



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

EXECUTIVE MBA

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ & ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ WELL BEING ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ
ΤΟ LOYALTY ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

ΤΣΕΡΩΝΗΣ ΘΩΜΑΣ

A.M.: 1752

ΦΙΛΙΠΠΑΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ – ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ (ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ)

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΜΑΪΟΣ 2020

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : E-MBA» με τίτλο: **«Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ WELL BEING ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΟ LOYALTY ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ»**

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας

Ονοματεπώνυμο. ΘΩΜΑΣ ΤΣΕΡΩΝΗΣ

Ημερομηνία..27/05/2020

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελεί το επιστέγασμα μια διετούς προσπάθειας που απώτερο σκοπό είχε την απόκτηση βαθύτερων γνώσεων, γύρω από την οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων.

Για την εκπόνηση της εν λόγω διπλωματικής εργασίας, αλλά και την ηθική υποστήριξη καθόλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος, αξίζουν θερμές ευχαριστίες σε μια σειρά από πρόσωπα, αρχομένων των γονέων μου, των καθηγητών και των φίλων μου.

Ωστόσο, θερμή και ξεχωριστή μνεία χρήζουν:

Ο Επιβλέπων Καθηγητής κύριος Φίλιππος Νικόλαος, του οποίου ξεχώρισα κατά τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος για τη μεταδοτικότητά αλλά και τη μεθοδικότητά του. Τα εξέχοντα ποιοτικά αυτά στοιχεία, σε συνδυασμό με την υπομονή και την συνεχή υποστήριξη του κατά τη διάρκεια εκπόνησης, αποτέλεσαν κλειδί στην ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη για τις πολύτιμες γνώσεις και τα εφόδια που μας προσέφεραν κατά την διάρκεια του προγράμματος.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω πάρα πολύ την οικογένεια μου, τους φίλους μου, την άμεση συνεργάτιδά μου Γεωργία, την Ελ Τσακόν <3 και τους συμφοιτητές μου Μάνο, Μαρία, Γιάννη, Θωδωρή, Νίκο & Κατερίνα οι οποίοι ήταν συνοδοιπόροι και με υποστήριξαν σε όλο αυτό το εκπαιδευτικό ταξίδι, που μοιράστηκαν μαζί μου την αγάπη, τις απογοητεύσεις, τις αγωνίες και τα όνειρά μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
1. ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΕΥ ΖΗΝ, ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ	9
1.1 Η έννοια του Well being και του Εργασιακού Ευ Ζην	9
1.1.2 Παράγοντες που Επηρεάζουν το Εργασιακό Ευ Ζην	11
Α. Ατομικοί Παράγοντες.....	11
Β. Περιβαλλοντικοί Παράγοντες.....	13
1.1.3 Σύγχρονα Μοντέλα Εργασιακού Ευ Ζην	15
Α. Τα μοντέλα των Warr και Daniels.....	15
Β. Το μοντέλο του Ryff.....	16
Γ. Το Job Demand-Control Model	17
1.1.4 Τρόπος Αξιολόγησης του Εργασιακού Ευ Ζην.....	17
1.1.5 Τρόποι Ενίσχυσης του Ευ Ζην των Εργαζομένων	18
1.2 Η Έννοια της Εργασιακής Αφοσίωσης	20
1.2.1 Τα Μοντέλα των Martensen & Grønholdt και του Hirschman	22
για την Εργασιακή Αφοσίωση.....	22
1.2.2 Παράγοντες που Επηρεάζουν την Εργασιακή Αφοσίωση	24
1.2.3 Τρόποι Ενίσχυσης της Εργασιακής Αφοσίωσης.....	26
1.3 Η Έννοια της Παραγωγικότητας και η Σημαντικότητά της.....	27
2. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ WELL BEING ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ/ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ.....	30
2.1 Θεωρητικό Υπόβαθρο	30
2.2 Η Επίδραση του Υποκειμενικού Well being στην Εργασιακή Επίδοση/Παραγωγικότητα	32
2.3. Η Επίδραση του Ψυχολογικού Well being στην Εργασιακή Επίδοση/Παραγωγικότητα	34
2.4 Η Επίδραση του Εργασιακού Well being στην Εργασιακή Επίδοση/Παραγωγικότητα.....	35
3. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ/ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ	37
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	40
Σκοπός της Έρευνας.....	40

Δείγμα.....	40
Ερευνητικό Εργαλείο	40
Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων	41
Εργαλεία Ανάλυσης	41
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	42
Α. Περιγραφική στατιστική.....	42
Δημογραφικά χαρακτηριστικά	42
Αφοσίωση στην Εταιρεία.....	50
Well being Εργαζομένων	51
Απόδοση των Εργαζομένων.....	53
Β. Επαγωγική Στατιστική.....	58
ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	62
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	64
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ	66
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	67

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΕΙΚΟΝΩΝ, ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γ

Γράφημα 1.....	39
Γράφημα 2.....	40
Γράφημα 3.....	41
Γράφημα 4.....	42
Γράφημα 5.....	43
Γράφημα 6.....	44
Γράφημα 7.....	45
Γράφημα 8.....	46
Γράφημα 9.....	47
Γράφημα 10.....	49
Γράφημα 11.....	50
Γράφημα 12.....	51
Γράφημα 13.....	52
Γράφημα 14.....	53
Γράφημα 15.....	54
Γράφημα 16.....	54

Ε

Εικόνα 1.....	7
Εικόνα 2.....	9
Εικόνα 3.....	12
Εικόνα 4.....	14
Εικόνα 5.....	19

Εικόνα 6.....	21
Εικόνα 7.....	24
Εικόνα 8.....	29

Π

Πίνακας 1.....	39
Πίνακας 2.....	40
Πίνακας 3.....	41
Πίνακας 4.....	42
Πίνακας 5.....	43
Πίνακας 6.....	44
Πίνακας 7.....	45
Πίνακας 8.....	46
Πίνακας 9.....	47
Πίνακας 10.....	48
Πίνακας 11.....	49,50
Πίνακας 12.....	51
Πίνακας 13.....	52
Πίνακας 14.....	52
Πίνακας 15.....	53
Πίνακας 16.....	54
Πίνακας 17.....	55
Πίνακας 18.....	56
Πίνακας 19.....	57
Πίνακας 20.....	58

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ανταγωνιστικότητα που παρατηρείται στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον έχει επίδραση σε κάθε επιχείρηση. Για την κατάκτηση της βιωσιμότητας μέσα στα πλαίσια αυτού του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν ολοένα και αυξημένη παραγωγικότητα. Η παραγωγικότητα μπορεί να αυξηθεί μέσα από διάφορους τρόπους όπως τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρουν. Η επίτευξη υψηλών επιπέδων απόδοσης και παραγωγικότητας εξαρτάται σε κάθε επιχείρηση και από τους εργαζομένους και το εργατικό δυναμικό της. Το εργασιακό well being των εργαζομένων, καθώς και η αφοσίωσή τους στις επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται είναι σημαντικοί παράγοντες για την απόδοσή τους. Σύμφωνα με τον Currie (2001), για να μείνουν οι επιχειρήσεις βιώσιμες είναι απαραίτητο να προάγεται το well being των εργαζομένων, το οποίο αυξάνει την απόδοση και άρα την επιβίωση και περαιτέρω ανάπτυξη τους (Krishantha, 2018). Από την άλλη πλευρά, οι έρευνες έχουν δείξει ότι οι συναισθηματικά συνδεδεμένοι με την εργασία τους εργαζόμενοι είναι καλύτεροι εργαζόμενοι και πιο παραγωγικοί (Murali et al., 2017). Η παρούσα εργασία έχει ως στόχο τη διερεύνηση του εργασιακού ευ ζην, της εργασιακής αφοσίωσης και της εργασιακής απόδοσης 303 Ελλήνων εργαζόμενων καθώς και τη διερεύνηση της σχέσης:

- μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων των εργαζομένων και του well being τους,
- μεταξύ της αφοσίωσης και του well being των εργαζομένων και
- μεταξύ της απόδοσης των εργαζομένων και του well being των εργαζομένων

Εξ' όσων είμαι σε θέση να γνωρίζω είναι η πρώτη διπλωματική εργασία στην οποία γίνεται διερεύνηση των παραπάνω παραμέτρων στην ελληνική αγορά με απώτερο στόχο την βιώσιμη ανάπτυξη των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα.

Για τους σκοπούς της έρευνας κατασκευάστηκε ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτελεί μια σύνθεση τμημάτων τριών άλλων ερωτηματολογίων (Organizational Citizenship Behavior Scale, Employee Well-being Scale, Role-Based Performance Scale) και διαχωρίζεται σε 4 ενότητες: στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων, στην αφοσίωση των εργαζομένων στην εταιρεία, στο well being των εργαζομένων και στην απόδοση τους στην εργασία. Το ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε σε 860 εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα και συμπληρώθηκε επιτυχώς από τους 303 (35%). Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS.25 όπου στην περιγραφική

στατιστική έγινε χρήση ποσοστών, μέσων τιμών και τυπικών αποκλίσεων. Επιπλέον, χρησιμοποιηθήκαν και επαγωγικές μέθοδοι, και πιο συγκεκριμένα το t-test, το Anova και το Kruskal-Wallis, ώστε να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας τα οποία επικεντρώνονταν στο κατά πόσο επηρεάζεται το εργασιακό well being των ερωτηθέντων από τα δημογραφικά τους στοιχεία, την αφοσίωσή τους στην εταιρεία και από την απόδοσή τους. Για την απάντηση των παραπάνω ερευνητικών ερωτημάτων, δημιουργήθηκαν 7 καινούργιες μεταβλητές-Scores και πιο συγκεκριμένα το «Score αφοσίωσης», το «Score well-being», τα «Score απόδοσης στην εργασία», το «Score απόδοσης στην καριέρα», το «Score απόδοσης στην καινοτομία», το «Score απόδοσης στην ομάδα» και το «Score απόδοσης στην εταιρεία». Οι ερωτήσεις αυτές ελέγχθηκαν ως προς τις αξιοπιστίες τους μέσω του δείκτη Cronbach's Alpha, οι οποίες προέκυψαν ικανοποιητικές, με την υψηλότερη να αγγίζει το 0.929 και τη χαμηλότερη να φτάνει το 0.794.

1. ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΕΥ ΖΗΝ, ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

1.1 Η έννοια του Well being και του Εργασιακού Ευ Ζην

Η έννοια του well being έχει δεχτεί πολλούς ορισμούς. Ένας από αυτούς προτάθηκε το 1978 από τους Shin και Johnson, σύμφωνα με τους οποίους το well being είναι μια συνολική αξιολόγηση που κάνουν τα άτομα για την ποιότητα της ζωής τους με βάση τα δικά τους κριτήρια. Παρεμφερής νοηματικά είναι και ο ορισμός που δίνουν οι Emerson (1985), Felce και Perry (1995), οι οποίοι θεωρούσαν ότι το well being προκύπτει από την αντίληψη των ατόμων για την τωρινή τους κατάσταση και για τις προσδοκίες τους. Η θετική χροιά του well being αντικατοπτρίζεται από την πεποίθηση των Shah και Marks, οι οποίοι θεωρούν ότι το well being είναι κάτι περισσότερο από ευτυχία, ότι, μαζί με τα συναισθήματα της ικανοποίησης και της χαράς, το well being περιέχει την έννοια της ανάπτυξης και την συνεισφορά στην κοινωνία (Dodge et al., 2012).

Το well being μπορεί να διακριθεί σε τρεις κύριες, αλλά διαφορετικές διαστάσεις: την ηδονική, την ευδαιμονική και την αξιολογική. Η ηδονική διάσταση, που αναφέρεται στα συναισθήματα που έχουν τα άτομα, - π.χ. την χαρά (New Economics Foundation, 2014)- δίνει έμφαση και στην σημαντικότητα τριών στοιχείων: την ικανοποίηση από τη ζωή, στην παρουσία θετικής διάθεσης και στην απουσία αρνητικής διάθεσης. Από την άλλη πλευρά, η ευδαιμονική διάσταση περιγράφει το well being με όρους αυτοπραγμάτωσης. Αναφέρει, δηλαδή, ότι σχετίζεται με δραστηριότητες που ευνοούν την προσωπική ανάπτυξη όπως την αυτονομία, την αυτο-αποδοχή και την υπεροχή (Keeman, A. et al., 2017). Η αξιολογική διάσταση του well being έχει να κάνει με τον τρόπο που οι άνθρωποι αξιολογούν τις ζωές τους, δηλαδή την εκτίμηση που κάνουν για το πώς είναι οι ζωές τους ή την εκτίμηση που κάνουν σε συγκεκριμένους τομείς της ζωής τους π.χ. στην εργασία τους (New Economics Foundation, 2014). Το well being μπορεί, βέβαια, να θεωρηθεί ως ένα πολυδιάστατο φαινόμενο, που αποτελεί το συνδυασμό του να αισθάνεται κανείς καλά, αλλά και να λειτουργεί καλά (Keeman, A. et al., 2017).

Από φιλοσοφική άποψη, η έννοια του well being περιλαμβάνει την καλή ψυχολογική, φυσική και κοινωνική λειτουργικότητα των ατόμων. Οι ψυχολογικές διαστάσεις του well being έχουν να κάνουν μεταξύ άλλων με την ικανοποίηση και τον αυτοσεβασμό. Οι φυσικές διαστάσεις του περιλαμβάνουν την τροφή, τη στέγη, την φροντίδα της υγείας, την ένδυση και την κινητικότητα (δυνατότητα κίνησης). Οι κοινωνικές διαστάσεις του σχετίζονται με την συμμετοχή στην κοινωνία, με την δημόσια αποδοχή και με την παροχή βοήθειας στους άλλους (Krishantha, 2018).

Δεδομένου ότι τα άτομα περνούν περίπου το ένα τέταρτο της ενήλικης ζωής τους στην εργασία (Keeman, A. et al., 2017), και λόγω του ότι ο βαθμός της ικανοποίησης των ατόμων από τις εργασίες τους συμβάλλει στη συνολική ικανοποίηση που αισθάνονται για τη ζωή τους, το εργασιακό well being έχει υπάρξει ένα σημαντικό, αλλά και ιδιαίτερα διευρυνόμενο θέμα μέσα στην βιβλιογραφία της ψυχολογίας (Page & Vella-Brodrick, 2009). Το εργασιακό well being ορίζεται με διάφορους τρόπους:

- Το εργασιακό well being αναφέρεται στην υποκειμενική αντίληψη μιας γενικής ικανοποίησης, σε συνδυασμό με θετικά συναισθήματα προς την εργασία (Keeman, A. et al., 2017).
- Το well being των εργαζομένων είναι η θετική κατάσταση στην οποία το άτομο είναι ικανό να λειτουργήσει εργασιακά με τον καλύτερο ή με τον σχεδόν καλύτερο δυνατό τρόπο και η οποία έχει σημαντικές ατομικές, οικογενειακές, επιχειρησιακές και κοινωνικές συνέπειες (Pruyne, 2011).
- Το εργασιακό well being σχετίζεται με όλες τις πλευρές της εργασιακής ζωής, από την ποιότητα και την ασφάλεια του φυσικού εργασιακού περιβάλλοντος, ως τον τρόπο που οι εργαζόμενοι αισθάνονται για την εργασία τους, για το εργασιακό τους περιβάλλον, για το εργασιακό κλίμα και την οργάνωση στην εργασία τους (International Labour Organization, n.d.)
- Το Βρετανικό Ινστιτούτο Προσωπικού και Ανάπτυξης (Noreen Tehrani, 2007) ορίζει το εργασιακό well being ως «την διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος που προάγει μια κατάσταση ευχαρίστησης, η οποία επιτρέπει στους εργαζομένους να ευδοκιμούν και να αξιοποιούν όλες τις δυνατότητές τους και για τους εαυτούς τους και για την εργασία τους» (O'Donnell, 2014).



Εικόνα 1 Το εργασιακό well being είναι ένα σημαντικό ζήτημα που θα πρέπει να απασχολεί τις σύγχρονες επιχειρήσεις για να είναι χαρούμενοι και παραγωγικοί οι εργαζόμενοι τους

1.1.2 Παράγοντες που Επηρεάζουν το Εργασιακό Ευ Ζην

A. Ατομικοί Παράγοντες

Η προσωπικότητα αποτελεί έναν ατομικό παράγοντα που είναι πιθανόν να επηρεάσει το εργασιακό ευ ζην. Σε έρευνα των Mäkikangas, Feldt, Kinnunen και Mauno (2013), παρουσιάζονται διαφορετικές πιθανότητες για την επίδραση της προσωπικότητας στο well being των εργαζομένων. Μια πιθανότητα είναι ότι η προσωπικότητα δεν έχει καμία επίδραση και δεν παίζει κανένα ρόλο στο εργασιακό ευ ζην. Μια δεύτερη πιθανότητα είναι ότι τα εργασιακά χαρακτηριστικά μπορεί να οδηγήσουν σε άμεσες ή έμμεσες αλλαγές της προσωπικότητας. Για παράδειγμα, ο υπερβολικός φόρτος εργασίας μπορεί να μειώσει το well being ενός εργαζομένου και αυτό μπορεί να προκαλέσει μια αλλαγή στην προσωπικότητά του, να του μειώσει π.χ. την αυτοεκτίμηση ή την αποτελεσματικότητά του (Mäkikangas et al., 2013).

Μια τρίτη πιθανότητα μπορεί να είναι η εξής: ότι η προσωπικότητα των εργαζομένων συνδέεται με το εργασιακό τους ευ ζην, ανεξάρτητα από τις καταστάσεις που βιώνουν στο εργασιακό τους περιβάλλον (Mäkikangas et al., 2013). Η σύνδεση μεταξύ της προσωπικότητας και του well being φαίνεται και σε μια έρευνα των DeNeve και Cooper (1998), οι οποίοι αναφέρουν ότι η ευσυνειδησία¹ και η συγκαταβατικότητα² τείνουν να αυξάνουν την πιθανότητα των θετικών εμπειριών στις κοινωνικές καταστάσεις, οι οποίες συνδέονται άμεσα με το ευ ζην. Από την άλλη πλευρά, η δεκτικότητα στην εμπειρία³ και η εξωστρέφεια⁴ μπορούν να οδηγήσουν στη βίωση θετικών συναισθηματικών καταστάσεων και

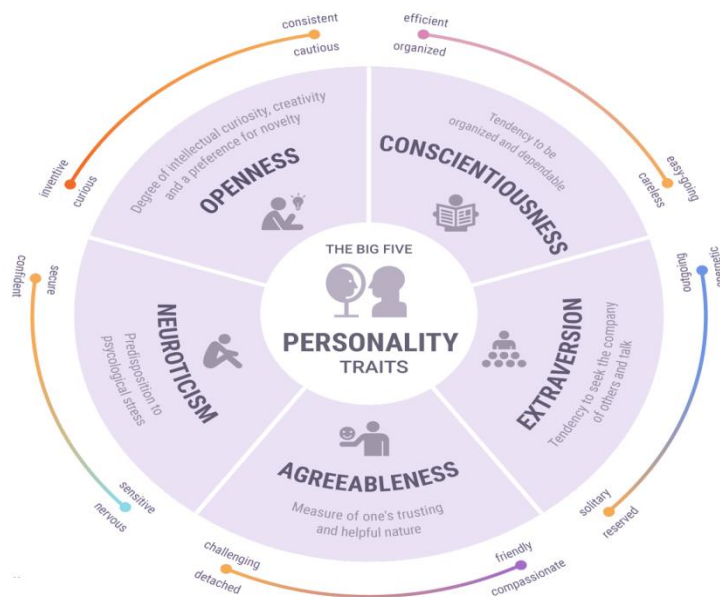
¹ Η Ευσυνειδησία είναι ένας από τους πέντε μεγάλους παράγοντες (Big Five) της προσωπικότητας που έχουν αναπτυχθεί από το 1980. Η Ευσυνειδησία (Conscientiousness) σημαίνει το να είναι κάποιος υπεύθυνος, αξιόπιστος, οργανωμένος, έχει θέληση για επιτυχία, αφοσιωμένος, διεξοδικός, οργανωτικός, εργάζεται σκληρά (Hough, 1992).

² Η Συγκαταβατικότητα είναι ένας ακόμη από τους πέντε μεγάλους παράγοντες της προσωπικότητας. Η Συγκαταβατικότητα (Agreeableness) σημαίνει το να είναι κάποιος συνεργάσιμος, φερέγγυος, καλοπροαίρετος, συμπονετικός, ευγενικός, ευέλικτος, καλόκαρδος, ανεκτικός, δείχνει ενδιαφέρον (Hough, 1992).

³ Η Δεκτικότητα στην εμπειρία είναι ένας ακόμη από τους πέντε μεγάλους παράγοντες της προσωπικότητας. Η Δεκτικότητα στην Εμπειρία (Openness to Experience) έχει να κάνει με το να είναι κάποιος αισθητικά ευαίσθητος, έχει φαντασία, ελεύθερο πνεύμα, διανοούμενος, περίεργος (εννοείται εδώ διερευνητικός), ανοιχτόμυαλος, καινοτόμος, γνήσιος, έξυπνος (Hough, 1992)..

⁴ Η Εξωστρέφεια αποτελεί έναν ακόμη από τους πέντε μεγάλους παράγοντες της προσωπικότητας. Εξωστρέφεια (Extraversion) έχει να κάνει με το να είναι κάποιος κοινωνικός, ομιλητικός, ισχυρογνώμων, ενεργητικός, φιλόδοξος, δραστήριος (Hough, 1992).

θετικών συναισθημάτων, αντίστοιχα, ενώ ο νευρωτισμός⁵ επηρεάζει αρνητικά το well being (Marzuki, 2013).



Εικόνα 2 Τα πέντε μεγάλα χαρακτηριστικά προσωπικότητας που προτείνονται από το five-factor model (FFM) ή, το μοντέλο OCEAN έχουν διαφορετική επίδραση στο well being των εργαζομένων

Δύο ακόμη ατομικοί παράγοντες που επηρεάζουν το εργασιακό well being είναι τα συναισθήματα των εργαζομένων και η εργασιακή ικανοποίηση τους. Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί έναν ατομικό παράγοντα καθώς είναι σαν μια αξιολόγηση που κάνει ο εργαζόμενος «ζυγίζοντας» τις θετικές και τις αρνητικές εμπειρίες που έχει στην εργασία του. Από την άλλη πλευρά, τα συναισθήματα των εργαζομένων τείνουν να επηρεάζουν την συνολική τους διάθεση μέσα στην εργασία τους και το αντίστροφο. Αυτό σημαίνει ότι η διάθεση μέσα στην εργασία επηρεάζει τα συναισθήματα των εργαζομένων. Επίσης, ως συναισθήματα των εργαζομένων νοούνται και αυτά που έχουν απέναντι στην εργασία τους. Έτσι, τα θετικά τους συναισθήματα απέναντι στην εργασία τους ονομάζονται ηθικό και περιλαμβάνουν την ενεργητικότητα, τον ενθουσιασμό και την υπερηφάνεια, ενώ τα αρνητικά τους συναισθήματα περιλαμβάνουν την ενοχή, το άγχος και το θυμό, τα οποία συνολικά καλούνται δυσχέρεια (Cotton & Hart, 2003). Για να αισθάνονται λοιπόν οι εργαζόμενοι

⁵ Ο Νευρωτισμός είναι το αντίθετο της συναισθηματικής σταθερότητας που αποτελεί έναν ακόμη από τους πέντε ευρείς παράγοντες της προσωπικότητας. Η Συναισθηματική Σταθερότητα (Emotional Stability) έχει να κάνει με το να είναι κάποιος ήρεμος, ασφαλής, δεν είναι νευρωτικός και δεν ταραζεται εύκολα (Hough, 1992).

εργασιακό well being είναι σημαντικό να είναι εργασιακά ικανοποιημένοι και να βιώνουν θετικά συναισθήματα τόσο ως άτομα όσο και απέναντι στην εργασία τους.

B. Περιβαλλοντικοί Παράγοντες

Πέρα από τους ατομικούς παράγοντες, το εργασιακό well being επηρεάζεται και από περιβαλλοντικούς/εργασιακούς παράγοντες. Οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να αποκτήσουν το μέγιστο well being στην εργασία τους όταν βρίσκονται σε συγκεκριμένα εργασιακά περιβάλλοντα. Περιβάλλοντα, δηλαδή, που τους παρέχουν ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη, που έχουν τις κατάλληλες εργασιακές απαιτήσεις και που διευθύνονται από καλούς εργοδότες τους δίνουν κίνητρα και έχουν θετική επίδραση στην λειτουργικότητα και στην παραγωγικότητά των εργαζομένων. Άλλοι εργασιακοί παράγοντες που προάγουν το well being είναι και οι ακόλουθοι:

- η φυσική ασφάλεια⁶,
- η καλή περίθαλψη υγείας,
- η νοητικά ενδιαφέρουσα εργασία,
- η δυνατότητα για δημιουργικότητα και καινοτομία,
- οι ευκαιρίες για προαγωγή,
- οι υποστηρικτικές εργασιακές σχέσεις,
- τα συναισθήματα εμπιστοσύνης και συνεργατικότητας,
- η αίσθηση της κοινωνικής σύνδεσης,
- οι ευκαιρίες στη συμμετοχή (Prugne, 2011) π.χ. στη λήψη εργασιακών αποφάσεων,
- η αίσθηση του νοήματος της εργασίας⁷ και του ανήκειν στην εργασία (6 dimensions of well-being in the workplace, n.d.),

⁶ Σύμφωνα με έρευνες, η εργασιακή ανασφάλεια μπορεί να είναι μια από τις πιο αγχογόνες όψεις της εργασίας και μπορεί να έχει αρνητική επίδραση στο well being των εργαζομένων (8 factors that affect employee wellbeing in the workplace, Banking Standards Board (2019).

⁷ Οι έρευνες στους τομείς της εργασίας και της οργανωτικής ψυχολογίας, ολοένα και περισσότερο, αναγνωρίζουν ότι τα περισσότερα άτομα έχουν μια εγγενή ανάγκη για την εργασία την οποία θεωρούν σημαντική και με νόημα. Η θεώρηση ότι η εργασία είναι σημαντική και με νόημα μπορεί να αυξήσει την συμπάθεια των εργαζομένων προς αυτή και μπορεί επιπρόσθετα να είναι ένας σημαντικός προβλεπτικός παράγοντας του ψυχολογικού τους ευ ζην. Από την άλλη πλευρά, η μεγάλη προσκόλληση στην εργασία μπορεί σε κάποιες περιπτώσεις να οδηγήσει σε αρνητικά αποτελέσματα όπως στην επαγγελματική εξουθένωση (8 factors that affect employee wellbeing in the workplace, , Banking Standards Board (2019).

- η αμοιβαιότητα στις εργασιακές σχέσεις⁸,
- ο (καλός εργασιακός) συντονισμός,
- η ενσωμάτωση,
- οι προσπάθειες μείωσης του άγχους και των αγχογόνων παραγόντων (όπως η εργασιακή εντατικοποίηση και ο υπερβολικός φόρτος εργασίας),
- τα κίνητρα που δίνονται στους εργαζόμενους,
- το εργασιακό περιβάλλον⁹ (Krishantha, 2018) π.χ. οι συνθήκες και η κουλτούρα του εργασιακού χώρου (Cotton & Hart, 2003),
- το θετικό οργανωτικό κλίμα (ο όρος οργανωτικό κλίμα αναφέρεται στη γενική εντύπωση των εργαζομένων για τον τρόπο που η εργασία τους ή η επιχείρηση/οργανισμός στον οποίο εργάζονται διοικείται, για τις πρακτικές που εφαρμόζουν οι προϊστάμενοί τους, για τις τυπικές εργασιακές διαδικασίες, για την κουλτούρα του εργασιακού τους χώρου) (Cotton & Hart, 2003).

Φυσικά, αξίζει να σημειωθεί ότι, σύμφωνα με έρευνα των Gao, Zheng και Yan (2010), υπάρχουν και κάποιες πολιτισμικές διαφορές μεταξύ των δυτικών και ανατολικών χωρών, αναφορικά με τους εργασιακούς παράγοντες που θεωρούνται ότι οδηγούν στο well being των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, οι δυτικές κουλτούρες δίνουν έμφαση στη σημαντικότητα της κυριαρχίας επί του εργασιακού περιβάλλοντος, στην αυτονομία και στα προσωπικά συναισθήματα που βιώνουν οι εργαζόμενοι, ενώ η Κινεζική κουλτούρα δίνει περισσότερη έμφαση στην αρμονία και στις κοινωνικές αξίες για την επίτευξη υψηλότερων επιπέδων εργασιακού well being (Krishantha, 2018).

⁸ Τα εργασιακά περιβάλλοντα που προάγουν την εμπιστοσύνη και στα οποία οι σχέσεις των εργαζομένων είναι υποστηρικτικές οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα εργασιακού ευ ζην. Σε αντίθετη περίπτωση, η απουσία εμπιστοσύνης στο χώρο της εργασίας και οι κακές σχέσεις με τους συναδέλφους, με τους υφισταμένους και τους προϊσταμένους μπορεί να οδηγήσουν σε σύγχυση ρόλου, σε φτωχή επικοινωνία, σε χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και σε μειωμένο ψυχολογικό well being (8 factors that affect employee wellbeing in the workplace, Banking Standards Board (2019).

⁹ Οι έρευνες για την επίδραση που έχουν τα εργασιακά περιβάλλοντα στο well being των εργαζομένων έχουν δείξει ότι το φυσικό περιβάλλον των εργαζομένων π.χ. το μέγεθος του εργασιακού τους χώρου είναι σημαντικό. Για παράδειγμα η έκθεση σε έντονο φως το χειμώνα μπορεί να βελτιώσει την ζωτικότητα/ενέργεια και τη διάθεση των εργαζομένων και τα εργασιακά περιβάλλοντα με ανοιχτούς χώρους και πράσινο χρώμα συσχετίζονται θετικά με well being των εργαζομένων (8 factors that affect employee wellbeing in the workplace, , Banking Standards Board (2019).



Εικόνα 3 Οι υποστηρικτικές εργασιακές σχέσεις και ο καλός συντονισμός είναι δύο από τους παράγοντες που επηρεάζουν θετικά το well being των εργαζομένων

1.1.3 Σύγχρονα Μοντέλα Εργασιακού Ευ Ζην Α. Τα μοντέλα των Warr και Daniels

Σύμφωνα με τη θεωρία του Warr, το well being εξαρτάται από εννέα χαρακτηριστικά του εργασιακού χώρου, τα οποία λειτουργούν όπως οι βιταμίνες. Αυτά είναι τα ακόλουθα:

1. η ευκαιρία του αυτόνομου ελέγχου της εργασίας·
2. η ευκαιρία της χρήσης και της ανάπτυξης των δεξιοτήτων των εργαζομένων·
3. η καθαρότητα των (εργασιακών) στόχων και του (εργασιακού) ρόλου·
4. η ποικιλία των εργασιακών δραστηριοτήτων·
5. οι απαιτήσεις για εργασιακή επίδοση και το feedback (ανατροφοδότηση)·
6. η κοινωνική υποστήριξη και η επαφή (στα πλαίσια της εργασίας)·
7. οι οικονομικές επιβραβεύσεις·
8. η φυσική άνεση και η ασφάλεια (στα πλαίσια της εργασίας)·
9. η εργασιακή θέση και το στάτους· (Warr, 1987.).

Ο Warr πρότεινε ότι οι 6 πρώτες βιταμίνες δίνουν ώθηση στο εργασιακό ευ ζην, με τη μόνη εξαίρεση ότι σε πολύ υψηλές δόσεις θα γίνουν τοξικές και επιβλαβείς προς την υγεία των εργαζομένων. Το μοντέλο του Warr περιγράφει, επίσης, το συναισθηματικό well being με όρους δύο διαγώνιων αξόνων. Ο ένας άξονας ονομάζεται αγχωμένος-ευχαριστημένος (νευρικός, σε αμηχανία, ανήσυχος, ήρεμος, ικανοποιημένος, χαλαρός) και ο δεύτερος άξονας ονομάζεται στεναχωρημένος-ενθουσιασμένος (στεναχωρημένος, θλιμμένος, μελαγχολικός, κεφάλτος, ενθουσιασμένος, αισιόδοξος). Για τη μέτρηση του well being μέσω του μοντέλου του Warr, περιλαμβάνεται μεταξύ άλλων η ακόλουθη ερώτηση «Σκεπτόμενος-η τις προηγούμενες

λίγες εβδομάδες, πόσο χρονικό διάστημα σε έκανε η εργασία σου να νιώσεις κάθε ένα από αυτά τα συναισθήματα;» (Page & Vella-Brodrick, 2009).

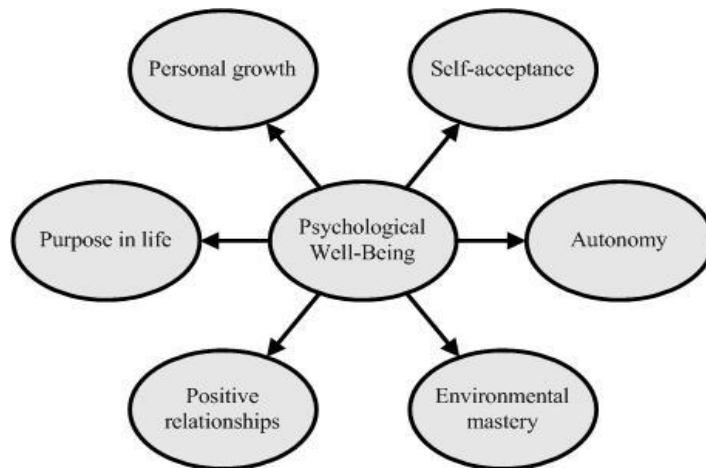
Ένα πιο περιεκτικό μοντέλο του συναισθηματικού well being δημιουργήθηκε από τον Daniels (2000). Το μοντέλο αυτό απεικονίζει πέντε άξονες οι οποίοι ονομάζονται άγχος-άνεση, κατάθλιψη-ευχαρίστηση, βαρεμάρα- ενθουσιασμός, κόπωση-ενέργεια, θυμός-ηρεμία. Η μέτρηση του εργασιακού well being σε αυτό το μοντέλο γίνονται με ερωτήσεις που αναφέρονται στην εργασία πριν από τις οποίες υπάρχει μια ερώτηση παρόμοια με αυτή του Warr. Η μόνη τους διαφορά είναι ότι ζητιέται από τους συμμετέχοντες να αναφέρουν το συναίσθημα που σχετίζεται με την εργασία τους «την προηγούμενη εβδομάδα» (Page & Vella-Brodrick, 2009).

B. Το μοντέλο του Ryff

Ο Ryff και οι συνεργάτες του ανέπτυξαν ένα γενικό μοντέλο για το well being (Van Horn et al., 2004). Παρόλο που το μοντέλο του Ryff δεν αναφερόταν στην εργασία, ωστόσο, ήταν πολύ σχετικό με τους εργασιακούς χώρους. Ο Ryff βασίστηκε στις εργασίες των Erikson (1959) και Maslow (1959) και παρουσίασε ένα μοντέλο έξι διαστάσεων. Οι διαστάσεις ήταν οι ακόλουθες:

1. η αυτό-αποδοχή,
2. η περιβαλλοντική κυριαρχία,
3. η αυτονομία,
4. οι θετικές σχέσεις με τους άλλους,
5. η προσωπική ανάπτυξη,
6. ο στόχος στη ζωή (Van Horn et al., 2004).

Όλες αυτές οι έξι διαστάσεις, σύμφωνα με τον Ryff (1989), περιλαμβάνουν την έννοια της σωματικής και ψυχικής υγείας/ευεξίας, η οποία περιλαμβάνει τις θετικές αξιολογήσεις για εαυτό και τη ζωή, την αίσθηση της συνεχούς ανάπτυξης, την πεποίθηση ότι η ζωή έχει νόημα και σκοπό, την δημιουργία καλών σχέσεων με τα άλλα άτομα, την ικανότητα επιτυχημένης διαχείρισης της ζωής και του γύρω περιβάλλοντος και την αίσθηση του αυτό-καθορισμού (Page & Vella-Brodrick, 2009).



Εικόνα 4 Σχηματική απεικόνιση του μοντέλου του Ryff για το well being του

Γ. Το Job Demand-Control Model

Οι έρευνες που πραγματοποιήθηκαν για το well being των εργαζομένων οδήγησαν τον Karasek στη δημιουργία δύο μοντέλων: του job demand-control model (1979) και του job demand-control-support (JDCS) model. Το δεύτερο το ανέπτυξε σε συνεργασία με τον Theorell το 1990. Το αρχικό μοντέλο (job demand-control model) βασιζόταν σε δύο χαρακτηριστικά της εργασίας: στις απαιτήσεις της εργασίας και στον έλεγχο που έχει το άτομο στην εργασία του. Σύμφωνα με το μοντέλο, ο συνδυασμός μιας εργασίας που έχει υψηλές απαιτήσεις και χαμηλό εργασιακό έλεγχο τείνει να οδηγεί σε καταπόνηση, η οποία είναι καταστροφική για το well being του εργαζομένου. Το δεύτερο μοντέλο, δηλαδή το JDCS, περιλάμβανε και ένα τρίτο χαρακτηριστικό της εργασίας την κοινωνική υποστήριξη. Σύμφωνα αυτό, ο συνδυασμός μιας εργασίας που έχει υψηλές απαιτήσεις και χαμηλά επίπεδα εργασιακού ελέγχου και κοινωνικής υποστήριξης τείνει να οδηγεί σε στρες και απομόνωση, στοιχεία που είναι, επίσης, καταστροφικά για το well being των εργαζομένων (Asif et al., 2018).

1.1.4 Τρόπος Αξιολόγησης του Εργασιακού Ευ Ζην

Ο παλαιότερος τρόπος ανίχνευσής του well being στην εργασία ήταν μέσω της εργασιακής ικανοποίησης (Page & Vella-Brodrick, 2009), για την οποία οι οργανωτικοί ερευνητές ενδιαφέρθηκαν ήδη από τη δεκαετία του 1920. Ενώ η εργασιακή ικανοποίηση περιγράφηκε από τον Locke ως «μια θετική και ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την εκτίμηση της εργασίας ενός ατόμου ή από τις εργασιακές του εμπειρίες», πολλοί ερευνητές διαπίστωσαν ότι οι περισσότερες μετρήσεις της εργασιακής ικανοποίησης επικεντρώνονταν στο να αποτυπώνουν τις απόψεις των εργαζομένων, παρά τις συναισθηματικές αντιδράσεις τους. Η εργασιακή ικανοποίηση, φυσικά, αποτελεί ένα

σημαντικό στοιχείο του εργασιακού ευ ζην, ωστόσο, δεν απεικονίζει όλες τις πτυχές του (Fisher, 2014).

Έτσι, από τα μέσα της δεκαετίας 1990 παρατηρήθηκε μια «μετατόπιση» του ενδιαφέροντος προς το θετικό και αρνητικό συναίσθημα στην εργασία, που ορίζεται ως «οι τυπικές ή παροδικές διαθέσεις ή τα συναισθήματα που βιώνουν τα άτομα όταν εργάζονται» (Fisher, 2014). Πιο πρόσφατα, οι ερευνητές τείνουν να αξιολογούν πιο συλλογικά το well being των εργαζομένων. Για παράδειγμα, οι Cotton and Hart (2003) θεωρούν ότι το εργασιακό well being περιλαμβάνει και το θετικό/αρνητικό συναίσθημα, αλλά και τις αξιολογήσεις που προτείνει η εργασιακή ικανοποίηση. Οι Page και Vella-Brodrick (2009), επίσης, διατείνονται ότι το well being των εργαζομένων μπορεί να μετριέται μέσω:

- του υποκειμενικού¹⁰ και ψυχολογικού¹¹ τους ευ ζην,
- του θετικού/αρνητικού τους συναισθήματος,
- του συναισθήματος που σχετίζεται με την εργασία,
- της εργασιακής ικανοποίησης (Page & Vella-Brodrick, 2009).

1.1.5 Τρόποι Ενίσχυσης του Ευ Ζην των Εργαζομένων

Η σημαντικότητα του well being των εργαζομένων αποτυπώνεται εύστοχα σε δύο φράσεις δύο στελεχών μεγάλων επιχειρήσεων του εξωτερικού του Alex Gourlay, ο οποίος είναι ανώτατο διοικητικό στέλεχος στην Walgreens Boots Alliance, και του Paul Dreschler, ο οποίος είναι πρόεδρος στο Bibby Line Group. Ο πρώτος αναφέρει ότι οι συνεργάτες του και ο ίδιος έχουν συμπεριλάβει την υγεία και το well being στην καρδιά της επιχειρηματικής στρατηγικής τους, γιατί οι άνθρωποι είναι το μεγαλύτερο κεφάλαιό τους και γιατί αναγνωρίζουν ότι ένα υγιές, χαρούμενο και αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό είναι ζωτικό για την επιτυχία της επιχείρησής τους. Ο Paul Dreschler, σε μια λακωνική έκφρασή του, περικλείει

¹⁰ Ο όρος υποκειμενικό well being χρησιμοποιείται για να καλύψει έναν αριθμό διαφορετικών όψεων της υποκειμενικής ψυχικής κατάστασης των ατόμων και ορίζεται από τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης με τέτοιο τρόπο ώστε να περιλαμβάνει όλες τις αξιολογήσεις, θετικές και αρνητικές, που κάνουν τα άτομα στη ζωή τους και τις συναισθηματικές αντιδράσεις των ανθρώπων στις εμπειρίες τους (Bryson et al., 2014). Οι έρευνες δείχνουν ότι το υποκειμενικό well being περιλαμβάνει τρία συστατικά στοιχεία: υψηλά επίπεδα θετικού συναισθήματος, χαμηλά επίπεδα αρνητικού συναισθήματος και μια γνωστική αξιολόγηση της ικανοποίησης των ατόμων με την ζωή τους συνολικά (Page & Vella-Brodrick, 2009).

¹¹ Το ψυχολογικό well being αναφέρεται στον τρόπο που οι άνθρωποι αξιολογούν τις ζωές τους, (Zangmo, 2008), δηλαδή έχει να κάνει με τις αντίληψη των ατόμων για την ευημερία, την ευτυχία, τα πλεονεκτήματα, τα ενδιαφέροντα, τη χρησιμότητα και την ποιότητα ζωής τους (Ludban & Gitimu, 2015).

την αξία του εργασιακού ευ ζην, αφού αναφέρει ότι καλή υγεία σημαίνει καλή επιχείρηση (Zirongo, n.d.). Μια σειρά από πρακτικές και δράσεις μπορούν να προάγουν το εργασιακό ευ ζην, να δημιουργήσουν, δηλαδή, ένα εργασιακό περιβάλλον που θα προάγει μια κατάσταση ευχαρίστησης/ικανοποίησης και θα επιτρέψει στους εργαζομένους να ευδοκιμήσουν, αλλά και να αξιοποιήσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους προς όφελός τους και προς όφελος της εργασίας τους (Noreen Tehrani, 2007). Κάποιες από αυτές είναι οι ακόλουθες:

- η εξισορρόπησης εργασίας και προσωπικής ζωής (work-life balance)·
- η ξεκάθαρη επικοινωνία των εργασιακών στόχων και της εργασιακής προόδου·
- οι ανταμοιβές, π.χ. η αναγνώριση των σκληρά εργαζόμενοι (QA International)·
- οι δραστηριότητες που προάγουν την φυσική υγεία των εργαζομένων, όπως τα προγράμματα φυσικής άσκησης, η εκπαίδευση σε θέματα υγείας και οι έλεγχοι της υγείας·
- πρωτοβουλίες που προάγουν την πνευματική υγεία, την πνευματική έκφραση και τη δημιουργικότητα των εργαζομένων, όπως η εκπαίδευση για την επίλυση των εργασιακών συγκρούσεων, οι τεχνικές χαλάρωσης, η αποδοχή των θρησκευτικών πεποιθήσεων των εργαζομένων και των αξιών τους, η πραγματοποίηση σεμιναρίων δημιουργικότητας και καινοτομίας·
- οι ίσες ευκαιρίες μεταξύ των εργαζομένων·
- η αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, η διαχείριση του θυμού (Noreen Tehrani, 2007).
- περιβαλλοντικές παρεμβάσεις, όπως η θερμοκρασία που μπορεί να ρυθμίζεται από τους εργαζόμενους, η δυνατότητα των εργαζομένων να διαμορφώσουν τον εργασιακό τους χώρο, η διαμόρφωση χώρων όπου οι εργαζόμενοι θα μπορούν να συγκεντρωθούν και να σκεφτούν, χωρίς να αποσπάται η προσοχή τους (Morgan Lovell, n.d.)·
- Πρακτικές που αφορούν στην ασφάλεια των εργαζομένων όπως η συμμετοχή των εργαζομένων σε εκπαιδεύσεις για θέματα ασφάλειας, οι αναλύσεις που αφορούν στους εργασιακούς κινδύνους, οι τακτικές συναντήσεις για την εργασιακή ασφάλεια, η πρόσληψη ενός ατόμου που να ασχολείται αποκλειστικά με την ασφάλεια (Fenton et al., 2014).

1.2 Η Έννοια της Εργασιακής Αφοσίωσης

Η αφοσίωση είναι ένας γενικός όρος που ορίζεται ως η προσήλωση ή το συναίσθημα της σύνδεσης με ένα συγκεκριμένο αντικείμενο, το οποίο μπορεί να είναι ένα άτομο, μια ομάδα ατόμων, ένα ιδανικό ή ένα καθήκον. Η αφοσίωση εκφράζεται και στη σκέψη, αλλά και στην πράξη (The Editors of Encyclopaedia Britannica, 2019). Η εργασιακή αφοσίωση, η οποία αποτελεί μια σημαντική ανησυχία των επιχειρήσεων, ορίζεται ως ο ισχυρός δεσμός που ενώνει έναν εργαζόμενο με την επιχείρησή του/την εργασία του, ακόμη και αν αυτός ο δεσμός απαιτεί την θυσία του ατομικού του συμφέροντος (Employeeedia, 2017).

Παλαιότερα η εργασιακή αφοσίωση σήμαινε την ικανότητα του εργαζομένου να μείνει σε μια εργασία για μεγάλο χρονικό διάστημα, δηλαδή βασιζόταν στην υπόθεση ότι η αφοσίωση ενός εργαζομένου μπορούσε να μετρηθεί με το μέγεθος του χρόνου που εργαζόταν. Ωστόσο, οι αλλαγές στους χώρους εργασίας που επήλθαν με το πέρασμα του χρόνου άλλαξαν και τον ορισμό της εργασιακής αφοσίωσης, με την έννοια ότι η αφοσίωση δεν βασίζεται μόνο στο χρόνο που εργάζονται τα άτομα, αλλά και στο πόσο αφιερώνονται οι εργαζόμενοι στην εργασία τους (Khuong & Tien, 2013). Τέσσερις σύγχρονοι ορισμοί της εργασιακής αφοσίωσης είναι οι ακόλουθοι:

- Ο Becker και οι συνεργάτες του (1996) θεωρούσαν ότι η αφοσίωση δεν είναι μόνο η ισχυρή επιθυμία των εργαζομένων να μείνουν στην εργασία τους, αλλά και η θέληση τους να επιφέρουν κέρδη σε αυτήν (Diem, 2016).
- Σύμφωνα με τον Dai, η εργασιακή αφοσίωση ορίζεται ως η ταύτιση των εργαζομένων με την κουλτούρα και τις αξίες της επιχείρησης ή του οργανισμού στον οποίο εργάζονται.
- Για τους Lee, Lee & Lin (2015), αυτού του είδους η αφοσίωση αναφέρεται στο ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται καλά και ικανοποιημένοι με το εργασιακό τους περιβάλλον και την ίδια τους την εργασία, και έτσι εμφανίζουν υψηλά επίπεδα αφοσίωσης στην επιχείρηση/οργανισμό στον οποίο δουλεύουν και δεσμεύονται θετικά απέναντί του (Lee, Lee & Lin, 2015).
- Η εργασιακή αφοσίωση σημαίνει το να είναι ένας εργαζόμενος πιστός και ότι να ταυτίζεται τόσο με όλη την επιχείρηση/οργανισμό στον οποίο εργάζεται όσο και με τον προϊστάμενο του, υπερβαίνοντας, ταυτόχρονα, τα ατομικά και ομαδικά εργασιακά συμφέροντα (Tsai & Tsai, 2017).

Αντιπροσωπευτικές συμπεριφορές της επαγγελματικής αφοσίωσης είναι η υπεράσπιση της επιχείρησης/οργανισμού από απειλές, η συνεισφορά του εργαζόμενου στην καλή φήμη της

επιχείρησης/οργανισμού και η συνεργασία με τους άλλους εργαζόμενους ώστε να εξυπηρετούνται τα συνολικά εργασιακά συμφέροντα (Chen & Lin, 2013). Η εργασιακή αφοσίωση είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς οι εργαζόμενοι είναι ο πυρήνας των επιχειρήσεων, και η επιτυχία ή η αποτυχία μιας εργασίας εξαρτάται από το κατά πόσο αφοσιωμένοι είναι οι εργαζόμενοι, αλλά και από το πόσο αποφεύγουν να αναζητούν εναλλακτικές επαγγελματικές ευκαιρίες. Παράλληλα, η εργασιακή αφοσίωση:

- συνδέεται με την εμπιστοσύνη·
- έχει να κάνει με την αντίσταση της υιοθέτησης κάποιας ομορτυνιστικής συμπεριφοράς, όταν ο εργαζόμενος έρχεται αντιμέτωπος με μια άλλη προσφορά εργασίας·
- αφορά στην μη αναζήτηση άλλων εργασιακών προσφορών·
- είναι το ισχυρό αίσθημα του ανήκειν σε μια εργασία, σε συνδυασμό με την μακροπρόθεσμη παραμονή σε αυτήν (Murali et al., 2017).

Η έννοια της εργασιακής αφοσίωσης συνδέεται στενά και με την έννοια της φιλότιμης εργασιακής συμπεριφοράς ή της οργανωσιακής αλτρουιστικής συμπεριφοράς (Organizational Citizenship Behavior). Και η εργασιακή αφοσίωση και η φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά είναι αποτελέσματα της εργασιακής ικανοποίησης (Rúnarsdóttir, 2018). Επίσης, η εργασιακή αφοσίωση αποτελεί έναν δείκτη ή μια κατηγορία φιλότιμης της εργασιακής συμπεριφοράς (Graham, 1991). Τι είναι όμως η φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά; Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για την συγκεκριμένη έννοια αφότου δημιουργήθηκε, στα τέλη της δεκαετίας του 1980. Σε όλους τους ορισμούς ο πυρήνας της είναι ο ίδιος (Zhang, 2011), ότι δηλαδή αυτού του είδους η συμπεριφορά αναφέρεται στην προαιρετική, μη υποχρεωτική συνεισφορά των εργαζομένων στην εργασία που απασχολούνται (Organ, 2015). Ο Organ την όριζε ως την ατομική συμπεριφορά, που είναι προαιρετική, που δεν αναγνωρίζεται ρητά από το τυπικό εργασιακό σύστημα ανταμοιβής και που προάγει την αποτελεσματική λειτουργία των εργασιακών περιβαλλόντων (Pickford & Joy, 2016).

Τυπικά παραδείγματα της φιλότιμης εργασιακής συμπεριφοράς είναι η προσφορά βοήθειας σε ένα πρόσφατα προσληφθέντα συνάδελφο, ώστε να εξοικειωθεί με τον εργασιακό του ρόλο, η προσφορά βοήθειας σε έναν συνάδελφο που δυσκολεύεται με τα εργασιακά χρονοδιαγράμματα ή η εθελοντική αλλαγή βαρδιών. Η φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά περιλαμβάνει και πράξεις όπως την πραγματοποίηση υπερωρών, χωρίς την προσδοκία αποδοχών, ή την εθελοντική οργάνωση π.χ. του γραφείου (Zhang, 2011). Άλλες συμπεριφορές και τύποι της φιλότιμης εργασιακής συμπεριφοράς είναι οι ακόλουθοι:

- ο αλτρουισμός (βοήθεια στους συνεργάτες)·
- η ευγένεια (κινήσεις που έχουν ως στόχο την αποτροπή των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι συνάδελφοι)·
- η ευγενής άμιλλα·
- η εποικοδομητική συμμετοχή σε θέματα διοίκησης (π.χ. οι εργαζόμενοι μπορεί να παρέχουν εποικοδομητικές προτάσεις που να ωφελούν οικονομικά την επιχείρηση στην οποία εργάζονται) (Pickford & Joy, 2016).



Εικόνα 5 Αφοσιωμένοι είναι οι εργαζόμενοι που δεν έχουν μόνο ισχυρή επιθυμία να μείνουν στην εργασία τους, αλλά και θέληση να επιφέρουν κέρδη σε αυτήν

1.2.1 Τα Μοντέλα των Martensen & Grønholdt και του Hirschman για την Εργασιακή Αφοσίωση

Όπως και για την έννοια του εργασιακού ευ ζην, έτσι και για την έννοια της εργασιακής αφοσίωσης υπάρχουν δύο θεωρητικά μοντέλα. Το πρώτο είναι του Hirschman. Ο Hirschman το 1970 παρουσίασε ένα μοντέλο στο οποίο περιλαμβάνεται η εργασιακή αφοσίωση και ονομάζεται «exit, voice and loyalty model» (Rúnarsdóttir, 2018). Αυτό το μοντέλο περιλαμβάνει τρία στοιχεία την έξοδο, τη φωνή και την αφοσίωση. Σύμφωνα αυτό, όταν ένας οργανισμός/επιχείρηση βιώνει μια εξασθένηση/πτώση, τα μέλη του έχουν δύο επιλογές ως προς την έκφραση της δυσαρέσκειάς τους. Μπορούν, δηλαδή, είτε να φύγουν από τον οργανισμό ή να επιλέξουν να εκφράσουν τις ανησυχίες τους προς τον προϊστάμενο τους μέσω του μηχανισμού φωνής. Η φωνή ορίζεται ως η απόφαση του εργαζόμενου να επικοινωνήσει τις ανησυχίες τους και να εκφράσει τις ιδέες του και τις απόψεις του στον προϊστάμενο του, μέσω επίσημων ή ανεπίσημων τρόπων. Η άσκηση του μηχανισμού της φωνής βασίζεται στην παρουσία της εργασιακής αφοσίωσης (Gleeson, 2016).

Ο δημιουργός του μοντέλου «exit, voice and loyalty model», Hirschman, ορίζει την αφοσίωση ως ένα «ειδικό (συναισθηματικό) δέσιμο». Ισχυρίζεται ότι ο εργαζόμενος είναι αφοσιωμένος είτε επειδή θέλει να βοηθήσει στην αλλαγή των οργανωτικών καταστάσεων είτε επειδή είναι ικανοποιημένος με την παθητική αφοσίωση στον οργανισμό/επιχείρηση στην οποία εργάζεται και έχει την ελπίδα ότι τα πράγματα θα βελτιωθούν. Η αφοσίωση, επίσης, αντιμετωπίζεται ως ένα ανορθολογικό συναίσθημα, αλλά και ως ένα εργαλείο το οποίο αποτρέπει την επιδείνωση της εργασιακής κατάστασης (Gleeson, 2016). Οι Rusbult, Farrell, Rogers και Mainous (1988) προσέθεσαν μια ακόμη διάσταση στο μοντέλο του Hirschman, αναφέροντας, παράλληλα, ότι ένας εργαζόμενος που βιώνει μια μείωση στην ικανοποίηση από την εργασία του θα επιλέξει μια από τις τέσσερις στρατηγικές:

- την έξοδο (την παραίτηση από την εργασία ή την ενεργή αναζήτηση μιας νέας άλλης εργασίας)·
- τη φωνή (την ενεργή προσπάθεια της βελτίωσης του εργασιακού περιβάλλοντος μέσα από την συζήτηση με κάθε εμπλεκόμενο μέλος)·
- την αφοσίωση (την υπομονετική αναμονή με οπтимισμό/αισιοδοξία που συνδυάζεται με την ελπίδα ότι το εργασιακό πρόβλημα θα λυθεί από μόνο του)·
- την παραμέληση (την μείωση της εργασιακής προσπάθειας και της συμμετοχής στον εργασιακό χώρο) (Rúnarsdóttir, 2018).

Το δεύτερο μοντέλο εργασιακής αφοσίωσης το «Model of Employee Loyalty» δημιουργήθηκε από τους Martensen & Grønholdt το 2006. Αυτό το μοντέλο αναφέρει ότι προκύπτουν τρία αποτελέσματα από την εργασιακή αφοσίωση, τα οποία είναι η εργασιακή ικανοποίηση, η εργασιακή αφοσίωση και η αντιλαμβανόμενη συνεισφορά στην αξία της επιχείρησης. Επίσης, προτείνει έξι παράγοντες που καθορίζουν αυτά τα αποτελέσματα. Οι παράγοντες είναι οι ακόλουθοι:

- η ηγεσία·
- οι ανθρώπινες σχέσεις και οι αξίες·
- η προσωπική ανάπτυξη και απόδοση/επάρκεια·
- το περιεχόμενο της εργασίας·
- η δημιουργικότητα και η καινοτομία·
- ο προσανατολισμός προς τους πελάτες¹² (Customer orientation) (Martensen & Grønholdt, 2006).

¹² Σε μία επιχείρηση ο προσανατολισμός προς τους πελάτες είναι μια επιχειρησιακή στρατηγική που απαιτεί από τους μάνατζερ και τους άλλους εργαζόμενους να εστιάζονται στις αλλαγές των επιθυμιών και των αναγκών των

1.2.2 Παράγοντες που Επηρεάζουν την Εργασιακή Αφοσίωση

Ένας από τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή αφοσίωση είναι η εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό φαίνεται μέσα από μια σειρά ερευνών. Για παράδειγμα, μια έρευνα των Matzler και Renzl (2006) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η εργασιακή ικανοποίηση έχει επίδραση στην αφοσίωση των εργαζομένων. Μια ακόμη μελέτη, σε 200 υπαλλήλους που εργάζονταν σε μια βιομηχανία, έδειξε ότι η εργασιακή ικανοποίηση είχε σημαντική επίδραση στην εργασιακή αφοσίωση (Rúnarsdóttir, 2018). Μια παρόμοια έρευνα έδειξε ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι τείνουν να εκφράζουν υψηλότερο βαθμό αφοσίωσης στις εργασίες τους και, ως αποτέλεσμα, δεν έχουν την πρόθεση να παραιτηθούν από αυτές. Η σχέση, βέβαια, μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής αφοσίωσης είναι αμφίδρομη. Αυτό σημαίνει ότι εάν υπάρχει χαμηλή αφοσίωση προς την εργασία, οι υπάλληλοι θα είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους και θα επιθυμούν να βρουν άλλη εργασία (Diem, 2016).



Εικόνα 6 Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένας από τους κυριότερους παράγοντες με επίδραση στην εργασιακή αφοσίωση

Η εργασιακή αφοσίωση εξαρτάται, φυσικά, και από άλλους εργασιακούς παράγοντες. Πολλές έρευνες που έχουν ασχοληθεί με τους λόγους για τους οποίους οι εργαζόμενοι δείχνουν εργασιακή αφοσίωση, αλλά και με τους λόγους παραμονής των εργαζομένων σε μια εργασία, αφού η τελευταία είναι μια έμμεση ένδειξη της αφοσίωσής τους. Για παράδειγμα, σε μια έρευνα των Khuong και Tien, φάνηκε ότι η υποστήριξη από τους προϊσταμένους, τα επιδόματα, η εκπαίδευση, η ομαδική εργασία και το εργασιακό περιβάλλον επιδρούν θετικά στην αφοσίωση

πελατών τους. Με άλλα λόγια, πρόκειται για μια επιχειρησιακή φιλοσοφία με βάση την οποία οι ανάγκες και οι επιθυμίες των πελατών είναι η πρώτη προτεραιότητα όλων των εργαζομένων (Accounting Dictionary, n.d.).

των εργαζομένων (Khuong & Tien, 2013). Σε μια ακόμη έρευνα του 2009, των Samuel και Chipunza- που μελέτησε την διατήρηση των εργαζομένων στην εργασία και την μείωση της κινητικότητας προσωπικού μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών υπαλλήλων- φάνηκε ότι διάφοροι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες επηρεάζουν τους υπαλλήλους να παραμείνουν στην εργασία τους. Συγκεκριμένα, οι παράγοντες ήταν η εκπαίδευση, η εργασιακή ανάπτυξη, το κατά πόσο είναι ενδιαφέρουσα η ίδια η εργασία, η ελευθερία καινοτόμου σκέψης και η εργασιακή ασφάλεια (Adedeji & Ugwumadu, 2018).

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή αφοσίωση διαφαίνονται και σε μια σειρά από έρευνες έχουν προσπαθήσει να απαντήσουν στην ερώτηση του τι κάνει τους εργαζόμενους αφοσιωμένους στην εργασία τους. Σε μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 1800 υπαλλήλους, από την Aon Consulting, τα τέσσερα από τα πέντε πρώτα στοιχεία που κινητοποιούν την αφοσίωση του εργατικού δυναμικού είναι τα εξής:

- ο βαθμός στον οποίο οι προϊστάμενοι αναγνωρίζουν τη σημαντικότητα της προσωπικής και επαγγελματικής ζωής·
- ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση/εργασιακός χώρος παρέχει δυνατότητες για προσωπική ανάπτυξη·
- ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση/εργασιακός χώρος ικανοποιεί κοινωνικές ανάγκες ή τις ανάγκες των πελατών (Wan, 2012).

Σε μια άλλη έρευνα, φάνηκε ότι οι επιχειρήσεις που βοηθούν τους εργαζομένους τους να διαχειρίζονται τις απαιτήσεις που προκύπτουν τόσο από την εργασία τους όσο και από το σπίτι τους έχουν πιο υψηλά ποσοστά εργασιακής αφοσίωσης. Ερευνητές από το Πανεπιστήμιο Delaware έδειξαν, επίσης, ότι, αν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η εργασιακή συνεισφορά τους εκτιμάται και αν πιστεύουν ότι η επιχείρηση στην οποία εργάζονται ενδιαφέρεται για αυτούς, είναι πιο αφοσιωμένοι και πιο πρόθυμοι να εργαστούν σκληρότερα. Άλλα στοιχεία που έχουν ερευνητικά δείξει ότι αυξάνουν και ότι είναι σημαντικά για την εργασιακή αφοσίωση είναι:

- η δικαιοσύνη στα πλαίσια της εργασίας·
- η ποιότητα των προϊσταμένων και η υποστήριξη που δείχνουν προς τον τρόπο ζωής των εργαζομένων·
- η συμμετοχή των εργαζομένων στη ρύθμιση των εργασιακών στόχων·
- η υποστηρικτική επικοινωνία με τους προϊσταμένους·
- οι αντικειμενικές μετρήσεις της εργασιακής επίδοσης·
- ο επαρκής μισθός·
- η φροντίδα και το ενδιαφέρον προς τους εργαζομένους·

- η ικανοποίηση με τις καθημερινές εργασιακές δραστηριότητες·
- η εμπιστοσύνη προς τους εργαζομένους·
- η φήμη της επιχείρησης/εργασιακού χώρου·
- η ανοιχτή και ειλικρινής (εργασιακή) επικοινωνία·
- η καλή ομαδική εργασία·
- η ανταμοιβή των κατάλληλων εργαζομένων·
- η ποικιλία και το ενδιαφέρον της ίδιας της εργασίας (Wan, 2012).

Σύμφωνα με ερευνητικά δεδομένα, τα επίπεδα της εργασιακής αφοσίωσης διαφέρουν από τη μια γεωγραφική περιοχή στην άλλη και εξαρτώνται και από το μέγεθος της επιχείρησης στην οποία απασχολούνται οι εργαζόμενοι. Έτσι, στις ΗΠΑ το να τυγχάνουν θαυμασμού οι προϊστάμενοι θεωρείται το πιο σημαντικό στοιχείο για την εργασιακή αφοσίωση των εργαζομένων σε σχέση με οποιαδήποτε άλλη χώρα. Επίσης, τα χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής αφοσίωσης είναι πιο πιθανό να οδηγήσουν σε παραίτηση των εργαζομένων σε μικρές επιχειρήσεις, σε σχέση με μεγαλύτερες επιχειρήσεις (πάνω από 150 εργαζομένων) (Wan, 2012).

1.2.3 Τρόποι Ενίσχυσης της Εργασιακής Αφοσίωσης

Τα ευρήματα από διάφορες έρευνες έχουν δείξει ότι οι ακόλουθοι παράγοντες μπορούν να αυξήσουν την εργασιακή αφοσίωση:

- η δημιουργία διαλόγου και η ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων·
- ο ανταγωνιστικός μισθός·
- η κατανόηση του ευρύτερου πλαισίου της ζωής των εργαζομένων·
- η προσέγγιση των εργαζομένων με ειλικρινές ενδιαφέρον·
- οι καλές εργασιακές συνθήκες (Wan, 2012).



Εικόνα 7 Ο επαρκής μισθός επηρεάζει θετικά την εργασιακή αφοσίωση και ο ανταγωνιστικός μισθός μπορεί να την ενισχύσει

Επιπλέον, για να εξασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοί τους θα είναι αφοσιωμένοι, τα άτομα που ηγούνται επιχειρήσεων και εργασιακών χώρων είναι καλό:

- να ακούν τους εργαζόμενούς τους, ακόμη και αν δεν μπορούν να ικανοποιούν τα αιτήματά τους,
- να είναι ειλικρινείς με τους εργαζόμενούς τους,
- να τους δίνουν ελευθερία δράσης,
- να συζητούν από κοινού για τις δυνατότητες επαγγελματικής τους εξέλιξης,
- να εισάγουν όλους τους εργαζόμενους στην κατανόηση των εργασιακών στόχων και σκοπών
- να παρέχουν ένα εργασιακό περιβάλλον με δυνατότητες εκπαίδευσης (Wan, 2012).

1.3 Η Έννοια της Παραγωγικότητας και η Σημαντικότητα της

Ο Αμερικανός οικονομολόγος, πανεπιστημιακός, συγγραφέας και βραβευμένος με Βραβείο Νόμπελ Οικονομικών Επιστημών, Paul Krugman (Πωλ Κρουγκμαν, 2008) σκιαγραφεί εξαιρετικά την σημαντικότητα της παραγωγικότητας στο βιβλίο του με τίτλο «The Age of Diminished Expectations: US Economic Policy in the 1980s» (1992). Χαρακτηριστικά, αναφέρει ότι η παραγωγικότητα δεν είναι το παν, αλλά μακροπρόθεσμα είναι σχεδόν το παν. Σύμφωνα με τον ίδιο, η ικανότητα μιας χώρας να βελτιώνει το επίπεδο ζωής εξαρτάται σχεδόν τελείως από την ικανότητά της να αυξάνει την παραγωγικότητά της (Parham, n.d.). Τα οφέλη της παραγωγικότητας είναι πολλά, καθώς μέσω αυτής:

- οι καταναλωτές γίνονται πιο εύποροι και οι επιχειρήσεις γίνονται πιο κερδοφόρες.
- αυξάνεται η δύναμη της οικονομίας και ικανοποιούνται οι ανθρώπινες ανάγκες.
- ωφελούνται όλοι οι συμμετέχοντες στην οικονομία (Ministry of Employment, Immigration and Civil Status. Republic of Seychelles, 2019) π.χ. οι επιχειρήσεις, οι εργαζόμενοι, οι καταναλωτές και τα κράτη (Parham, n.d.)
- οι επιχειρήσεις παρέχουν υψηλότερους μισθούς, μεγαλύτερα οικονομικά μπόνους (Ministry of Employment, Immigration and Civil Status. Republic of Seychelles, 2019) και καλύτερες εργασιακές συνθήκες στους εργαζόμενούς της (Parham, n.d.), είναι πιο ανταγωνιστικές και πιο κερδοφόρες, παράγουν πιο οικονομικά και πιο ποιοτικά αγαθά και υπηρεσίες στους καταναλωτές τους (Ministry of Employment, Immigration and Civil Status. Republic of Seychelles, 2019), ωφελούν οικονομικά τους μετόχους τους και στηρίζουν οικονομικά το κράτος, γιατί πληρώνοντας περισσότερη φορολογία σε αυτό, το κράτος μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτή τη φορολογία σε κοινωνικά και περιβαλλοντικά προγράμματα (Parham, n.d.).

Πως ορίζεται όμως η παραγωγικότητα; Σύμφωνα με το dictionary.com η παραγωγικότητα είναι η ιδιότητα, η κατάσταση ή το γεγονός του να μπορεί κανείς να παράγει, να δημιουργεί ή να βελτιώνει αγαθά και υπηρεσίες (Zantal-Wiener, 2017). Με βάση το λεξικό Collins, η παραγωγικότητα είναι ο ρυθμός με τον οποίο παράγονται τα διάφορα αγαθά (Collins, n.d.). ενώ το λεξικό Merriam-Webster, αναφέρει ότι η παραγωγικότητα είναι η κατάσταση του να είναι κάποιος παραγωγικός. Παραγωγικό είναι ένα άτομο, σύμφωνα με το Merriam-Webster, που μπορεί ή πετυχαίνει πολλά- δηλαδή που εργάζεται σκληρά και έχει καλά αποτελέσματα-, που αποφέρει κέρδη και που έχει τη δύναμη να παράγει το οτιδήποτε σε μεγάλη ποσότητα (Merriam-Webster, 2019).

Τρεις ακόμη ορισμοί της παραγωγικότητας δίνονται από τον οικονομολόγο, Tim Jackson, τον ιδρυτή του Success Motivation Institute, Paul J. Meyer, και τον οικονομικό συντάκτη της εφημερίδας «The Independent», Ben Chu:

- ο Tim Jackson αναφέρει ότι η παραγωγικότητα είναι το σύνολο της παραγωγής που επιτυγχάνεται για κάθε ώρα εργασίας (Productivity Quotes, n.d.)·
- ο Paul J. Meyer διατείνεται ότι η παραγωγικότητα δεν είναι ποτέ ένα ατύχημα ότι είναι πάντα το αποτέλεσμα αφοσίωσης στην αρίστευση και το αποτέλεσμα ευφυΐας, οργάνωσης και εστιασμένης προσπάθειας (Moore, 2019)·
- σύμφωνα με το Ben Chu η παραγωγικότητα «αναφέρεται στην ποσότητα της εργασίας που παράγεται, είτε από κάθε εργαζόμενο, είτε από κάθε ώρα εργασίας.....αν ένας

φούρναρης παράγει 10 καρβέλια ψωμί, σε μια ώρα εργασίας, η προσωπική του...παραγωγικότητα θα είναι 10 καρβέλια, την ώρα» (Chu, 2017).

Με οικονομικούς όρους, η παραγωγικότητα εκφράζεται και μέσω δύο κλασμάτων:

- Το πρώτο κλάσμα είναι το ακόλουθο: $\text{Παραγωγικότητα} = \frac{\text{Αποτελέσματα (εκροές)}}{\text{Πόροι (εισροές)}}$ ¹³ το οποίο ερμηνεύεται ως η σχέση μεταξύ των αποτελεσμάτων ενός συστήματος (π.χ. μιας επιχείρησης, ενός οικονομικού κλάδου, ενός οικονομικού τομέα ή, ακόμη, και μιας οικονομίας)– και των πόρων, οι οποίοι έχουν χρησιμοποιηθεί στην παραγωγική διαδικασία, δηλαδή στην παραγωγή (π.χ. η εργασία, ο εξοπλισμός, τα υλικά κ.τ.λ.) (Σκλαβούνος, 2016).
- Το δεύτερο κλάσμα έχει να κάνει με τη σχέση μεταξύ των εκροών που δημιουργεί ένα σύστημα παραγωγής ή παροχής υπηρεσιών και των εισροών που είναι απαραίτητες για την δημιουργία αυτών των εκροών (Γούβα, 2012).

Πέρα από την παραγωγικότητα, στην παρούσα εργασία θα αναφερθούμε και στην εργασιακή απόδοση (job performance), καθώς αποτελεί και η ίδια ένα δείκτη επίδοσης που περιλαμβάνεται σε πολλές έρευνες. Αυτό που αξίζει να σημειωθεί, ωστόσο, οι δύο έννοιες δεν είναι ταυτόσημες. Σύμφωνα με τον Tanja Nicholls, ψυχολόγο στην Work Dynamics- που είναι ένας φορέας που προσφέρει υπηρεσίες οργανωτικής ψυχολογίας και διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων- η παραγωγικότητα είναι η μέτρηση της αποδοτικότητας της παραγωγής, ενώ η εργασιακή απόδοση έχει να κάνει με τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ένα άτομο ώστε να φέρει μια εργασία σε πέρας με επιτυχία (Tanja Nicholls, Workdynamics, n.d.).

¹³ Σε ένα σύστημα (π.χ. μια επιχείρηση) εκροές είναι τα αποτελέσματα (π.χ. η συνολική ποσότητα του παραγόμενου προϊόντος) και οι εισροές είναι π.χ. οι πόροι, οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται (Σκλαβούνος, 2016).

2. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ WELL BEING ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ/ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Οι Καθηγητές Ψυχολογίας William Ton και David Chan, σε άρθρο τους που δημοσιεύτηκε στην Business Times, ανέφεραν ότι το well being των εργαζομένων έχει σημαντικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα. Οι ικανοποιημένοι και χαρούμενοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να εμπιστευτούν τους προϊστάμενους τους, να συμμορφωθούν με τους κανόνες και τις ρυθμίσεις του εργασιακού τους χώρου, να κάνουν προτάσεις για βελτίωση του, να βοηθήσουν τους συνεργάτες τους και να δουλεύουν συνεργατικά ως ομάδα, για να επιτύχουν τους ομαδικούς εργασιακούς τους στόχους. Αυτές οι συμπεριφορές συντελούν στην υψηλή απόδοση και την παραγωγικότητα στην εργασία. Αλλά ισχύει και το αντίστροφο, δηλαδή οι έρευνες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι που δεν είναι ικανοποιημένοι και χαρούμενοι είναι πιο πιθανό να απουσιάζουν χωρίς λόγο, να είναι κυνικοί, μη συνεργατικοί και να εμπλέκονται σε αντιπαραγωγικές εργασιακές συμπεριφορές¹⁴ (Ton & Chan, 2012). Πώς όμως και πότε ξεκίνησε η έρευνα για το well being και την παραγωγικότητα και ποια τα αποτελέσματά της;

2.1 Θεωρητικό Υπόβαθρο

Η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ παραγωγικότητας και well being προσεγγίστηκε μέσα από τρεις θεωρίες: τη Θεωρία των Ανθρώπινων Σχέσεων, τη Θεωρία Συναισθήματος και τη θεωρία του χαρούμενου/παραγωγικού εργαζόμενου. Η πιο ευρέως γνωστή είναι η Θεωρία των Ανθρώπινων Σχέσεων. Περίπου πριν από έναν αιώνα, το κίνημα ανθρώπινων σχέσεων είχε υποθέσει ότι τα υψηλότερα επίπεδα στο well being των εργαζομένων συσχετίζονται με υψηλότερο ηθικό, το οποίο με τη σειρά του οδηγεί σε υψηλότερη παραγωγικότητα. Η μέτρηση του well being των εργαζομένων γινόταν με όρους εργασιακής ικανοποίησης. Αυτή η υπόθεση συμβάδιζε με έρευνες που έδειχναν ότι οι θετικές στάσεις απέναντι σε κάποιο τομέα της ζωής έχουν θετικές συνέπειες στη συμπεριφορά (Krekel et al., 2019).

¹⁴ Παραδείγματα αντιπαραγωγικών εργασιακών συμπεριφορών η άρνηση προσπάθειας, η κατάχρηση των χρόνων των διαλειμμάτων, η κλοπή και παραβίαση των οργανωτικών αρχών, το σαμποτάζ στον εξοπλισμό, η κατασπατάληση των εργασιακών πόρων, η εσκεμμένη καθυστέρηση στην εργασία, η πρόωγη εργασιακή αποχώρηση. Αντιπαραγωγικές εργασιακές συμπεριφορές είναι και αυτές που προσανατολίζεται προς τους άλλους εργαζόμενους όπως η σεξουαλική παρενόχληση, η λεκτική βία, η κλοπή συναδέλφων, η επικίνδυνη συμπεριφορά προς τους συναδέλφους, οι ευνοιοκρατικές πρακτικές, τα ρατσιστικά σχόλια, η εξαπόλυση προσβολών και οι αγενείς συμπεριφορές (Δημητράσκου, 2009).

Πιο πρόσφατα, η Θεωρία Συναισθήματος υπέθετε ότι οι συναισθηματικές καταστάσεις των εργαζομένων μπορεί να επιδράσουν στην απόδοσή τους. Για παράδειγμα, το θετικό συναίσθημα ή η θετική διάθεση μπορεί από μόνη της να οδηγήσει σε υψηλότερη κινητοποίηση του εργαζομένου και, άρα, σε καλύτερα εργασιακά αποτελέσματα. Μια σειρά από έρευνες, που δεν έχουν μεν να κάνουν με τους εργασιακούς χώρους και με τα συναισθήματα των εργαζομένων, αλλά με την επίδραση των συναισθημάτων στη δημιουργικότητα, αναφέρει ότι το θετικό συναίσθημα οδηγεί σε αυτό που οι ψυχολόγοι ονομάζουν γνωστική παραλλαγή (cognitive variation). Αυτό που φαίνεται από αυτές τις έρευνες είναι ότι το θετικό συναίσθημα αυξάνει τον αριθμό και την ποικιλία των σκέψεων μας, ότι βοηθά τα άτομα να συλλογιστούν αυτές τις σκέψεις πιο έντονα, και μέσω αυτής της διαδικασίας, τα βοηθά να χτίσουν σχέσεις μεταξύ σκέψεων, που παλαιότερα ήταν ασύνδετες μεταξύ τους. Τούτη η συνεχής δημιουργική διαδικασία τείνει να οδηγεί στη γέννηση νέων σκέψεων και ιδεών (Krekel et al., 2019).

Η τρίτη θεωρία που προσπάθησε να συνδέσει την παραγωγικότητα με το well being είναι η θεωρία του χαρούμενου/παραγωγικού εργαζόμενου. Η υπόθεση της, που αναφέρει ότι οι χαρούμενοι εργαζόμενοι είναι και παραγωγικοί εργαζόμενοι, απασχόλησε για πολλές δεκαετίες την οργανωτική ψυχολογική έρευνα και πρακτική. Μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1990, αυτή η υπόθεση είχε ελεγχθεί μέσω της συσχέτισης των μετρήσεων εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης. Αν και θεωρητικά/εννοιολογικά η εργασιακή ικανοποίηση και η εργασιακή απόδοση φάνηκε να συσχετίζεται, πολλές μετα-αναλύσεις βρήκαν ασθενή συσχέτιση μεταξύ τους (π.χ. οι μετα-αναλύσεις των Bray field and Crockett το 1955 και των Iaffaldano and Muchinsky το 1985). Η πιο μεγάλη μετα-ανάλυση για το θέμα πραγματοποιήθηκε από τον Judge και τους συνεργάτες του, το 2001, στην οποία, αφού ανασκόπησαν τις συσχετίσεις εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής επίδοσης 312 ερευνών (N = 54.417), βρήκαν ότι το πραγματικό σκορ συσχέτισης ήταν μόνο 0.30 (Page & Vella-Brodrick, 2009).



Εικόνα 8 Η υπόθεση ότι οι χαρούμενοι εργαζόμενοι είναι και παραγωγικοί εργαζόμενοι έχει διευρυνθεί διεξοδικά

Τη δεκαετία του 1990 δημιουργήθηκε άλλο ένα κύμα έρευνας για τον χαρούμενο/παραγωγικό εργαζόμενο, σύμφωνα με το οποίο οι προγενέστεροι ερευνητές δεν είχαν βρει συσχέτιση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής επίδοσης, λόγω της εσφαλμένης πεποίθησης τους ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι συνώνυμη της χαράς (Page & Vella-Brodrick, 2009). Οι ερευνητές από εκείνη την περίοδο και έπειτα ξεκίνησαν να ερευνούν τη συσχέτιση μεταξύ της παραγωγικότητας και του ψυχολογικού ή υποκειμενικού ευζην.

2.2 Η Επίδραση του Υποκειμενικού Well being στην Εργασιακή Επίδοση/Παραγωγικότητα

Η μέτρηση και η σύλληψη της ιδέας του υποκειμενικού well being πραγματοποιείται μέσα από δύο μεγάλες προσεγγίσεις. Η ηδονική προσέγγιση εστιάζεται στον τύπο των συναισθημάτων που ένα άτομο βιώνει στην εργασία του (π.χ. άγχος, ικανοποίηση) και στην καταλληλότητα αυτών των συναισθημάτων (π.χ. κατά πόσο το άτομο είναι ευχαριστημένο με συγκεκριμένες όψεις της εργασίας του). Αντίθετα με την ηδονική προσέγγιση, η ευδαιμονική προσέγγιση του υποκειμενικού well being εστιάζεται στο βαθμό στον οποίο το άτομο βιώνει συναισθήματα που θεωρούνται ότι δηλώνουν καλή ψυχική υγεία (π.χ. ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο αισθάνεται ότι υπάρχει αίσθηση του σκοπού στην εργασία του) (Bryson et al., 2015).

Μια σειρά από έρευνες έχουν μελετήσει τις παραπάνω παραμέτρους του υποκειμενικού well being σε σχέση με την παραγωγικότητα ή την εργασιακή απόδοση. Ο Lyubmirsky και οι συνεργάτες του (2005) πραγματοποίησαν μια μετα-ανάλυση 19 συγχρονικών μελετών όπου εξέταζαν τη σχέση μεταξύ του θετικού συναισθήματος και των εργασιακών αποτελεσμάτων και βρήκαν ένα αρκετά μέτριο συντελεστή συσχέτισης της τάξης του 0.20. Υπάρχουν, ωστόσο,

και έρευνες που δείχνουν ότι τα υψηλότερα επίπεδα υποκειμενικού well being μπορεί να οδηγήσουν σε υψηλότερα επίπεδα εργασιακής απόδοσης υπό κάποιες περιστάσεις. Ο Staw και οι συνεργάτες του (1994) μελέτησαν ένα δείγμα περίπου 270 εργαζομένων για μια χρονική περίοδο 18 μηνών και βρήκαν ότι οι εργαζόμενοι που είχαν υψηλότερα θετικά συναισθήματα σχετικά με την εργασία τους στην αρχή της έρευνας ήταν πιο πιθανό να λάβουν καλύτερες αξιολογήσεις από τους προϊσταμένους τους και καλύτερες αποδοχές στους επόμενους 18 μήνες. Σε μια άλλη έρευνα του Zelenski και των συνεργατών του (2008), με δείγμα 75 ανώτερων στελεχών, βρέθηκε ότι το θετικό συναίσθημα που σχετίζεται με την εργασία προέβλεψε την παραγωγικότητά των στελεχών για τους επόμενους δύο μήνες (Bryson et al., 2015).

Οι δύο προαναφερόμενες έρευνες δεν έδειξαν ότι υπάρχει μια σχέση αιτίου αποτελέσματος μεταξύ του υποκειμενικού well being και την εργασιακής απόδοσης. Παρόλα αυτά, μια πιο σύγχρονη εργαστηριακή μελέτη του Oswald και των συνεργατών του (2014) παρείχε ένδειξη ότι τα επίπεδα του υποκειμενικού well being προκαλούν την εργασιακή απόδοση. Στην μελέτη του Oswald δημιουργήθηκαν συνθήκες βελτίωσης του υποκειμενικού well being μεταξύ ομάδων φοιτητών που είχαν να κάνουν ένα μαθηματικό τεστ. Η βελτίωση ήταν ότι λάμβαναν πληρωμή για κάθε σωστή απάντηση στο τεστ. Αυτό που φάνηκε μέσα από το συγκεκριμένο πειραματικό χειρισμό ήταν ότι οι φοιτητές που βίωσαν την μεγαλύτερη βελτίωση στο υποκειμενικό τους well being παρουσίασαν και καλύτερα αποτελέσματα/επίδοση στο μαθηματικό τεστ (Bryson et al., 2015).

Όλες οι παραπάνω έρευνες παρέχουν ουσιαστική ένδειξη ότι το υποκειμενικό well being και η εργασιακή απόδοση συσχετίζονται θετικά και ότι υπάρχει επίδραση της μιας προς την άλλη, τουλάχιστον υπό κάποιες συνθήκες (Bryson et al., 2015). Η βιβλιογραφία δείχνει ότι υπάρχουν τρεις τρόποι μέσω των οποίων τα υψηλότερα επίπεδα υποκειμενικού well being μπορούν να οδηγήσουν σε υψηλότερη εργασιακή απόδοση. Ο πρώτος τρόπος είναι ο εξής: ότι το υποκειμενικό well being επιδρά στις γνωστικές ικανότητες των εργαζομένων¹⁵, με αποτέλεσμα να τους κάνει να σκέφτονται πιο δημιουργικά και να οδηγούνται σε πιο αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων. Ο δεύτερος τρόπος είναι ο ακόλουθος: ότι το υποκειμενικό well being επιδρά στις στάσεις των εργαζομένων προς την εργασία τους, με

¹⁵ Οι πειραματικές έρευνες έχουν δείξει ότι τα άτομα με υψηλότερα επίπεδα ψυχολογικού well being επεξεργάζονται πιο γρήγορα τις πληροφορίες και έχουν και μεγαλύτερη διάρκεια προσοχής. Με αυτή τη λογική, τα υψηλότερα επίπεδα ψυχολογικού well being μπορούν να βελτιώσουν την εργασιακή απόδοση, η οποία εξαρτάται από την προσοχή και την γρήγορη επεξεργασία πληροφοριών στα εργασιακά περιβάλλοντα (Bryson et al., 2015).

αποτέλεσμα να αυξάνεται η τάση τους να είναι πιο συνεργατικοί. Ο τρίτος τρόπος έχει να κάνει με το ότι το υποκειμενικό well being βελτιώνει τη φυσιολογία και την γενική υγεία¹⁶ των εργαζομένων, με αποτέλεσμα να έχουν οι εργαζόμενοι υψηλότερα επίπεδα αντοχής και ανθεκτικότητας απέναντι στην αρρώστια (Litchfield et al., 2016).

Τα υψηλά επίπεδα υποκειμενικού well being δεν έχουν, βέβαια, μόνο θετική επίδραση στην παραγωγικότητα των εργαζομένων, αλλά και στην παραγωγικότητα όλου του εργασιακού χώρου στον οποίο εργάζονται. Συσχετίσεις μεταξύ του υποκειμενικού well being και της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων έχουν βρεθεί από τον Harter και τους συνεργάτες του (2002) και από τον Patterson και τους συνεργάτες του (2004). Ο Harter και οι συνεργάτες του, μάλιστα, το 2010 βρήκαν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του υποκειμενικού well being των εργαζομένων και της αποδοτικότητας στις επιχειρήσεις. Μια ακόμη έρευνα που δείχνει ότι το υποκειμενικό well being έχει επίδραση στην παραγωγικότητα όλου του εργασιακού χώρου προέρχεται από μια πειραματική έρευνα του Proudfoot και των συνεργατών του (2009). Στην συγκεκριμένη έρευνα τοποθέτησαν 81 από τους 136 εργαζόμενους του δείγματος μιας Βρετανικής ασφαλιστικής επιχείρησης σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα που είχε σκοπό την βελτίωση της αυτοεκτίμησης, της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς και τη μείωση των επιπέδων της ψυχολογικής αναστάτωσης. Τρεις μήνες μετά την παρέμβαση αυτή, το υποκειμενικό well being των 81 ατόμων που είχαν τεθεί στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα (πειραματική ομάδα) ήταν πιο βελτιωμένο συγκριτικά με το υποκειμενικό well being υπόλοιπων των ατόμων (της ομάδας ελέγχου). Επίσης, η κινητικότητα των εργαζόμενων της πειραματικής ομάδας ήταν μικρότερη σε σχέση με την ομάδα ελέγχου. Δύο χρόνια αργότερα μετά την πειραματική παρέμβαση, η πειραματική ομάδα είχε και υψηλότερη παραγωγικότητα (Bryson et al., 2015).

2.3. Η Επίδραση του Ψυχολογικού Well being στην Εργασιακή Επίδοση/Παραγωγικότητα

Πέρα από το υποκειμενικό ευ ζην, το ψυχολογικό ευ ζην- δηλαδή η αίσθηση που έχουν τα άτομα ότι η ζωή τους πηγαίνει καλά και ότι αισθάνονται καλά (Çankır & Şahin, 2018) - έχει

¹⁶ Σε πολλές έρευνες έχει φανεί ότι τα υψηλότερα επίπεδα ψυχολογικού well being οδηγούν σε βελτιωμένη καρδιαγγειακή υγεία, σε ανοσία, σε βελτιωμένη ενδοκρινολογική λειτουργία και σε ταχύτερη ανάρρωση από την ασθένεια. Όλα αυτά τα θετικά οφέλη στην παθολογική υγεία αναμένεται ότι θα δώσουν στους εργαζομένους υψηλότερα επίπεδα ενέργειας, η οποία μπορεί να αυξήσει την εργασιακή τους προσπάθεια. Επίσης η βελτιωμένη υγεία μπορεί να μειώσει τις απουσίες από την εργασία λόγω ασθένειας και άρα να αυξήσει την εργασιακή παραγωγικότητα. (Bryson et al., 2015).

φανεί ότι συσχετίζεται θετικά με την παραγωγικότητα. Σε μια εκτεταμένη έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον Donald και τους συνεργάτες του (2005), σε 16.000 εργαζομένους σε 15 διαφορετικούς οργανισμούς του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα στο Ηνωμένο Βασίλειο, βρέθηκε ότι η υψηλότερη εργασιακή παραγωγικότητα συσχετίστηκε με καλύτερο ψυχολογικό ευ ζην. Σύμφωνα με τους ερευνητές, το μεγάλο μέγεθος του δείγματός τους και η ποικιλία επαγγελμάτων, που συμπεριλήφθηκαν στην έρευνα, σημαίνουν ότι τα αποτελέσματά τους μπορούν να γενικευτούν και σε άλλες ομάδες εργαζομένων. Παρομοίως, οι Robertson και Cooper (2011) διεξήγαγαν μια έρευνα που αποδεικνύει τη σχέση μεταξύ του ψυχολογικού ευ ζην, από τη μια πλευρά, και της εργασιακής απόδοσης και παραγωγικότητας, από την άλλη. Οι Robertson και Cooper ανέφεραν ότι είχαν παρόμοια αποτελέσματα με τον Donald και τους συνεργάτες του (New economics foundation, 2014).

Μια ακόμη μελέτη των Holman, Chissick και Totterdell το 2002 στην οποία συμμετείχαν 347 εργαζόμενοι μιας βιομηχανίας υπηρεσιών βρήκε μια σημαντική και θετική συσχέτιση μεταξύ του ψυχολογικού well being και την απόδοσης. Το ίδιο αποτέλεσμα βρέθηκε και σε μια μελέτη Wright, Cropanzano και Bonett (2007) στην οποία συμμετείχαν 109 μανάτζερ. Σε μια πρόσφατη έρευνα, που διεξήχθη από τους Çankır και Şahin (2018), με δείγμα 322 εργαζομένους και μανάτζερ στον τομέα υφασμάτων στην Κωνσταντινούπολη, το ψυχολογικό well being των εργαζομένων συσχετίστηκε σημαντικά με την εργασιακή τους απόδοση ($r = 0.62$) (Çankır & Şahin, 2018).

2.4 Η Επίδραση του Εργασιακού Well being στην Εργασιακή Επίδοση/Παραγωγικότητα

Ενώ υπάρχουν πολλές έρευνες που μελετούν την επίδραση του ψυχολογικού και του υποκειμενικού well being στην παραγωγικότητα και την εργασιακή επίδοση, η βιβλιογραφία στερείται ερευνών που να μελετούν τη συσχέτιση μεταξύ του εργασιακού ευ ζην- δηλαδή του well being στην εργασία- και της παραγωγικότητας/απόδοσης. Οι έρευνες, συνήθως, εστιάζονται στην συσχέτιση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και παραγωγικότητας/εργασιακής επίδοσης. Για παράδειγμα, οι μελέτες έχουν δείξει ότι, όταν οι άνθρωποι είναι πιο ικανοποιημένοι με την εργασία τους, έχουν μεγαλύτερη απόδοση σε αυτή και ότι, όταν είναι πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους εμφανίζουν την πάροδο του χρόνου μεγαλύτερη παραγωγικότητα (Peiró et al., 2019).

Σε μια μελέτη περίπτωσης, ωστόσο, της Hagelstam (2017) σκιαγραφείται σε μεγάλο βαθμό η σχέση του well being στην εργασία και της παραγωγικότητας. Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι οι συμμετέχοντες αισθάνονται ότι υπάρχει αυτή η σχέση. Χαρακτηριστικά, ένα σχόλιο από έναν συμμετέχοντα αναφέρει ότι «αν αισθάνεσαι ότι ο εργοδότης σου δεν

ενδιαφέρεται για εσένα, ότι είσαι ένας απλός εργαζόμενος, αυτό σε κάνει να αισθάνεσαι ότι απλά εργάζεσαι και ότι πρέπει να κάνεις μόνο αυτό που απαιτείται και τίποτα παραπάνω». Το σχόλιο αυτό σε συνδυασμό με άλλα ερευνητικά ευρήματα δείχνουν ότι το εργασιακό ευ ζην, και συγκεκριμένα η αίσθηση ότι ο εργαζόμενος εκτιμάται, έχει θετικές συνέπειες στη στάση που έχει απέναντι στην εργασία του και στην προθυμία να κάνει «το κάτι παραπάνω». Ένα ακόμη στοιχείο που φάνηκε από την έρευνα της Hagelstam είναι ότι οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι οι δραστηριότητες που ο εργοδότης προσφέρει για την υποστήριξη του well being τους έχουν έμμεση θετική συνέπεια στην παραγωγικότητά τους (Hagelstam, 2017). Μια ακόμη έρευνα που δείχνει ότι το well being στην εργασία επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζομένων πραγματοποιήθηκε από τον Niessen και τους συνεργάτες του και έδειξε ότι τις μέρες που οι εργαζόμενοι θεωρούσαν ότι η εργασία τους ήταν σημαντική, ανέφεραν ότι ήταν πιο συγκεντρωμένοι στα εργασιακά τους καθήκοντα, συγκριτικά με τις μέρες που αξιολογούσαν την εργασία τους ως λιγότερο σημαντική για αυτούς (Peiró et al., 2019).

3. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ/ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

Εκτός από το εργασιακό ευ ζην, και η έννοια της εργασιακής αφοσίωσης φαίνεται ότι έχει επίδραση στην παραγωγικότητα και την επίδοση των εργαζομένων. Ο Niehoff και οι συνεργάτες του (2001) έχουν ορίσει την αφοσίωση ως «τις ενεργές συμπεριφορές των εργαζομένων που δείχνουν περηφάνια και στήριξη προς τον οργανισμό (την επιχείρηση) που εργάζονται». Παραδείγματα τέτοιων συμπεριφορών είναι η προάσπιση του οργανισμού όταν ο τελευταίος δέχεται κριτικές, η έμφαση στις θετικές πλευρές του οργανισμού και η αποφυγή παραπόνων για τον οργανισμό. Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι, σύμφωνα με τους Al-edemat & Alhawamdeh (2018), έχουν πολλά πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις στις οποίες απασχολούνται όπως ότι λειτουργούν ως αντιπρόσωποι της επιχείρησής/οργανισμού τους έξω από τον εργασιακό τους χώρο και ότι έχουν καλή επίδοση, η οποία είναι πέρα από τις βασικές υποχρεώσεις τους (Al-edemat & Alhawamdeh, 2018). Επίσης, οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις τους να πετύχουν τους στόχους τους και αυξάνουν την ικανοποίηση των πελατών τους (Mannosij Roy, 2013). Όλες οι παραπάνω συμπεριφορές είναι παραγωγικές για τους εργασιακούς χώρους.

Μια σειρά από ερευνητικά αποτελέσματα δείχνουν, επιπρόσθετα, ότι υφίσταται θετική συσχέτιση μεταξύ εργασιακής αφοσίωσης και παραγωγικότητας ή εργασιακής απόδοσης. Για παράδειγμα, σε μια έρευνα του Rishipal (2013), αφού οι συμμετέχοντες χωρίστηκαν σε δύο ομάδες με βάση την εργασιακή τους αφοσίωση- στους εργασιακά αφοσιωμένους και στους μη εργασιακά αφοσιωμένους- ελέγχθηκε ο ρόλος τους στην επιχειρηματική απόδοση, και συγκριμένα σε τέσσερις διαστάσεις της επιχειρηματικής απόδοσης: στον οργανωτικό σχεδιασμό, στη λήψη αποφάσεων, στην αποτελεσματική εκτέλεση και στην ικανότητα παραγωγής αποτελεσμάτων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι σκόραραν υψηλότερα σε όλες τις διαστάσεις της επιχειρηματικής απόδοσης, σε σχέση με τους μη αφοσιωμένους εργαζομένους και ότι οι μεταξύ τους διαφορές ήταν σημαντικές (Rishipal, 2013). Αλλά και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν ότι η εργασιακή αφοσίωσή τους επιδρά στην παραγωγικότητά τους. Αυτό φάνηκε στην έρευνα των Murali, Poddar και Seema (2017), όπου το 76% των ερωτηθέντων απάντησε ότι αισθάνεται ότι η αφοσίωσή επηρεάζει την οργανωτική του απόδοση (Murali, Poddar & Seema, 2017).

Ο Barling και οι συνεργάτες του (2007) ανέφεραν ότι η εργασιακή αφοσίωση αυξάνει την απόδοση των εργαζομένων, στοιχείο που αυξάνει και την γενική απόδοση των οργανισμών. Για παράδειγμα, η ανασκόπηση σύγχρονων ερευνών για την βιομηχανία του Ηνωμένου Βασιλείου έδειξε ότι η εργασιακή αφοσίωση παίζει σημαντικό ρόλο στην αύξηση όλης της

απόδοσης των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τον Baumruk (2009), η αφοσίωση των εργαζομένων και τα επιχειρηματικά αποτελέσματα είναι άμεσα συνδεδεμένα, αφού έχει ερευνητικά φανεί ότι εργασιακή αφοσίωση έχει θετικό αντίκτυπο στα αποτελέσματα των επιχειρήσεων (Mannosij Roy, 2013)

Οι εργασιακά αφοσιωμένοι εργαζόμενοι επιφέρουν και έμμεσο κέρδος στους εργασιακούς τους χώρους, στους οποίους αποφεύγονται οι οικονομικές συνέπειες που έχει η εργασιακή κινητικότητα. Στη μελέτη των Hinkin και Tracey (2000), φάνηκε ότι αυτού του είδους η κινητικότητα έχει διάφορα κόστη για τις επιχειρήσεις όπως το κόστος της απώλειας παραγωγικότητας, το κόστος της πρόσληψης και το κόστος της επιλογής νέου προσωπικού (Murali, Poddar & Seema, 2017), τα οποία αποφεύγουν οι επιχειρήσεις που έχουν αφοσιωμένους εργαζομένους. Επίσης, σύμφωνα με τον Reichheld (1996), η αύξηση της εργασιακής αφοσίωσης μειώνει τα λειτουργικά κόστη των επιχειρήσεων και άρα οδηγεί σε βελτιωμένα κέρδη (Al-edenat & Alhawamdeh, 2018).

Ένα τελευταίο στοιχείο που αξίζει να σημειωθεί είναι ότι η εργασιακή αφοσίωση συνδέεται και με την εργασιακή ικανοποίηση. Τα αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης έχουν θετικό αντίκτυπο στην αφοσίωση των εργαζομένων και οδηγούν σε πιο ποιοτικά αποτελέσματα στην εργασία και σε υψηλότερη παραγωγικότητα και απόδοση. Για αυτό το λόγο, είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις να δημιουργούν καλό εργασιακό κλίμα (Al-edenat & Alhawamdeh, 2018). Η συσχέτιση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης, εργασιακής αφοσίωσης και παραγωγικότητας αναλύεται και από τον Wan στο άρθρο του με τίτλο «Employee Loyalty at the Workplace: The Impact of Japanese Style of Human Resource Management». Σύμφωνα με τον ίδιο, σε γενικές γραμμές, η αφοσίωση του εργαζομένου, που μπορεί να οριστεί ως μια ψυχολογική σύνδεση με τον οργανισμό/επιχείρησή του, αναπτύσσεται ως αποτέλεσμα της αύξησης της εργασιακής του ικανοποίησης. Η ικανοποίηση προέρχεται από μια διαδικασία εσωτερικής αξιολόγησης, κατά την οποία η ικανοποίηση αυξάνεται όταν ικανοποιούνται (οι εργασιακές) προσδοκίες. Όταν συμβαίνει αυτό, η εργασιακή αφοσίωση μετατρέπεται σε μια γενικευμένη θετική συναισθηματική στάση απέναντι στον οργανισμό/επιχείρησή. Με άλλα λόγια, όσο πιο ικανοποιημένος είναι ένας εργαζόμενος με το εργασιακό του περιβάλλον, τόσο πιο πιθανό είναι να αναπτύξει την αίσθηση της αφοσίωσης απέναντι στον οργανισμό/επιχείρησή στην οποία εργάζεται. Στη συνέχεια, η στάση που έχει ο εργαζόμενος απέναντι στην εργασία του δημιουργεί το συμπεριφορικό στοιχείο της αφοσίωσης. Δηλαδή, ο εργαζόμενος που έχει αναπτύξει θετικά συναισθήματα προς τον οργανισμό/επιχείρησή του είναι πιο πιθανό να εκδηλώσει συμπεριφορές αφοσίωσης και να εργαστεί για την εκπλήρωση

των γενικών εργασιακών στόχων π.χ. να έχει αυξημένη παραγωγικότητα και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα (Wan, 2012).

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Σκοπός της Έρευνας

Στην παρούσα έρευνα διερευνήθηκαν οι απόψεις εργαζομένων, αναφορικά με το εργασιακό τους ευ ζην. Πιο συγκεκριμένα, αναλύθηκε η αφοσίωση τους στην εταιρεία, το well being τους και η απόδοση τους σε διάφορους τομείς της εργασίας τους. Τα παραπάνω, συνοψίζονται στα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- Το well being των εργαζομένων επηρεάζεται από τα δημογραφικά τους στοιχεία;
- Το well being των εργαζομένων επηρεάζεται από την αφοσίωση των ερωτηθέντων στην εταιρεία;
- Το well being των εργαζομένων επηρεάζεται από την απόδοση των εργαζομένων;

Δείγμα

Στην έρευνα το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε 830 άτομα από τα οποία συμμετείχαν 303 εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα, οι περισσότεροι εκ των οποίων είναι γυναίκες, από 36 έως 45 ετών, παντρεμένοι και κάτοχοι μεταπτυχιακού. Επιπλέον, οι περισσότεροι ερωτηθέντες απασχολούνται σε επιχείρηση με προσωπικό κάτω των 50 ατόμων, κατέχουν θέση απλού υπαλλήλου και εργάζονται στη συγκεκριμένη επιχείρηση από 0 έως 3 έτη. Τέλος, η πλειοψηφία δηλώνει εισόδημα από 500 έως 1000 ευρώ μηνιαίως.

Ερευνητικό Εργαλείο

Για τους σκοπούς της έρευνας κατασκευάστηκε ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτελεί μια σύνθεση τμημάτων τριών άλλων ερωτηματολογίων και διαχωρίζεται σε 4 ενότητες: στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων, στην αφοσίωση των εργαζομένων στην εταιρεία, στο well being των εργαζομένων και στην απόδοση τους στην εργασία. Αναλυτικότερα, στην πρώτη ενότητα ζητούνται τα ακόλουθα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων: το φύλο τους, η ηλικία τους, η οικογενειακή τους κατάσταση, το μορφωτικό τους επίπεδο, ο αριθμός ατόμων που απασχολούνται στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται, η θέση που έχουν στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται, τα έτη εργασίας στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται και το μηνιαίο εισόδημα τους σε €. Η δεύτερη ενότητα (αφοσίωση των εργαζομένων στην εταιρεία) αποτελείται από 6 ερωτήσεις κλειστού τύπου που αντλήθηκαν και προσαρμόστηκαν στα ελληνικά από την κλίμακα Organizational Citizenship Behavior Scale, η οποία παρατίθεται στο άρθρο των Van Dyne, Graham και Dienesch (1994), με τίτλο Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation.

Η τρίτη ενότητα (well being των εργαζομένων) αποτελείται από 18 ερωτήματα που αντλήθηκαν και προσαρμόστηκαν στα ελληνικά από την κλίμακα Employee Well-being Scale, η οποία παρατίθεται στο άρθρο των Zheng, Zhu, Zhao και Zhang (2015), με τίτλο Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. Η τέταρτη ενότητα (απόδοση στην εργασία) απαρτίζεται από 5 θεματικές αποτελούμενες από 4, 4, 3, 4 και 4 υπο-ερωτήματα, αντίστοιχα, που αντλήθηκαν και προσαρμόστηκαν στα ελληνικά από την κλίμακα Role-Based Performance Scale. Η Role-Based Performance Scale παρατίθεται στο άρθρο των Welbourne, Johnson και Erez (1998) με τίτλο The Role-Based Performance Scale: Validity Analysis of a Theory-Based Measure. Όλες οι ερωτήσεις του παραπάνω ερωτηματολογίου απαντώνται σε μία 5βάθμια κλίμακα τύπου Likert, όπου 1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4=Συμφωνώ και 5=Συμφωνώ απόλυτα.

Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων

Το ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε στους ερωτηθέντες στο χώρο εργασίας τους, αφού ζητήθηκε άδεια από τις αρμόδιες αρχές. Επιπλέον, κάποια από τα ερωτηματολόγια διαμοιράστηκαν μέσω ηλεκτρονικής πλατφόρμας Google Forms. Τέλος, οι ερωτηθέντες που συμμετείχαν στην έρευνα, ενημερώθηκαν για την ανωνυμία της ταυτότητας και των απαντήσεων τους και για τους σκοπούς της έρευνας.

Εργαλεία Ανάλυσης

Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS.25. Πιο συγκεκριμένα, στην περιγραφική στατιστική έγινε χρήση ποσοστών, μέσων τιμών και τυπικών αποκλίσεων, που παρουσιάστηκαν μέσω κατάλληλων πινάκων και γραφημάτων. Επιπλέον, χρησιμοποιηθήκαν και επαγωγικές μέθοδοι, και πιο συγκεκριμένα το t-test, το Anova και το Kruskal-Wallis, ώστε να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Α. Περιγραφική στατιστική

Στην παρούσα έρευνα, έγινε μια προσπάθεια διερεύνησης του εργασιακού well being στον Ελλαδικό χώρο. Για το σκοπό αυτό δημιουργήθηκε κατάλληλο ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτελείται από 4 ενότητες, τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων, την αφοσίωση τους στην εταιρεία, το well being των εργαζομένων και την απόδοση τους στην εργασία.

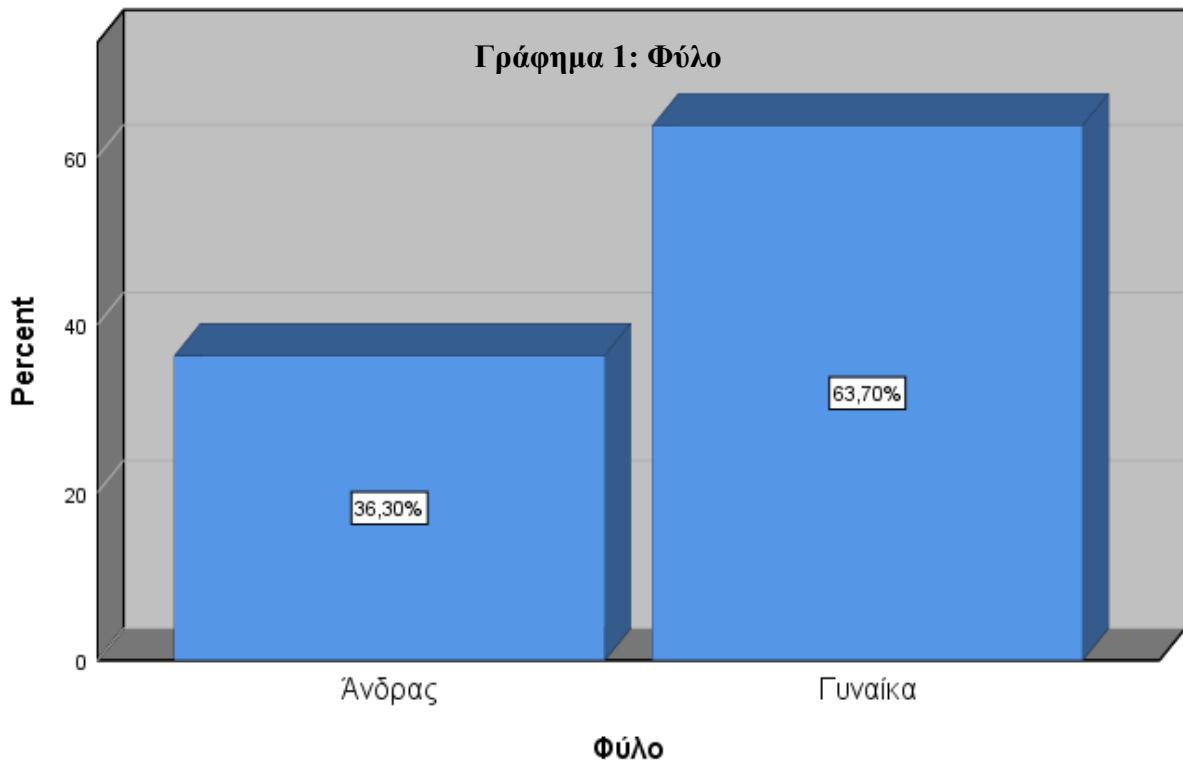
Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Στην ενότητα που ακολουθεί, παρατίθενται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα.

Στον Πίνακα 1 και το Γράφημα 1, παρατηρούμε πως το 63.7% των ερωτηθέντων είναι γυναίκες, ενώ το υπόλοιπο 36.3% του δείγματος αποτελείται από άνδρες.

Πίνακας 1: Φύλο

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	110	36,3	36,3
	Γυναίκα	193	63,7	100,0
	Total	303	100,0	

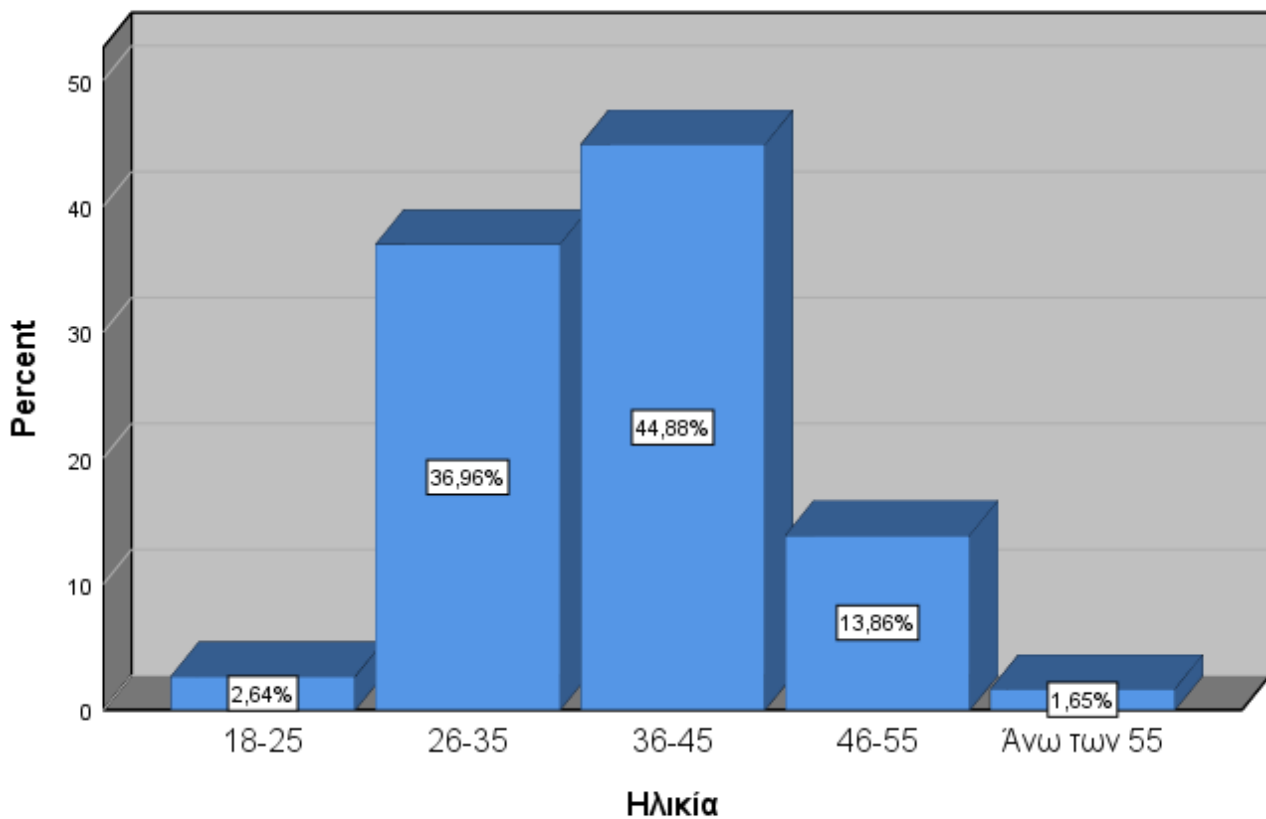


Στον Πίνακα 2 και το Γράφημα 2, παρουσιάζονται οι ηλικίες των ερωτηθέντων. Το 44.9% είναι από 36 έως 45 ετών, το 37% είναι από 26 έως 35 ετών, ενώ όσοι είναι από 46 έως 55 ετών καταλαμβάνουν το 13.9%. Τέλος, οι ηλικίες από 18 έως 25 και άνω των 5 ετών αγγίζουν το 2.6% και το 1.7% αντίστοιχα.

Πίνακας 2: Ηλικία

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25	8	2,6	2,6
	26-35	112	37,0	39,6
	36-45	136	44,9	84,5
	46-55	42	13,9	98,3
	Άνω των 55	5	1,7	100,0
Total		303	100,0	

Γράφημα 2: Ηλικία

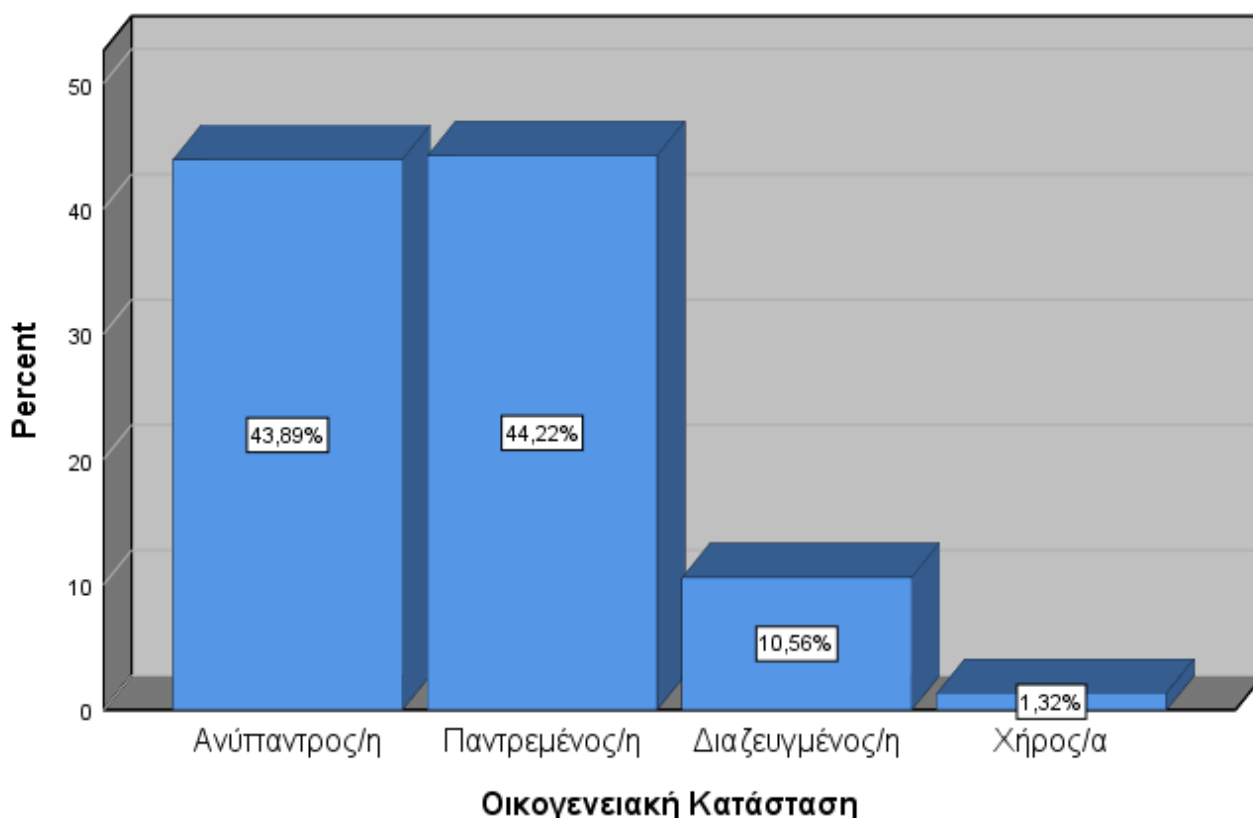


Στον Πίνακα 3 και το Γράφημα 3, παρατηρούμε πως οι παντρεμένοι καταλαμβάνουν το 44.2%, οι ανύπαντροι το 43.9% και οι διαζευγμένοι το 10.6%. Τέλος, το υπόλοιπο 1.3% του δείγματος ανήκει στους χήρους.

Πίνακας 3: Οικογενειακή Κατάσταση

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανύπαντρος/η	133	43,9	43,9
	Παντρεμένος/η	134	44,2	88,1
	Διαζευγμένος/η	32	10,6	98,7
	Χήρος/α	4	1,3	100,0
	Total	303	100,0	

Γράφημα 3: Οικογενειακή Κατάσταση

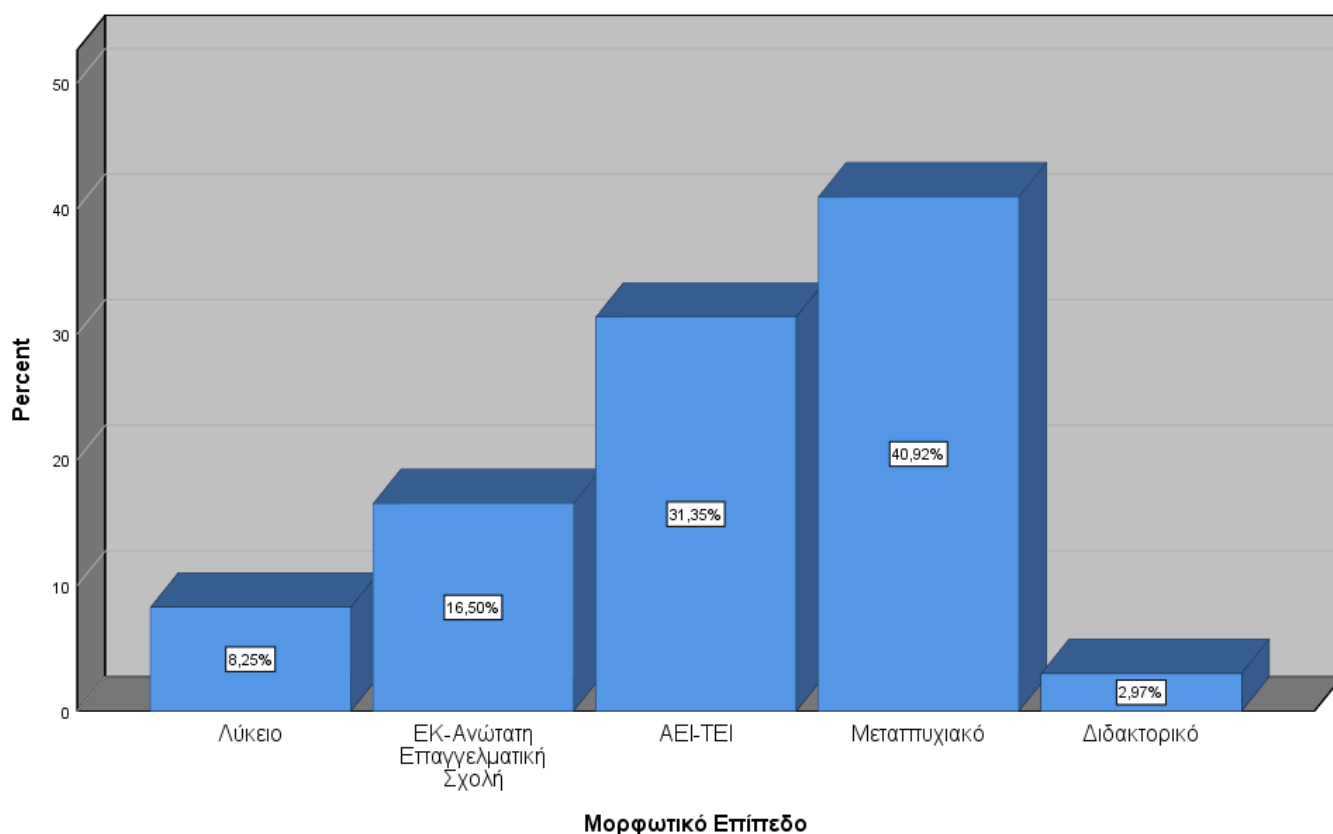


Στον Πίνακα 4 και το Γράφημα 4, παρουσιάζεται το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων. Το 40.9% αυτών κατέχουν μεταπτυχιακό, το 31.4% αποτελείται από αποφοίτους ΑΕΙ-ΤΕΙ, το 16.5% καταλαμβάνουν οι απόφοιτοι ΙΕΚ-Ανώτατης Επαγγελματικής Σχολής, ενώ όσοι απόφοιτοι Λυκείου αντιπροσωπεύουν το 8.3%. Επιπλέον, το υπόλοιπο 3% καταλαμβάνουν οι κάτοχοι διδακτορικού κύκλου.

Πίνακας 4: Μορφωτικό Επίπεδο

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λύκειο	25	8,3	8,3
	ΕΚ-Ανώτατη Σχολή Επαγγελματική	50	16,5	24,8
	ΑΕΙ-ΤΕΙ	95	31,4	56,1
	Μεταπτυχιακό	124	40,9	97,0
	Διδακτορικό	9	3,0	100,0
	Total	303	100,0	

Γράφημα 4: Μορφωτικό Επίπεδο

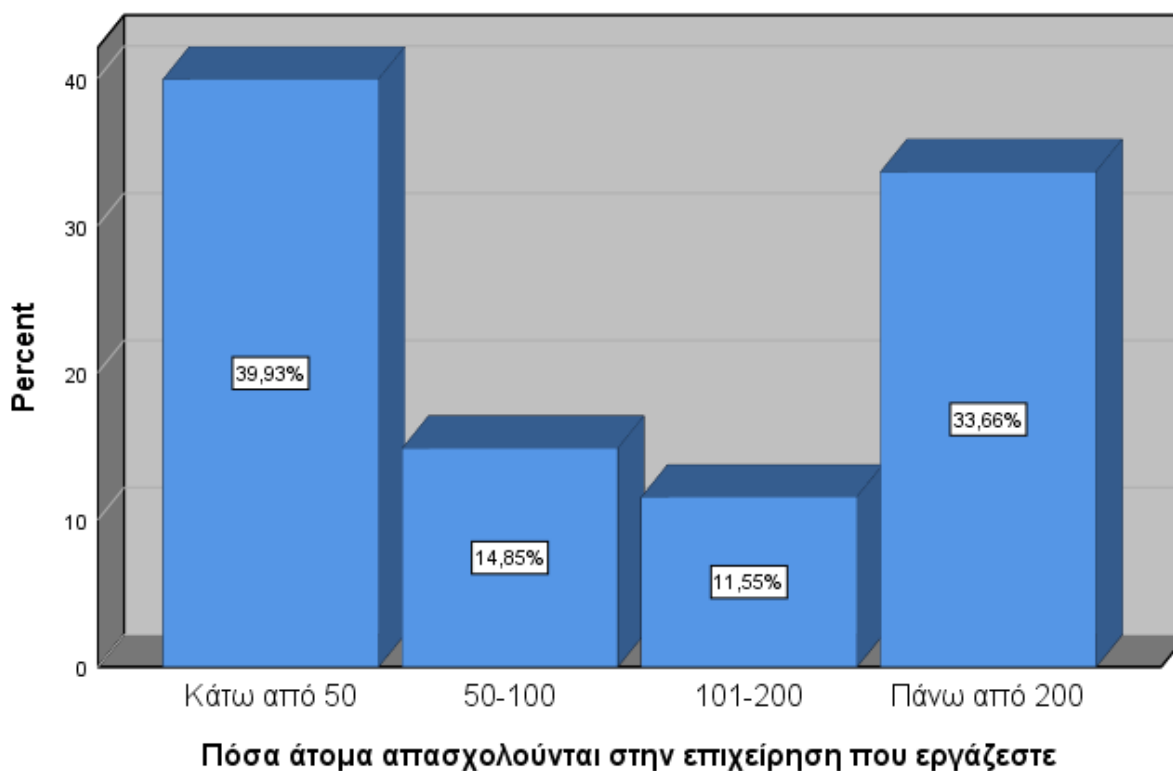


Στον Πίνακα 5 και το Γράφημα 5, παρατίθεται ο αριθμός των ατόμων στις επιχειρήσεις όπου εργάζονται οι ερωτηθέντες. Το 39.9% εργάζεται σε επιχειρήσεις με λιγότερους από 50 εργαζόμενους, το 33.7% κάνει λόγο για επιχειρήσεις με πάνω από 200 εργαζόμενους, ενώ για προσωπικό από 50 έως 100 άτομα κάνει λόγο το 14.9% των ερωτηθέντων. Τέλος, το 11.6% αναφέρεται σε επιχειρήσεις με 101 έως 200 εργαζομένους.

Πίνακας 5: Πόσα άτομα απασχολούνται στην επιχείρηση που εργάζεστε

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Κάτω από 50	121	39,9	39,9
	50-100	45	14,9	54,8
	101-200	35	11,6	66,3
	Πάνω από 200	102	33,7	100,0
Total		303	100,0	

Γράφημα 5: Πόσα άτομα απασχολούνται στην επιχείρηση που εργάζεστε

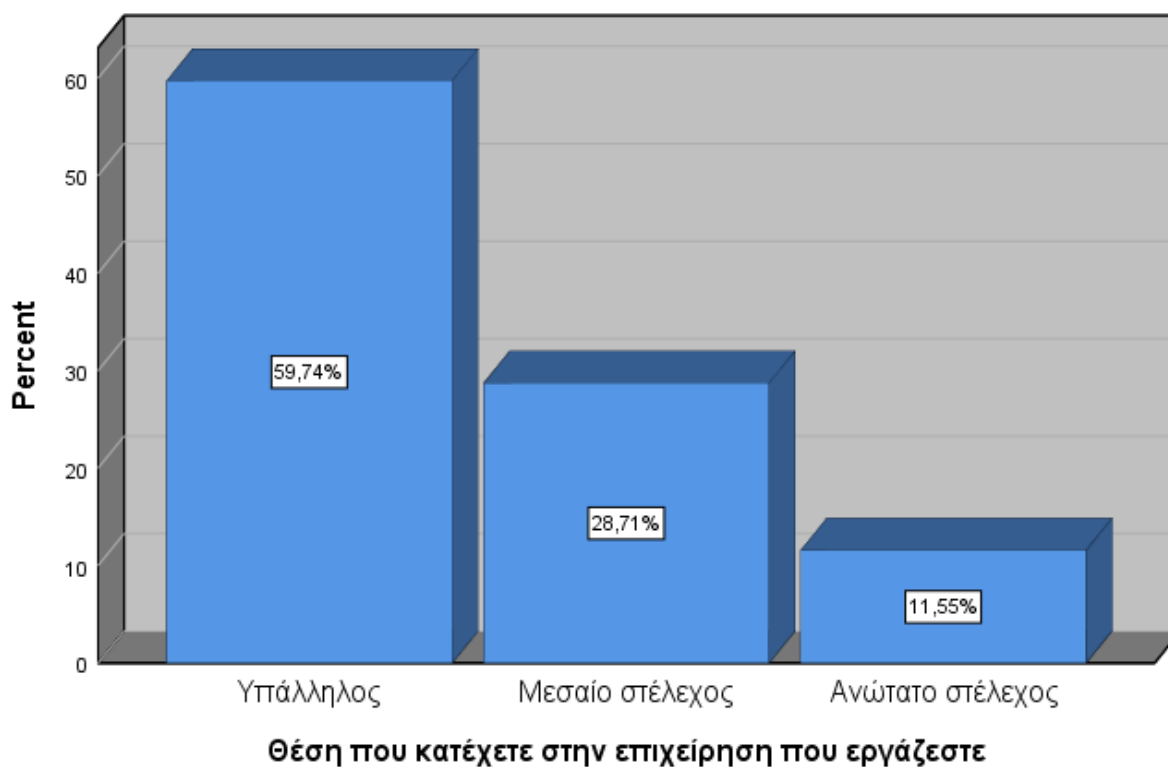


Στον Πίνακα 6 και το Γράφημα 6 που ακολουθούν, παρατηρούμε πως το 59.7% των ερωτηθέντων είναι απλοί υπάλληλοι, το 28.7% του δείγματος συνίσταται από μεσαία στελέχη, ενώ το 11.6% καταλαμβάνουν τα ανώτερα στελέχη.

Πίνακας 6: Θέση που κατέχετε στην επιχείρηση που εργάζεστε

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Υπάλληλος	181	59,7	59,7
	Μεσαίο στέλεχος	87	28,7	88,4
	Ανώτατο στέλεχος	35	11,6	100,0
	Total	303	100,0	

Γράφημα 6: Θέση που κατέχετε στην επιχείρηση που εργάζεστε

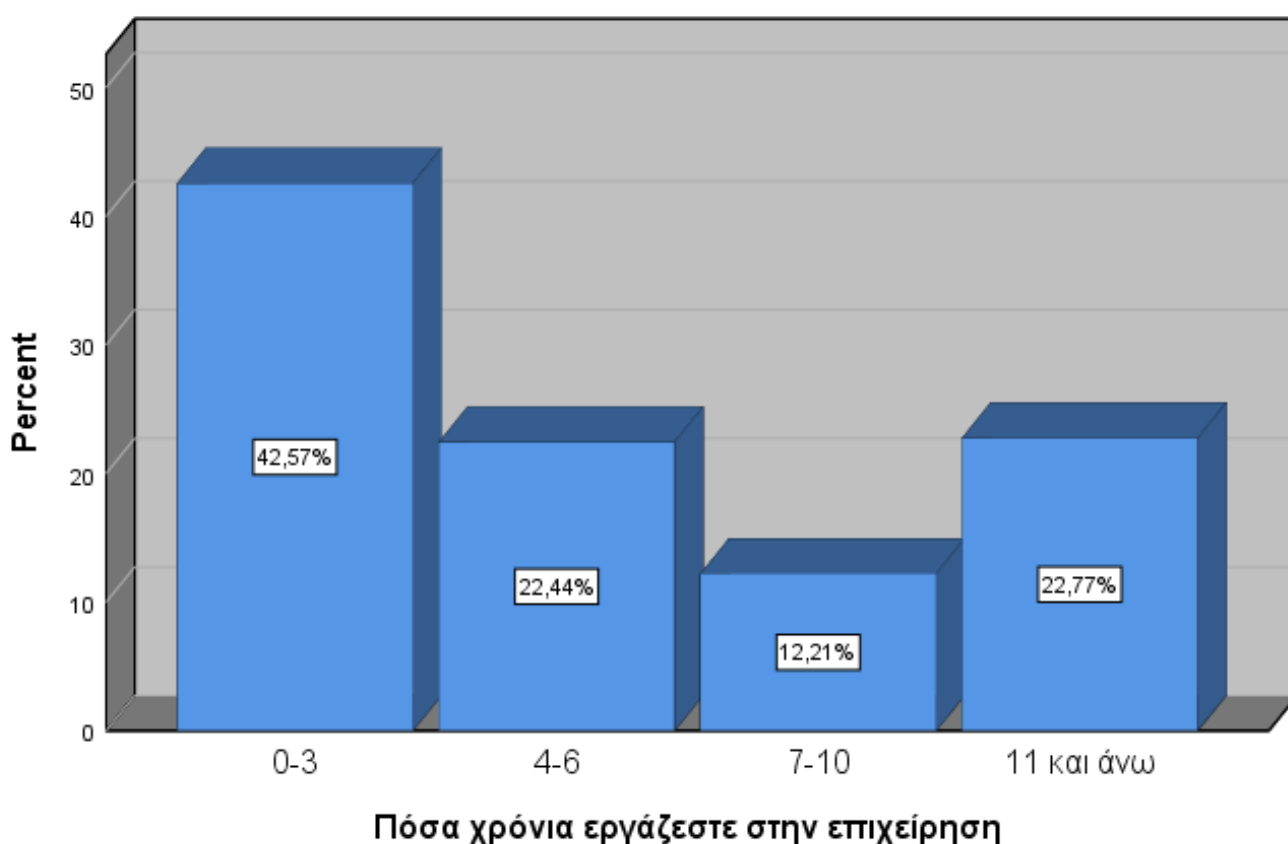


Στον Πίνακα 7 και το Γράφημα 7, παρατίθενται τα χρόνια προεργασίας των ερωτηθέντων στην επιχείρηση. Το 42.6% των ερωτηθέντων εργάζονται στην επιχείρηση από 0 έως 3 έτη, το 22.8% κάνει λόγο για προεργασία στη συγκεκριμένη επιχείρηση πάνω από 10 έτη, ενώ το 22.4% κάνει λόγο για προεργασία από 4 έως 6 έτη. Τέλος, το 12.2% εργάζεται στη συγκεκριμένη εταιρεία από 7 έως 10 έτη.

Πίνακας 7: Πόσα χρόνια εργάζεστε στην επιχείρηση

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-3	129	42,6	42,6
	4-6	68	22,4	65,0
	7-10	37	12,2	77,2
	11 και άνω	69	22,8	100,0
Total		303	100,0	

Γράφημα 7: Πόσα χρόνια εργάζεστε στην επιχείρηση

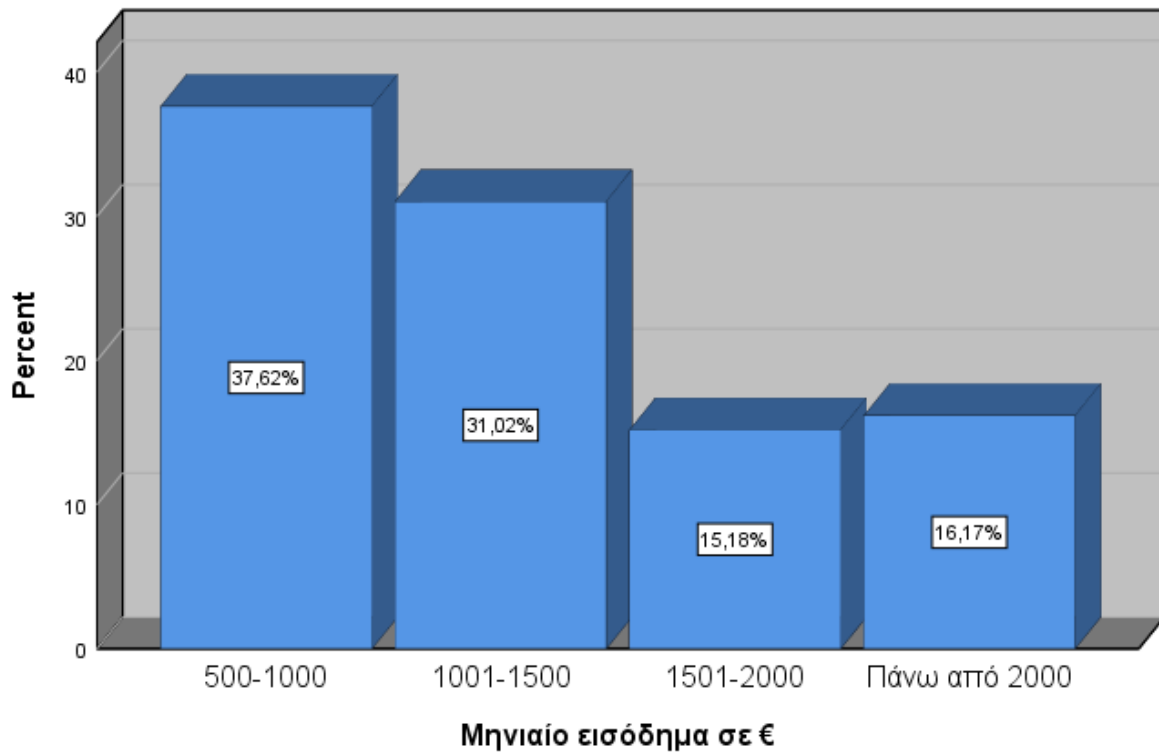


Στον Πίνακα 8 και το Γράφημα 8, παρουσιάζεται το μηνιαίο εισόδημα των ερωτηθέντων. Το 37.6% των ερωτηθέντων δηλώνουν εισόδημα από 500 έως 1000 ευρώ, το 31% μιλάει για εισόδημα ύψους μεταξύ 1001 και 1500 ευρώ, ενώ το 16.2% κάνει λόγο για εισόδημα άνω των 2000 ευρώ. Ακόμη, το 15.2% δηλώνει εισόδημα από 1501 έως 2000 ευρώ.

Πίνακας 8: Μηνιαίο εισόδημα σε €

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	500-1000	114	37,6	37,6
	1001-1500	94	31,0	68,6
	1501-2000	46	15,2	83,8
	Πάνω από 2000	49	16,2	100,0
Total		303	100,0	

Γράφημα 8: Μηνιαίο εισόδημα σε €



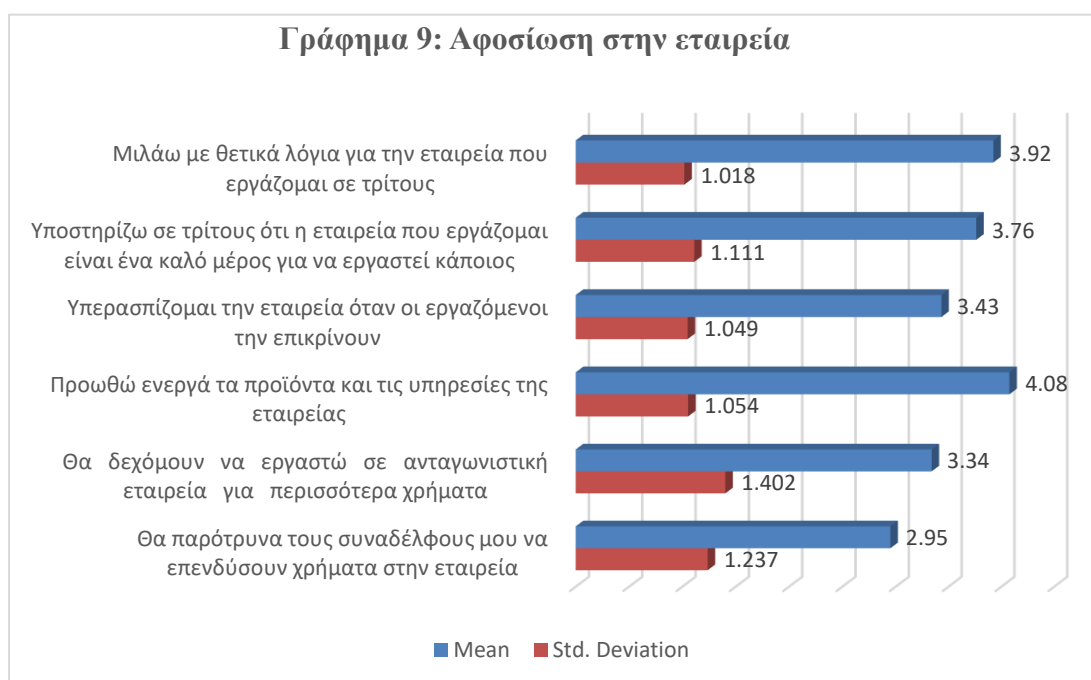
Αφοσίωση στην Εταιρεία

Στην ενότητα που ακολουθεί, παρουσιάζονται οι δηλώσεις που σχετίζονται με την αφοσίωση των ερωτηθέντων στην εταιρεία. Οι απαντήσεις δέχονται τιμές από το 1 έως το 5 (1-Διαφωνώ απόλυτα, 2-Διαφωνώ, 3-Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4-Συμφωνώ, 5-Συμφωνώ απόλυτα) και η αύξηση του μέσου όρου ταυτίζεται με την αύξηση της συμφωνίας των ερωτηθέντων, ως προς την εκάστοτε δήλωση.

Στον Πίνακα 9 και το Γράφημα 9, παρατηρούμε πως οι ερωτηθέντες συμφωνούν ως προς το ότι προωθούν ενεργά το προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας (4.08), μιλάνε με θετικά λόγια για την εταιρεία που εργάζονται σε τρίτους (3.92) και πως υποστηρίζουν σε τρίτους ότι η εταιρεία που εργάζονται είναι ένα καλό μέρος για να εργαστεί κάποιος (3.76). Ανάμεσα στην ουδετερότητα και τη συμφωνία, με τάση προς το δεύτερο, τοποθετούνται οι ερωτηθέντες αναφορικά με το ότι υπερασπίζονται την εταιρεία όταν οι εργαζόμενοι την επικρίνουν (3.43) και πως θα δέχονταν να εργαστούν σε ανταγωνιστική εταιρεία για περισσότερα χρήματα (3.34). Τέλος, ουδέτεροι είναι οι ερωτηθέντες ως προς το ότι θα παρότρυναν τους συναδέλφους τους να επενδύσουν χρήματα στην εταιρεία (2.95).

Πίνακας 9: Αφοσίωση στην εταιρεία

	Μ.Ο.	Τυπική απόκλιση
Μιλώ με θετικά λόγια για την εταιρεία που εργάζομαι σε τρίτους	3,92	1,018
Υποστηρίζω σε τρίτους ότι η εταιρεία που εργάζομαι είναι ένα καλό μέρος για να εργαστεί κάποιος	3,76	1,111
Υπερασπίζομαι την εταιρεία όταν οι εργαζόμενοι την επικρίνουν	3,43	1,049
Πρωθώ ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας	4,08	1,054
Θα δεχόμουνναεργαστώ σεανταγωνιστική εταιρεία για περισσότερα χρήματα	3,34	1,402
Θα παρότρυνα τους συναδέλφους μου να επενδύσουν χρήματα στην εταιρεία	2,95	1,237



Well being Εργαζομένων

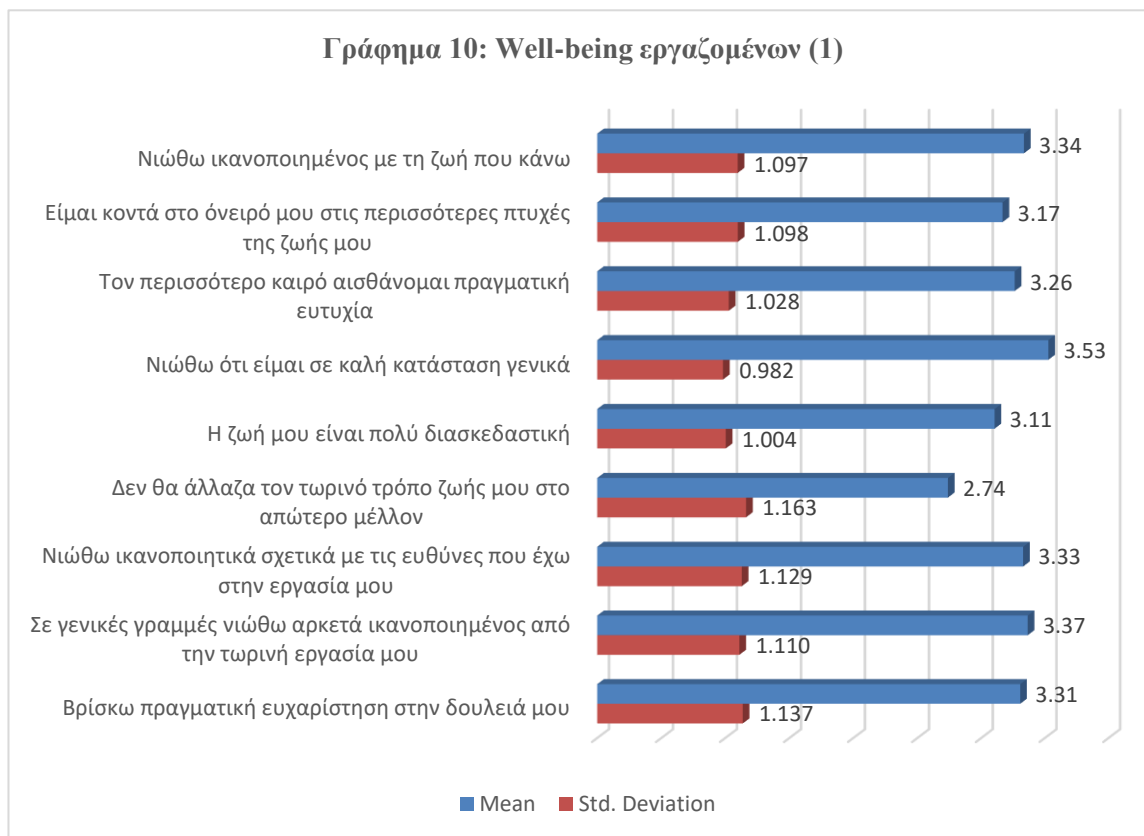
Στην επόμενη ενότητα, παρουσιάζονται οι ερωτήσεις που αφορούν το well being των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα. Λόγω του μεγάλου πλήθους τους, οι ερωτήσεις διαχωρίστηκαν σε 2 ομάδες, χωρίς να υφίσταται κάποια νοηματική διαφορά. Επιπλέον, όλες οι απαντήσεις δέχονται τιμές από το 1 έως το 5 (1-Διαφωνώ απόλυτα, 2-Διαφωνώ, 3-Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4-Συμφωνώ, 5-Συμφωνώ απόλυτα) και η αύξηση του μέσου όρου, συνεπάγεται με αύξηση της συμφωνίας των ερωτηθέντων ως προς την εκάστοτε δήλωση.

Στον Πίνακα 10 και το Γράφημα 10, παρουσιάζεται η πρώτη ομάδα ερωτήσεων που σχετίζονται με το well being των ερωτηθέντων. Παρατηρούμε πως ανάμεσα στις απαντήσεις «Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ» και «Συμφωνώ», με τάση προς το δεύτερο, τοποθετούνται οι ερωτηθέντες ως προς το ότι νιώθουν ότι είναι σε καλή κατάσταση γενικά (3.53), ενώ στην ίδια κλίμακα, αλλά με τάση προς την ουδετερότητα, τοποθετούνται αναφορικά με το ότι σε γενικές γραμμές νιώθουν αρκετά ικανοποιημένοι από την τωρινή τους εργασία (3.37), νιώθουν ικανοποιημένοι με τη ζωή που κάνουν (3.34), νιώθουν ικανοποιητικά σχετικά με τις ευθύνες που έχουν στην εργασία τους (3.33), βρίσκουν πραγματική ευχαρίστηση στη δουλειά τους (3.31) και πως τον περισσότερο καιρό αισθάνονται πραγματική ευτυχία (3.26). Ακόμη, ουδέτερη στάση έχουν αναφορικά με το ότι είναι κοντά στο όνειρο τους στις περισσότερες πτυχές της ζωής τους (3.17) και πως η ζωή τους είναι πολύ διασκεδαστική (3.11). Τέλος, μεταξύ διαφωνίας και ουδετερότητας, με τάση προς το δεύτερο, βρίσκονται ως προς το ότι δεν θα άλλαζαν τον τωρινό τρόπο ζωής τους στο απώτερο μέλλον (2.74).

Πίνακας 10: Well-being εργαζομένων (1)

	Μ.Ο.	Τυπική απόκλιση
Νιώθω ικανοποιημένος με τη ζωή που κάνω	3,34	1,097
Είμαι κοντά στο όνειρό μου στις περισσότερες πτυχές της ζωής μου	3,17	1,098
Τον περισσότερο καιρό αισθάνομαι πραγματική ευτυχία	3,26	1,028
Νιώθω ότι είμαι σε καλή κατάσταση γενικά	3,53	0,982
Η ζωή μου είναι πολύ διασκεδαστική	3,11	1,004
Δεν θα άλλαζα τον τωρινό τρόπο ζωής μου στο απώτερο μέλλον	2,74	1,163
Νιώθω ικανοποιητικά σχετικά με τις ευθύνες που έχω στην εργασία μου	3,33	1,129
Σε γενικές γραμμές νιώθω αρκετά ικανοποιημένος από την τωρινή εργασία μου	3,37	1,110
Βρίσκω πραγματική ευχαρίστηση στην δουλειά μου	3,31	1,137

Γράφημα 10: Well-being εργαζομένων (1)



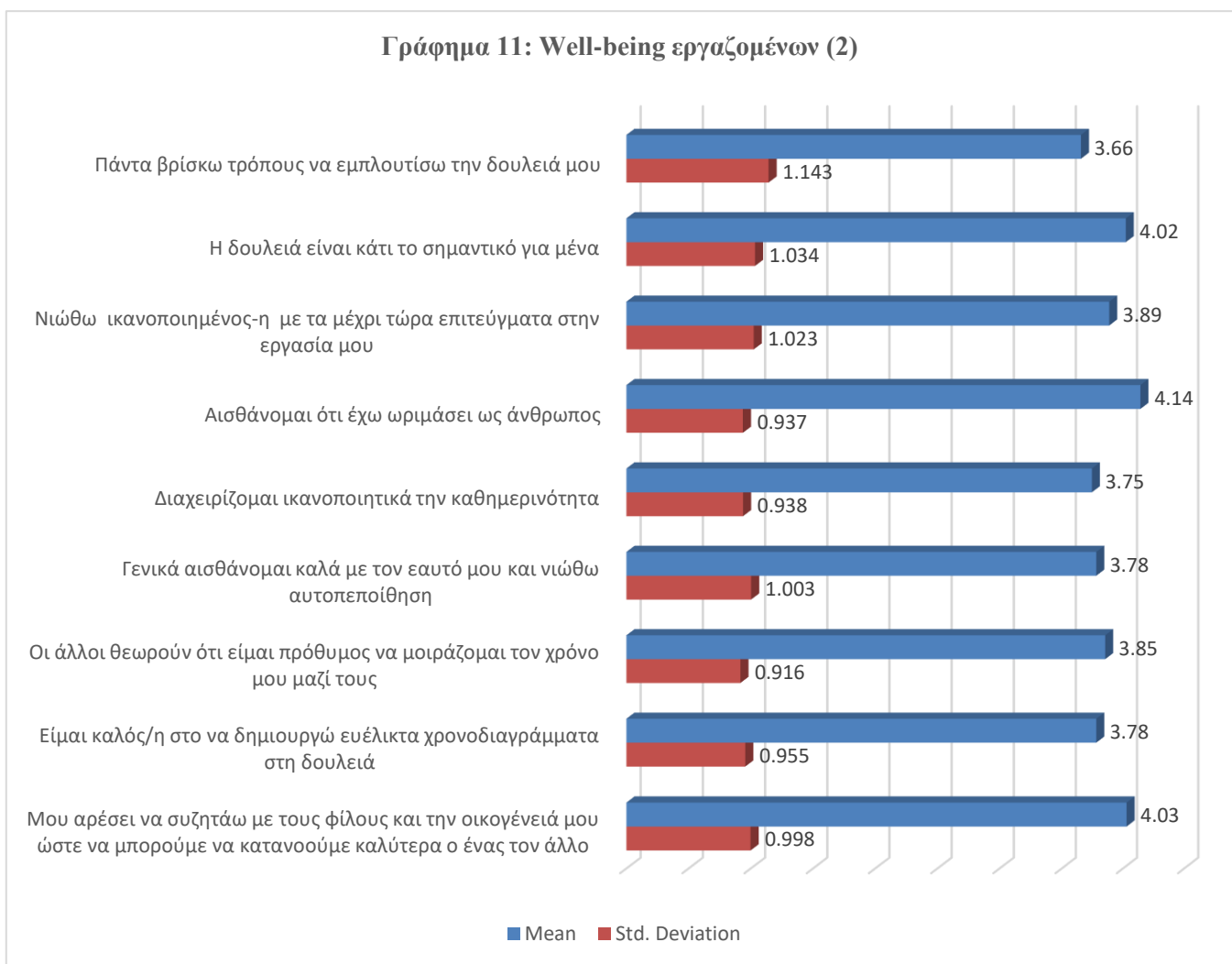
Στον Πίνακα 11 και το Γράφημα 11, παρουσιάζεται η δεύτερη ομάδα ερωτήσεων που σχετίζεται με το well being των εργαζομένων. Βλέπουμε πως οι εργαζόμενοι συμφωνούν ως προς το ότι αισθάνονται ότι έχουν ωριμάσει ως άνθρωποι (4.14), τους αρέσει να συζητάνε με τους φίλους και την οικογένεια τους ώστε να κατανοούν καλύτερα ο ένας τον άλλο (4.03), η δουλειά τους είναι κάτι σημαντικό για αυτούς (4.02), νιώθουν ικανοποιημένοι με τα μέχρι τώρα επιτεύγματα της εργασίας τους (3.89), οι άλλοι θεωρούν ότι είναι πρόθυμοι να μοιράζονται τον χρόνο τους μαζί τους (3.85), είναι καλοί στο να δημιουργούν ευέλικτα προγράμματα στη δουλειά (3.78), γενικά αισθάνονται καλά με τον εαυτό τους και νιώθουν αυτοπεποίθηση (3.78) και πως διαχειρίζονται ικανοποιητικά την καθημερινότητα τους (3.75). Τέλος, μεταξύ ουδετερότητας και συμφωνίας, με τάση προς το δεύτερο, τοποθετούνται ως προς το ότι πάντα βρίσκουν τρόπους να εμπλουτίσουν τη δουλειά τους (3.66).

Πίνακας 11: Well-being εργαζομένων (2)

	M.O.	Τυπική απόκλιση
Πάντα βρίσκω τρόπους να εμπλουτίσω την δουλειά μου	3,66	1,143
Η δουλειά είναι κάτι το σημαντικό για μένα	4,02	1,034
Νιώθω ικανοποιημένος-η με τα μέχρι τώρα επιτεύγματα στην εργασία μου	3,89	1,023
Αισθάνομαι ότι έχω ωριμάσει ως άνθρωπος	4,14	0,937

Διαχειρίζομαι ικανοποιητικά την καθημερινότητα	3,75	0,938
Γενικά αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου και νιώθω αυτοπεποίθηση	3,78	1,003
Οι άλλοι θεωρούν ότι είμαι πρόθυμος να μοιράζομαι τον χρόνο μου μαζί τους	3,85	0,916
Είμαι καλός/η στο να δημιουργώ ευέλικτα χρονοδιαγράμματα στη δουλειά	3,78	0,955
Μου αρέσει να συζητάω με τους φίλους και την οικογένειά μου ώστε να μπορούμε να κατανοούμε καλύτερα ο ένας τον άλλο	4,03	0,998

Γράφημα 11: Well-being εργαζομένων (2)



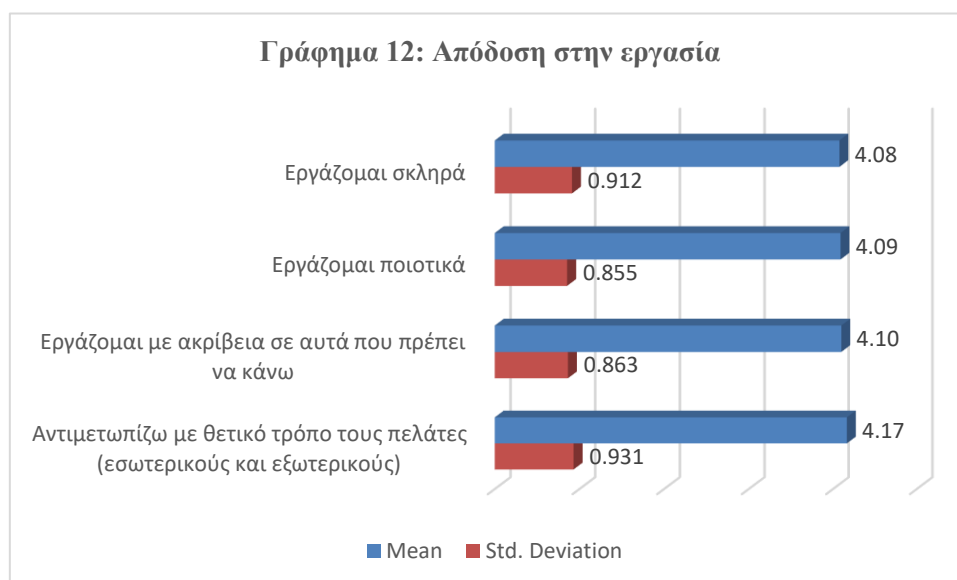
Απόδοση των Εργαζομένων

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζεται η απόδοση των εργαζομένων στην εργασία τους, την καριέρα τους, στην καινοτομία, στην ομάδα με την οποία εργάζονται και στην εταιρεία γενικότερα. Οι ερωτήσεις σχετίζονται στις 5 ενότητες που προαναφέρθηκαν και οι απαντήσεις δέχονται τιμές από το 1 έως το 5 (1-Διαφωνώ απόλυτα, 2-Διαφωνώ, 3-Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4-Συμφωνώ, 5-Συμφωνώ απόλυτα) όπου η αύξηση του μέσου όρου ταυτίζεται με αύξηση της συμφωνίας των ερωτηθέντων.

Στον Πίνακα 12 και το Γράφημα 12, παρουσιάζονται οι ερωτήσεις που σχετίζονται με την απόδοση των ερωτηθέντων στην εργασία τους. Βλέπουμε πως οι ερωτηθέντες συμφωνούν με το ότι αντιμετωπίζουν με θετικό τρόπο τους πελάτες (4.17), εργάζονται με ακρίβεια σε αυτά που πρέπει να κάνουν (4.10) και πως εργάζονται ποιοτικά (4.09) και σκληρά (4.08).

Πίνακας 12: Απόδοση στην εργασία

	M.O.	Τυπική απόκλιση
Εργάζομαι σκληρά	4,08	0,912
Εργάζομαι ποιοτικά	4,09	0,855
Εργάζομαι με ακρίβεια σε αυτά που πρέπει να κάνω	4,10	0,863
Αντιμετωπίζω με θετικό τρόπο τους πελάτες (εσωτερικούς και εξωτερικούς)	4,17	0,931

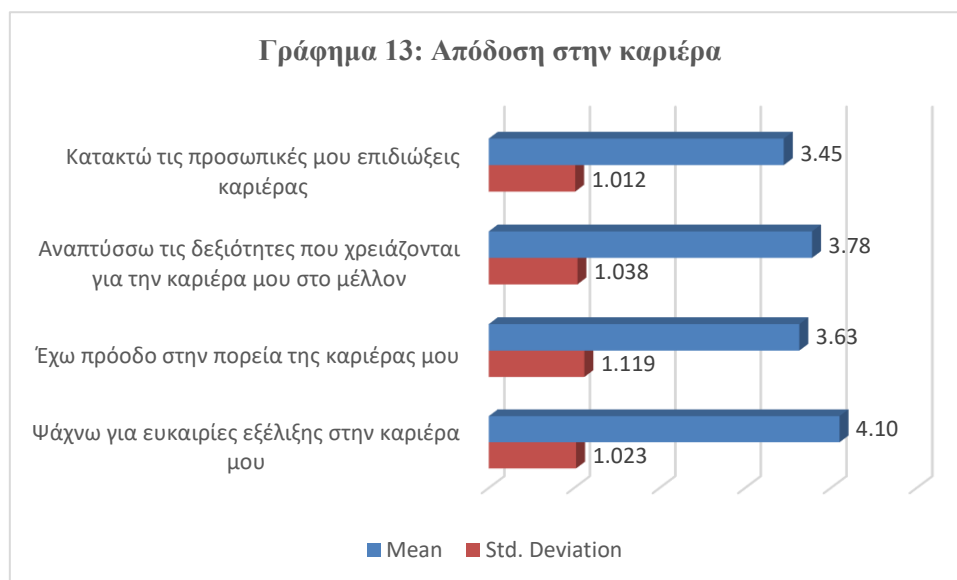


Στον Πίνακα 13 και το αντίστοιχο Γράφημα 13, παρατηρούμε πως οι ερωτηθέντες συμφωνούν ως προς το ότι ψάχνουν για ευκαιρίες εξέλιξης στην καριέρα τους (4.10) και αναπτύσσουν τις δεξιότητες που χρειάζονται για την καριέρα τους στο μέλλον (3.78). Μεταξύ ουδετερότητας και συμφωνίας, με τάση προς τη συμφωνία, τοποθετούνται αναφορικά με το ότι έχουν πρόοδο στην πορεία της καριέρας τους (3.63), ενώ στην ίδια κλίμακα, αλλά τείνοντας προς την ουδετερότητα, παρατίθενται ως προς το ότι κατακτούν τις προσωπικές τους επιδιώξεις καριέρας (3.45).

Πίνακας 13: Απόδοση στην καριέρα

	M.O.	Τυπική απόκλιση
Κατακτώ τις προσωπικές μου επιδιώξεις καριέρας	3,45	1,012

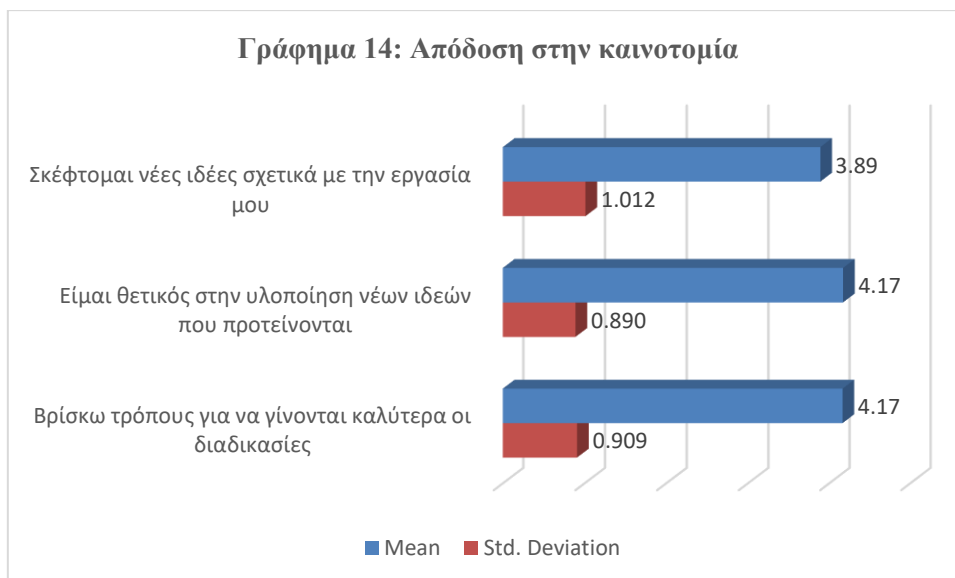
Αναπτύσσω τις δεξιότητες που χρειάζονται για την καριέρα μου στο μέλλον	3,78	1,038
Έχω πρόοδο στην πορεία της καριέρας μου	3,63	1,119
Ψάχνω για ευκαιρίες εξέλιξης στην καριέρα μου	4,10	1,023



Στον Πίνακα 14 και το Γράφημα 14, παρατίθενται οι δηλώσεις που σχετίζονται με την απόδοση στον τομέα της καινοτομίας. Οι ερωτηθέντες φαίνεται να συμφωνούν πως είναι θετικοί στην υλοποίηση νέων ιδεών που προτείνονται (4.17), βρίσκουν τρόπους για να γίνονται καλύτερα οι διαδικασίες (4.17) και σκέφτονται νέες ιδέες σχετικά με την εργασία τους (3.89).

Πίνακας 14: Απόδοση στην καινοτομία

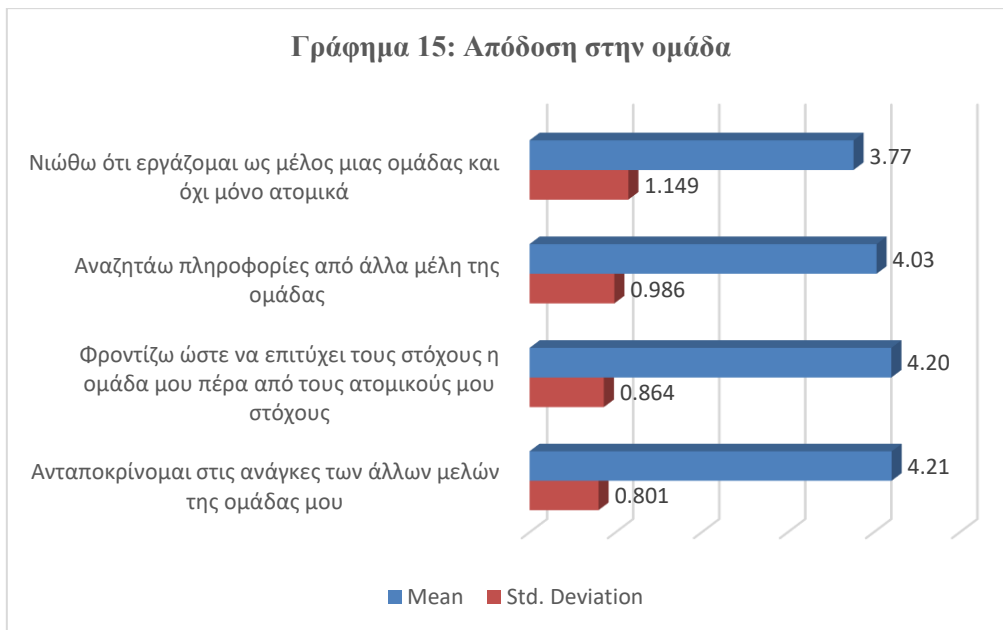
	M.O.	Τυπική απόκλιση
Σκέφτομαι νέες ιδέες σχετικά με την εργασία μου	3,89	1,012
Είμαι θετικός στην υλοποίηση νέων ιδεών που προτείνονται	4,17	0,890
Βρίσκω τρόπους για να γίνονται καλύτερα οι διαδικασίες	4,17	0,909



Στον Πίνακα 15 και το Γράφημα 15 που ακολουθούν, παρουσιάζονται οι δηλώσεις που αφορούν την απόδοση της ομάδας μέσα στην οποία εργάζονται οι ερωτηθέντες. Οι ερωτηθέντες είναι σύμφωνοι ως προς το ότι ανταποκρίνονται στις ανάγκες των άλλων μελών της ομάδας τους (4.21), πως φροντίζουν ώστε να επιτύχει τους στόχους της η ομάδα πέρα από τους ατομικούς στόχους (4.20), πως αναζητούν πληροφορίες από άλλα μέλη της ομάδας (4.03) και πως νιώθουν ότι εργάζονται ως μέλος μια ομάδας και όχι μόνο ατομικά (3.77).

Πίνακας 15: Απόδοση στην ομάδα

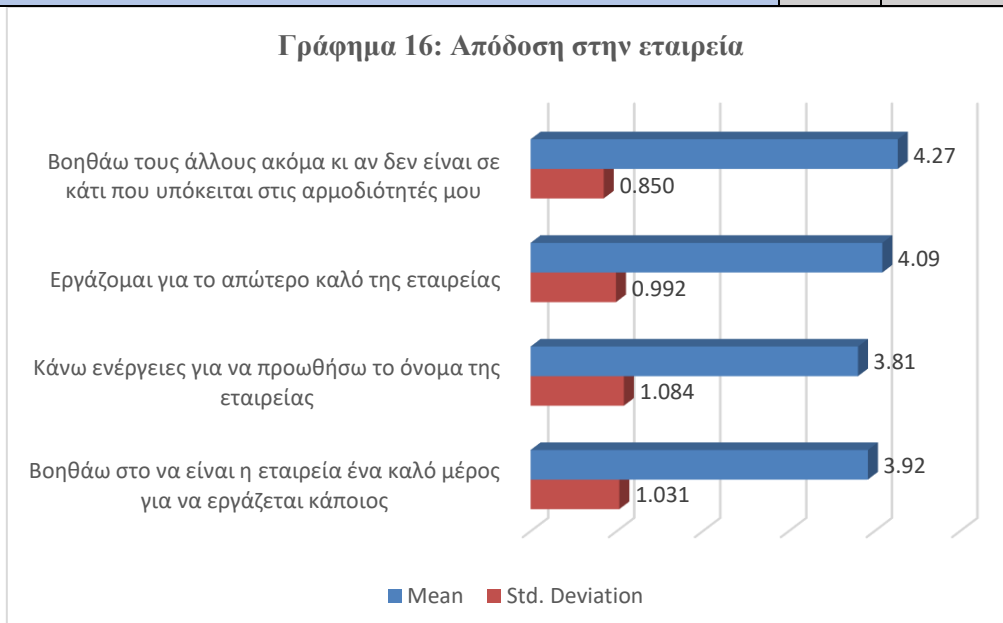
	Μ.Ο.	Τυπική απόκλιση
Νιώθω ότι εργάζομαι ως μέλος μιας ομάδας και όχι μόνο ατομικά	3,77	1,149
Αναζητάω πληροφορίες από άλλα μέλη της ομάδας	4,03	0,986
Φροντίζω ώστε να επιτύχει τους στόχους η ομάδα μου πέρα από τους ατομικούς μου στόχους	4,20	0,864
Ανταποκρίνομαι στις ανάγκες των άλλων μελών της ομάδας μου	4,21	0,801



Στον Πίνακα 16 και το Γράφημα 16, παρατηρούμε πως οι ερωτηθέντες βρίσκονται ανάμεσα στη συμφωνία και στην απόλυτη συμφωνία, τείνοντας προς την πρώτη αναφορικά με το ότι βοηθάνε τους άλλους ακόμα κι αν δεν είναι σε κάτι που υπόκειται στις αρμοδιότητες τους (4.27). Επιπλέον, συμφωνούν αναφορικά με το ότι εργάζονται για το απώτερο καλό της εταιρείας (4.09), βοηθάνε στο να είναι η εταιρεία ένα καλό μέρος για να εργάζεται κάποιος (3.92) και πως βοηθάνε στην προώθηση του ονόματος της εταιρείας (3.81).

Πίνακας 16: Απόδοση στην εταιρεία

	Μ.Ο.	Τυπική απόκλιση
Βοηθώ τους άλλους ακόμα κι αν δεν είναι σε κάτι που υπόκειται στις αρμοδιότητές μου	4,27	0,850
Εργάζομαι για το απώτερο καλό της εταιρείας	4,09	0,992
Κάνω ενέργειες για να προωθήσω το όνομα της εταιρείας	3,81	1,084
Βοηθώ στο να είναι η εταιρεία ένα καλό μέρος για να εργάζεται κάποιος	3,92	1,031



B. Επαγωγική Στατιστική

Στην παρούσα ενότητα, έγινε μια προσπάθεια ώστε να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας, τα οποία διατυπώνονται αναλυτικά ως εξής:

- Το well being των εργαζομένων επηρεάζεται από τα δημογραφικά τους στοιχεία;
- Το well being των εργαζομένων επηρεάζεται από την αφοσίωση των ερωτηθέντων στην εταιρεία;
- Το well being των εργαζομένων επηρεάζεται από την απόδοση των εργαζομένων;

Για την απάντηση των παραπάνω ερευνητικών ερωτημάτων, δημιουργήθηκαν 7 καινούργιες μεταβλητές-Scores και πιο συγκεκριμένα το «Score αφοσίωσης», το «Score well-being», τα «Score απόδοσης στην εργασία», το «Score απόδοσης στην καριέρα», το «Score απόδοσης στην καινοτομία», το «Score απόδοσης στην ομάδα» και το «Score απόδοσης στην εταιρεία», τα οποία αποτελούνται από τους μέσους όρους 6, 18, 4, 4, 3, 4 και 4 ερωτήσεων αντίστοιχα. Οι ερωτήσεις αυτές ελέγχθηκαν ως προς τις αξιοπιστίες τους μέσω του δείκτη Cronbach's Alpha, οι οποίες προέκυψαν ικανοποιητικές, με την υψηλότερη να αγγίζει το 0.929 και τη χαμηλότερη να φτάνει το 0.794. Επομένως, τα Score αποθηκεύουν αξιόπιστα τις πληροφορίες των ερωτήσεων που τα αποτελούν και τέλος, δέχονται τιμές από το 1 έως το 5, όπου η αύξηση του μέσου όρου ταυτίζεται με την αύξηση της συμφωνίας των ερωτηθέντων ως προς το ότι είναι αφοσιωμένοι στην εταιρεία, έχουν υψηλότερο well being και υψηλότερη απόδοση στον εκάστοτε τομέα.

Τα παραπάνω παρουσιάζονται και στον Πίνακα 17.

Πίνακας 17: Cronbach's Alpha

	Cronbach's Alpha	N of Items
Score αφοσίωσης	0,814	6
Score well-being	0,929	18
Score απόδοσης στην εργασία	0,794	4
Score απόδοσης στην καριέρα	0,857	4
Score απόδοσης στην καινοτομία	0,854	3
Score απόδοσης στην ομάδα	0,888	4
Score απόδοσης στην εταιρεία	0,857	4

Για να απαντηθεί το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, έγινε χρήση επαγωγικών μεθόδων και πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκαν τα παραμετρικά t-test και Anova, όπως επίσης και το μη

παραμετρικό Kruskal-Wallis. Η επιλογή τους, στηρίχτηκε στο κεντρικό οριακό θεώρημα, το οποίο υπαγορεύει πως όταν η κατηγοριοποιούσα μεταβλητή, χωρίζει το δείγμα σε υποομάδες μεγέθους άνω των 30 ατόμων η καθεμία, τότε ενδείκνυται η χρήση παραμετρικών τεστ (t-test για δίτιμες, Anova για όλες τις άλλες), ενώ σε κάθε άλλη περίπτωση, χρησιμοποιούνται τα αντίστοιχα μη παραμετρικά (Mann-Whitney για δίτιμες, Kruskal-Wallis για όλες τις άλλες). Η λογική των τεστ είναι ο έλεγχος της υπόθεσης που υπαγορεύει κοινή συμπεριφορά των 2 ή παραπάνω υποομάδων, ως προς τα υπό μελέτη χαρακτηριστικά εξάγοντας μια τιμή (p-value) για κάθε συσχέτιση. Όταν η τιμή p-value είναι κάτω από 0.05, μπορούμε να υποθέσουμε σε 95% επίπεδο σημαντικότητας ότι η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται, γεγονός που αναδεικνύει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των υποομάδων της κατηγοριοποιούσας μεταβλητής.

Το μαθηματικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την απάντηση του δεύτερου και του τρίτου ερευνητικού ερωτήματος, είναι ο συντελεστής συσχέτισης Pearson. Ο συγκεκριμένος δείκτης, κυμαίνεται μεταξύ του -1 και του 1 και όσο πλησιάζει κατ' απόλυτη τιμή στη μονάδα, τόσο πιο ισχυρή σχέση έχουν τα υπό μελέτη μεγέθη.

1^ο ερευνητικό ερώτημα

«To well being των εργαζομένων επηρεάζεται από τα δημογραφικά τους στοιχεία;»

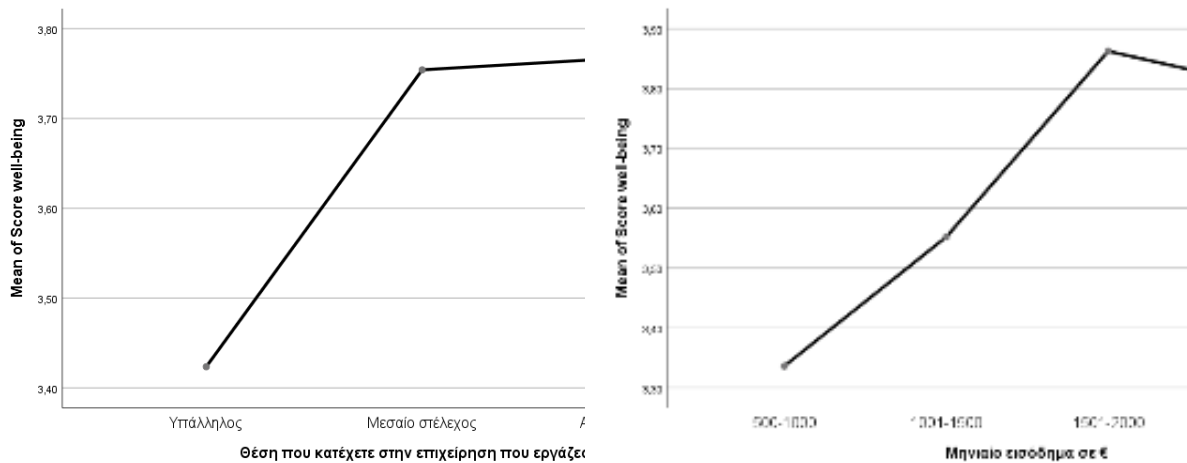
Για την απάντηση αυτού του ερευνητικού ερωτήματος, έγινε χρήση επαγωγικών μεθόδων όπως αναφέρθηκε και παραπάνω. Στον Πίνακα 18, παρατίθενται οι τιμές (p-value) όλων των τεστ που έγιναν (8), από τις οποίες αναδείχθηκαν 2 στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις.

Πίνακας 18: Διαφοροποιήσεις ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

	Score well-being
Φύλο (t-test)	0,057
Ηλικία (Kruskal-Wallis)	0,592
Οικογενειακή Κατάσταση(Kruskal-Wallis)	0,522
Μορφωτικό Επίπεδο(Kruskal-Wallis)	0,351
Πόσα άτομα απασχολούνται στην επιχείρηση που εργάζεστε (Anova)	0,546
Θέση που κατέχετε στην επιχείρηση που εργάζεστε(Anova)	0,000
Πόσα χρόνια εργάζεστε στην επιχείρηση(Anova)	0,567
Μηνιαίο εισόδημα σε €(Anova)	0,000

Στα Γραφήματα 17-18 παρουσιάζονται οι στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις που παρουσιάστηκαν προηγουμένως. Όπως βλέπουμε οι απλοί υπάλληλοι παρουσιάζουν χαμηλότερα επίπεδα well being από τα μεσαία ή ανώτατα στελέχη, ενώ φαίνεται πως καθώς αυξάνεται το μηνιαίο εισόδημα αυξάνεται και το επίπεδο «well-being».

Πίνακας 18: Διαφοροποιήσεις ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά



2^ο ερευνητικό ερώτημα

«*To well being των εργαζομένων επηρεάζεται από την αφοσίωση τους στην εταιρεία;*»

Για την απάντηση αυτού του ερευνητικού έγινε χρήση του συντελεστή Pearson, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως. Βλέπουμε, μέσω του Πίνακα 19, πως δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου well-being και της αφοσίωσης των ερωτηθέντων.

Πίνακας 19: Συσχέτιση του well being και της αφοσίωσης των ερωτηθέντων

	Score well-being
Score αφοσίωσης	,569**
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).	

3^ο ερευνητικό ερώτημα

«*To well being των εργαζομένων επηρεάζεται από την απόδοση των εργαζομένων;*»

Όπως και προηγουμένως, χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης Pearson ώστε να συσχετισθεί το επίπεδο well being με το επίπεδο της απόδοσης των ερωτηθέντων σε διάφορους τομείς. Ωστόσο, για άλλη μια φορά, δεν φαίνεται να υπάρχει κάποια στατιστικά σημαντική συσχέτιση. Τα παραπάνω παρουσιάζονται μέσω του Πίνακα 20.

Πίνακας 20: Συσχέτιση του well being και της απόδοσης των ερωτηθέντων

	Score well-being
Score απόδοσης στην εργασία	,415**
Score απόδοσης στην καριέρα	,532**
Score απόδοσης στην καινοτομία	,423**
Score απόδοσης στην ομάδα	,432**
Score απόδοσης στην εταιρεία	,507**
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).	

ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Στην παραπάνω έρευνα διερευνήθηκαν οι απόψεις των εργαζομένων ως προς το εργασιακό τους ευ ζην, την εργασιακή τους αφοσίωση και την απόδοσή τους στην εργασία. Στην έρευνα συμμετείχαν 303 εργαζόμενοι, η πλειοψηφία τους γυναίκες από 36 έως 45 ετών, παντρεμένες, κάτοχοι μεταπτυχιακού, όπου εργάζονται σε επιχειρήσεις με προσωπικό μικρότερο των 50 ατόμων. Επιπλέον, οι περισσότεροι ερωτηθέντες κατέχουν θέση απλού υπαλλήλου στην επιχείρηση, εργάζονται στη συγκεκριμένη επιχείρηση που εργάζονται και τώρα από 0 έως 3 έτη και έχουν μηνιαίο εισόδημα από 500 έως 100 ευρώ.

Αναφορικά με την αφοσίωση τους στην εταιρεία, θεωρούν σε υψηλότερο βαθμό πως προωθούν ενεργά τα προϊόντα της εταιρείας και τις υπηρεσίες που αυτή προσφέρει, ενώ πιο αρνητικοί είναι ως προς το ότι θα παρότρυναν τους συναδέλφους τους να επενδύσουν χρήματα στην εταιρεία. Συνεχίζοντας με το well being των εργαζομένων, φαίνεται πως συμφωνούν ότι αισθάνονται ότι έχουν ωριμάσει σαν άνθρωποι, ενώ διαφωνούν περισσότερο ως προς το ότι δεν θα άλλαζαν τον τωρινό τρόπο ζωής τους στο απώτερο μέλλον. Τέλος, ως προς την απόδοση των εργαζομένων, φαίνεται πως σε υψηλότερο βαθμό θεωρούν πως βοηθάνε τους άλλους ακόμα κι αν δεν είναι σε κάτι που υπόκειται στις αρμοδιότητες τους, ενώ λιγότερο συμφωνούν με το γεγονός πως κατακτούν τις προσωπικές τους επιδιώξεις καριέρας.

Τα παραπάνω ευρήματα- και κυρίως η μειωμένη διάθεση που παρουσιάζουν οι συμμετέχοντες για παρότρυνση άλλων σε επενδύσεις, η επιθυμία τους να αλλάξουν τον τρόπο της ζωής τους στο μέλλον και η αίσθησή τους ότι δεν κατακτούν τις προσωπικές τους επιδιώξεις καριέρας- ίσως αποτελούν αποτελέσματα της γενικότερης οικονομικής κατάστασης που βίωσε και βιώνει η Ελλάδα δηλαδή την οικονομική κρίση. Η οικονομική κρίση ορίζεται ως το φαινόμενο κατά το οποίο μια οικονομία παρουσιάζει διαρκή και αισθητή μείωση της οικονομικής της δραστηριότητας. Η οικονομική κρίση είναι ακόμη μια φάση κατά την οποία η οικονομική δραστηριότητα σημειώνει διακυμάνσεις, ενώ ταυτόχρονα παρουσιάζει και διαρκή συρρίκνωση (Πελεκάνου, 2017). Κάποιες από τις εκδηλώσεις της οικονομικής κρίσης είναι η μείωση της παραγωγής, η χρεωκοπία των επιχειρήσεων και η αυξανόμενη ανεργία (IGI Global, n.d.). Μια τέτοια κατάσταση είναι επόμενο να οδηγήσει τα άτομα σε φόβο ή επιφυλακτικότητα απέναντι σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες, σε παραμονή σε θέσεις εργασίας, οι οποίες δεν ικανοποιούν απόλυτα τις επαγγελματικές τους επιδιώξεις - λόγω της δυσκολίας ανεύρεσης

εργασίας- και σε μια αίσθηση ότι θέλουν να αλλάξουν την κατάσταση την οποία ζουν. Παρόλα αυτά οι συμμετέχοντες στην παρούσα εργασία φαίνεται ότι θεωρούν ότι ως εργαζόμενοι είναι αποδοτικοί.

Πέρα από τα περιγραφικά στοιχεία για την απόδοση, την αφοσίωση και το well being μέσω της επαγωγικής στατιστικής αναδείχθηκε, αρχικά, πως οι ερωτηθέντες που εργάζονται ως απλοί υπάλληλοι έχουν χαμηλότερο επίπεδο well being σε σχέση με τα μεσαία και ανώτερα στελέχη. Το εύρημα αυτό φαίνεται ότι συμφωνεί και με άλλα ερευνητικά ευρήματα. Για παράδειγμα, ο Wilkes και οι συνεργάτες του, αφού εξέτασαν τις εργασιακές απαιτήσεις και την υγεία των εργαζομένων σε μια επιχείρηση που ασχολούνταν με πουλερικά, βρήκαν ότι οι εργαζόμενοι είχαν περισσότερο στρες από τους προϊσταμένους τους. Άλλα τεστ μέτρησης του άγχους έχουν αποκαλύψει ότι οι προϊστάμενοι υψηλού και μεσαίου επιπέδου στο Βρετανικό σύστημα δημόσιων υπηρεσιών υποφέρουν από λιγότερο άγχος καθ' όλη την εργασιακή τους ημέρα, σε σύγκριση με τους απλούς εργαζόμενους. Σε μια ακόμη έρευνα της Skakona και των συνεργατών της (2009), βρέθηκε ότι οι μάνατζερ τείνουν να βιώνουν λιγότερο συμπεριφορικό, συναισθηματικό και γνωστικό στρες σε σχέση με τους άλλους εργαζομένους. Στην ίδια έρευνα της Skakona, οι μάνατζερ δήλωσαν ότι έχουν υψηλότερα επίπεδα διοικητικής ποιότητας, επιρροής, εργασιακής ελευθερίας και υψηλότερα επίπεδα νοήματος στην εργασία, σε σύγκριση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Αυτά τα ευρήματα εξηγούν για ποιους λόγους τα ανώτερα ή μεσαία στελέχη αισθάνονται υψηλότερα επίπεδα ευ ζην. Επίσης, μέσω αυτών των ευρημάτων ανατρέπεται και το στερεότυπο, σύμφωνα με το οποίο οι μάνατζερ έχουν υψηλότερο άγχος και υψηλότερη εργασιακή καταπόνηση, σε σχέση με τους υφιστάμενους, λόγω της υπευθυνότητας που απαιτείται από αυτούς, λόγω του ότι πολλές φορές λαμβάνουν μη δημοφιλείς αποφάσεις και λόγω του ότι είναι στο κέντρο της προσοχής (Skakona et al., 2009).

Ένα ακόμη αποτέλεσμα της παρούσας εργασίας είναι ότι καθώς αυξάνεται το μηνιαίο εισόδημά, το αντίστοιχο συμβαίνει και με το επίπεδο του ευ ζην. Και σε άλλες μελέτες έχει βρεθεί μια θετική, αλλά ασθενής, συσχέτιση μεταξύ του εισοδήματος και της ικανοποίησης με τη ζωή, η οποία έχει χρησιμοποιηθεί από τους ερευνητές ως δείκτης του ευ ζην. Για παράδειγμα, σε μια ανασκόπηση των Diener and Biswas-Diener (2002), αναφέρθηκε ότι στις περισσότερες ανασκοπηθείσες μελέτες η συσχέτιση μεταξύ εισοδήματος και ικανοποίησης από τη ζωή κυμαινόταν από 0.10 έως 0.20. Η θετική συσχέτιση, αν και ασθενής, μπορεί να εξηγηθεί, καθώς τα χρήματα τείνουν να οδηγούν στην κατανάλωση, η οποία αυξάνει τη χαρά και μειώνει τις αρνητικές εμπειρίες. Επίσης, όσο περισσότερο είναι το εισόδημα τόσο πιο υψηλό είναι το επίπεδο της ζωής και η δυνατότητα αγοράς προϊόντων που παρέχουν ανέσεις

(Sugiura & Sugiura, 2018). Παρόλα αυτά, υφίσταται και η πεποίθηση ότι από μόνη της η οικονομική ανάπτυξη δε βελτιώνει και την ευτυχία των ατόμων. Αυτή η διαπίστωση και από τον Richard Easterlin. Στα μέσα δηλαδή της δεκαετίας του 1970, ο οικονομολόγος Richard Easterlin έδειξε ότι παρόλο που η Αμερικανική οικονομία ήταν σταθερά αναπτυσσόμενη κατά τη διάρκεια των προηγούμενων δεκαετιών, η ευτυχία δεν είχε την αντίστοιχη ανοδική πορεία. Το συμπέρασμά του που ονομάστηκε ως Παράδοξο του Easterlin ανέφερε ότι σε ένα βαθμό η ευτυχία μεταβάλλεται με το εισόδημα, αλλά, με τον καιρό, η ευτυχία των ατόμων μένει στάσιμη παρόλο που το εισόδημα συνεχίζει να αυξάνεται (Economic and Social Research Council, 2015).

Τέλος, αξίζει να αναφέρουμε ότι ένα περιορισμός της παρούσας εργασίας είναι ότι οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση της εργασιακής αφοσίωσης, της εργασιακής απόδοσης και του εργασιακού well being είναι αυτο-αναφορικές, δηλαδή είναι υποκειμένες σε προκαταλήψεις όπως στην έννοια της κοινωνικής επιθυμητότητας (Chin & Leung, 2018). Η προκατάληψη κοινωνικής επιθυμητότητας αναφέρεται στην τάση των ερευνητικών υποκειμένων να δίνουν κοινωνικά επιθυμητές απαντήσεις αντί να επιλέγουν απαντήσεις που αντικατοπτρίζουν τα πραγματικά τους συναισθήματα (Grimm, 2010). Η διεξαγωγή μελλοντικών ερευνών που θα αναλύουν περαιτέρω, αλλά και με πιο αντικειμενικά κριτήρια τις παραπάνω μεταβλητές θα μπορέσει να σκιαγραφήσει καλύτερα την ελληνική εργασιακή πραγματικότητα.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Παρόλο που στην παρούσα εργασία δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές σχέσεις μεταξύ της εργασιακής αφοσίωσης και του εργασιακού well being και μεταξύ της εργασιακής

απόδοσης και του εργασιακού ευ ζην, οι εργασιακοί χώροι είναι σημαντικό να ενσωματώσουν στα πλαίσιά τους προγράμματα που να προάγουν την σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων τους. Παραδείγματα επιχειρήσεων που έχουν υιοθετήσει τέτοιου είδους προγράμματα είναι η Zappos, το Facebook, η Asana και η Accenture. Για παράδειγμα, οι τρεις πρώτες επιχειρήσεις παρέχουν ειδικά δωμάτια για ύπνο στους εργαζομένους τους, καθώς ο ύπνος έχει αποδεδειγμένα οφέλη στην παραγωγικότητα. Η εταιρεία Accenture, από την άλλη πλευρά, παρέχει υποστήριξη στους εργαζομένους της για θέματα όπως το στρες, η κατάχρηση ουσιών, η κατάθλιψη και το άγχος (Staff, 2019). Εναλλακτικά ή συμπληρωματικά, οι εργασιακοί χώροι μπορούν να απασχολούν και οργανωτικούς/εργασιακούς ψυχολόγους. Οι οργανωτικοί ψυχολόγοι είναι επιστήμονες με ειδίκευση στην οργανωτική ψυχολογία, στην επιστημονική μελέτη δηλαδή της ανθρώπινης συμπεριφοράς στους οργανισμούς/επιχειρήσεις και στον εργασιακό χώρο. Η οργανωτική ψυχολογία εστιάζεται στην επίλυση των εργασιακών προβλημάτων και οι ψυχολόγοι με αυτή την ειδίκευση σχεδιάζουν και βελτιστοποιούν την εργασία και την ποιότητα στην εργασιακή ζωή (American Psychological Association, n.d).

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Το εργασιακό ευ ζην, η εργασιακή αφοσίωση και η απόδοσή των εργαζομένων στην εργασία μπορεί να μελετηθεί όχι μόνο με ποσοτικό (μέσω ερωτηματολογίων), αλλά και με ποιοτικό τρόπο. Η υιοθέτηση, δηλαδή, μιας ποιοτικής μεθοδολογίας για την διερεύνηση των παραπάνω εννοιών μπορεί να οδηγήσει στην αποκάλυψη του τρόπου που οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται και βιώνουν το εργασιακό well being τους, την εργασιακή τους αφοσίωση και απόδοσή, λόγω του ότι η ποιοτική έρευνα σχετίζεται με την ποιότητα και το είδος των ανθρώπινων εμπειριών. Ειδικά στα πλαίσια των ημι-δομημένων συνεντεύξεων, στις οποίες ο ερευνητής έχει τη δυνατότητα να ακούσει τον συμμετέχοντα να μιλά για συγκεκριμένες πλευρές της ζωής και εμπειρίας του (Willig, 2008), οι εργαζόμενοι μπορούν να εκφράσουν με μεγαλύτερη άνεση όχι μόνο την αντίληψή τους για το εργασιακό τους well being ή την εργασιακή τους αφοσίωση και απόδοσή, αλλά και να αναφέρουν γιατί το εργασιακό τους well being επηρεάζει την απόδοσή τους ή γιατί το εργασιακό τους well being επηρεάζεται από την εργασιακή τους αφοσίωση. Μια ακόμη ποιοτική έρευνα με ημι-δομημένες συνεντεύξεις θα μπορούσε να δώσει τη δυνατότητα σε εργαζόμενους/συμμετέχοντες να αναλύσουν και τους τρόπους ενίσχυσης του εργασιακού τους ευ ζην, της αφοσίωσης και απόδοσής στην εργασία τους.

Ένα ακόμη ενδιαφέρον στοιχείο για ερευνητική μελέτη είναι η αξιολόγηση των παραγόντων που οδηγούν στο εργασιακό ευ ζην, στην αφοσίωση και στην απόδοσή των εργαζομένων. Αυτού του τύπου η μελέτη, που σχετίζεται με την αξιολόγηση, είναι πιθανόν να αποκαλύψει διαφορές μεταξύ των εργαζομένων ως προς τις αξιολογήσεις τους, αλλά και να δείξει ποιοι παράγοντες θεωρούνται πιο σημαντικοί και ποιοι λιγότερο σημαντικοί από τους εργαζόμενους. Για παράδειγμα, σε εργαζόμενους θα μπορούσε να δοθεί μια λίστα από παράγοντες σχετιζόμενους με το well being (π.χ. η ευκαιρία του αυτόνομου ελέγχου της εργασίας, η ευκαιρία της χρήσης και της ανάπτυξης των δεξιοτήτων των εργαζομένων, η καθαρότητα των εργασιακών στόχων και του εργασιακού ρόλου, η ποικιλία των εργασιακών δραστηριοτήτων κ.τ.λ.), την οποία να αξιολογήσουν σε μια 5βάθμια κλίμακα όπου 1=πάρα πολύ σημαντικός παράγοντας και 5= καθόλου σημαντικός παράγοντας. Αντίστοιχα, το ίδιο μπορεί να γίνει και με στοιχεία που καθορίζουν την εργασιακή αφοσίωση όπως η δικαιοσύνη στα πλαίσια της εργασίας, η ποιότητα των προϊσταμένων και η υποστήριξη που δείχνουν προς τον τρόπο ζωής των εργαζομένων, η συμμετοχή των εργαζομένων στη ρύθμιση των εργασιακών στόχων, η υποστηρικτική επικοινωνία με τους προϊσταμένους, οι αντικειμενικές μετρήσεις της εργασιακής επίδοσης κ.α.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Adedeji, A. O. & Ugwumadu, O. C. (2018). Factors Motivating Employee Loyalty and Employee Retention in Deposit Money Banks in Nigeria. *International Journal of Human Resource Studies*, 8 (3), 300-313
- Al-edenat, M., Alhawamdeh, N. (2018). The mediating effect of employee's loyalty in the relationship between empowerment and employees' performance: A case from Jordanian SMEs. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 8 (4), 90-100.
- American Psychological Association. (2008). *Industrial and Organizational Psychology*. Retrieved from www.apa.org
- Asif, F. et al. (2018). The Job Demand-Control-Support Model and Employee Wellbeing: A Meta-Analysis of Previous Research. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 33 (1), 203-221
- Banking Standards Board (2019), 8 factors that affect employee wellbeing in the workplace. (n.d.). Retrieved from <https://www.bankingstandardsboard.org.uk>
- Becker, T. E., Billings, D. M., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39, 464-482
- Bryson, A. et al. (2015). Does Worker Wellbeing Affect Workplace Performance? Discussion Paper No. 9096 June 2015. Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit Institute for the Study of Labor
- Çankır, B. & Şahin, S. (2018). Psychological well-being and job performance: the mediating role of work engagement. *Hitit University Journal of Social Sciences Institute*, 11(3), 2549-2560. doi: 10.17218/hititsosbil.487244
- Chen, Y. C. & Lin, S. (2013). Modeling Internal Marketing and Employee Loyalty: A Quantitative Approach. *Asian Social Science*, 9 (5), 99-109
- Chin, F. & Leung, C. H. (2018). The concurrent validity of the Internet Addiction Test (IAT) and the Mobile Phone Dependence Questionnaire (MPDQ). *PloS one*, 13(6), e0197562
- Chu, B. (2017). What is productivity? And why does it matter that it is falling again? Retrieved from <https://www.independent.co.uk/>

- Cotton, P. & Hart, P. M. (2003). Occupational wellbeing and performance: a review of organisational health research. *Australian Psychologist*, 38(2): 118 – 127
- Currie, D., (2001), *Managing Employee Well-Being*, Chandos Publishing Oxford Limited, Oxford
- Daniels, K., (2000), Measures of Five Aspects of Affective Well-Being at Work, *Human Relations* 53(2):279-294
- DeNeve, K. M., & Cooper, H. (1998). The happy personality: A meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 124(2), 197–229
- Diem, N. T. N. (2016). The factors affecting employee's satisfaction and loyalty: an evidence from the people's committee of Binh Tan district, Ho Chi Minh city, Vietnam.
- Diener E., Biswas-Diener R. (2002). Will money increase subjective well-being? *Soc. Indic. Res.* 57 119–169. 10.1023/A:1014411319119
- Dodge, R., Daly, A., Huyton, J., & Sanders, L. (2012). The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2(3), 222-235. doi:10.5502/ijw.v2i3.4
- Economic and Social Research Council. (2015). *The Easterlin Paradox*.
- Emerson, E. (1985). Evaluating the impact of de-institutionalization on the lives of mentally retarded people. *American Journal of Mental Deficiency*, 90, 277–288.
- Employeepedia. (2017). *Employee Loyalty Definition, Formula And Examples*.
- Erikson, E. H. (1959). Identity and the life cycle. *Psychol. Iss.* 1: 1–71.
- Felce, D. & Perry, J. (1995). Quality of life: Its definition and measurement. *Research in Developmental Disabilities*. Volume 16, Issue 1, Pages 51-74
- Fenton, S-J. et al. (2014). Workplace wellbeing programmes and their impact on employees and their employing organisations: A scoping review of the evidence base.
- Fisher, C. M. (2014). *Conceptualizing and Measuring Wellbeing at Work*.
<https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell018>
- Gleeson, E. (2016). Re-conceptualising Hirschman's Exit, Voice & Loyalty model for contemporary organisational contexts.

- Graham, J. W. (1991). An Essay on Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4 (4), 249-270
- Grimm, P. (2010). Social Desirability Bias. Retrieved from onlinelibrary.wiley.com
- Hagelstam, E. (2017). Wellbeing at work, workplace health promotion and employee productivity A case study of sales representatives.
- Hough, L.M., 1992, "The "Big Five" Personality Variables – Construct Confusion: Description Versus Prediction", *Human Performance*, Vol. 5, No 1&2, pp 139-155
- International Labour Organization. (n.d.). Workplace well-being. Retrieved from <https://www.ilo.org/>
- Keeman, A., Näswall, K., Malinen, S., & Kuntz, J. (2017). Employee Wellbeing: Evaluating a Wellbeing Intervention in Two Settings. *Frontiers in psychology*, 8, 505. doi:10.3389/fpsyg.2017.00505
- Khuong, M. N. & Tien, B. D. (2013). Factors influencing employee loyalty directly and indirectly through job satisfaction - A study of banking sector in Ho Chi Minh City. *International Journal of Current Research and Academic Review*, 1 (4), 81-95
- Krekel, C. et al. (2019). Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance. Saïd Business School Research Papers, Saïd Business School WP 2019-04
- Krishantha, M. (2018). Employee well being – effectiveness on motivation and organizational performance. *International Journal of Advancements in Research & Technology*, 7 (7), 23-40
- Lee, Y.J. Lee, I. C. & Lin, C. L. (2015). The impact of employee loyalty and organizational citizenship behavior on organizational performance: a case study of Taiwan listed family business. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 41 (1), 8-25
- Litchfield, P. et al. (2016). Work and Wellbeing in the 21st Century †. *International journal of environmental research and public health*, 13(11), 1065. doi:10.3390/ijerph13111065
- Ludban, M. & Gitimu, P. N. (2015). Psychological Well-being of College Students. *Undergraduate Research Journal for the Human Sciences*, 14.
- Mäkikangas et al. (2013). Does personality matter? Research on individual differences in occupational well-being.

Mannosij Roy, (2013) Impact of employee loyalty on organizational performance: a case study of Starbucks

Martensen, A. & Grønholdt, L. (2006). Internal marketing: a study of employee loyalty, its determinants and consequences. *Innovative Marketing*, 2 (4), 92-116

Marzuki, N. A. (2013). The impact of personality on employee well being. *European Scientific Journal*, 9 (20), 43-52

Maslow, A. H. (1959). Cognition of being in the peak experiences. *The Journal of Genetic Psychology*, 94 , 43-66

Matzler, K. & Renzl, B. (2006). The Relationship between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, and Employee Loyalty. *Total Quality Management and Business Excellence* 17(10):1261-1271

Ministry of Employment, Immigration and Civil Status. Republic of Seychelles. (2019). Why is productivity important.

Moore, J. (2019). 55 Productivity Quotes For Work, Life and Making the Most of You.

Morgan lovell. (n.d.). Well being in office design

Murali, S. et al. (2017). Employee Loyalty, Organizational Performance & Performance Evaluation – A Critical Survey. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 19 (8), 62-74

Murali, S. et al. (2017). Employee Loyalty, Organizational Performance & Performance Evaluation – A Critical Survey. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 19 (8), 62-74

Murali, S., Poddar, A. & Seema, A. (2017). Employee Loyalty, Organizational Performance & Performance Evaluation – A Critical Survey. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 19 (8), 62-74

New Economics Foundation. (2014). Well-being at work A review of the literature. O'Donnell, M. *Employee Well-Being In The Workplace*. Registered charity number 1055254 © February 2014 New Economics Foundation ISBN 978-1-908506-57-3

Noreen Tehrani (2007). What's happening with well-being at work? Chartered Institute of Personnel and Development. www.cipd.co.uk

- Organ, D. W. (2015). Organizational Citizenship Behavior. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition)*.
- Page, K. M. & Vella-Brodrick, D. (2009). The 'What', 'Why' and 'How' of Employee Well-Being: A New Model. *Social Indicators Research*, 90 (3), 441-458
- Parham, D. (n.d.). Definition, importance and determinants of productivity.
- Peiró, J. M., Kozusznik, M. W., Rodríguez-Molina, I., & Tordera, N. (2019). The Happy-Productive Worker Model and Beyond: Patterns of Wellbeing and Performance at Work. *International journal of environmental research and public health*, 16(3), 479. doi:10.3390/ijerph16030479
- Pickford, H. C. & Joy, G. (2016). Organisational Citizenship Behaviours: Definitions and Dimensions. Saïd Business School Research Paper, Saïd Business School RP 2016-31
- Pruyne, E. (2011). Corporate investment in Employee Wellbeing the emerging strategic imperative. Ashridge Business School and Nuffield Health, December 2011
- QA International. (2017). 3 easy ways to promote employee well-being. Source: www.hrmonline.com.au
- Rishipal, M. (2013). Performance Management and Employee Loyalty. *Global Journal of Management and Business Research Administration and Management*, 13 (3), 1-5
- Rúnarsdóttir, M. (2018). Organizational Citizenship Behavior and Job Loyalty as Consequences of Job Satisfaction.
- Ryff, Carol D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 57(6), 1069-1081
- Shin, D. C. & Johnson D. M. (1978). Avowed happiness as an overall assessment of the quality of life. *Social Indicators Research* 5(1):475-492
- Skakona, J. et al. (2009). Do managers experience more stress than employees? Results from the Intervention Project on Absence and Well-being (IPAW) study among Danish managers and their employees. *Work*, 38, 103–109. Doi:10.3233/WOR-2011-1112
- Staff, R. (2019). 10 Great Examples of Workplace Wellness Programs. Source: risepeople.com

Sugiura, Y., & Sugiura, T. (2018). Mindfulness as a Moderator in the Relation Between Income and Psychological Well-Being. *Frontiers in psychology*, 9, 1477. doi:10.3389/fpsyg.2018.01477

The Editors of Encyclopedia Britannica. (2019). Loyalty. Retrieved from

Tov, W. & Chan, D. (2012). The Importance of Employee Well-being. Singapore Management University, Institutional Knowledge at Singapore Management University, Research Collection School of Social Sciences, *Business Times*, September 25, p. 14

Tsai, M. S. & Tsai, M. C. (2017). The Influence of Loyalty, Participation and Obedience on Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Economic Affairs (IJBEA)*, 2(1), 67-76

Van Dyne, L. Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 37 (4), 765-802.

Van Horn, J. E. et al. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 365–375

Wan, H. L. (2012). Employee Loyalty at the Workplace: The Impact of Japanese Style of Human Resource Management. *International Journal of Applied HRM*, 3 (1), 1-17

Warr, P. (1987). *Work, Unemployment, and Mental Health*, Clarendon Press, Oxford.

Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1998). The Role-Based Performance Scale: Validity Analysis of a Theory-Based Measure. *The Academy of Management Journal*, 41 (5), 540-555

Willig, C. (2008). *Introducing Qualitative Research in Psychology*. England: Open University Press

Tanja Nicholls. (n.d.). Don't confuse performance with productivity. Source: Workdynamics

Zangmo, T. (2008). Psychological Well-being. The Centre for Bhutan Studies. Gross National Happiness Survey Findings, 2007-2008. Thimphu, Butão: The Centre for Bhutan Studies, 2009.

Zantal-Wiener, A. (2017). A Brief History of Productivity: How Getting Stuff Done Became an Industry. Source: blog.hubspot.com

Zhang, D. (2011). *Organisational Citizenship Behaviour*. White Paper 2011

Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621-644.

Zipongo. (n.d.). 15 Quotes to Inspire Your Employee Wellness Program. Source: meetzipongo.com

Γούβα, Γ. (2012). Πώς το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει την απόδοση και την συμπεριφορά των εργαζομένων στις επιχειρήσεις. Ηράκλειο: ΤΕΙ Ηρακλείου Κρήτης

Δημητράσκου, Θ. (2009). Αντιπαραγωγικές εργασιακές συμπεριφορές. πηγή www.psychology.gr

Πελεκάνου (2017). «Η μεγάλη οικονομική κρίση (2008 - .) στην Ελλάδα: Ιστορική αναδρομή μέσω των αναφορών από τα ΜΜΕ.» Σχολή Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, Πανεπιστήμιο Πατρών, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών

Σκλαβούνος, Λ. (2016). Παράρτημα 1: Η έννοια της παραγωγικότητας .

Ηλεκτρονικές πηγές

Πολ Κρούγκμαν, βραβείο Νομπέλ στον κείνσιανισμό Αρχαιοθετήθηκε 2011-07-22 στο Wayback Machine., Καθημερινή, 14 Οκτωβρίου 2008, ανακτήθηκε στις 2 Νοεμβρίου 2008.

Six dimensions of well-being in the workplace. (n.d.). source: hrxperts.org/

Accounting Dictionary. (n.d.). What is Customer Orientation? Retrieved from <https://www.myaccountingcourse.com>

Collins. (n.d.). Definition of 'productivity'. Retrieved from <https://www.collinsdictionary.com>

Merriam-Webster. (2019). Productivity. Retrieved from <https://www.merriam-webster.com>

IGI Global (n.d.). What is Economic Crisis. Retrieved from <https://www.igi-global.com>

Productivity Quotes. (n.d.). Retrieved from <https://www.brainyquote.com>