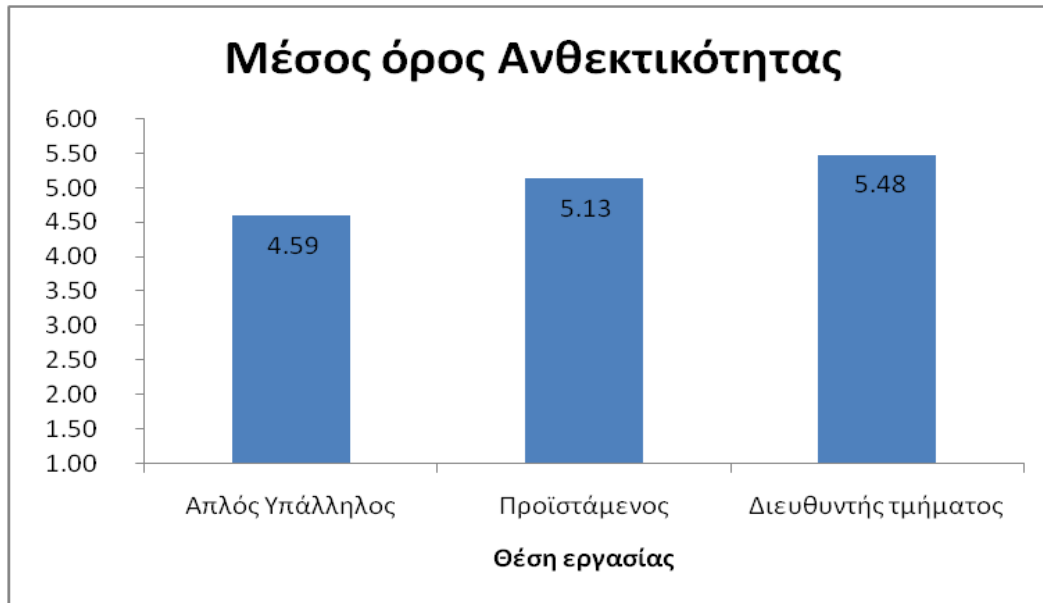
Από το παραπάνω γράφημα φαίνεται η κατανομή της τρίτης συνιστώσας του ψυχολογικού κεφαλαίου, της ανθεκτικότητας ανάμεσα στα δύο φύλα. Ο γενικός

μέσος όρος της ανθεκτικότητας είναι μεγαλύτερος στους άνδρες από ότι στις γυναίκες κατά μόλις 0,10 μονάδες.



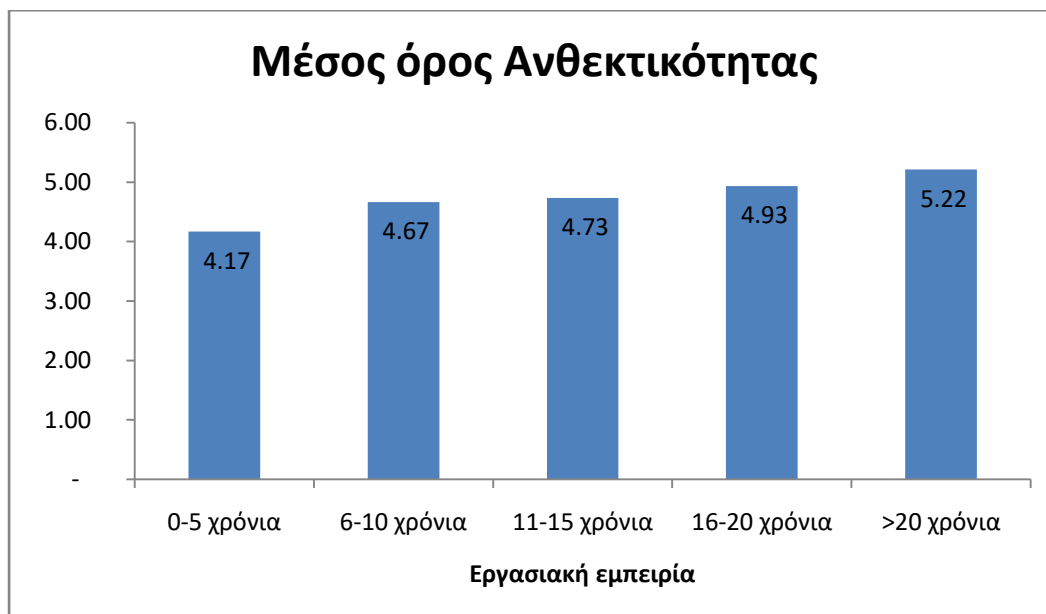
#### Γράφημα 18: Ηλικία και ανθεκτικότητα

Από το παραπάνω γράφημα παρατηρούμε πως όσο αυξάνεται η ηλικία των εργαζομένων αυξάνονται και τα επίπεδα ανθεκτικότητάς τους. Ωστόσο παρατηρείται κάτι που δεν παρατηρείται στις υπόλοιπες συνιστώσες του ψυχολογικού κεφαλαίου. Στους εργαζομένους άνω των 55 ετών η ανθεκτικότητα έχει μειωθεί κατά 0,03 μονάδες σε σχέση με τους 46-55 ετών, κάτι που ωστόσο λόγω της μικρής αυτής διαφοράς μπορεί να θεωρηθεί και αμελητέο, μιας και η ανθεκτικότητα παραμένει σε υψηλά επίπεδα.



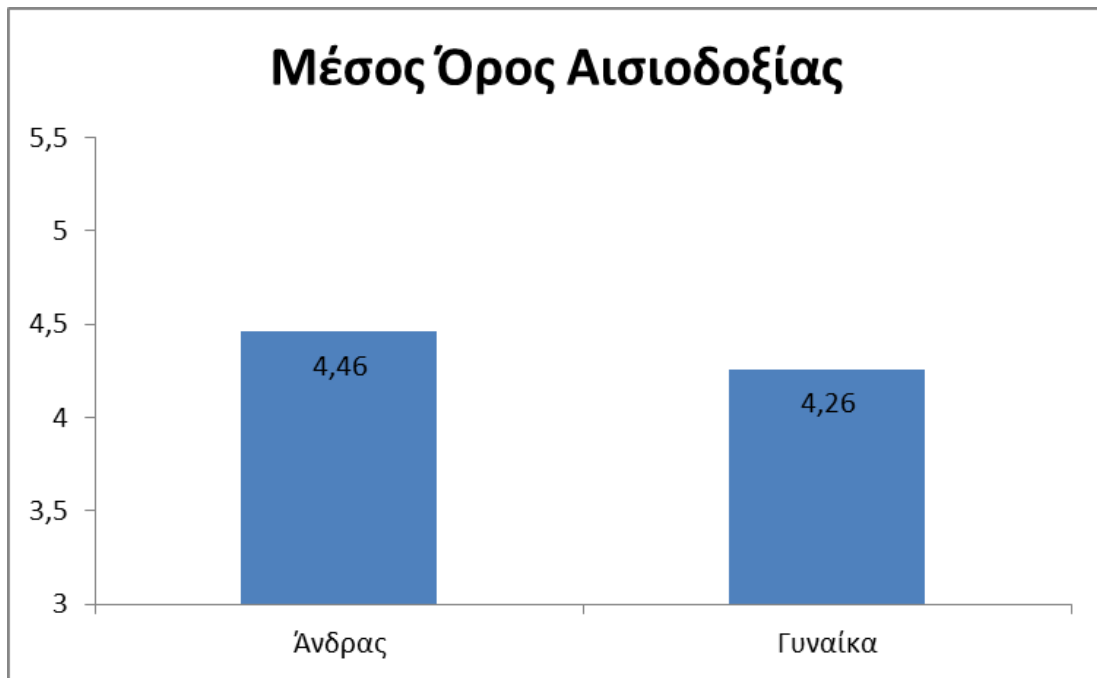
**Γράφημα 19: Θέση εργασίας και ανθεκτικότητα**

Όπως φαίνεται και στην ανθεκτικότητα, οι απλοί υπάλληλοι και πάλι είχαν την χαμηλότερη τιμή ανθεκτικότητας σε δύσκολες καταστάσεις όπως φάνηκε από τις ερωτήσεις που απάντησαν, ενώ οι διευθυντές τμημάτων είχαν την μεγαλύτερη τιμή.



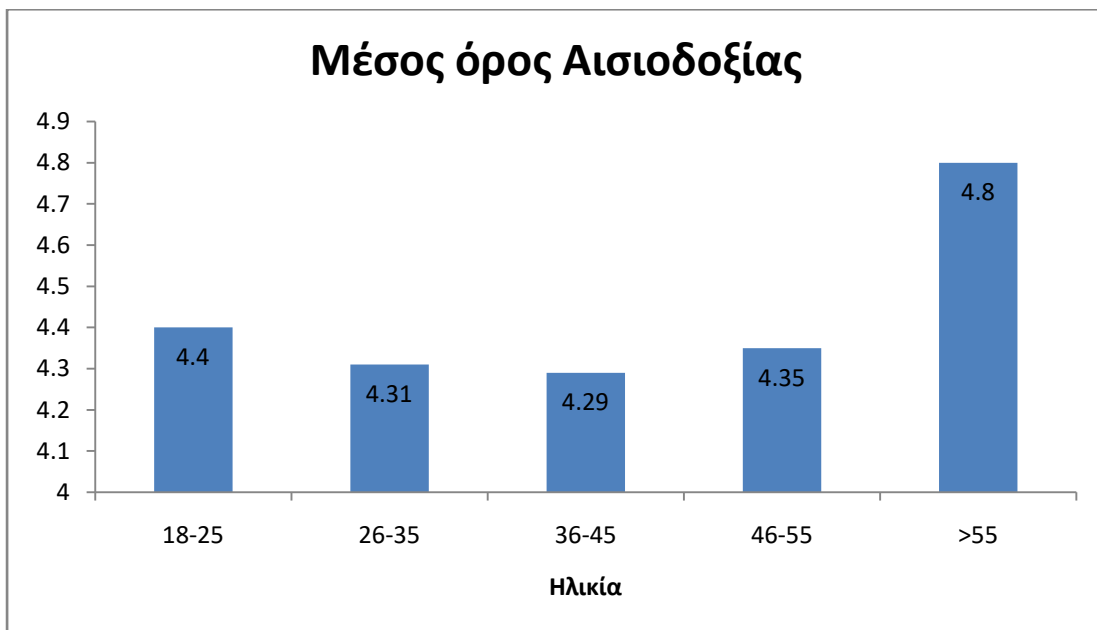
**Γράφημα 20: Εργασιακή εμπειρία και ανθεκτικότητα**

Όπως και οι υπόλοιπες συνιστώσες του ψυχολογικού κεφαλαίου, έτσι και η ανθεκτικότητα έχει τη χαμηλότερη τιμή σε εργαζόμενους με εργασιακή εμπειρία 0-5 χρόνια, ενώ την υψηλότερη σε όσους έχουν εμπειρία >20 χρόνια.



**Γράφημα 21: Φύλο και αισιοδοξία**

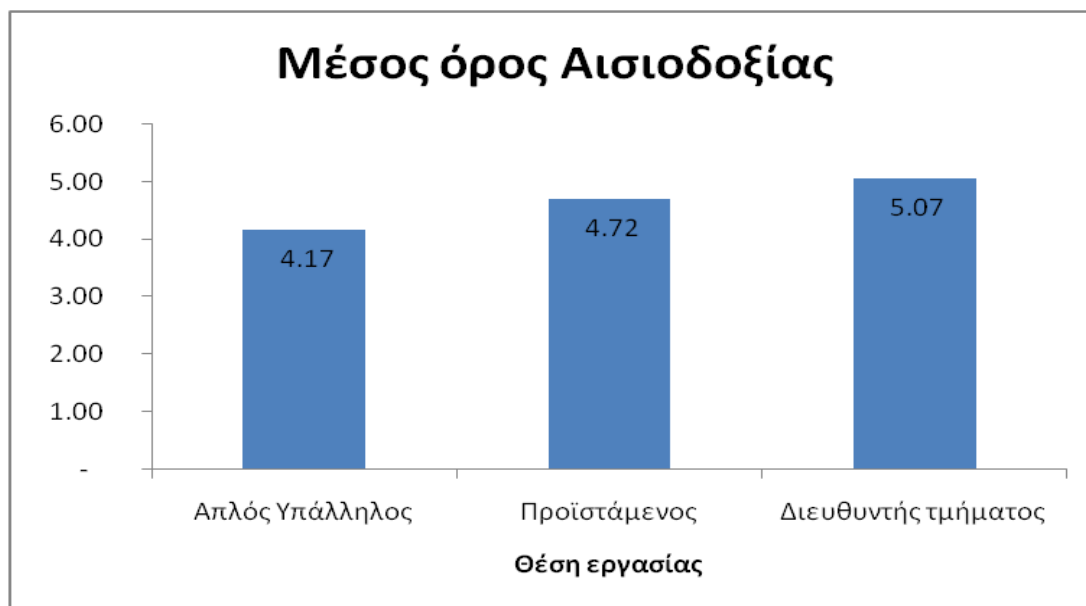
Από το παραπάνω γράφημα φαίνεται πως η αισιοδοξία ανάμεσα στα δύο φύλα είναι στις 0,20 μονάδες με τους άνδρες να παρουσιάζουν μεγαλύτερη αισιοδοξία από τις γυναίκες.



**Γράφημα 22: Ηλικία και αισιοδοξία**

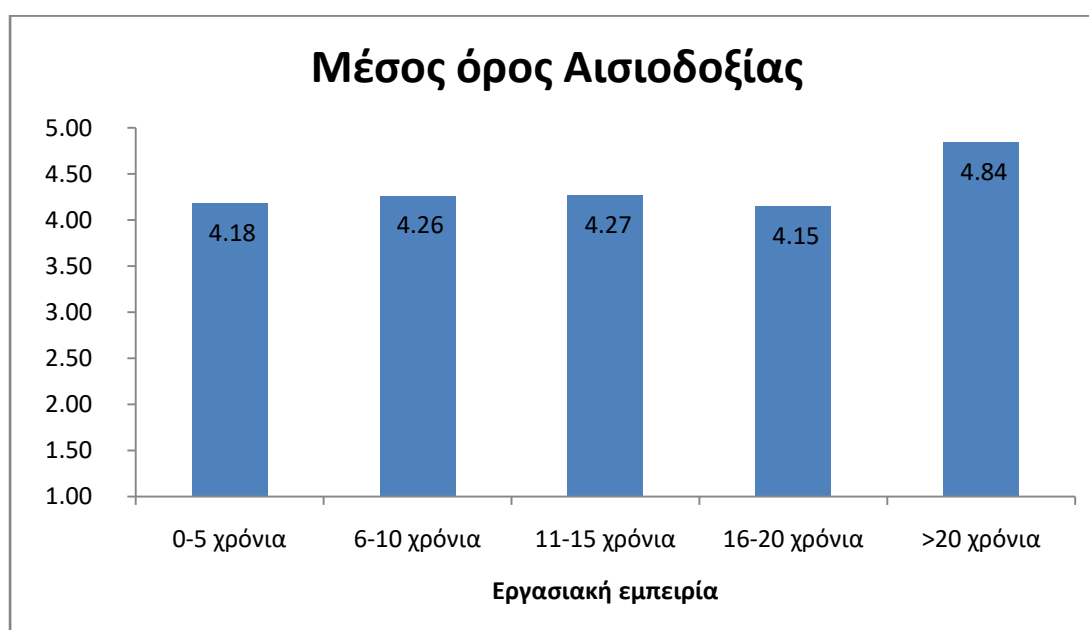
Στο παραπάνω διάγραμμα βλέπουμε πως η αισιοδοξία δεν αυξάνεται αυξανόμενης της ηλικίας αλλά είναι σχετικά υψηλή σε σχέση με τις άλλες συνιστώσες στην ηλικία των 18-25 ετών και μειώνεται στη συνέχεια στις ηλικίες 26-35 και ακόμα

περισσότερο στις ηλικίες 36-45. Στη συνέχεια από την ηλικία των 46-55 ετών έχουμε μια μικρή αύξηση στο μέσο όρο της αισιοδοξίας των εργαζομένων η οποία στη συνέχεια για τις ηλικίες άνω των 55 ετών γίνεται πολύ μεγαλύτερη.



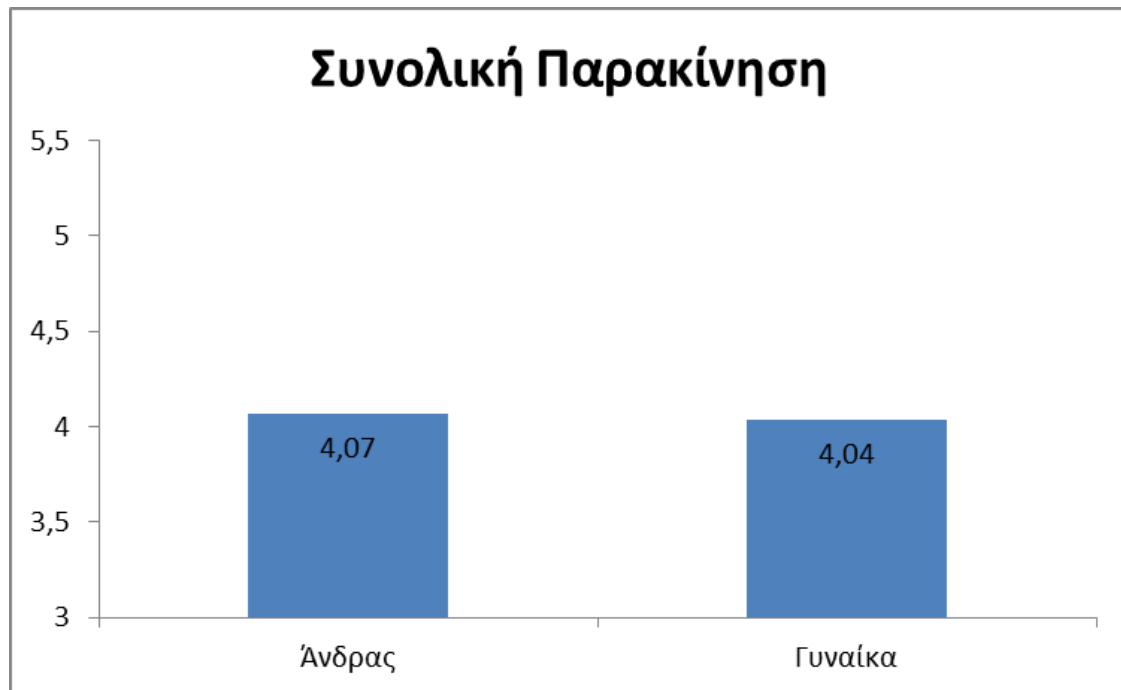
**Γράφημα 23: Θέση εργασίας και αισιοδοξία**

Στο παραπάνω διάγραμμα παρατηρείται πως ο μέσος όρος της αισιοδοξίας, έχει την μικρότερη τιμή στους απλούς υπαλλήλους, ενώ τη μεγαλύτερη στους διευθυντές τμήματος.



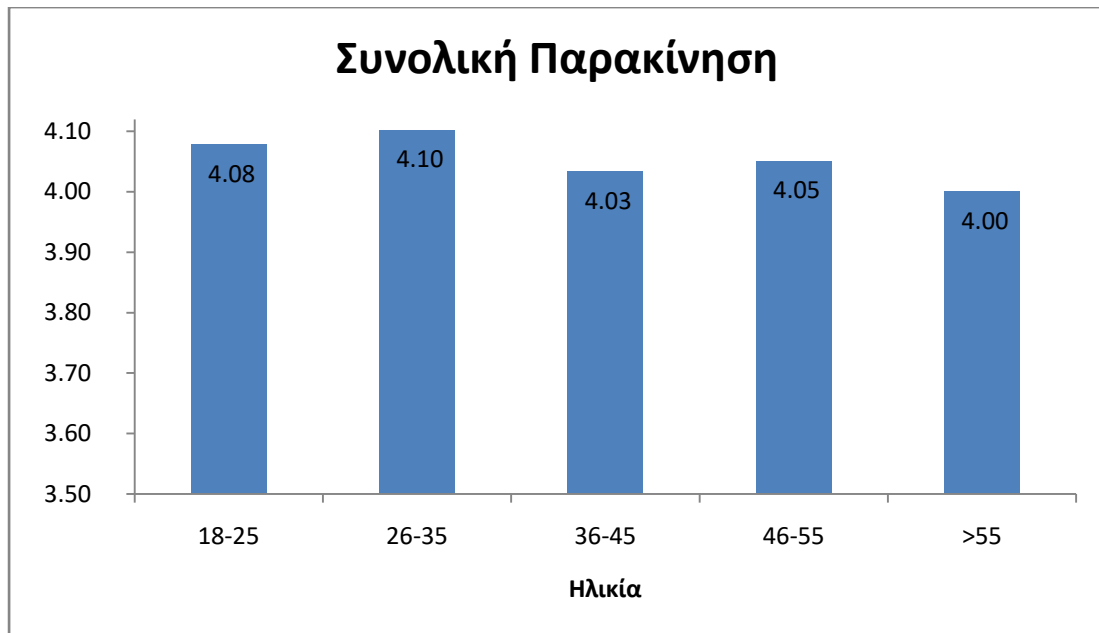
**Γράφημα 24: Εργασιακή εμπειρία και αισιοδοξία**

Όσον αφορά στην αισιοδοξία φαίνεται πως τη χαμηλότερη τιμή έχουν οι εργαζόμενοι με εργασιακή εμπειρία 16-20 χρόνια, γεγονός που είναι περίεργο μιας και στις άλλες συνιστώσες του ψυχολογικού κεφαλαίου εμφανίζουν υψηλές τιμές. Ακολουθούν με ελάχιστη διαφορά οι εργαζόμενοι με εμπειρία 0-5 χρόνια. Τη μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση εμφανίζουν οι εργαζόμενοι με εμπειρία >20 χρόνια.



**Γράφημα 25: Φύλο και συνολική παρακίνηση**

Από το παραπάνω γράφημα παρατηρούμε πως μεταξύ ανδρών και γυναικών δεν παρατηρείται σχεδόν καμία διαφορά ως προς τη συνολική τους παρακίνηση. Πιο συγκεκριμένα μιας και η μεταξύ τους διαφορά είναι αμελητέα και είναι της τάξης των 0,03 μονάδων μπορούμε να πούμε πως στη συνολική παρακίνηση μεταξύ εργαζομένων το φύλο δεν παίζει κάποιο σημαντικό ρόλο.



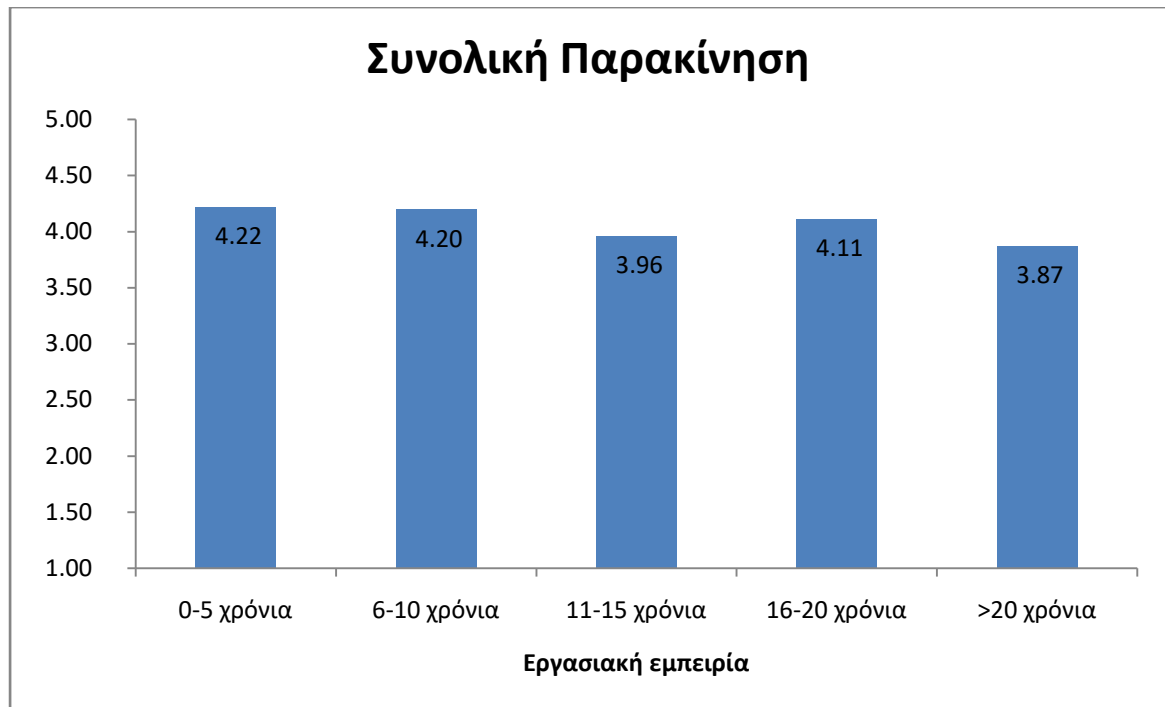
**Γράφημα 26: Ηλικία και συνολική παρακίνηση**

Από το παραπάνω γράφημα βλέπουμε ότι η συνολική παρακίνηση δεν επηρεάζεται ανάλογα ή αντιστρόφως ανάλογα από την αύξηση της ηλικίας. Ωστόσο παρατηρείται η υψηλότερη τιμή της συνολικής παρακίνησης στις ηλικίες 26-35 ετών, ενώ η χαμηλότερη συνολική παρακίνηση εντοπίζεται στους άνω των 55 ετών.



**Γράφημα 27: Θέση εργασίας και συνολική παρακίνηση**

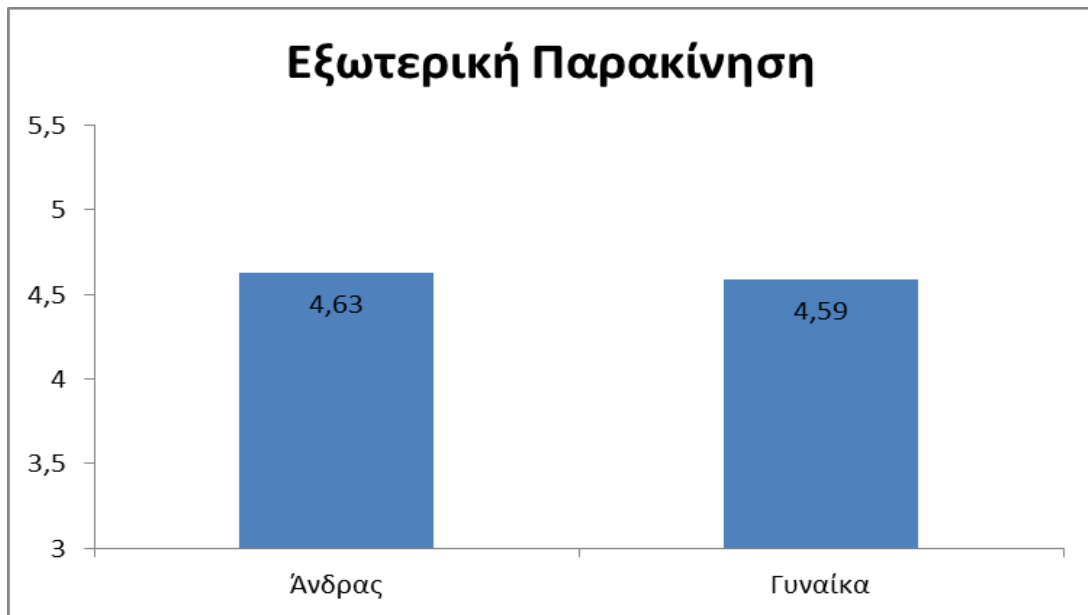
Όπως είναι φανερό η θέση εργασίας φαίνεται να μην έχει καμία επίδραση στη συνολική παρακίνηση. Όλες οι βαθμίδες εργασίας είχαν παρόμοια συνολική παρακίνηση.



**Γράφημα 28: Εργασιακή εμπειρία και συνολική παρακίνηση**

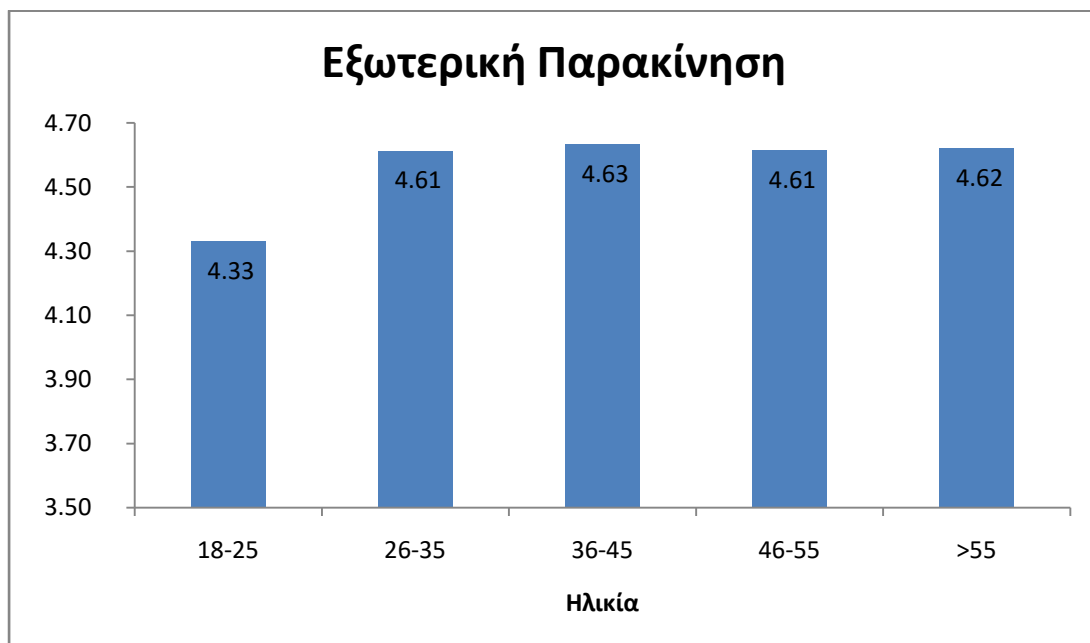
Από το παραπάνω γράφημα φαίνεται πως την υψηλότερη συνολική παρακίνηση έχουν όσοι εργαζόμενοι έχουν μικρή εργασιακή εμπειρία (0-5 χρόνια), ενώ αυτή μειώνεται όσο αυξάνεται η εργασιακή εμπειρία με την κατώτατη τιμή να έχουν οι εργαζόμενοι με εμπειρία >20 χρόνια. Ωστόσο παρατηρείται επιπλέον όπως και στην αισιοδοξία πως οι εργαζόμενοι με εμπειρία 11-15 χρόνια εμφανίζουν αρκετά χαμηλή τιμή συνολικής παρακίνησης.





**Γράφημα 29: Φύλο και εξωτερική παρακίνηση**

Από το παραπάνω γράφημα παρατηρείται πως και πάλι όπως και στην συνολική παρακίνηση έτσι και στη μία συνιστώσα της, που αποτελεί την παρακίνηση του εργαζομένου που οφείλεται σε εξωτερικούς παράγοντες, η διαφορά ανάμεσα στα δύο φύλα είναι αμελητέα και κυμαίνεται στις 0,04 μονάδες. Επομένως ούτε στην εξωτερική παρακίνηση το φύλο των εργαζομένων παίζει ιδιαίτερο ρόλο.



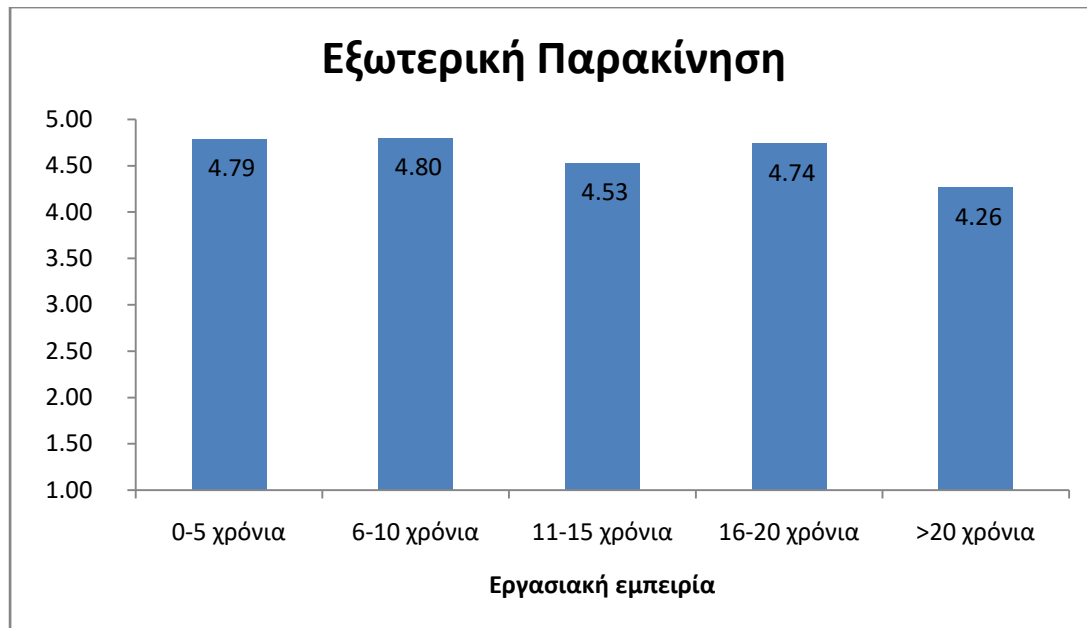
**Γράφημα 30: Κατανομή εξωτερικής παρακίνησης ανάμεσα σε ηλικιακές ομάδες.**

Στο παραπάνω γράφημα φαίνεται πως η εξωτερική παρακίνηση αυξάνεται αυξανόμενης της ηλικίας, ενώ η πιο χαμηλή της τιμή είναι στις ηλικίες 18-25. Ωστόσο αξίζει να σημειωθεί πως στις ηλικίες άνω των 25 ετών παρατηρείται μια σταθερή σχετικά τιμή παρακίνησης. Επομένως η ηλικία δεν επηρεάζει σημαντικά την παρακίνηση εκτός από τις μικρότερες ηλικίες δηλαδή άτομα που ανήκουν στο γκρουπ 18-25 ετών.



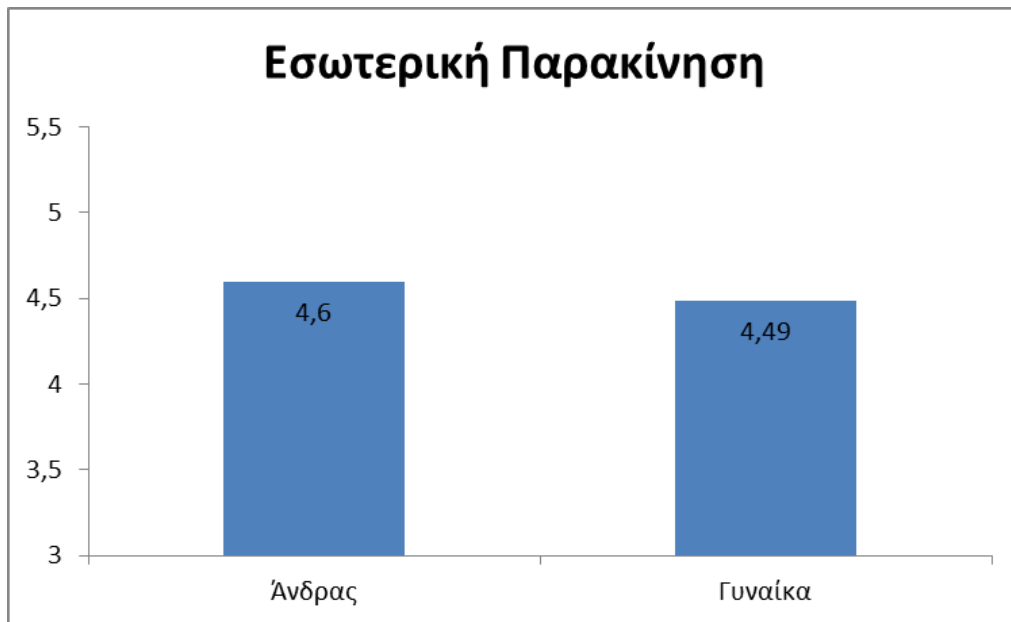
**Γράφημα 31: Κατανομή εξωτερικής παρακίνησης ανάμεσα στις διάφορες θέσεις εργασίας**

Από το παραπάνω διάγραμμα φαίνεται πως υπάρχει μια επίδραση της θέσης εργασίας στην εξωτερική παρακίνηση. Πιο συγκεκριμένα, οι απλοί υπάλληλοι παρατηρήθηκε πως είχαν μεγαλύτερη εξωτερική παρακίνηση από όλους τους υπόλοιπους. Δηλαδή οι λόγοι για να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στην εργασία τους ήταν περισσότερο εξωτερικά κίνητρα. Αντιθέτως, οι διευθυντές τμημάτων παρουσίασαν την χαμηλότερη εξωτερική παρακίνηση.



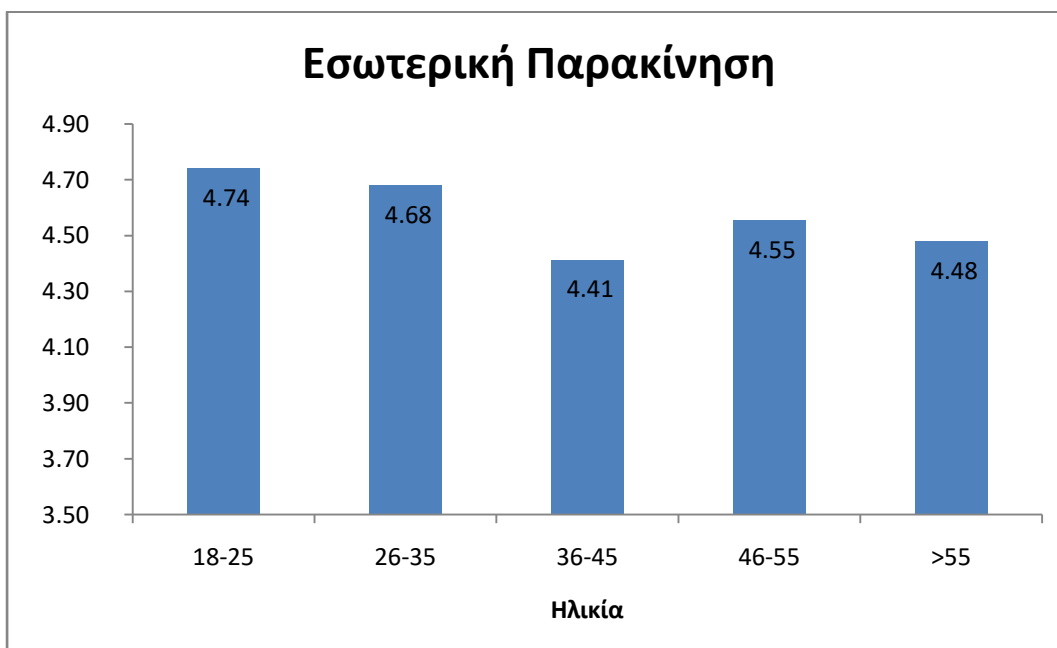
**Γράφημα 32: Εργασιακή εμπειρία και εξωτερική παρακίνηση**

Όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα, η εξωτερική παρακίνηση έχει τις πιο μεγάλες τιμές στους εργαζομένους με λίγα χρόνια εργασιακής εμπειρίας ενώ μειώνετε άνω των 10 χρόνων εμπειρίας. Τη μικρότερη τιμή την παρατηρούμε σε εργαζομένους με εμπειρία μεγαλύτερη των 20 χρόνων που οι λόγοι για να καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια στην εργασία τους δεν είναι τόσο τα εξωτερικά κίνητρα.



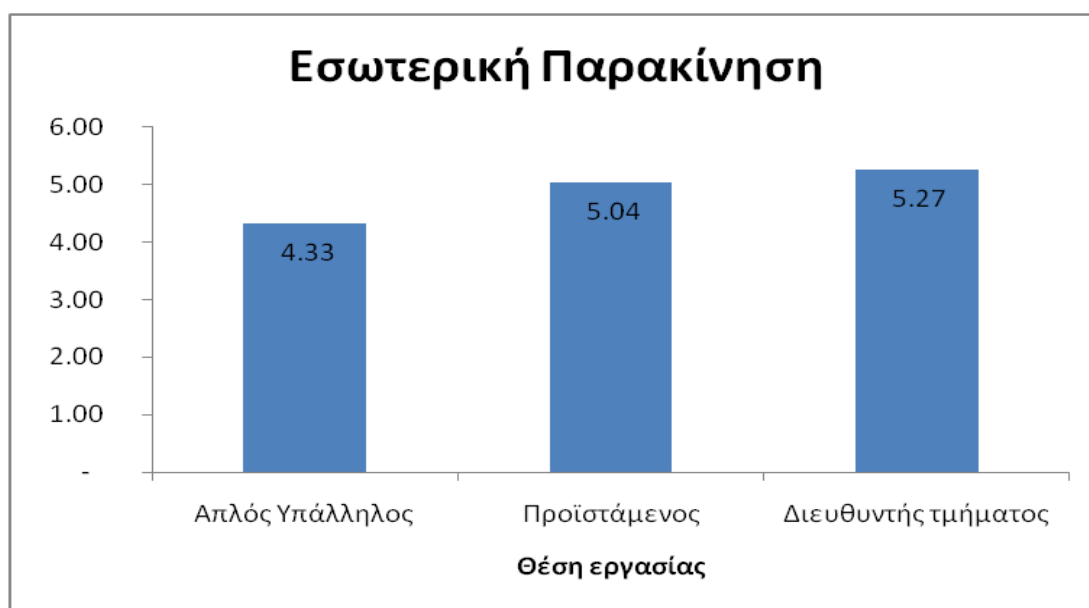
**Γράφημα 33: Φύλο και εσωτερική παρακίνηση**

Όπως φαίνεται παραπάνω, η εσωτερική παρακίνηση διαφέρει παραπάνω ανάμεσα στα δύο φύλα συγκριτικά με την εξωτερική παρακίνηση και με τη συνολική παρακίνηση. Πιο συγκεκριμένα παρατηρείται μια διαφορά 0,11 μονάδων με τους άνδρες να υπερτερούν έναντι των γυναικών στα εσωτερικά τους κίνητρα ώστε να αποδίδουν καλύτερα στην εργασία τους. Άρα βλέπουμε πως στην εσωτερική παρακίνηση ίσως το φύλο να επηρεάζει τα αποτελέσματα.



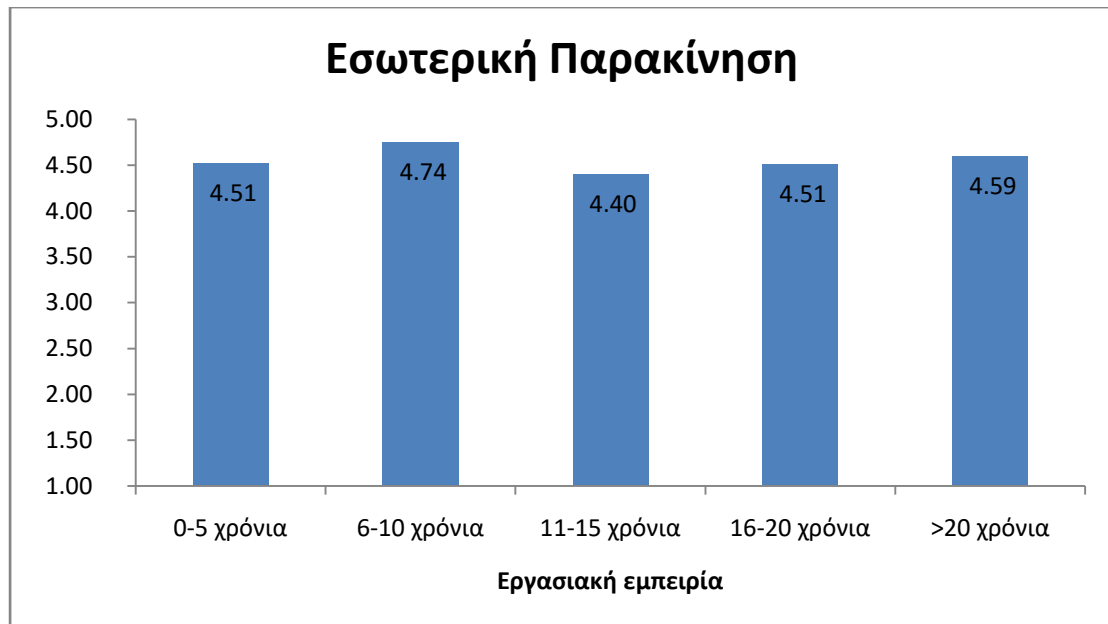
**Γράφημα 34: Ηλικία και εσωτερική παρακίνηση**

Στο παραπάνω γράφημα παρατηρούμε πως η εσωτερική παρακίνηση και τα εσωτερικά κίνητρα του κάθε εργαζομένου έχουν την υψηλότερη τιμή όταν αυτός ανήκει στο ηλικιακό γκρουπ 18-25 ετών. Από την ηλικία αυτή και μετά βλέπουμε μια πτωτική τάση στην εσωτερική παρακίνηση των εργαζομένων. Συνεπώς η εσωτερική παρακίνηση ακολουθεί αντίθετη τάση με την εξωτερική παρακίνηση όσον αφορά στην ηλικία.



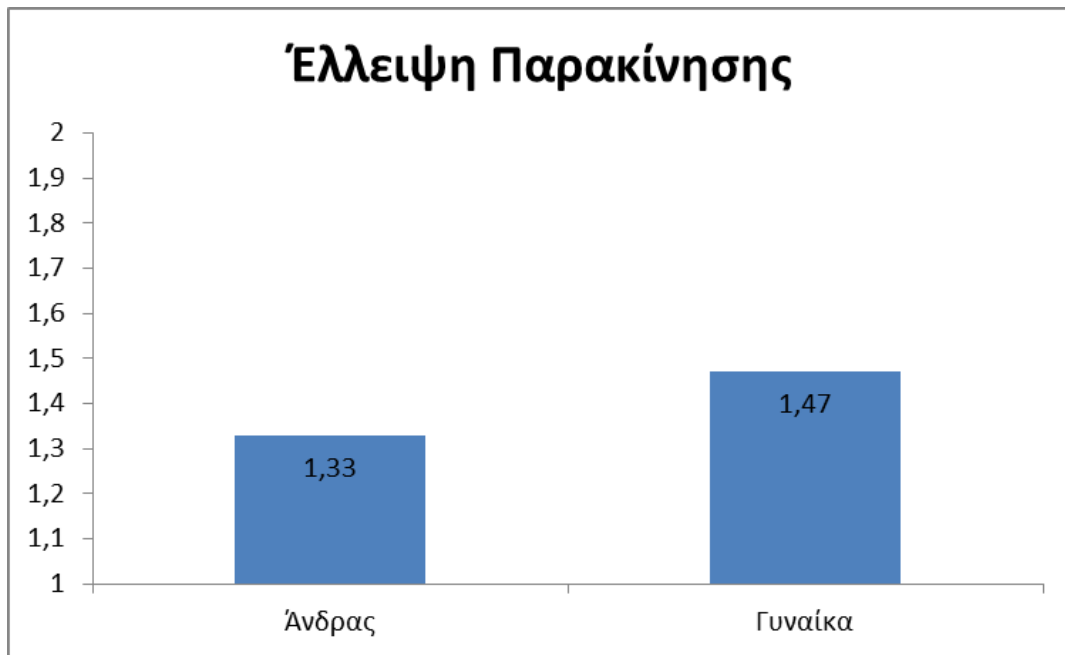
### Γράφημα 35: Θέση εργασίας και εσωτερική παρακίνηση

Όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα, η εσωτερική παρακίνηση επηρεάζεται και αυτή από τη θέση εργασίας των εργαζομένων αλλά αντίστροφα από την εξωτερική παρακίνηση. Έτσι, παρατηρείται πως οι απλοί υπάλληλοι έχουν τη χαμηλότερη εσωτερική παρακίνηση, οι προϊστάμενοι αρκετά μεγαλύτερη και οι διευθυντές την μεγαλύτερη τιμή. Δηλαδή οι διευθυντές καταβάλουν παραπάνω προσπάθεια στη δουλειά τους περισσότερο επειδή έχουν εσωτερικά κίνητρα παρά εξωτερικά και οι απλοί υπάλληλοι το ανάποδο.



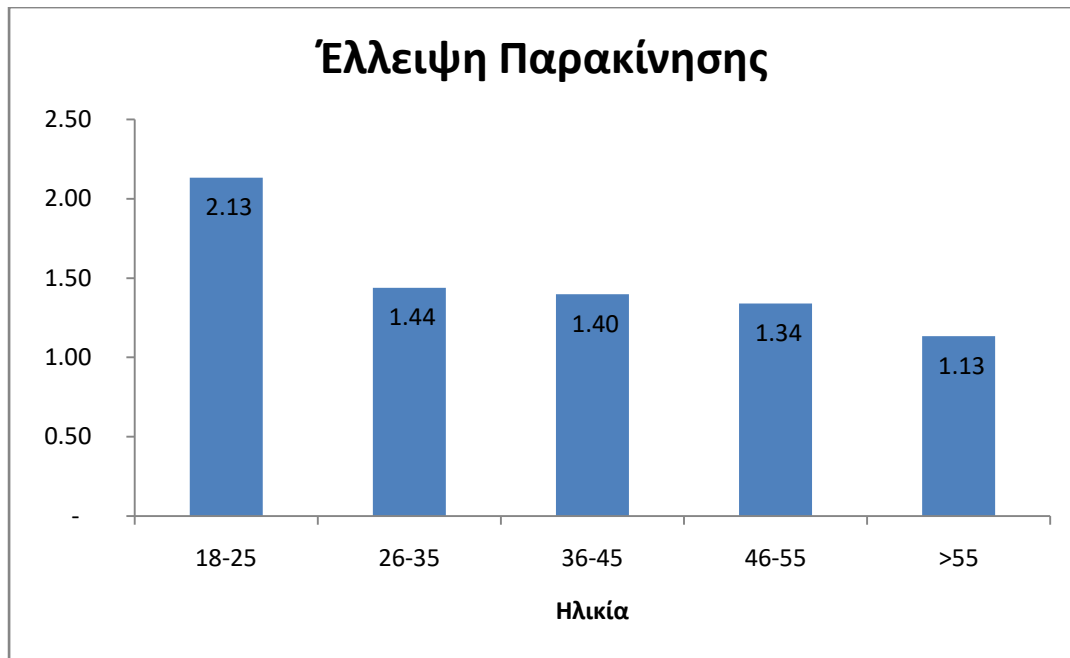
**Γράφημα 36: Εργασιακή εμπειρία και εσωτερική παρακίνηση**

Από το παραπάνω διάγραμμα γίνεται φανερό ότι η εσωτερική παρακίνηση δεν μεταβάλλεται ιδιαίτερα με την αύξηση της εργασιακής εμπειρίας, εκτός από την εργασιακή εμπειρία 6-10 χρόνων στην οποία οι εργαζόμενοι εμφανίζουν αυξημένη εσωτερική παρακίνηση.



**Γράφημα 37: Φύλο και έλλειψη παρακίνησης**

Από το παραπάνω γράφημα παρατηρείται ότι η τρίτη συνιστώσα της συνολικής παρακίνησης, δηλαδή η έλλειψη παρακίνησης είναι κατά 0,14 μονάδες μεγαλύτερη ανάμεσα στις γυναίκες από ότι στους άνδρες. Άρα το φύλο παίζει ρόλο στην έλλειψη παρακίνησης ανάμεσα στους εργαζομένους με τις γυναίκες να υπερτερούν έναντι των ανδρών. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί πως η έλλειψη παρακίνησης είχε σημαντικά κατώτερους μέσους όρους σε σχέση με τη συνολική παρακίνηση και τις άλλες δύο συνιστώσες το οποίο είναι πολύ θετικό.



**Γράφημα 38: Ηλικία και έλλειψη παρακίνησης**

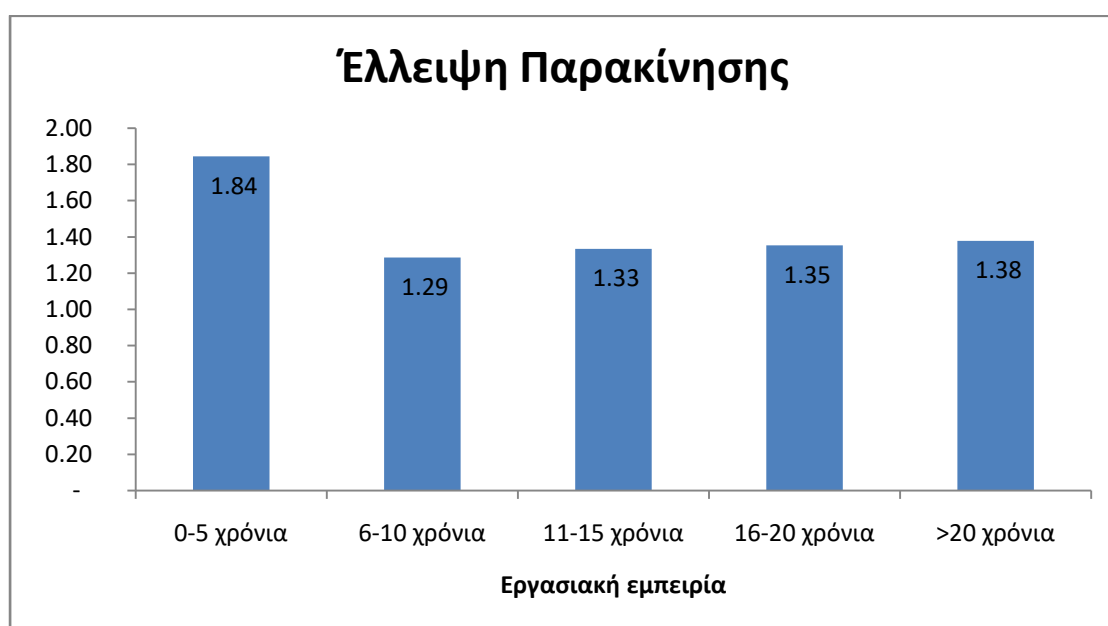
Όπως είναι φανερό στο παραπάνω διάγραμμα απαντώντας στις ερωτήσεις που μετρούν την έλλειψη παρακίνησης εντός ενός εργαζομένου φάνηκε πως έλλειψη παρακίνησης παρατηρήθηκε στα άτομα που ανήκουν στην πιο χαμηλή ηλικιακή ομάδα, δηλαδή στις ηλικίες 18-25 ετών. Όσο αυξάνονταν η ηλικία μειωνόταν και η έλλειψη παρακίνησης και κινήτρων.



**Γράφημα 39: Θέση εργασίας και έλλειψη παρακίνησης**



Στο παραπάνω γράφημα βλέπουμε πως τη μεγαλύτερη έλλειψη παρακίνησης παρουσιάζουν οι απλοί υπάλληλοι ενώ τη μικρότερη οι προϊστάμενοι. Ωστόσο οι τιμές της έλλειψης παρακίνησης από την πλευρά των εργαζομένων είναι πολύ χαμηλές, που δείχνει ότι δεν έχουν ιδιαίτερη έλλειψη παρακίνησης.



**Γράφημα 40: Εργασιακή εμπειρία και έλλειψη παρακίνησης**

Όπως παρατηρούμε η μεγαλύτερη έλλειψη παρακίνησης εμφανίζεται σε εργαζομένους με ελάχιστη εμπειρία εργασίας(0-5 χρόνια). Στα υπόλοιπα γκρουπ η έλλειψη παρακίνησης είναι μικρότερη και σχετικά σταθερή ανάμεσά τους. Ωστόσο

αξίζει να σημειωθεί πως η έλλειψη παρακίνησης γενικά έχει πολύ χαμηλές τιμές, κοντά στη μία μονάδα.

Correlations												
		Φύλο	Ηλικία	Εργασιακή Εμπειρία	Μέσος όρος Παρακίνησης	Μέσος όρος Μη Αυτόνομης Παρακίνησης	Μέσος όρος Αυτόνομης Παρακίνησης	Μέσος όρος Ψυχολογικού Κεφαλαίου	Μέσος όρος Αυτοπεποίθησης	Μέσος όρος Ελπίδας	Μέσος όρος Ανθεκτικότητας	Μέσος όρος Αισιοδοξίας
Φύλο	Pearson Correlation	1	-,085	-,039	-,020	-,058	,018	-,112	-,123	-,088	-,063	-,100
	Sig. (2-tailed)		,240	,594	,780	,426	,804	,124	,091	,227	,387	,169
	N	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191
Ηλικία	Pearson Correlation	-,085	1	,841**	-,022	,067	-,086	,282**	,294**	,289**	,279**	,041
	Sig. (2-tailed)	,240		,000	,761	,360	,239	,000	,000	,000	,000	,570
	N	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191
Εργασιακή Εμπειρία	Pearson Correlation	-,039	,841**	1	-,143*	-,132	-,097	,412**	,423**	,365**	,401**	,156*
	Sig. (2-tailed)	,594	,000		,048	,069	,181	,000	,000	,000	,000	,031
	N	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191
Μέσος όρος Παρακίνησης	Pearson Correlation	-,020	-,022	-,143*	1	,730**	,832**	-,090	-,122	-,026	-,108	-,045
	Sig. (2-tailed)	,780	,761	,048		,000	,000	,214	,094	,718	,136	,536
	N	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191
Μέσος όρος Μη Αυτόνομης Παρακίνησης	Pearson Correlation	-,058	,067	-,132	,730**	1	,228**	-,319**	-,348**	-,200**	-,277**	-,246**
	Sig. (2-tailed)	,426	,360	,069	,000		,002	,000	,000	,006	,000	,001
	N	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191
Μέσος όρος Αυτόνομης Παρακίνησης	Pearson Correlation	,018	-,086	-,097	,832**	,228**	1	,130	,109	,125	,071	,136
	Sig. (2-tailed)	,804	,239	,181	,000	,002		,073	,134	,085	,330	,061
	N	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191
Μέσος όρος Ψυχολογικού Κεφαλαίου	Pearson Correlation	-,112	,282**	,412**	-,090	-,319**	,130	1	,866**	,878**	,850**	,764**
	Sig. (2-tailed)	,124	,000	,000	,214	,000	,073		,000	,000	,000	,000
	N	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191
Μέσος όρος Αυτοπεποίθησης	Pearson Correlation	-,123	,294**	,423**	-,122	-,348**	,109	,866**	1	,674**	,675**	,494**
	Sig. (2-tailed)	,091	,000	,000	,094	,000	,134	,000		,000	,000	,000
	N	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191
Μέσος όρος Ελπίδας	Pearson Correlation	-,088	,289**	,365**	-,026	-,200**	,125	,878**	,674**	1	,630**	,605**
	Sig. (2-tailed)	,227	,000	,000	,718	,006	,085	,000	,000		,000	,000
	N	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191
Μέσος όρος Ανθεκτικότητας	Pearson Correlation	-,063	,279**	,401**	-,108	-,277**	,071	,850**	,675**	,630**	1	,580**
	Sig. (2-tailed)	,387	,000	,000	,136	,000	,330	,000	,000	,000		,000
	N	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191
Μέσος όρος Αισιοδοξίας	Pearson Correlation	-,100	,041	,156*	-,045	-,246**	,136	,764**	,494**	,605**	,580**	1
	Sig. (2-tailed)	,169	,570	,031	,536	,001	,061	,000	,000	,000	,000	
	N	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191

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

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

#### Γράφημα 41: Πίνακας συσχέτισης μεταβλητών

Όπως γίνεται φανερό στο παραπάνω διάγραμμα, υπάρχει μια ελαφρώς αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στο συνολικό ψυχολογικό κεφάλαιο και στη συνολική παρακίνηση η οποία ωστόσο δεν είναι στατιστικά σημαντική. Επιπλέον φαίνεται πως η εξωτερική παρακίνηση και το ψυχολογικό κεφάλαιο έχουν μια αρνητική σχέση η οποία είναι στατιστικώς σημαντική, ενώ η εσωτερική παρακίνηση και το ψυχολογικό κεφάλαιο έχουν θετική σχέση η οποία και πάλι είναι στατιστικώς σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 10%. Ωστόσο το γεγονός ότι μερικές από τις σχέσεις μας δεν είναι στατιστικώς σημαντικές δικαιολογείται από το ότι το δείγμα μας αποτελούνταν από 191 άτομα και δεν είναι αντιπροσωπευτικό.

## Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα

Στόχος της έρευνας αυτής ήταν να μελετήσει την επίδραση της παρακίνησης στο ψυχολογικό του κεφάλαιο των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, να εξετάσει δηλαδή αν ένα άτομο που ικανοποιεί την ανάγκη του για αυτονομία και ένταξη στην ομάδα, αλλά και που νιώθει ικανό μπορεί κατά συνέπεια να είναι αισιόδοξο, να έχει αυτοπεποίθηση, ανθεκτικότητα και ελπίδα για το μέλλον αλλά και να έχει συνεχή ζωντάνια και ενέργεια να δώσει στην εργασία του.

Όπως είναι φανερό από τις αναλύσεις το συνολικό θετικό ψυχολογικό κεφάλαιο επηρεάζεται από το φύλο και μάλιστα είναι υψηλότερο στους άντρες. Επιπλέον επηρεάζεται από την ηλικία καθώς και από την εργασιακή εμπειρία αλλά και τη θέση εργασίας και μάλιστα αυξάνεται όσο αυξάνονται αυτές.

Έπειτα διαπιστώσαμε πως στο δείγμα μας, η αυτοπεποίθηση ως συνιστώσα του ψυχολογικού κεφαλαίου επηρεάζεται λίγο από το φύλο και είναι υψηλότερη στους άντρες. Επίσης, αυξάνεται και με την αύξηση της ηλικίας, της θέσης εργασίας και της εργασιακής εμπειρίας.

Τα ίδια ακριβώς συμπεράσματα προέκυψαν και για την άλλη συνιστώσα του ψυχολογικού κεφαλαίου, την ελπίδα, η οποία στους άντρες ήταν υψηλότερη σε σχέση με τις γυναίκες, ενώ με αύξηση της ηλικίας των εργαζομένων αλλά και της εργασιακής εμπειρίας και της θέσης εργασίας αυξήθηκε και αυτή.

Όσον αφορά στην αισιοδοξία, φαίνεται πως και αυτή επηρεάζεται από το φύλο των εργαζομένων και μάλιστα στους άντρες είναι υψηλότερη. Επιπλέον, αυξάνεται με αύξηση της ηλικίας αλλά ιδιαίτερα σε αρκετά μεγάλη ηλικία. Η θέση εργασίας την επηρεάζει και μάλιστα αυξάνεται όσο ανεβαίνουν σε κλίμακα οι εργαζόμενοι. Τέλος, δεν φαίνεται να επηρεάζεται ιδιαίτερα από την εργασιακή εμπειρία αν και δείχνει να αυξάνεται λίγο σε εμπειρία άνω των 20 χρόνων.

Η ανθεκτικότητα, η τελευταία συνιστώσα του ψυχολογικού κεφαλαίου επηρεάζεται λίγο από το φύλο και οι άνδρες έχουν υψηλότερη σε σχέση με τις γυναίκες. Τέλος η ηλικία, η θέση εργασίας και η εργασιακή εμπειρία την επηρεάζουν θετικά και συνεπώς η ανθεκτικότητα αυξάνεται όσο μεγαλώνουν και αυτές οι παράμετροι.

Όσον αφορά στη συνολική παρακίνηση παρατηρείται πως το φύλο δεν την επηρεάζει όπως και η θέση εργασίας. Η ηλικία δεν την επηρεάζει ιδιαίτερα αν και η συνολική παρακίνηση φαίνεται να μειώνεται λίγο με την αύξηση της ηλικίας. Η εργασιακή εμπειρία φαίνεται πως όσο αυξάνεται μειώνεται η συνολική παρακίνηση.

Η εξωτερική παρακίνηση και επομένως τα εξωτερικά κίνητρα ως αίτια καταβολής μεγαλύτερης προσπάθειας από τη μεριά των εργαζομένων φαίνεται να μην επηρεάζεται ιδιαίτερα από το φύλο. Ωστόσο παρατηρείται πως επηρεάζεται από την ηλικία, και αυξάνεται με την αύξησή της. Ύστερα, παρατηρείται πως με αύξηση των υπόλοιπων δύο παραμέτρων δηλαδή της θέσης εργασίας και της εργασιακής εμπειρίας μειώνεται η εξωτερική παρακίνηση.

Η εσωτερική παρακίνηση, δηλαδή τα εσωτερικά κίνητρα ως λόγοι καταβολής μεγαλύτερης προσπάθειας στην εργασία, φαίνεται να είναι υψηλότερη στους άνδρες, ενώ δεν επηρεάζεται ιδιαίτερα από την εργασιακή εμπειρία. Επίσης παρατηρήθηκε μείωση της εσωτερικής παρακίνησης με αύξηση της ηλικίας των εργαζομένων, ενώ αύξηση της θέσης εργασίας προκάλεσε αύξηση και στην εσωτερική παρακίνηση και τα εσωτερικά κίνητρα.

Όσον αφορά στην έλλειψη παρακίνησης από μεριάς των εργαζομένων, αυτή γενικά κυμάνθηκε σε πολύ χαμηλές τιμές, γεγονός που είναι πολύ θετικό. Οι γυναίκες βέβαια παρατηρήθηκε πως είχαν υψηλότερη έλλειψη παρακίνησης συγκριτικά με τους άνδρες. Έπειτα παρατηρήθηκε πως αύξηση της ηλικίας, της θέσης εργασίας και της εργασιακής εμπειρίας προκάλεσε κάποια μείωση στην έλλειψη παρακίνησης.

Από τον πίνακα συσχέτισης (Γράφημα 39) είδαμε πως υπάρχει μια αρνητική συσχέτιση μεταξύ εξωτερικής παρακίνησης και ψυχολογικού κεφαλαίου η οποία είναι στατιστικώς σημαντική, ενώ η εσωτερική παρακίνηση και το ψυχολογικό κεφάλαιο έχουν θετική σχέση η οποία δεν είναι στατιστικώς σημαντική. Το γεγονός ότι μερικές σχέσεις που βρήκαμε δεν είναι στατιστικώς σημαντικές οφείλεται στο γεγονός ότι το δείγμα μας είναι σχετικά μικρό (191 άτομα) για τη μελέτη ψυχολογικών φαινομένων επομένως υπήρχε μεγάλη πιθανότητα να βγει αυτό το αποτέλεσμα. Τέλος παρατηρήθηκε ότι υπάρχει μια ελαφρώς αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στο συνολικό ψυχολογικό κεφάλαιο και στη συνολική παρακίνηση. Επομένως συμπεραίνουμε πως η παρακίνηση επιδρά στο ψυχολογικό κεφάλαιο και μάλιστα ως εξής: Η εσωτερική παρακίνηση και τα αυτόνομα κίνητρα έχουν θετική

επίδραση στο θετικό ψυχολογικό κεφάλαιο των εργαζομένων. Από την άλλη η εξωτερική παρακίνηση και τα εξωτερικά κίνητρα ως λόγοι καταβολής προσπάθειας στην εργασία έχουν αρνητικό αντίκτυπο στο ψυχολογικό κεφάλαιο των εργαζομένων και στις τέσσερις διαστάσεις του.

Επομένως η έρευνά μας δείχνει πως και οι επιχειρήσεις από μεριάς τους θα μπορούσαν να ενισχύσουν τα εσωτερικά κίνητρα των εργαζομένων τους έναντι των εξωτερικών ανταμοιβών ή τιμωριών προκειμένου να αυξηθεί το θετικό ψυχολογικό κεφάλαιο των εργαζομένων τους και κατ' επέκταση η απόδοσή τους μακροπρόθεσμα.

Ορισμένοι από τους περιορισμούς της μελέτης αυτής περιλαμβάνουν τη δυνατότητα διακύμανσης, δεδομένου ότι όλα τα δεδομένα συλλέχθηκαν από ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν μέσω e-mail. Μια επιπλέον απειλή θέτουν τα σχετικά μικρά δείγματα που συγκεντρώθηκαν τα οποία θα μπορούσαν ενδεχομένως να αμφισβητήσουν τη γενίκευση των ευρημάτων της μελέτης. Τέλος στο δείγμα μας η πλειοψηφία ήταν γυναίκες καθώς επίσης ήταν όλοι στην ίδια περίπου ηλικία, με το μεγαλύτερο πλήθος του δείγματος να είναι μεταξύ 36 και 45 ετών. Αυτό σημαίνει ότι ίσως δε μελετήθηκαν σωστά τα υπόλοιπα εύρη ηλικιών.

Η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να γίνει σε ακόμα περισσότερες επιχειρήσεις του Ελλαδικού χώρου και να εμπεριέχει και απαντήσεις από υπαλλήλους μικρότερων εταιρειών με λιγότερους από 100 εργαζομένους ή ακόμα και απαντήσεις από αυτοαπασχολούμενους. Ύστερα, η συγκεκριμένη έρευνα θα μπορούσε να διεξαχθεί μέσα σε μεγαλύτερο χρονικό διάστημα ώστε να ληφθούν συνολικά περισσότερες απαντήσεις. Τέλος, θα άξιζε να ερευνηθεί μελλοντικά εάν το μορφωτικό επίπεδο του εργαζομένου παίζει ρόλο στην εσωτερική παρακίνηση και το ψυχολογικό κεφάλαιο.

### **Εφαρμογή των αποτελεσμάτων στο χώρο εργασίας**

Στην πράξη, ένας οργανισμός πρέπει να αναζητά για να εντάξει στο εργασιακό του δυναμικό, άτομα τα οποία παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα εσωτερικής παρακίνησης, και ψυχολογικού κεφαλαίου και εργασιακής δέσμευσης. Στη συνέχεια οφείλει να τα εξελίξει και να παρακολουθεί αυτή τους την εξέλιξη και την πορεία. Συνεπώς αυτά τα άτομα πέρα από τα καλά αποτελέσματα που θα φέρουν μέσω των επιδόσεών τους μπορούν να παρακινήσουν και όλους τους υπόλοιπους εργαζομένους. Έτσι θα επιτευχθούν οι στόχοι όλης της ομάδας και συνεπώς και της επιχείρησης. Όλα τα

παραπάνω οδηγούν αδιαμφισβήτητα σε πιο ευχαριστημένους πελάτες και στην ευημερία του οργανισμού. Οι Gagne και Deci (2005) βρήκαν ότι άτομα με υψηλή εσωτερική παρακίνηση έχουν περισσότερες δυνατότητες αλλά και θέληση εξέλιξης, ενώ ταυτόχρονα παρουσιάζουν αυξημένη ετοιμότητα σε αλλαγές, ανθεκτικότητα, αισιοδοξία και πετυχαίνουν υψηλότερες αποδόσεις. Τέλος, το ψυχολογικό κεφάλαιο, μπορεί να αναδειξει τη θετικότητα των εργαζομένων όπως προαναφέρθηκε και συνεπώς να συμβάλλει σε καλύτερες αποδόσεις. Για όλα τα παραπάνω λοιπόν ένας οργανισμός πρέπει να επιλέγει σωστά τους εργαζομένους του, αναζητώντας άτομα με υψηλή εσωτερική παρακίνηση αλλά και υψηλό ψυχολογικό κεφάλαιο.

## 8. Βιβλιογραφία

### 8.1 Ξενόγλωσση βιβλιογραφία:

- Adams, Virgil H. III, C. Rick Snyder, Kevin L. Rand, Elisa A. King, David R. Sigmon, and Kim M. Pulvers. (2003). *Hope in the workplace. In Handbook of workplace spirituality and organizational performance*, ed. R.A. Giacolone and C.L. Jurkiewicz. Armonk, NY: M.E. Sharpe.



- Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). *Social capital: Prospects for a new concept*. *Academy of Management Review*, 27, 17–40.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Avey, J. B., Reichard, R. J, Luthans, F. and Mhatre, K. H.(2011). *Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance*. *Human Resource Development Quarterly* 22(2): 127-152.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman.
- Bandura, A. (1998). *Personal and collective efficacy in human adaptation and change*. In Adair, J. G., Belanger, D., & Dion, K. L. (Eds.), *Advances in psychological science*, Vol. 1: Personal, social and cultural aspects (pp. 51–71). Hove, UK: Psychology Press.
- Battistelli, A., Galletta, M., Odoardi, C., Núñez, J., & Ntalianis, F. (2017). *Proposal for a version of MWMS across Mediterranean countries: A validation study in Greece, Italy, and Spain*. *European Journal of Psychological Assessment*, 33(2), 104-115.
- Cameron, K.S., Dutton, J.E., & Quinn, R.E.(Eds.). (2003). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of the new Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Carver, C.S., Scheier, M.F., Miller C. J., Fulford D. (2009). *Optimism*. In *Oxford Handbook of Positive Psychology*, ed. CR Snyder, SJ Lopez, 303–11. New York: Oxford Univ. Press. 2nd edition.
- Chen, D., Lim, V., (2012). *Strength in adversity: The influence of psychological capital on job search*. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 811–839.
- Cordery, J., Sevastos, P., Mueller, W., & Parker, S. (1993). *Correlates of employee attitudes toward functional flexibility*. *Human Relations*, 46(6), 705-723.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- 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.
- Dzinkowski, R. (2000). *The measurement and management of intellectual capital: an introduction*. *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants*, Volume 78(2), 32-36.
- Fernet, C., Gagné, M., Austin, S.(2010). *Journal of Organizational Behavior* 31 (8), 1163-1180.

- Gagne, M., Senecal, C., & Koestner, R. (1997). *Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation: a multidimensional model*. Journal of Applied Social Psychology, 27, 1222–1240.
- Gagne, M., Vansteenkiste, M. (2013). *Self-Determination Theory's Contribution to Positive Organizational*. Advances in Positive Organizational Psychology, Volume 1, Emerald Group Publishing Limited, 61 – 82.
- Geen, G. R. (1995). *Human motivation: A social psychological approach*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Gillham, J.E. & Seligman, M.E.P. (1999). Footsteps on the road to positive psychology. Behaviour Research and Therapy, 37, 163-S173.
- Gonzalez-Roma, V., Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Lloret, S. (2006). *Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles?* Journal of Vocational Behavior, 68, 165-174.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). *Development of the Job Diagnostic Survey*. Journal of Applied Psychology, 60(2), 159-170.
- Hamel, G. and Välikangas, L. (2003). *The Quest for Resilience*. Harvard Business Review, 81, 52-63.
- 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.
- 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.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). *Development of the Job Diagnostic Survey*. Journal of Applied Psychology, 60(2): 159-170.
- Judge, T.A., Locke, E.A. and Durham, C.C. (1997) *The Dispositional Causes of Job Satisfaction: A Core Evaluations Approach*. Research in Organizational Behavior, 19, 151-188.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Erez, A. and Locke, E.A. (2005) *Core Self-Evaluations and Job and Life Satisfaction: The Role of Self-Concordance and Goal Attainment*. Journal of Applied Psychology, 90, 257-268.
- Kanfer, R., & Heggestad, E. D. (1997). *Motivation traits and skills: A person-centered approach to work motivation*. Research in Organizational Behavior, 19: 1–56.
- Kappagoda, S., Othman, H.I.F., & De Alwis, G. (2014). Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 2: 102-116.
- Koestner, R., Weinberger, J., & McClelland, D.C. (1991). *Task-intrinsic and social-extrinsic sources of arousal for motives assessed in fantasy and self-report*. Journal of Personality, 59: 57-82.
- Latham, G. P. (2003). *Goal setting: A five-step approach to behavior change*. Organizational Dynamics, 32(3): 309-318.
- Locke, E.A. (1968). *Toward a theory of task motivation and incentives*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 3, 157–189.
- Luthans, F. (2002). *The need for and meaning of positive organizational behavior*. Journal of Organizational Behavior, 23: 695-706.

- Luthans, F. (2002). *Positive organizational behavior. Developing and managing psychological strengths*. Academy of Management Executive, 16: 57-72.
- Luthans, F., Luthans, K., & Luthans, B. (2004). *Positive psychological capital: Going beyond human and social capital*. Business Horizons, 47: 45–50.
- Luthans, F., & Youssef, C.M. (2004). *Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage*. Organizational Dynamics, 33: 143-160.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). *Psychological capital development: toward a micro-intervention*. Journal of Organizational Behavior, 27: 387–393.
- Luthans F, Youssef CM, Avolio BJ. (2007). *Psychological Capital*. New York: Oxford University Press.
- Luthans, F. L., Avolio, B. J., & Avey, J. A. (2007). *Psychological Capital Questionnaire*. PsycTESTS Dataset.
- 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., Avolio B. (2009). *The “Point” of Positive Organizational Behavior*, University of Nebraska-Lincoln.
- 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.
- Masten, C.L., Eisenberger, N.I., Borofsky, L.A., (2009). *Neural correlates of social exclusion during adolescence: understanding the distress of peer rejection*. Social Cognitive Affective Neuroscience, 4, 143–57.
- Meyer, J.P. and Herscovitch, L. (2001). *Commitment in the Workplace: Toward a General Model*. Human Resource Management Review, 11: 299-326.
- Meyer, J. P. & Gagne, M. (2008). *Employee engagement from a self-determination theory perspective*. Industrial and Organizational Psychology, 1: 60-62.
- Nelson, D., & Cooper, C. L. (2007). *Positive organizational behavior: Accentuating the positive at work*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Parker, S. K., Wall, T. D., & Jackson, P. R. (1997). *‘That’s not my job’: Developing •flexible employee work orientations*. Academy of Management Journal, 40, 899–929.
- Parker, S.K., Williams, H.M., Turner, N. (2006). *Modeling the antecedents of proactive behavior at work*. Journal of Applied Psychology, 91, 636-652.
- Peterson, S.J. and Luthans, F. (2003). *The Positive Impact and Development of Hopeful Leaders*. Leadership & Organization Development Journal, 24: 26-31.
- Peterson, S., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). *Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach*. Personnel Psychology, 64(2): 427-450.

- Robbins, S.P, & Judge, T.A. (2011). *Organizational Behavior* 15th Edition New Jersey: Prentice Hall.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. and Bakker, A. (2002). *The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach*. *Journal of Happiness Studies*, 3: 71-92.
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive psychology: An introduction*. *American Psychologist*, 55(1): 5-14.
- Seligman, M. (2002). *Positive psychology, positive prevention, and positive therapy*. In C. Snyder & S. Lopez (Eds). *Handbook of positive psychology*. New York: Oxford.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*.
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., et al. (1991). *The will and the ways: Development and validation of an individual-differences measure of hope*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 570-585.
- Snyder, C. R., Lopez, S.J. (2001). *Handbook of Positive Psychology*. Oxford University Press.
- Spreitzer, G. M, & Doneson, D. (2005). *Musings on the past and future of employee empowerment*. Cummings, T (Ed.), *Handbook of Organizational Development*. Thousand Oaks: Sage.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). *Social cognitive theory and self efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches*. *Organisational Dynamics*, 26, 62-74.
- Thomas, K.W. and Velthouse, B.A. (1990). *Cognitive Elements of Empowerment*. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Van den Broeck, A., Vanteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). *Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need satisfaction scale*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4):981-1002.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Walsh, J. P., Weber, K., & Margolis, J. D. (2003). *Social issues and management: Our lost cause found*. *Journal of Management*, 29(6), 859-881.
- Wright, T. A. (2003). *Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come*. *Journal of Organizational Behavior*, 24: 437-442.
- Youssef, C.M. and Luthans, F. (2005). *Resilience Development of Organizations, Leaders and Employees: Multi-Level Theory Building for Sustained Performance*. Gardner, W., Avolio, B. and Walumbwa F., Eds., *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development*, Elsevier, Oxford, 303-343.
- Zwetsloot, G., Pot, F., (2004). *The Business Value of Health*, *Journal of Business Ethics*, 55, 115-124.

## 8.2 Ελληνική Βιβλιογραφία:

- Καντάς, Α. (1998). Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 1ο , Κίνητρα, Επαγγελματική Ικανοποίηση, Ηγεσία, Γ' Έκδοση, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Μακρυγιωργάκης, Μ., (2001): Ανθρώπινη Πλευρά Management, Ηράκλειο.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). Μάνατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο Σύγχρονες Πρακτικές, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
- Χατζηπαντελή, Π. (1999). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: στελέχωση, παρακίνηση, αμοιβές, διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης, εργασιακό κλίμα, Μεταίχμιο, Αθήνα.

## **9. Παράρτημα:**

## 9.1 Ερωτηματολόγιο Ψυχολογικού Κεφαλαίου στα αγγλικά:

### Psychological Capital Questionnaire (PCQ-12) Self-Rater Short Form

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

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

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

- |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. I feel confident in representing my work area in meetings with management.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2. I feel confident contributing to discussions about the organization's strategy.        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3. I feel confident presenting information to a group of colleagues.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4. If I should find myself in a jam at work, I could think of many ways to get out of it. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5. Right now I see myself as being pretty successful at work.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6. I can think of many ways to reach my current work goals.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7. At this time, I am meeting the work goals that I have set for myself.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8. I can be "on my own," so to speak, at work if I have to.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9. I usually take stressful things at work in stride.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 10. I can get through difficult times at work because I've experienced difficulty before. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 11. I always look on the bright side of things regarding my job.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 12. I'm optimistic about what will happen to me in the future as it pertains to work.     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

Copyright © 2007 Fred Luthans, Bruce J. Avolio, and James B. Avey. All rights reserved in all medium. Published by Mind Garden, Inc. [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

### Psychological Capital Questionnaire (PCQ-12) Self-Rater Short Form Scoring Key

#### Psychological Capital (PsyCap) Questionnaire (PCQ) Scales:

Each of the four PCQ subscale scores is calculated by taking the mean (average) of all items in the scale. The overall PsyCap score is calculated by taking the mean of all items in the PCQ. It should be carefully noted that some items are **Reversed** scored (i.e., for these items a "1" is scored as a "6" and a "6" is scored as a "1"; a 2 is a 5 and a 5 is a 2; and a 3 is a 4 and a 4 is a 3). These items are marked with "R".

**Efficacy:** items 1-3

**Hope:** items 4-7

**Resilience:** items 8-10

**Optimism:** items 11-12

## 9.2 Ερωτηματολόγιο Ψυχολογικού Κεφαλαίου στα ελληνικά:

6. Παρακάτω υπάρχουν προτάσεις που περιγράφουν πώς μπορεί να αισθάνεστε για τον εαυτό σας αυτή τη χρονική περίοδο. Χρησιμοποιήστε την ακόλουθη κλίμακα για να σημειώσετε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με την κάθε πρόταση. \*

1=Διαφωνώ Απόλυτα 2. Διαφωνώ 3. Μάλλον Διαφωνώ 4. Μάλλον Συμφωνώ 5. Συμφωνώ 6. Συμφωνώ Απόλυτα

	1	2	3	4	5	6
1. Έχω αυτοπεποίθηση να αντιπροσωπεύσω το τμήμα μου σε συναντήσεις με τη διοίκηση.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Έχω αυτοπεποίθηση να συμμετέχω σε συζητήσεις γύρω από τη στρατηγική της εταιρείας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Έχω αυτοπεποίθηση να παρουσιάζω πληροφορίες σε μία ομάδα με συναδέλφους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Αν έβρισκα τον εαυτό μου σε μια δύσκολη κατάσταση στη δουλειά, θα μπορούσα να σκεφτώ πολλούς τρόπους να βγω από τη δύσκολη αυτή θέση.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Αυτή τη στιγμή βλέπω τον εαυτό μου αρκετά επιτυχημένο στη δουλειά.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Μπορώ να σκεφτώ πολλούς τρόπους να πετύχω τους τωρινούς μου εργασιακούς στόχους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Αυτή τη στιγμή πετυχαίνω τους εργασιακούς στόχους που έχω θέσει εγώ για τον εαυτό μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Μπορώ να δουλεύω χωρίς επιτήρηση ή βοήθεια, αν χρειαστεί.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Συνήθως αντιμετωπίζω αγχωτικές καταστάσεις στη δουλειά χωρίς εκνευρισμό.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Μπορώ να τα βγάζω πέρα σε δύσκολες στιγμές στη δουλειά, γιατί έχω εμπειρία από δυσκολίες στο παρελθόν.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Πάντα βλέπω τη θετική πλευρά των πραγμάτων όσον αφορά στη δουλειά μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Είμαι αισιόδοξος/η σχετικά με το τι θα μου συμβεί στο μέλλον αναφορικά με τη δουλειά μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



### 9.3 Ερωτηματολόγιο Παρακίνησης:

7. Κατά πόσο οι ακόλουθες προτάσεις αποτελούν λόγους για να καταβάλετε προσπάθειες/να εμπλακείτε ενεργά στη δουλειά σας; Με τη βοήθεια της παρακάτω κλίμακας προσδιορίστε το βαθμό. \*

1-Καθόλου 2-Πολύ λίγο 3-Λίγο 4-Μέτρια 5-Πολύ 6-Πάρα πολύ 7-Εντελώς

	1	2	3	4	5	6	7
1. Για να πάρω την έγκριση άλλων (π.χ προϊστάμενου, συναδέλφων, οικογένειας, πελατών, κα).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Γιατί οι άλλοι θα με σεβαστούν περισσότερο (π.χ προϊστάμενος, συναδέλφοι, οικογένεια, πελάτες κ.α)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Για να αποφύγω την κριτική των άλλων (π.χ. προϊσταμένων, συναδέλφων κα).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Γιατί οι άλλοι θα με ανταμείψουν οικονομικά μόνο αν καταβάλω αρκετή προσπάθεια στην εργασία μου (π.χ εργοδότης, προϊστάμενος).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Γιατί κινδυνεύω να χάσω οικονομικές απολαβές αν δεν καταβάλω αρκετή προσπάθεια στην εργασία μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Γιατί κινδυνεύω να χάσω τη δουλειά μου αν δεν καταβάλω αρκετή προσπάθεια σε αυτή.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Επειδή πρέπει να αποδείξω στον εαυτό μου πως μπορώ.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ντροπή για τον εαυτό μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν άσχημα για τον εαυτό μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ένοχος.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Γιατί είμαι γεννημένος για αυτό το είδος δουλειάς.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Γιατί αυτοπραγματώνομαι πλήρως μέσω αυτής της δουλειάς.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Γιατί απολαμβάνω αυτή τη δουλειά πάρα πολύ.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Γιατί ό,τι κάνω στη δουλειά μου είναι συναρπαστικό.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Γιατί η δουλειά που κάνω είναι ενδιαφέρουσα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Δεν καταβάλω προσπάθεια γιατί πραγματικά πιστεύω ότι χάνω το χρόνο μου στη δουλειά.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Ειλικρινά καταβάλω πολύ λίγη προσπάθεια σε αυτή τη δουλειά	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Δεν ξέρω γιατί κάνω αυτή τη δουλειά, δεν έχει νόημα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 9.5 Επιπλέον στατιστικές αναλύσεις: Γραμμική Παλινδρόμηση μεταξύ εσωτερικής παρακίνησης και ψυχολογικού κεφαλαίου

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Μέσος όρος Αυτόνομης Παρακίνησης <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Μέσος όρος Ψυχολογικού Κεφαλαίου

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,130 <sup>a</sup>	,017	,012	,68525

a. Predictors: (Constant), Μέσος όρος Αυτόνομης Παρακίνησης

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,528	1	1,528	3,254	,073 <sup>b</sup>
	Residual	88,747	189	,470		
	Total	90,275	190			

a. Dependent Variable: Μέσος όρος Ψυχολογικού Κεφαλαίου

b. Predictors: (Constant), Μέσος όρος Αυτόνομης Παρακίνησης

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,112	,280		14,710	,000
	Μέσος όρος Αυτόνομης Παρακίνησης	,129	,071	,130	1,804	,073

a. Dependent Variable: Μέσος όρος Ψυχολογικού Κεφαλαίου