

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΥΤΥΧΙΑ
ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ: ΜΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ

ΠΡΟΕΔΡΟΥ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΜΟΕΣ 1468

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΦΑΦΑΛΙΟΥ ΕΙΡΗΝΗ

Πειραιάς, Μάιος 2016

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



**MASTER PROGRAMM IN ECONOMIC AND BUSINESS
STRATEGY**

**THE ROLE OF ENGAGEMENT IN EMPLOYEES'
HAPINESS: AN EMPIRICAL STUDY**

By

PROEDROU ALEXANDROS MOES 1468

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and Business Strategy

SUPERVISOR: FAFALIOU IRENE

Piraeus, May 2016

*Στον παππού μου, Λουίζο
και τη γιαγιά μου, Γαρυφαλιά*

Ευχαριστίες

Σε έναν κόσμο που η αβεβαιότητα κυριαρχεί η ανάγκη για μεταπτυχιακές σπουδές γίνεται ολοένα και πιο έντονη. Τα δύο αυτά χρόνια των μεταπτυχιακών μου σπουδών δεν έλαβα, όμως, μόνο γνώση ως ένα απαραίτητο εφόδιο για να ανταπεξέλθω στην αγορά εργασίας αλλά ένα σύνολο εμπειριών που συνέβαλαν στην αναδιαμόρφωση του τρόπου που σκέφτομαι με αποτέλεσμα να γίνω ένας καλύτερος άνθρωπος. Ήρθε, επομένως η στιγμή να ευχαριστήσω όλους εκείνους τους ανθρώπους που ο καθένας με το δικό του τρόπο συνέβαλε αισθητά στην ολοκλήρωση αυτού του μοναδικού ταξιδιού εμπειριών και αναζήτησης.

Πρώτα απ' όλους, θα ήθελα να ευχαριστήσω την Αναπληρώτρια Καθηγήτρια του Πανεπιστημίου Πειραιώς αλλά και μέντορα μου, Ειρήνη Φαφαλιού, για την αμέριστη εμπιστοσύνη, την πολύτιμη βοήθεια και τον απεριόριστο χρόνο που προσέφερε για την επίβλεψη και την καθοδήγηση μου σε όλη τη διάρκεια της διπλωματικής μου εργασίας. Έπειτα, θα ήθελα να ευχαριστήσω το Ίδρυμα Κρατικών Υποτροφιών για την υποστήριξη που μου παρείχε μέσω υποτροφιών, καθ' όλη τη διάρκεια των προπτυχιακών και μεταπτυχιακών σπουδών μου. Η διπλωματική εργασία με τίτλο: «Ο ρόλος της ενσωμάτωσης στην ευτυχία των εργαζομένων: Μια εμπειρική μελέτη» χρηματοδοτήθηκε από το Ι.Κ.Υ. στο πλαίσιο του προγράμματος χορήγησης υποτροφιών για μεταπτυχιακές σπουδές πρώτου κύκλου (μάστερ) στην Ελλάδα με ένταξη στην αγορά εργασίας, ακαδημαϊκού έτους 2014-2015.

Δε θα μπορούσα να παραλείψω να ευχαριστήσω την επόπτρια μου κατά τη διάρκεια της πρακτικής μου άσκησης στο κατάστημα της Εθνικής Τράπεζας Ακτής Κονδύλη 191 Χαϊδή Μαρία για την επαγγελματική καθοδήγηση αλλά και την κατανόηση καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου. Φυσικά ένα μεγάλο ευχαριστώ ανήκει και σε όλους τους συναδέλφους του καταστήματος για τις πολύτιμες συμβουλές κατά τα πρώτα επαγγελματικά μου βήματα στην Εθνική Τράπεζα. Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους φίλους και συνοδοιπόρους σε αυτά τα δύο χρόνια.

Τέλος, το μεγαλύτερο ευχαριστώ το οφείλω στην οικογένεια μου, για όσα μου έχουν προσφέρει όλα αυτά τα χρόνια και για τις θυσίες που έχουν κάνει ώστε να μου δώσουν τη δυνατότητα να ασχοληθώ απερίσπαστα με τις σπουδές μου.

Ο ρόλος της ενσωμάτωσης στην ευτυχία των εργαζομένων: μια εμπειρική μελέτη

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία ασχολείται με τη μελέτη της συσχέτισης δύο εννοιών της Διοίκησης, οι οποίες αποκτούν ολοένα και περισσότερο το ενδιαφέρον των συγχρόνων ερευνητών, της ευτυχίας και της ενσωμάτωσης των εργαζομένων. Τα τελευταία χρόνια, οι δύο αυτές έννοιες αποτελούν ζητήματα υψίστης σημασίας τόσο στο σύγχρονο επιχειρηματικό χώρο όσο και τον ακαδημαϊκό. Τόσο αναφορικά με την έννοια της ευτυχίας στο χώρο εργασίας όσο και με εκείνη της ενσωμάτωσης, πραγματοποιούνται έρευνες που έχουν ως στόχο να αναδειχθεί ένα μοντέλο που θα είναι σε θέση να ερμηνεύσει την πρακτική εφαρμογή τους στο χώρο εργασίας. Επιπλέον, δεν υπάρχει μέχρι τώρα στη διεθνή βιβλιογραφία κάποιος ορισμός των εννοιών αυτών που να χαίρει καθολικής αναγνώρισης. Εκτός των άλλων, δεν έχει διενεργηθεί μέχρι και σήμερα κάποια εμπειρική έρευνα που να στοχεύει στην εξέταση της συσχέτισης των δύο αυτών εννοιών, γεγονός που αποτελεί και την πρωτοτυπία της εν λόγω διπλωματικής εργασίας. Η έρευνα αυτή είναι περισσότερο επίκαιρη από ποτέ, δεδομένων των συνθηκών που έχουν δημιουργηθεί στην ελληνική λόγω της χρηματοοικονομικής κρίσης που βιώνει η οικονομία από το 2008 και του τρόπου που έχει επηρεάσει τους Έλληνες εργαζομένους.

Για το σκοπό αυτό, διεξήχθη στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας εμπειρική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο βασίστηκε σε έγκυρα ερωτηματολόγια προηγούμενων παρόμοιων ερευνών. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε μέσω e-mails αλλά και έντυπα καθώς και με τη μορφή google form σε υπαλλήλους Χρηματοπιστωτικού Ιδρύματος της Ελλάδας. Η έρευνα διήρκησε από πρώτη Φεβρουαρίου μέχρι τέλος Μαρτίου 2016. Τα ευρήματα της έρευνας ήταν αρκετά ενδιαφέροντα. Βάσει αυτών, ως κυριότερο εύρημα προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι στο υπό διερεύνηση Χρηματοπιστωτικό Ίδρυμα είναι κατά μέσο όρο ενσωματωμένοι όσο και ευτυχισμένοι στο χώρο εργασίας τους. Ακόμη, παρουσιάστηκε μέτρια συσχέτιση μεταξύ των δύο εννοιών.

Το ιδιαίτερα σημαντικό εύρημα της εμπειρικής μελέτης είναι ότι ενώ βάσει της βιβλιογραφίας η ενσωμάτωση των εργαζομένων θεωρείται παράγοντας που συμβάλλει στην ευτυχία στο χώρο εργασίας, στη συγκεκριμένη έρευνα, αναδεικνύεται πως πρέπει να εξεταστεί

επιπρόσθετα η δημιουργία ενός μοντέλου, στο οποίο η ευτυχία που αισθάνονται οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας τους αποτελεί καίριο παράγοντα που οδηγεί στην ενσωμάτωσή τους. Η οικονομετρική ανάλυση έδειξε πως υπάρχει σχέση μεταξύ τους.

Τέλος, τα ευρήματα της παρούσας διπλωματικής και οι περιορισμοί της έρευνας πεδίου, αναδεικνύουν την ανάγκη για περαιτέρω έρευνα επί του θέματος.

Σημαντικοί Όροι: ευτυχία στο χώρο εργασίας, ενσωμάτωση εργαζομένων, υποκειμενική ευημερία

The role of engagement in employees' happiness: an empirical study

Abstract

This master thesis deals with the correlation of two notions of Management, which are increasingly assuming the interest of modern researchers. More specifically, it deals with the correlation of workplace happiness and employee engagement. In recent years, these two concepts are issues of vital importance in the modern business and academic world. Researchers try to create a model that will be able to fully explain those notions' applications at the workplace. Moreover, there is not so far a definition of workplace happiness or employee engagement, which enjoys universal recognition. Furthermore, it has not been carried out up to date an empirical research that aims to examine the correlation of these two concepts, for reason, this study is pioneer. This research is more appropriate than ever, given the conditions in Greece, due to the financial crisis, which Greeks have been facing since 2008.

For this purpose, an empirical research was conducted as part of this master thesis using a questionnaire, which was inspired by the existing theories and scientific tools. The questionnaire was distributed via e-mails, forms and google form to employees of a Financial Institution in Greece. The findings were quite interesting. It emerged that the Institution's employees are on average both engaged and happy in their workplace. In addition, a moderate correlation between the two concepts was found.

The most important finding of this empirical study was that while the employee engagement was mostly considered as a contributing factor to happiness at work, in this research, was emerged, based on empirical study, that happiness workplace could be a contributing factor of employee engagement. The econometric analysis showed that there is a relationship between them.

In conclusion, this study emphasizes the need for additional research of these concepts.

Keywords: workplace happiness, employee engagement, subjective well-being

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευχαριστίες	vii
Περίληψη	vii
Abstract	ix
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	xiii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	xv
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ	1
1.2. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ	3
1.3. ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΥΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	7
2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
2.2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΥΤΥΧΙΑΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	7
2.3. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΥΤΥΧΙΑΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	12
2.4. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗΣ	38
2.4.1. Θεωρητικό υπόβαθρο του όρου της ενσωμάτωσης	38
2.4.2. Δείκτες μέτρησης και μοντέλα της ενσωμάτωσης	40
2.5. Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΥΤΥΧΙΑΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	59
2.6. ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	67
3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	67
3.2. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	67
3.3 ΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	70
3.4. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ	71
3.5. ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ	79
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ	81
4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	81
4.2. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	81
4.3. ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΥΤΥΧΙΑΣ ΣΤΟ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ	89
4.4. Η ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ	96
4.5. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΥΤΥΧΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	103
4.6. ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ	107

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	109
5.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	109
5.2. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	109
5.2. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	111
5.3. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	111
5.4. ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ	112
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1	113
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	120
ΕΛΛΗΝΙΚΗ	120
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ	121
ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ	134

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1: Οι 50 εταιρείες με το υψηλότερο Bliss Score	9
Πίνακας 2.2: Οι 10 εταιρείες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον	11
Πίνακας 2.3: Οι διαφορές ανάμεσα στο μάντζερ και τον ηγέτη	20
Πίνακας 2.4: Οι παράγοντες που οδηγούν στην ενσωμάτωση σύμφωνα με την εταιρεία Deloitte	46
Πίνακας 2.5: Οι παράγοντες που οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίηση σύμφωνα με τη SHRM	56
Πίνακας 2.6: Οι παράγοντες που οδηγούν στην ενσωμάτωση σύμφωνα με τη SHRM	57
Πίνακας 3.1: Έλεγχος Cronbach του ερευνητικού εργαλείου	79
Πίνακας 4.1: Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος	82
Πίνακας 4.2: Πίνακας συνάφειας ετών προϋπηρεσίας και ετών προϋπηρεσίας στον οργανισμό	85
Πίνακας 4.3: Πίνακας ελέγχου Chi-square ετών προϋπηρεσίας και ετών προϋπηρεσίας στον οργανισμό	85
Πίνακας 4.4: Έλεγχος συνάφειας φύλου και ετήσιου εισοδήματος	87
Πίνακας 4.5: Έλεγχος Chi-Square Φύλου και Ετήσιου Εισοδήματος	88
Πίνακας 4.6: Πίνακας συνάφειας χώρου εργασίας και ετήσιου εισοδήματος	88
Πίνακας 4.7: Έλεγχος Chi-Square χώρου εργασίας και ετήσιου εισοδήματος	88
Πίνακας 4.8: Μέσος Όρος επιπέδου ευτυχίας στο χώρο εργασίας	89
Πίνακας 4.9: Έλεγχος Kolmogorov-Smirnov για τους παράγοντες της ευτυχίας στο χώρο εργασίας	91
Πίνακας 4.10: Έλεγχος Kolmogorov-Smirnov αναφορικά με το επίπεδο ευτυχίας στο χώρο εργασίας	92
Πίνακας 4.11: Συσχέτιση παραγόντων και επιπέδου ευτυχίας στο χώρο εργασίας με το συντελεστή Spearman	93

Πίνακας 4.12: Παράγοντες που παρουσιάζουν ισχυρή συσχέτιση με την ευτυχία στο χώρο εργασίας_____	94
Πίνακας 4.13: Έλεγχος Chi-Square φύλου και ευτυχισμένου ή μη εργαζομένου`_____	96
Πίνακας 4.14: Έλεγχος συσχέτισης δημογραφικών χαρακτηριστικών και ευτυχισμένου ή μη εργαζομένου_____	96
Πίνακας 4.15: Μέσος όρος επιπέδου ενσωμάτωσης του δείγματος_____	97
Πίνακας 4.16: Έλεγχος Kolmogorov-Smirnov αναφορικά με τους παράγοντες της ενσωμάτωσης_____	98
Πίνακας 4.17: Έλεγχος Kolmogorov-Smirnov αναφορικά με το επίπεδο ενσωμάτωσης_____	99
Πίνακας 4.18: Πίνακας συσχέτισης παραγόντων της ενσωμάτωσης με το συντελεστή Spearman_____	99
Πίνακας 4.19: Πίνακας συσχέτισης δημογραφικών χαρακτηριστικών και ενσωματωμένων ή μη εργαζομένων_____	101
Πίνακας 4.20: Πίνακας συσχέτισης ενσωμάτωσης και ευτυχίας στο χώρο εργασίας με τη χρήση του συντελεστή Pearson Chi-Square_____	104
Πίνακας 4.21: Πίνακας συσχέτισης ενσωμάτωσης και ευτυχίας στο χώρο εργασίας με τη χρήση του συντελεστή Spearman_____	104
Πίνακας 4.22: Πίνακας Παλινδρόμησης Α Μοντέλου_____	106
Πίνακας 4.23: Πίνακας Παλινδρόμησης Β Μοντέλου_____	107

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 2.1: Το μοντέλο "X" της ενσωμάτωσης	45
Διάγραμμα 2.2: Το μοντέλο του Aon Hewitt	48
Διάγραμμα 2.3: Η πυραμίδα της ενσωμάτωσης του Pena	50
Διάγραμμα 2.4: Το μοντέλο της ενσωμάτωσης του Robinson	50
Διάγραμμα 2.5: Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow	53
Διάγραμμα 4.1: Φύλο δείγματος ανά Μονάδα Δικτύου και Κεντρική/Περιφερειακή Διοίκηση	86
Διάγραμμα 4.2: Μορφωτικό επίπεδο ανά φύλο	86
Διάγραμμα 4.3: Φύλο ανά τομέα εργασίας	87
Διάγραμμα 4.4: Παράγοντες που συντελούν στην ευτυχία στο χώρο εργασίας	90
Διάγραμμα 4.5: Ιστόγραμμα κανονικότητας του επιπέδου ευτυχίας στο χώρο εργασίας	92
Διάγραμμα 4.6: Ευτυχισμένοι και μη εργαζόμενοι στο δείγμα	95
Διάγραμμα 4.7: Αντίληψη του όρου της ενσωμάτωσης	97
Διάγραμμα 4.8: Ιστόγραμμα κανονικότητας επιπέδου ενσωμάτωσης	98
Διάγραμμα 4.9: Ενσωματωμένοι και μη εργαζόμενοι στο δείγμα	100
Διάγραμμα 4.10: Scatterplot ευτυχίας στο χώρο εργασίας και ενσωμάτωσης	103

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η μελέτη της σημασίας και του ρόλου της ευτυχίας των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο καθώς επίσης και η συσχέτιση της με την ενσωμάτωση των εργαζομένων. Όπως αναφέρει και ο Πρόεδρος της SouthWest Airlines “για να έχει μια εταιρεία πιστούς πελάτες πρέπει πρωτίστως να έχει ευτυχισμένους και ενσωματωμένους εργαζόμενους”. Η υπόθεση στην οποία βασίζονται προηγούμενες, σχετικές μελέτες αναφορικά με την ευτυχία των εργαζομένων, είναι απλή: τα άτομα που αισθάνονται ότι καλύπτονται οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσής τους, τείνουν να είναι πιο επιτυχημένα στο χώρο εργασίας τους. Οι εργαζόμενοι που έχουν μια ευτυχισμένη στάση απέναντι στην εργασία τους, συνήθως είναι πιο δραστήριοι, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, είναι περισσότερο ανεκτικοί έναντι του ρίσκου και των νέων προκλήσεων και λιγότερο επιρρεπείς στο στρες. Επίσης, βάσει των ερευνών οι ευτυχισμένοι εργαζόμενοι δείχνουν πάθος για την εργασία τους και αισθάνονται περηφάνια όταν οι στόχοι τους εκπληρώνονται επιτυχώς (Achor, 2011).

Μια πρόσφατη έρευνα στο πανεπιστήμιο του Warwick ανέδειξε πως η ευτυχία των εργαζομένων αυξάνει κατά 12% την παραγωγικότητα τους. Εταιρείες, όπως η “Google” που έχουν επενδύσει στην εργασιακή ικανοποίηση και την στήριξη των εργαζομένων αυξάνουν τα οικονομικά τους αποτελέσματα. Για την “Google” η αύξηση αυτή ανήλθε στο 37%. Σύμφωνα με έρευνα κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες, καθιστώντας τους εργαζόμενους ευτυχισμένους τότε η εταιρεία κερδίζει περισσότερο. Η κινητήρια δύναμη φαίνεται να είναι το γεγονός, πως οι ευτυχισμένοι άνθρωποι χρησιμοποιούν πιο αποτελεσματικά τον διαθέσιμο χρόνο τους, αυξάνοντας το ρυθμό εργασίας τους χωρίς να μειώνεται η ποιότητα εργασίας (Oswald et al., 2014). Μέσα από το ευτυχισμένο εργατικό δυναμικό αυξάνονται οι πωλήσεις κατά 37%, η επιτυχία στην επίτευξη στόχων κατά 19% και η παραγωγικότητα, όπως προκύπτει μετά από τη δεκαετή έρευνα του τελευταίου. Ακόμη και εκείνες οι επιχειρήσεις που παίρνουν στα σοβαρά την εκπαίδευση ηγετών αγνοούν τον ρόλο που παίζει η ευτυχία στην ηγετική αποτελεσματικότητα¹.

Αξίζει να διευκρινιστεί από την αρχή της διπλωματικής εργασίας ότι σύμφωνα με τους

¹ http://www.huffingtonpost.com/shawn-achor/happiness-leads-to-success_b_940611.html

πρωτοπόρους ερευνητές του θέματος της ευτυχίας των εργαζομένων και των επιπτώσεών της στην απόδοσή τους, η ευτυχία ορίζεται ως η καλύτερη διάθεση των πόρων, προκειμένου να ξεπεραστούν οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση είναι σε θέση να μεγιστοποιήσει την απόδοσή της και να δημιουργήσει προσδοκίες για το μέλλον (Pryce-Jones, 2012).

Σκόπιμο είναι να αναφέρουμε και τον καίριο ρόλο της ενσωμάτωσης των εργαζομένων στη σύγχρονη διοικητική επιστήμη, την οποία μπορούμε να ορίσουμε ως «τη συμμετοχή του ατόμου στον οργανισμό, την ικανοποίηση αλλά και τον ενθουσιασμό του για την εργασία» (Harter et al., 2002,σελ.269). Οι managers της σύγχρονης εποχής συμφωνούν πως η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα απαιτούνται όπως ποτέ άλλοτε (Solomon και Sandhya Sridevi, 2010). Ο Bates (2004) εντόπισε την παρουσία ενός κενού ενσωμάτωσης των εργαζομένων στις ΗΠΑ το οποίο εκτιμά πως αξίζει 300 δισεκατομμύρια δολάρια ετησίως. Ο Hooper (2008) παρατηρώντας την αυστραλιανή οικονομία υπολόγισε ότι υπάρχουν απώλειες ύψους 31 δισεκατομμυρίων δολαρίων ετησίως ως αποτέλεσμα της μη ενσωμάτωσης των εργαζομένων. Επιπλέον, σύμφωνα με τη βασική αρχή του Pareto, το 80% των αποτελεσμάτων μιας εταιρείας οφείλεται στο 20% των ικανοτήτων των εργαζομένων της. Επομένως, εύκολα μπορούμε να συνηγορήσουμε πως ο κάθε εργαζόμενος προσφέρει μικρό ποσοστό των ικανοτήτων του στην εργασία ενώ το υπόλοιπο το αφιερώνει σε δραστηριότητες με τις οποίες ασχολείται στον ελεύθερο του χρόνο.

Κάποια άλλα σημαντικά σύγχρονα ευρήματα είναι πως με βάση έρευνα της εταιρείας Gallup (2014) μόλις το 30% των εργαζομένων στις ΗΠΑ θεωρείται πως διακατέχονται από εργασιακή ενσωμάτωση. Ακόμη, παρόλο που το 90% των ηγετών θεωρεί πως η εργασιακή ενσωμάτωση έχει θετικό αντίκτυπο στην επιτυχία της επιχείρησης, μόλις το 25% αυτών των ηγετών έχει αναπτύξει κάποια στρατηγική ενσωμάτωσης. Από τα παραπάνω φίνεται κατανοητό ότι η εργασιακή ενσωμάτωση αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα για την απόδοση και την επίδοση ενός οργανισμού καθώς επηρεάζει αισθητά τη διατήρηση των εργαζομένων, την πίστη και την παραγωγικότητά τους. Ακόμη, είναι συνδεδεμένη με την ικανοποίηση του καταναλωτή, τη φήμη αλλά και τη συνολική αξία της επιχείρησης (Harter et al., 2002·Schaufeli et al., 2004·Hallberg et al., 2007·Lewicka,2011·Alan et al.,2006). Η ενσωμάτωση προσφέρει στους ερευνητές που ασχολούνται με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μια ψυχολογική βάση για να αναπτυχθούν θεωρίες σχετικά με την έννοια αυτή όσο και επιχειρησιακές στρατηγικές (Schuck et al., 2011).

1.2. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Η διερεύνηση του θέματος αυτού είναι περισσότερο επίκαιρη από ποτέ, ιδιαίτερα αν λάβουμε υπόψη και τις δύσκολες συνθήκες τις οποίες λόγω της χρηματοοικονομικής κρίσης καλούνται να αντιμετωπίσουν οι εργαζόμενοι και οι επιχειρήσεις. Κρίνεται, επομένως, απαραίτητο να αναφερθούν τα μεγέθη ορισμένων σημαντικών μακροοικονομικών δεικτών, προκειμένου να αναδειχθεί η αβεβαιότητα αλλά και εν γένει οι συνθήκες που διέπουν το ευρύτερο περιβάλλον της χώρας στην οποία διεξήχθη η παρούσα έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, η ανεργία αυξήθηκε από το 12,72% το 2010 στο 24,90% το 2015, ενώ το 2013 το ποσοστό αυτό άγγιξε το 27,42%, το οποίο είναι και ένα από τα μεγαλύτερα ποσοστά που άγγιξε ποτέ η ανεργία στην Ελλάδα, συγκριτικά με το μέσο ποσοστό ανεργίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης (το οποίο το 2015 ήταν 10,84%). Από το 2007 έως το πρώτο τρίμηνο του 2015 το διαθέσιμο κατά κεφαλήν εισόδημα μειώθηκε κατά 27,5%, ενώ η καταναλωτική εμπιστοσύνη υποχώρησε κατά 0,7%.

Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητο να αναφερθεί πως στις χώρες του ΟΟΣΑ κατά το ίδιο διάστημα καταγραφόταν σημαντική αύξηση στο κατά μέσο όρο κατά κεφαλήν ΑΕΠ, η οποία έφτασε το 3,3%. Τέλος, ο μέσος μισθός της χώρας από το 2010 μέχρι και το 2015 έχει μειωθεί κατά 3.758 δολάρια². Ακόμη, δεν είναι λίγες οι εταιρείες στην Ελλάδα, οι οποίες αποφασίζουν να σταματήσουν τη λειτουργία τους καθώς δεν κατάφεραν να ανταπεξέλθουν στην πίεση της ύφεσης και της πτωτικής τάσης της κατανάλωσης, με αποκορύφωμα το έτος 2013, Μερικά παραδείγματα εταιρειών που έθεσαν τέλος στη λειτουργία τους το 2013 είναι η εταιρεία «ΚΑΤΣΕΛΗΣ», η εταιρεία «FOKAS», η οποία λειτουργούσε για περισσότερο από 77 χρόνια, η «ΑΓΝΟ» αλλά και η διεθνούς φήμης ασφαλιστική εταιρεία «ΕΥΙΜΑ». Μέσα στο 2014, έκλεισαν 22 ναυτιλιακές εταιρείες της χώρας, λόγω του έντονου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος³.

Οι έντονες αυτές αλλαγές στο μακροοικονομικό περιβάλλον αυξάνουν τις πιθανότητες ψυχικής διαταραχής, δηλαδή της κατάθλιψης ως επί το πλείστον (Γιωτάκος, 2012). Επομένως, γίνεται αντιληπτό πως αν οι άνθρωποι πάσχουν από κατάθλιψη, ακόμη και από ήπιες μορφές της κάθε άλλο παρά ευτυχισμένοι μπορούν να αισθανθούν στο χώρο εργασίας τους. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί πως η κατάθλιψη αποτελεί πλέον τη δεύτερη σημαντικότερη αιτία

² <https://data.oecd.org>

³ <https://fortunegreece.com>

ανικανότητας-αναπηρίας. Η οικονομική αστάθεια σε προσωπικό επίπεδο έχει επηρεάσει σημαντικά το πώς αισθάνονται οι άνθρωποι τόσο στον εργασιακό τους χώρο όσο και εκτός αυτού. Η μελέτη που πραγματοποιήθηκε από το Γιωτάκο (2012) δείχνουν πως υπάρχει ισχυρή συσχέτιση δεικτών ψυχικής υγείας και μακροοικονομικών δεικτών. Η έρευνά του έδειξε πως υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των μακροοικονομικών δεικτών με τις επισκέψεις σε τακτικά εξωτερικά ιατρεία και τμήματα επείγοντων ψυχιατρικών κλινικών, αυτοκτονίες, ανθρωποκτονίες και αριθμού διαζυγίων. Ειδικότερα, βρέθηκε θετική συσχέτιση μεταξύ των επισκέψεων στα εξωτερικά ιατρεία και στα επείγοντα του Αιγινήτειου και της ανεργίας και του μέσου εισοδήματος. Σύμφωνα με μελέτες του ΕΠΙΨΥ (2015) τα σοβαρά καταθλιπτικά επεισόδια και η χρήση αντικαταθλιπτικών έχουν αυξηθεί σημαντικά. Εκτιμάται πως τουλάχιστον 12.500 άνθρωποι περισσότεροι το 2015 συγκριτικά με το προηγούμενο έτος ξεκίνησαν αντικαταθλιπτική αγωγή⁴.

Προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος της παρούσας έρευνας, τέθηκαν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα, με πεδίο εφαρμογής ένα από τα Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα της χώρας:

1. Είναι οι Έλληνες εργαζόμενοι στο Χρηματοπιστωτικό Ίδρυμα ευτυχισμένοι στο χώρο εργασίας τους;
2. Έχουν οι Έλληνες εργαζόμενοι στο υπό εξέταση Χρηματοπιστωτικό Ίδρυμα υψηλά επίπεδα ενσωμάτωσης;
3. Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της ευτυχίας στο χώρο εργασίας και της ενσωμάτωσης των εργαζομένων;
4. Ποια είναι η σχέση μεταξύ της ευτυχίας των εργαζομένων στο χώρο εργασίας και της ενσωμάτωσης;
5. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά διαδραματίζουν κάποιο ρόλο στο επίπεδο ευτυχίας και ενσωμάτωσης των εργαζομένων;

Η εμπειρική μεθοδολογία, η οποία επιλέχθηκε για την εξέταση των άνωθεν ερωτημάτων είναι η έρευνα πεδίου με τη χρήση ερωτηματολογίου. Το δείγμα των ερωτηθέντων αποτελείται από εργαζομένους ενός Χρηματοπιστωτικού Ιδρύματος της χώρας. Αποτελείται από εργαζομένους στις μονάδες του Δικτύου (υποκαταστήματα) αλλά και στις Διευθύνσεις του. Περιλαμβάνει άτομα που κατέχουν διοικητικές αλλά και μη θέσεις στον οργανισμό. Τα διοικητικά στελέχη ήταν ανώτατα, ανώτερα αλλά και πρώτου επιπέδου.

⁴ <http://www.epipsi.gr/>

1.3. ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ

Αναφορικά με τη δομή της εργασίας, το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί την εισαγωγή ενώ στο δεύτερο κεφάλαιο πραγματοποιείται βιβλιογραφική επισκόπηση του θεωρητικού υποβάθρου της ευτυχίας στο χώρο της εργασίας αλλά και της ενσωμάτωσης. Ακόμη, αναφέρεται η συσχέτιση των δύο εννοιών. Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογία αλλά και ο σχεδιασμός της εμπειρικής έρευνας. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ευρήματα της έρευνας και γίνεται διενεργείται κριτική συζήτηση των ευρημάτων της παρούσας έρευνας με τα ευρήματα, προηγούμενων παρόμοιων ερευνών, θεωρητικών και εμπειρικών. Τέλος, αναφέρονται τα συμπεράσματα, τα εμπόδια που παρουσιάστηκαν κατά τη διεξαγωγή της έρευνας καθώς και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα αναφορικά με τις δύο αυτές έννοιες της διοίκησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΥΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο της έννοιας της ευτυχίας στο χώρο της εργασίας καθώς και της ενσωμάτωσης. Ακολουθεί επισκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τον ρόλο της ενσωμάτωσης στη δημιουργία της ευτυχίας των εργαζομένων.

Αναφορικά με την ευτυχία στο χώρο εργασίας, παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο και τονίζεται το ενδιαφέρον των πολιτικών του ανθρώπινου δυναμικού που ακολουθούνται διεθνώς από τα Τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού για την ανάπτυξη της ευτυχίας των εργαζομένων. Γίνεται, ακόμη, μνεία στους παράγοντες εκείνους που σύμφωνα με τη βιβλιογραφία συμβάλλουν αισθητά στη δημιουργία της αλλά και ανάλυση του κάθε παράγοντα ξεχωριστά. Έπειτα, παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο της ενσωμάτωσης και τα μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί για την ανάλυση της αλλά και οι τρόποι μέτρησης της. Γίνεται αναφορά στους ορισμούς που έχουν αναπτυχθεί τόσο από ακαδημαϊκούς όσο και από ανθρώπους της αγοράς αλλά και τα εργαλεία εκείνα τα οποία έχουν αναπτυχθεί στη διεθνή ακαδημαϊκή κοινότητα για την ποσοτικοποίηση της.

Τέλος, γίνεται επισκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τον ρόλο της ενσωμάτωσης στη δημιουργία της ευτυχίας στο χώρο της εργασίας αλλά και πως αυτές οι δύο έννοιες αλληλεξαρτώνται η μία από την άλλη.

2.2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΥΤΥΧΙΑΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Υπάρχουν δύο αντιλήψεις αναφορικά με την ευτυχία: η ευδαιμονική και η ηδονική αντίληψη. Η ευδαιμονική αντίληψη προτείνει πως η ζωή των ατόμων μπορεί να θεωρηθεί όταν πράττουν το σωστό και το ενάρετο. Η ηδονική αντίληψη αναφέρεται στην υποκειμενική ευημερία, στην ικανοποίηση από τη ζωή καθώς και στο γεγονός πως ένας άνθρωπος βιώνει αρκετά θετικά συναισθήματα και ελάχιστα αρνητικά (Diener et al., 1999· Schimmack, 2008).

Στη σύγχρονη εποχή, και συγκεκριμένα από τα τέλη της δεκαετίας του '90 το ενδιαφέρον από τους οικονομολόγους για την εξέταση του όρου της ευτυχίας, ή της υποκειμενικής ευημερίας (“subjective well-being”) έχει αυξηθεί σημαντικά. Οι οικονομολόγοι της

Νεοκλασικής Σχολής θεωρούν πως η χρησιμότητα είναι εκείνη, η οποία καθοδηγεί τα άτομα για τη λήψη των αποφάσεων τους. Ωστόσο, οικονομολόγοι αλλά και ψυχολόγοι θεωρούν πλέον πως η επίτευξη της υποκειμενικής ευημερίας, δηλαδή της ευτυχίας, είναι ο οδηγός των ανθρώπων στις αποφάσεις τους (Dolan, et al., 2008).

Όταν οι ερευνητές αναφέρονται στον όρο «ευτυχία» αναφέρονται στην ψυχολογική ή υποκειμενική ευημερία του ατόμου. Η ευτυχία του ατόμου παρουσιάζει τρία καίρια χαρακτηριστικά. Αρχικά, είναι μια υποκειμενική κατάσταση. Κανένας δεν μπορεί να πει πως κάποιος άλλος άνθρωπος είναι ευτυχισμένος. Επιπλέον, δεν γίνεται να αναφέρουμε πως κάποιος είναι ευτυχισμένος παρατηρώντας τις εμπειρίες που βιώνει. Οι άνθρωποι είναι ευτυχισμένοι στο βαθμό που οι ίδιοι πιστεύουν πως είναι ευτυχισμένοι. Ακόμη, είναι μια συνολική αξιολόγηση που παρουσιάζει κάποια σταθερότητα διαχρονικά. Περιλαμβάνει, τέλος, την εμπειρία θετικών συναισθημάτων και την απουσία αρνητικών συναισθημάτων (Diener, 1985). Εφαρμόζοντας, λοιπόν, τον ορισμό της ευτυχίας του Diener (1991) στο χώρο εργασίας, ένας εργαζόμενος έχει υψηλά επίπεδα υποκειμενικής ευημερίας αναφορικά με την εργασία του όταν είναι ικανοποιημένος από την εργασία του και βιώνει θετικά συναισθήματα (Bakker, 2010). Ένας άλλος πολύ εύστοχος ορισμός της ευτυχίας στο χώρο εργασίας είναι εκείνος, ο οποίος αναφέρεται και στην εισαγωγή της παρούσας διπλωματικής εργασίας: η ευτυχία στο χώρο εργασίας σχετίζεται με την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των συγκεκριμένων πόρων προκειμένου να ξεπεραστούν οι προκλήσεις που εμφανίζονται, έτσι ώστε να μεγιστοποιείται η απόδοση και να δημιουργούνται προσδοκίες, με αποτέλεσμα να δημιουργείται η ευτυχία του εργαζομένου αλλά και των άλλων αλλά και να δίνεται κίνητρο στους άλλους να συμμετάσχουν ενεργά στο όραμα του οργανισμού (Edmunds, 2011).

Το ενδιαφέρον αναφορικά με την ευτυχία με τη μορφή της ευχάριστης διάθεσης, της ευημερίας και των θετικών συμπεριφορών έχει αυξηθεί ιδιαίτερα στο χώρο της εργασίας. Περισσότερο από το 90% των ανθρώπων συμφωνεί, ότι «ένας ευτυχισμένος εργαζόμενος είναι ένας παραγωγικός εργαζόμενος» (Fisher, 2003). Η ευτυχία μπορεί να συνδεθεί με την απόδοση των εργαζομένων, καθώς μόνο μερικοί άνθρωποι διαθέτουν την ευτυχία. Όταν κάποιος παρατηρήσει μια ομάδα ατόμων, η ευτυχία μπορεί να αναδειχθεί ως ένας πολύτιμος πόρος (Hobfoll, 1998). Στο σημείο αυτό μπορούμε να αναφέρουμε πως οι ευτυχισμένοι και οι μη ευτυχισμένοι άνθρωποι βρίσκονται σε διαφορετικές ψυχολογικές καταστάσεις. Από τη μια πλευρά, έχει αναδειχθεί πως οι δυστυχισμένοι άνθρωποι δέχονται συχνότερα απειλές στο εργασιακό τους περιβάλλον, γίνονται αμυντικοί και επιφυλακτικοί προς τους συναδέλφους

τους, είναι απαισιόδοξοι και ανασφαλείς. Από την άλλη πλευρά, τα άτομα που νοιώθουν ευτυχισμένα έχουν περισσότερες ευκαιρίες ανέλιξης στον εργασιακό τομέα, είναι περισσότερο εξωστρεφείς και υποστηρικτικοί προς τους συναδέλφους, είναι αισιόδοξοι και διακατέχονται από αυτοπεποίθηση (Cropanzano et al., 2001).

Ο Alexander Kjerulf, ένας από τους ειδικούς στον κόσμο σε θέματα ευτυχίας στο χώρο εργασίας, θεωρεί πως η ευτυχία πρέπει να είναι ο απώτερος στόχος, προκειμένου η επιχείρηση να αυξήσει την παραγωγικότητα, καθώς οι ευτυχισμένοι άνθρωποι δουλεύουν καλύτερα με άλλους αλλά και διορθώνουν προβλήματα αντί να παραπονιούνται για αυτά. Ακόμη, οι ευτυχισμένοι άνθρωποι έχουν περισσότερη ενέργεια. Εκτός των άλλων οι ευτυχισμένοι άνθρωποι τείνουν να είναι περισσότερο δημιουργικοί, έχουν περισσότερα κίνητρα και είναι πιο υγιείς, ενώ ανησυχούν λιγότερο για το αν θα κάνουν λάθη (στην πραγματικότητα κάνουν λιγότερα λάθη), καθώς και μαθαίνουν γρηγορότερα. Τέλος, τείνουν να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις. Άλλωστε, όπως δήλωσε και ο ίδιος σε πρόσφατη ομιλία του στο Tedx Copenhagen η εργασία είναι το κομμάτι της ζωής μας που αφιερώνουμε τον περισσότερο χρόνο όσο είμαστε ξύπνιοι, καθώς τον πιο πολύ χρόνο της ζωής μας τον αφιερώνουμε στον ύπνο.⁵

Στην Αμερική, κάθε χρόνο πραγματοποιείται από την εταιρεία “CareerBliss” έρευνα σχετικά με το σε ποιες εταιρείες οι άνθρωποι είναι πιο ευτυχισμένοι στο χώρο εργασίας τους. Η εταιρεία βασίζεται σε αναφορές εργαζομένων, οι οποίοι αξιολογούν διάφορους παράγοντες της εταιρείας, όπως ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής, τις σχέσεις με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους, το εργασιακό περιβάλλον, τα εργασιακά καθήκοντα αλλά και τις ευκαιρίες ανάπτυξης. Έτσι, αναφορικά με το 2015, η εταιρεία κατέληξε στον ακόλουθο πίνακα, στον οποίο αναφέρονται οι 50 εταιρείες, το score που έλαβαν αλλά και ο μέσος μισθός που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι σε αυτές:

Πίνακας 2.1

Οι 50 εταιρείες με το υψηλότερο Bliss Score

ΘΕΣΗ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	BLISS SCORE	ΕΤΗΣΙΟΣ ΜΙΣΘΟΣ
1	Johnson & Johnson	3.523	\$70,000
2	Broadcom	3.505	\$85,000
3	Chevron	3.502	\$55,000
4	Texas Instruments	3.493	\$75,000
5	McAfee	3.491	\$83,000
6	Google	3.488	\$70,000

⁵ <https://youtu.be/Eq81wx6aPbA>

7	Intuit	3.485	\$71,000
8	Adobe	3.484	\$90,000
9	Amgen	3.478	\$75,000
10	SAP AG	3.444	\$85,000
11	Fidelity Investments	3.427	\$65,000
12	Qualcomm	3.426	\$80,000
13	Advanced Micro Devices	3.420	\$77,000
14	Fedex	3.416	\$40,000
15	Visa	3.380	\$85,000
16	Farmers Insurance	3.375	\$41,000
17	Intel	3.352	\$71,000
18	DirecTV	3.346	\$41,000
19	Wellpoint (Anthem)	3.344	\$60,000
20	Bank of America	3.339	\$41,000
21	Microsoft	3.335	\$81,000
22	Medtronic	3.333	\$65,000
23	Accenture	3.331	\$71,000
24	Flextronics	3.328	\$50,000
25	Chrysler	3.327	\$61,000
26	Pepsi	3.326	\$50,000
27	NetApp	3.324	\$100,000
28	Honeywell	3.324	\$65,000
29	Nationwide Insurance	3.315	\$45,000
30	NBCUniversal	3.313	\$55,000
31	Sabre Holdings	3.309	\$75,000
32	Thomson Reuters	3.307	\$71,000
33	Walt Disney Company	3.307	\$61,000
34	Abbott Laboratories	3.302	\$70,000
35	Union Bank	3.295	\$51,000
36	Yahoo	3.292	\$85,000
37	Citibank	3.289	\$45,000
38	Nokia	3.287	\$81,000
39	Kaiser Permanente	3.286	\$61,000
40	Boeing	3.281	\$75,000
41	Cisco Systems	3.278	\$91,000
42	Ford Motor	3.277	\$55,000
43	Parker Hannifin	3.276	\$60,000
44	Juniper Networks	3.276	\$87,500
45	Caterpillar	3.273	\$60,000
46	General Dynamics	3.271	\$72,000
47	Oracle	3.269	\$91,000
48	eBay	3.260	\$80,000

49	PayPal	3.252	\$91,000
50	Apple	3.237	\$45,000

Πηγή:<http://www.careerbliss.com/facts-and-figures/careerbliss-50-happiest-companies-in-america-for-2015/>

Παρατηρούμε από τον παραπάνω πίνακα ότι έξι από το σύνολο των εταιρειών είναι εταιρείες που ασχολούνται με τραπεζικές εργασίες. Πιο συγκεκριμένα τρεις από αυτές είναι τράπεζες (Bank of America, Union Bank, Citibank), δύο ασχολούνται με τραπεζικές μεταφορές (Paypal, Visa) και τέλος μια ασχολείται με επενδύσεις (Fidelity Investments). Το γεγονός αυτό αποτελεί και έναν από τους λόγους που επιλέχθηκε η έρευνα της παρούσας εργασίας να διεξαχθεί σε κάποιο Χρηματοπιστωτικό Ίδρυμα της Ελλάδας.

Μια παρεμφερής πρωτοβουλία, η οποία λαμβάνει χώρα και στην Ελλάδα είναι εκείνη της αναζήτησης του εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος⁶ (“A great place to work”). Το εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον, σύμφωνα με τον οργανισμό αυτό χτίζεται από τις καθημερινές σχέσεις των εργαζομένων και των στελεχών. Το κάρδιο για αυτούς είναι η εμπιστοσύνη. Από την οπτική γωνία, λοιπόν, του εργαζομένου, εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον είναι εκείνο στο οποίο εμπιστεύονται τους ανθρώπους για τους οποίους εργάζονται, αισθάνονται υπερήφανοι για αυτό που κάνουν και απολαμβάνουν τη συνεργασία με τους συναδέλφους τους. Αντίστοιχα, από την πλευρά των στελεχών εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον είναι εκείνο στο οποίο τα στελέχη επιτυγχάνουν τους επιχειρηματικούς στόχους με εργαζομένους που δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό και με τους οποίους συνεργάζονται ως ομάδα σε ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης. Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποίησε ο οργανισμός οι δέκα εταιρείες με το υψηλότερο σκορ αναφορικά με το εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 2.2

Οι 10 εταιρείες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	ΚΛΑΔΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
AXA Insurance	Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες & Ασφάλειες	273
DHL Express Hellas	Μεταφορές	305
Epsilon Net	Πληροφορική Λογισμικό	267
Diamantis Masoutis S.A. Supermarkets	Λιανική Είδη Διατροφής	6200
MSD	Βιοτεχνολογία & Φαρμακευτική	257

⁶ <http://www.greatplacetowork.gr/best-workplaces/best-workplaces-hellas>

Kotsovolos (Dixons S.E. Europe)	Λιανική Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές/Ηλεκτρονικά Είδη	1939
Accenture	Πληροφορική Σύμβουλοι Πληροφορικής	467
Novartis Hellas	Βιοτεχνολογία & Φαρμακευτική Φαρμακευτική	480
Pharmathen	Βιοτεχνολογία & Φαρμακευτική Φαρμακευτική	1054
V. Kafkas S.A.	Λιανική Εξειδικευμένα Προϊόντα/Υπηρεσίες	660

Πηγή: <http://www.greatplacetowork.gr/best-workplaces/best-workplaces-hellas>

Μπορεί να παρατηρηθεί πως και με βάση αυτό τον τρόπο μέτρησης σε υψηλή θέση βρίσκεται κάποιος οργανισμός ο οποίος παρέχει χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, γεγονός που ενίσχυσε την επιλογή να πραγματοποιηθεί έρευνα πεδίου σε κάποιο Χρηματοπιστωτικό Ίδρυμα της χώρας.

Μέχρι τώρα οι ερευνητές έχουν προσπαθήσει να μετρήσουν την ευτυχία στο χώρο εργασίας ταυτίζοντας τη με έννοιες, όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η παρουσία θετικών συναισθημάτων, η απουσία αρνητικών αλλά και η ψυχολογική υποκειμενική ευημερία (Cropanzano, et al., 2001).

2.3. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΥΤΥΧΙΑΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι Dolan et al., (2008) προσπάθησαν να αποτυπώσουν όλους τους παράγοντες που αναφέρονται στη βιβλιογραφία ότι συντελούν στην επίτευξη της ευτυχίας του ατόμου. Συνοπτικά, αυτοί είναι το εισόδημα, ορισμένα προσωπικά χαρακτηριστικά (ηλικία, φύλο, εθνικότητα, προσωπικότητα), κοινωνικά χαρακτηριστικά (εκπαίδευση, υγεία, τύπος εργασίας, ανεργία), ο τρόπος που τα άτομα καταναλώνουν τον χρόνο τους (ώρες που αφιερώνονται στην εργασία, μετακίνηση, ενδιαφέρον για τους άλλους ανθρώπους, συμμετοχή στην κοινωνία και εθελοντισμός, άσκηση, θρησκευτικές δραστηριότητες), οι στάσεις και οι πεποιθήσεις απέναντι στον εαυτό μας, τους άλλους και εν γένει τη ζωή (στάσεις απέναντι στις περιστάσεις, πίστη, πολιτικές πεποιθήσεις, θρησκεία), διαπροσωπικές σχέσεις (γάμος, ύπαρξη σχέσης, παιδιά) και τέλος το ευρύτερο οικονομικό, κοινωνικό και πολιτικό περιβάλλον (εισοδηματική ανισότητα, επίπεδα ανεργίας, πληθωρισμός, επίπεδο δημοκρατίας, φυσικό περιβάλλον, ασφάλεια, ύπαρξη συστημάτων μεταφοράς). Δε θα αναφερθούμε περαιτέρω στις μελέτες που έχουν εξετάσει τη συσχέτιση των παραπάνω παραγόντων με την υποκειμενική ευημερία.

Αναφορικά με την ευτυχία στο χώρο εργασίας έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές μελέτες, οι οποίες προσπαθούν να αναδείξουν τους παράγοντες εκείνους, οι οποίοι συμβάλλουν στην ανάπτυξη ενός ευτυχισμένου περιβάλλοντος εργασίας. Εν γένει, οι παράγοντες που συμβάλλουν στην επίτευξη ευτυχίας στο χώρο εργασίας μπορούν να διακριθούν σε δύο κατηγορίες: σε εκείνους που προέρχονται από την εργασία και σε εκείνους που προέρχονται από τον οργανισμό (Fisher, 2003). Οι παράγοντες αυτοί είναι: το όραμα του οργανισμού, η οργανωσιακή κουλτούρα, η δικαιοσύνη, η επιρροή του ηγέτη, οι σχέσεις με τον προϊστάμενο, οι σχέσεις με τους συναδέλφους, η εμπιστοσύνη, η αυτονομία στην εργασία, η χρησιμότητα της εργασίας, η χρήση ικανοτήτων, η ενσωμάτωση, η αμοιβή από την εργασία, οι προκλήσεις που πηγάζουν από την εργασία, η αντίληψη που έχει το άτομο αναφορικά με το ρόλο που διαδραματίζει για την επίτευξη του στόχου του οργανισμού, η ισορροπία μεταξύ προσωπικής ζωής και εργασίας και η ανάπτυξη του ατόμου μέσα από την εργασία του, και τα θετικά συναισθήματα που βιώνει το άτομο στην εργασία (Andrew, 2011). Οι παράγοντες εκείνοι είναι και αυτοί που εξετάστηκαν προκειμένου να αποτυπωθεί η ευτυχία ποσοτικά στο ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε για τη διεξαγωγή της εμπειρικής έρευνας.

Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητο να εξετάσουμε την έννοια του κάθε παράγοντα ξεχωριστά. Πιο συγκεκριμένα, θα αναφερθεί το βασικό θεωρητικό υπόβαθρο για τους παράγοντες που αναφέρθηκαν παραπάνω πλην της ενσωμάτωσης. Η ενσωμάτωση αναλύεται διεξοδικά σε αυτόνομη ενότητα του παρόντος κεφαλαίου, καθώς είναι και ο παράγοντας του οποίου τη σχέση με την ευτυχία στο χώρο εργασίας ερευνά η παρούσα διπλωματική εργασία.

Αρχικά, γίνεται ανάλυση *του οράματος του οργανισμού*. Στη βιβλιογραφία συνήθως συγχέονται οι έννοιες του οράματος και της αποστολής. Αποστολή είναι ο σκοπός της επιχείρησης ή ο λόγος ύπαρξής της. Με αυτή την έννοια η αποστολή εκφράζει το «βασικό καθήκον της οργάνωσης προς την κοινωνία» (Μπουραντάς, 2002) . Για παράδειγμα η αποστολή της Walt Disney⁷, όπως η ίδια την αποτυπώνει στην επίσημη ιστοσελίδα της είναι «να κάνει τους ανθρώπους χαρούμενους».

Το όραμα, από την άλλη πλευρά, εκφράζει τα όνειρα καθώς και τις προσδοκίες των μελών της οργάνωσης για το μέλλον της. Περιγράφει τα γενικά χαρακτηριστικά μιας ιδανικής κατάστασης της οργάνωσης στο μέλλον. Εκφράζονται οι βασικές προσδοκίες των μετόχων, των εργαζομένων, των προμηθευτών, των πελατών αλλά και της κοινωνίας. Το όραμα είναι αρκετά σημαντικό, καθώς ελκύει και κινητοποιεί τους ανθρώπους για την υλοποίηση

⁷ <http://www.disney.com/>

επιτευγμάτων, τα οποία είναι ιδανικά και μεγάλα και δίνουν νόημα στην καθημερινότητα. Το όραμα αποτελεί μια πυξίδα, η οποία δείχνει κατεύθυνση προς το μέλλον (Μπουραντάς, 2002).. Το όραμα συνδέεται στενά και με την ηγεσία. Σύμφωνα με τον B. Nanus (1992) το όραμα αποτελεί την πιο ισχυρή κινητήριος δύναμη για να οδηγήσει μια οργάνωση στην τελειότητα και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία, εφόσον το έχουν ενστερνιστεί οι εργαζόμενοι. Το όραμα αποτελεί ένα από τα πιο καίρια στοιχεία της ηγεσίας καθώς αποσαφηνίζει τη γενική κατεύθυνση της εταιρείας, συμβάλλει στην ευθυγράμμιση και το συντονισμό των μερών της οργάνωσης, ομάδων και ατόμων αφού προσδιορίζει μια κοινή πορεία στο μέλλον και τέλος το όραμα ενεργοποιεί κινητοποιεί και παρακινεί τα άτομα δίνοντας νόημα στην καθημερινότητα της εργασιακής ζωής αφού ως επιθυμητό μέλλον αποτελεί πηγή για την ικανοποίηση και των ατομικών αναγκών και των ατομικών αναγκών, προσδοκιών, ονείρων και επιθυμιών.

Σύμφωνα με έρευνα των Watson & Slack (1993) υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του βαθμού κατανόησης του οράματος της επιχείρησης και το πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας τους.

Ένας σημαντικός παράγοντας στην ανάπτυξη ευτυχίας στο χώρο εργασίας είναι **η οργανωσιακή κουλτούρα** και κατά πόσο συμβαδίζει με τις αξίες του εργαζομένου. Με τον όρο οργανωσιακή κουλτούρα ορίζεται το σύνολο των κοινών αξιών, αρχών, παραδόσεων αλλά και τρόπων εκτέλεσης των εργασιών που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο ενεργούν τα μέλη του οργανισμού (Shadur και Kienzle, 1999). Στον παραπάνω ορισμό κρίνεται σκόπιμο να δοθεί προσοχή σε τρία στοιχεία. Αρχικά, η κουλτούρα συνιστά αντίληψη, δηλαδή οι εργαζόμενοι την αντιλαμβάνονται με βάση τα βιώματά τους στο πλαίσιο του οργανισμού. Ακόμη, είναι περιγραφική και τέλος συνήθως τα άτομα την περιγράφουν με παρεμφερείς έννοιες (Robins και Judge, 2011). Σύμφωνα με τον E. Shein (2014) η κουλτούρα είναι αποτέλεσμα μάθησης από ομαδική εμπειρία και έχει σημασία μόνο αναφορικά με την ομάδα αυτή. Οι Hatch και Schultz (1997) στη δική τους μελέτη παρουσίασαν την κουλτούρα ως μία έννοια μέσω της οποίας θα ερμηνευτεί η οργανωσιακή ταυτότητα και θα επηρεαστεί η εικόνα ενός οργανισμού, δηλαδή πιστεύουν πως η κουλτούρα, η ταυτότητα και η εικόνα ενός οργανισμού δημιουργούν ένα σύστημα με νόημα και λογική που ορίζει επί της ουσίας την επιχείρηση και τα υπομνήματα της.

Οι περισσότεροι μεγάλοι οργανισμοί έχουν μια κυρίαρχη κουλτούρα και πολυάριθμες υποκουλτούρες. Η κυρίαρχη κουλτούρα εκφράζει τις θεμελιώδεις αξίες που αποδέχεται η πλειονότητα των μελών ενός οργανισμού. Οι υποκουλτούρες αναπτύσσονται συνήθως σε

μεγάλους οργανισμούς για να αποτυπώσουν κοινά προβλήματα που αντιμετωπίζουν εργαζόμενοι που είναι μέλη ίδιων ομάδων (Sackmann, 1992). Εφτά είναι τα πρωταρχικά χαρακτηριστικά, τα οποία αποτυπώνουν την ουσία της κουλτούρας ενός οργανισμού: η καινοτομία, η προσοχή στη λεπτομέρεια, ο προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, ο προσανατολισμός στον άνθρωπο, ο προσανατολισμός στην ομάδα, η επιθετικότητα και, τέλος η σταθερότητα (Chatman και Jehn, 1994). Η κουλτούρα αντιπροσωπεύει το όραμα ή την αποστολή των ιδρυτών του. Ουσιαστικά, η οργανωσιακή κουλτούρα προκύπτει από την αλληλεπίδραση μεταξύ των υποκειμενικών αντιλήψεων και υποθέσεων των ιδρυτών αλλά και εκείνων από τους οποίους μαθαίνουν οι πρώτοι εργαζόμενοι από τις εμπειρίες τους.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει πως ενστερνίζονται οι εργαζόμενοι την κουλτούρα. Ένας από τους τρόπους είναι η αφήγηση ιστοριών που αναφέρονται σε σημαντικά γεγονότα των ιδρυτών ή σε γεγονότα που αναφέρονται στην παραβίαση κανόνων αλλά και στην αντίδραση σε σφάλματα του παρελθόντος (Randsell, 2000). Προκειμένου να συμβάλλουν στην αντίληψη της κουλτούρας, οι ιστορίες αυτές συνδέουν το παρόν της εταιρείας με το παρελθόν, εξηγούν τις τρέχουσες πολιτικές που ακολουθεί η επιχείρηση αλλά και προσφέρουν μια πειστική εικόνα των στόχων της (Pettigrew, 1979). Ένας άλλος τρόπος είναι οι τελετουργίες, οι οποίες συνιστούν επαναλαμβανόμενες ακολουθίες γεγονότων που εκφράζουν και ενισχύουν σημαντικές αξίες και στόχους του οργανισμού (Drickhamer, 2003). Πολλοί οργανισμοί και μονάδες εντός των οργανισμών χρησιμοποιούν ιδιαίζουσα γλώσσα ως τρόπο αναγνώρισης και συνένωσης των μελών μιας κουλτούρας. Μοναδικοί όροι περιγράφουν τον εξοπλισμό, τα στελέχη, τα άτομα σε καίριες θέσεις, τους προμηθευτές ή τα προϊόντα που σχετίζονται με την επιχείρηση. Η ιδιωματική γλώσσα, εφόσον αφομοιωθεί, λειτουργεί ως παρονομαστής ενώνοντας τα μέλη μιας κουλτούρας ή μιας υποκουλτούρας (Robbins και Judge, 2011).

Η κουλτούρα μπορεί να είναι είτε ισχυρή είτε ασθενής. Αν οι περισσότεροι υπάλληλοι αποδέχονται τις αξίες του οργανισμού και συμφωνούν με αυτές, τότε η κουλτούρα είναι ισχυρή. Αν, όμως, οι εργαζόμενοι δεν αποδέχονται αλλά και δεν αναγνωρίζουν τις ίδιες αξίες, τότε η κουλτούρα χαρακτηρίζεται ως ασθενής. Σε μια ισχυρή κουλτούρα, οι θεμελιώδεις αξίες του οργανισμού χαίρουν ευρείας αποδοχής και έχουν την ένθερμη υποστήριξη των περισσότερων μελών του. Η μεγαλύτερη αποδοχή των αξιών της οργανωσιακής κουλτούρας συνεπάγεται μεγαλύτερη επιρροή στη συμπεριφορά των μελών αλλά και υψηλότερη αφοσίωση, η οποία με τη σειρά της δημιουργεί ένα εσωτερικό κλίμα υψηλού ελέγχου της συμπεριφοράς (Sorensen, 2002). Ακόμη, μια ισχυρή κουλτούρα συνδέεται με τη μείωση της κινητικότητας των

υπαλλήλων, καθώς μια τέτοια σύμπτωση αναφορικά με το σκοπό προάγει τη συνεκτικότητα, την πίστη αλλά και την οργανωσιακή δέσμευση (Vandenberghe, 1999). Δεν πρέπει να παραληφθεί πως όσο πιο ισχυρή είναι η κουλτούρα, τόσο λιγότερο χρειάζεται να ασχοληθεί η διοίκηση με τη διατύπωση τυπικών κανόνων και κανονισμών για την καθοδήγηση της συμπεριφοράς των υπαλλήλων (Dolan και Garcia, 2002). Σε οργανισμούς με ισχυρή κουλτούρα αυτή μπορεί να υποκαταστήσει κανόνες και κανονισμούς που τυπικά κατευθύνουν τους εργαζομένους. Οι ισχυρές κουλτούρες έχουν τη δυνατότητα να δημιουργούν προβλεψιμότητα, τάξη και συνέπεια εξαλείφοντας την ανάγκη γραπτής τεκμηρίωσης (Robbins και Judge, 2011). Μία άλλη αισθητή απόρροια της κουλτούρας είναι η δημιουργία κλίματος. Το οργανωσιακό κλίμα ως όρος αναφέρεται στις κοινές ιδέες που έχουν τα άτομα για τον οργανισμό αλλά και για το περιβάλλον στο οποίο εργάζονται. Όταν σχεδόν όλοι έχουν την ίδια πεποίθηση για το τι είναι σημαντικό ή για το πόσο καλά λειτουργούν τα πράγματα, η επίδραση αυτών των στάσεων θα είναι κάτι παραπάνω από το άθροισμα των ατομικών μερών. Σύμφωνα με μια μετα-ανάλυση, το φυσιολογικό κλίμα συνδέεται αισθητά με το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης του ατόμου, τη δέσμευση, τη συμμετοχή αλλά και την παρακίνησή του (Carr et al., 2003). Επομένως, γίνεται αντιληπτό ότι η ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα θα πρέπει να παρουσιάζει θετική συσχέτιση με την ευτυχία του ατόμου στο χώρο εργασίας, καθώς συμβάλλει αισθητά στο πως αισθάνεται το άτομο κατά τη διάρκεια εργασίας του σε αυτόν.

Πολλά από τα μοντέλα που προσπαθούν να ερμηνεύσουν την ευτυχία στο χώρο εργασίας αποδίδουν στην οργανωσιακή κουλτούρα εμφιασμένο ρόλο (Hartnell et al., 2011). Σύμφωνα με μια μετα-ανάλυση από τον Hartnell (2011) και τους συνεργάτες του, η κουλτούρα της επιχείρησης συμβάλλει αισθητά στην ανάπτυξη της συνεργασίας, της εμπιστοσύνης αλλά και της υποστήριξης. Ακόμη, βοηθά στην ανάπτυξη της επιτυχίας και της ευτυχίας. Μολονότι υπάρχουν αρκετές ενδείξεις πως οι αξίες του οργανισμού συσχετίζονται με την ευτυχία στο χώρο εργασίας, η διακύμανση η οποία έχει εξηγηθεί είναι αρκετά μικρή (Hartnell et al., 2011). Μια πιθανή εξήγηση αποτελεί το γεγονός ότι δεν επηρεάζουν τα ίδια οργανωσιακά χαρακτηριστικά όλους τους εργαζομένους με την ίδια ένταση. Επιπλέον, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία οι ατομικές αξίες μπορούν να επηρεάσουν τη σχέση εργασιακών περιβαλλοντικών χαρακτηριστικών και της ευτυχίας στο χώρο εργασίας (Warr, 2008). Σύμφωνα με τον Preto (2015) παρατηρείται μια καμπυλόγραμμη σχέση μεταξύ των αξιών του οργανισμού και της ευτυχίας στον εργασιακό χώρο, γεγονός που σημαίνει πως η οργανωσιακή κουλτούρα συμβάλλει στην αύξηση της ευτυχίας των εργαζομένων στην εργασία τους μέχρι

ένα μέγιστο βαθμό. Ο Preto μελέτησε τη σχέση των δύο αυτών μεταβλητών λαμβάνοντας ως δείγμα 497 Βραζιλιάνους στρατιωτικούς. Όλοι εργάζονταν για τουλάχιστον έξι μήνες, το 93% των οποίων ήταν άντρες και το 60% των οποίων ήταν παντρεμένοι. Η ίδια έρευνα έδειξε ότι υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των αξιών του οργανισμού και της ευτυχίας στο χώρο εργασίας αλλά και ότι παίζει σημαντικό ρόλο το άτομο να θεωρεί σημαντικές τις αξίες τις οποίες θεωρεί και ο οργανισμός ώστε να αυξάνεται η ευτυχία που αισθάνεται το άτομο σε αυτόν.

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι σύμφωνα με τη θεωρία της γνωστικής ασυμφωνίας η ασυμφωνία μεταξύ των γνωστικών στοιχείων μιας γνωσιακής δομής είναι δυσάρεστη και τα άτομα προσπαθούν να την αποφύγουν, να την εξαλείψουν ή να τη μειώσουν (Festinger, 1957). Ως γνωστικό στοιχείο, ο Festinger ορίζει οτιδήποτε γνωρίζει το άτομο για τον εαυτό του, τα συναισθήματά του, τις προθέσεις του, τις πράξεις του αλλά και το περιβάλλον του. Η ασυμφωνία είναι μια συνεχής μεταβλητή, η ένταση της οποίας εξαρτάται από δύο παράγοντες, από τη σημαντικότητα των γνωστικών στοιχείων αλλά και από την αναλογία σύμφωνων και ασύμφωνων στοιχείων σε μια γνωστική δομή. Η ασυμφωνία είναι δυσάρεστη και προκαλεί ένταση, η οποία μπορεί να εκτονωθεί μόνο με την εξάλειψη ή τη μείωσή της (Κοκκινάκη, 2005). Αναφορικά με τους εργαζομένους, το να εργάζονται σε έναν οργανισμό ο οποίος πρεσβεύει αξίες διαμετρικά αντίθετες από εκείνες που πρεσβεύουν οι ίδιοι τους δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα με αποτέλεσμα να συμβάλλει αρνητικά στην ευτυχία στο χώρο εργασίας.

Σύμφωνα με τον J. Stacey Adams (1965), οι εργαζόμενοι συγκρίνουν ό,τι αποκομίζουν από την εργασία τους (εκροές) με όσα προσφέρουν (εισροές) και κατόπιν συγκρίνουν τη δική τους αναλογία με αυτή των άλλων που κατέχουν αντίστοιχη θέση. Αν ένας εργαζόμενος πιστεύει πως η δική του αναλογία είναι ίση συγκριτικά με των συναδέλφων σε αντίστοιχη θέση, δεν υπάρχει πρόβλημα αν όμως είναι άνιση τότε θεωρεί ότι υποτιμάται ή ότι υπερτιμάται. Όταν υπάρχει ανισότητα τότε οι εργαζόμενοι τείνουν να επιζητούν την αποκατάσταση της. Η παραπάνω θεωρία αρχικά εστίαζε στη διανεμητική δικαιοσύνη, η οποία αναφέρεται στην αντιληπτή αμεροληψία του ποσού και του κατακερματισμού των ανταμοιβών στα άτομα. Πιο πρόσφατες έρευνες έχουν επικεντρωθεί σε ζητήματα της διαδικαστικής δικαιοσύνης, δηλαδή στον αντιληπτό δίκαιο χαρακτήρα της διαδικασίας που ακολουθείται για τον καθορισμό της διανομής των ανταμοιβών. Οι έρευνες έχουν δείξει πως η διανεμητική δικαιοσύνη επιδρά σημαντικά στην ικανοποίηση των εργαζομένων (Dailey et al., 1992). Επομένως γίνεται

αντιληπτό πως η αίσθηση δικαιοσύνης στο χώρο εργασίας συμβάλλει στο να νιώθουν τα άτομα περισσότερο ευτυχισμένα στο χώρο εργασίας, αφού αν νοιώθουν πως δεν υποτιμούνται οι ίδιοι ή δεν υπερτιμώνται άλλα άτομα δεν θα έχουν την ανάγκη να μεταβάλλουν την κατάσταση.

Οι ακόλουθοι τρεις παράγοντες συνδέονται αρκετά μεταξύ τους, για το λόγο αυτό δεν γίνεται διεξοδική ανάλυση για τον καθένα ξεχωριστά. Με την οργανωσιακή κουλτούρα συνδέεται και ένας άλλος παράγοντας της ευτυχίας στον εργασιακό βίο, εκείνος της **αντίληψης του ρόλου που διαδραματίζει στον οργανισμό ο εργαζόμενος**. Με την παραπάνω φράση γίνεται αναφορά στο κατά πόσο ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται τις προσδοκίες που έχει ο οργανισμός από αυτόν αλλά και τα καθήκοντα που πρέπει να φέρει εις πέρας. Ένας ρόλος δεν είναι τίποτε άλλο από ένα σύνολο μοτίβων συμπεριφοράς που αναμένεται να εκδηλώσει το άτομο που κατέχει μια συγκεκριμένη θέση σε μια κοινωνική μονάδα (Robbins and Judge., 2011). Η αποτελεσματικότητα της κάθε ομάδας άλλωστε εξαρτάται από το συνδυασμό των ρόλων που αναλαμβάνουν και αναπτύσσουν τα μέλη της στα πλαίσια αυτής (Μπουραντάς, 2002). Φυσικά, ο ρόλος που έχει το άτομο στον οργανισμό θα πρέπει να είναι επιθυμητός από τον εργαζόμενο, προκειμένου να αυξηθεί το αίσθημα ευτυχίας του στο χώρο εργασίας. Σε έρευνά τους στην Ολλανδία οι Groot και Brink (1999) τονίζουν πως η εργασία του ατόμου αποτελεί πρωταρχικό παράγοντα στο πως αισθάνεται ο εργαζόμενος δουλεύοντας. Οι εργαζόμενοι, οι οποίοι είναι ευχαριστημένοι με το αντικείμενο της εργασίας του εργάζονται υπερωριακά χωρίς να διαμαρτύρονται για αυτό και μάλιστα είναι περισσότερο αποδοτικοί. Για το λόγο αυτό, τα καθήκοντα κάθε θέσης εργασίας αλλά και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει το άτομο που τη στελεχώνει θα πρέπει να γίνονται με ιδιαίτερη προσοχή. Η επιτυχία όλων των ενεργειών που συσχετίζονται με το προσωπικό εξαρτάται από τη γνώση του περιεχομένου και των απαιτήσεων κάθε θέσης (Singh et al., 2008).

Η χρήση ικανοτήτων είναι επίσης ένας παράγοντας που διαδραματίζει ρόλο στην ευτυχία των εργαζομένων, ο οποίος συσχετίζεται ιδιαίτερα με το ρόλο που διαδραματίζει ο εργαζόμενος στην επιχείρηση. Ο οργανισμός σε αυτόν τον τομέα θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός. Θα πρέπει οι εργαζόμενοι να ταξινομούνται αποτελεσματικά και ορθολογικά. Ακόμη, οι εργοδότες καλούνται να εντοπίζουν ποιοι εργαζόμενοι χρειάζονται ουσιαστικά για τη λειτουργία της επιχείρησης και να διαχειρίζονται την εξέλιξη και τις επιβραβεύσεις τους ξεχωριστά από το υπόλοιπο προσωπικό (Dessler, 2015). Με τον όρο «ικανότητες» δεν γίνεται αναφορά μόνο στις τεχνικές δεξιότητες αλλά στο ανθρώπινο κεφάλαιο, δηλαδή στο σύνολο των ικανοτήτων και δεξιοτήτων που έχει αναπτύξει το άτομο μέσα από την εκπαίδευση και την

εμπειρία του. Για παράδειγμα, μια ικανότητα, η οποία είναι σημαντική και παραλείπεται συνήθως από τα διοικητικά στελέχη είναι εκείνη της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Οι **προκλήσεις**, οι οποίοι προέρχονται από την εργασία είναι ο τρίτος παράγοντας, ο οποίος συνδέεται με τους άλλους δύο. Ο συγκεκριμένος παράγοντας συνδέεται και με εκείνον της προσωπικής ανάπτυξης. Καθημερινά, τα άτομα έρχονται αντιμέτωπα με προβλήματα που καλούνται να λύσουν. Η επίλυση των προβλημάτων συμβάλλει αισθητά στην ευτυχία του ατόμου.

Ένας από τους παράγοντες που συμβάλλουν στη δημιουργία της ευτυχίας στο χώρο εργασίας είναι η **ηγεσία**, δηλαδή η επιρροή που έχει ο ηγέτης (προϊστάμενος) στους υφιστάμενους του. Σε όλες τις ομάδες, παρατηρείται κάποια ανισότητα στην κατανομή εξουσίας και κύρους. Η ηγεσία ασχολείται με τον χειρισμό των αλλαγών. Οι ηγέτες προσδιορίζουν την κατεύθυνση αναπτύσσοντας ένα όραμα για το μέλλον ενώ στη συνέχεια συντάσσουν τα άτομα μεταδίδοντας το όραμα και εμπνέοντας τα να ξεπεράσουν τα εμπόδια. Το ενδιαφέρον για την ηγεσία εκδηλώνεται από τότε που οι άνθρωποι άρχισαν να δημιουργούν ομάδες για την επίτευξη στόχων. Δεν ήταν παρά στις αρχές του 20^{ου} αιώνα που οι ερευνητές άρχισαν πραγματικά να τη μελετούν. Η άτυπη ηγεσία είναι συχνά εξίσου ή και περισσότερο σημαντική από την επίσημη επιρροή. Η ηγεσία μπορεί να οριστεί ως η ικανότητα άσκηση επιρροής σε μια ομάδα με στόχο την υλοποίηση ενός οράματος ή μιας σειράς στόχων (Robins και Judge, 2011). Ενδιαφέρον είναι και ο ορισμός που παρουσιάζει ο Μπουραντάς (2002, σελ. 310): «η ηγεσία μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα».

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί πως η ηγεσία διαφέρει από το management, επομένως και ο ηγέτης από το manager. Το πιο επιθυμητό βέβαια είναι το άτομο που ασκεί management και ηγεσία να είναι ταυτόχρονα και manager και ηγέτης. Το μανάτζμεντ και η ηγεσία είναι συμπληρωματικοί ρόλοι ή λειτουργίες εξίσου απαραίτητες για την αποτελεσματικότητα των στελεχών και των οργανώσεων που διοικούν (Μπουραντάς, 2002). Σύμφωνα με τον καθηγητή του Harvard J.Kotter (1990) το μανάτζμεντ αντιμετωπίζει κυρίως την πολυπλοκότητα στις σύγχρονες οργανώσεις, ενώ η ηγεσία αντιμετωπίζει τις αλλαγές του σύγχρονου κόσμου. Οι Bennis (1989) και Nanus (1992) αναφέρουν πως «οι μανάτζερς είναι

αυτοί που κάνουν τα πράγματα σωστά, ενώ οι ηγέτες είναι αυτοί που κάνουν τα σωστά πράγματα». Στο βιβλίο «Μάνατζμεντ» του Μπουραντά προσδιορίζονται οι διαφορές τους σε τέσσερις τομείς: τους στόχους, το έργο, τις σχέσεις με τους άλλους και την εικόνα που έχουν για τον εαυτό τους. Για τους μάνατζερς, οι στόχοι είναι αντικειμενικοί και προκύπτουν από τις ανάγκες του οργανισμού, ενώ οι ηγέτες έχουν προσωπική αντίληψη για τους στόχους οι οποίοι εκφράζουν και δικά τους οράματα, πιστεύω και ιδανικά. Για την υλοποίηση του έργου, τα διοικητικά στελέχη εξετάζουν εναλλακτικές λύσεις και επιλέγουν την πιο ικανοποιητική, ενώ οι ηγέτες βρίσκουν νέους, καινοτομικούς τρόπους επίλυσης των προβλημάτων που ξαφνιάζουν και εντυπωσιάζουν. Οι μάνατζερς βλέπουν τους υφιστάμενους τους ως υφισταμένους ενώ οι ηγέτες αναπτύσσουν μαζί τους και συναισθηματικές σχέσεις μέσω της δημιουργίας οράματος, της έμπνευσης αλλά και του ενθουσιασμού. Τα διοικητικά στελέχη επιλέγουν τη σταθερότητα και των αρχών τους, ενώ οι ηγέτες δεν έχουν τίποτα σαν δεδομένο και βρίσκονται συνεχώς σε μια αναζήτηση, καθώς διαπνέονται από ριζοσπαστικό πνεύμα και είναι προσανατολισμένοι στο μέλλον. Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται οι κύριες διαφορές μεταξύ των μάνατζερ και των ηγετών:

Πίνακας 2.3

Οι διαφορές ανάμεσα στο μάνατζερ και τον ηγέτη

ΜΑΝΑΤΖΕΡ-ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	ΗΓΕΤΗΣ
Διορίζεται.	Αναδεικνύεται.
Χρησιμοποιεί νόμιμη-«δοτή» δύναμη.	Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη.
Δίνει οδηγίες-εντολές, ανταμοιβές-τιμωρίες.	Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει.
Δίνει έμφαση στις διαδικασίες στα συστήματα και στη λογική-μυαλό.	Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, τα συναισθήματα-καρδιά.
Κινείται σε προκαθορισμένα-τυπικά πλαίσια.	Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια.
Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση (status quo).	Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί.
Αποδέχεται την πραγματικότητα.	Ερευνά την πραγματικότητα.
Βραχυπρόθεσμη προοπτική.	Μακροπρόθεσμη προοπτική.
Κάνει τα πράγματα σωστά.	Κάνει τα σωστά πράγματα.

Πηγή: Μπουραντάς, 2002 (σελ. 315)

Οι πρώτες θεωρίες αναφορικά με την ηγεσία προσπάθησαν να αποτυπώσουν ένα σύνολο γνωρισμάτων του ηγέτη, κάτι το οποίο κατέστη δυνατό με τη συσχέτιση με τη διαδικασία της ηγεσίας και όχι με το άτομο. Τα επτά γνωρίσματα που παρουσιάζει η αποτελεσματική ηγεσία είναι: ο δυναμισμός, η επιθυμία για καθοδήγηση, η εντιμότητα, η αυτοπεποίθηση, η ευφυΐα, η γνώση και η εξωστρέφεια (Kilpatrick et al., 1991· Judge et al.,2002). Ο Simonton (1987) προκειμένου να αναδείξει τα χαρακτηριστικά του ηγέτη συνέκρινε τους Αμερικανούς προέδρους με βάση εκατό χαρακτηριστικά. Από όλα τα χαρακτηριστικά μόνο τρία συσχετιζόνταν με την αποτελεσματική ηγεσία, το ύψος, το μέγεθος της οικογένειας και ο αριθμός βιβλίων που είχαν δημοσιεύσει πριν από την ανάληψη του αξιώματος. Μια εκτενής επισκόπηση της βιβλιογραφίας σε σχέση με την ηγεσία, με βάση το μοντέλο των Πέντε Παραγόντων⁸, δείχνει πως η εξωστρέφεια αποτελεί το σημαντικότερο χαρακτηριστικό των αποτελεσματικών ηγετών (Judge et al.,2002). Οι ευκοινωνητοί και κυρίαρχοι άνθρωποι είναι πιο πιθανό να επιβληθούν σε συνθήκες ομάδες, αλλά οι ηγέτες πρέπει να βεβαιωθούν ότι δεν είναι υπερβολικά επιβλητικοί, καθώς μια μελέτη έδειξε πως οι ηγέτες που σημείωσαν εξαιρετικά υψηλά επίπεδα επιβολής στους άλλους ήταν λιγότερο αποτελεσματικοί από αυτούς που σημείωσαν μετρίως υψηλά. (Armes and Flynn, 2007).

Πέρα από τις συμπεριφορικές θεωρίες και άλλες θεωρίες έχουν αναπτυχθεί για να εξηγήσουν την ηγεσία, όπως οι ενδεχομενικές. Ο Fiedler στο ενδεχομενικό μοντέλο προτείνει ότι η αποτελεσματική επίδοση μιας ομάδας εξαρτάται από το συνταίριασμα ανάμεσα στο στυλ του ηγέτη και στο βαθμό στον οποίο ο ηγέτης ελέγχει την κατάσταση. Ο Fiedler δηλώνει ότι όσο καλύτερες είναι οι σχέσεις ηγέτη-μέλους, όσο καλύτερα δομημένη είναι η εργασία και όσο πιο ισχυρή είναι η εξουσία της θέσης, τόσο περισσότερο έλεγχο διαθέτει ο ηγέτης (Fiedler,1967). Σημαντικό είναι να αναφέρουμε πως επηρεάζουν οι ηγέτες την προθυμία και την ικανότητα των ακολούθων τους. Ο Paul Hersey και ο Ken Blanchard ανέπτυξαν μια θεωρία περί ηγεσίας που βρήκε αρκετούς υποστηρικτές με την ονομασία καταστασιακή θεωρία της ηγεσίας (situational leadership theory), η οποία αποτελεί μια συγκυριακή θεωρία που εστιάζει

⁸ Το μοντέλο των πέντε παραγόντων (Costa και McCrae, 1992) αναφέρεται στα πέντε βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τα οποία είναι: η εξωστρέφεια, η ευσυνειδησία, ο νευρωτισμός, η προσήγεια και η δεκτικότητα στην εμπειρία. Οι πέντε μεγάλοι παράγοντες δείχνουν να λειτουργούν καλύτερα ως παράγοντες πρόβλεψης της ανάδειξης των ηγετών και της εμφάνισης της ηγεσίας.

στην ετοιμότητα των ακολούθων (Hersey και Blanchard,1974). Ο όρος ετοιμότητα χρήζει διευκρίνησης. Με τον όρο ετοιμότητα οι δημιουργοί του μοντέλου αναφέρονται στο βαθμό που οι εργαζόμενοι έχουν την ικανότητα και την προθυμία να διεκπεραιώσουν μια συγκεκριμένη εργασία. Ακόμη, πρέπει να επεξηγηθεί η έντονη σημασία στους ακολούθους για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Η έμφαση στους ακολούθους αντικατοπτρίζει εάν οι ακόλουθοι αποδέχονται η απορρίπτουν τον ηγέτη. Πρόκειται για μια σημαντική παράμετρο η οποία αγνοήθηκε από τις προηγούμενες θεωρίες. Το μοντέλο αυτό χρησιμοποιεί δύο παραμέτρους της ηγεσίας που προσδιόρισε ο Fiedler, της συμπεριφοράς ως προς την εργασία και ως προς τις σχέσεις.

Οι Hersey και Blanchard πηγαίνουν ένα βήμα μπροστά, καθώς προσδιορίζουν τις δύο παραμέτρους ως υψηλούς ή χαμηλούς με αποτέλεσμα να σχηματίζονται κάποια στυλ ηγεσίας. Έτσι, δημιουργείται το κατευθυντικό στυλ (υψηλή παράμετρος εργασίας-χαμηλή παράμετρος σχέσης), όπου ο ηγέτης καθορίζει ρόλους και υποδεικνύει στους εργαζομένους τι θα κάνουν. Επίσης, υπάρχει και το στυλ πώλησης (υψηλή η παράμετρος εργασίας και η παράμετρος σχέσης), σύμφωνα με το οποίο ο ηγέτης επιδεικνύει κατευθυντική και υποστηρικτική συμπεριφορά. Όταν είναι χαμηλή η παράμετρος εργασία και υψηλή η παράμετρος σχέσης, το στυλ του ηγέτη ονομάζεται συμμετοχικό, σύμφωνα με το οποίο ηγέτης και ακόλουθοι μοιράζονται τη λήψη αποφάσεων. Τέλος, όταν είναι χαμηλή η παράμετρος εργασίας αλλά και η παράμετρος σχέσης το στυλ του ηγέτη καλείται στυλ εκχώρησης, κατά το οποίο ο ηγέτης παρέχει λίγες κατευθύνσεις. Το μοντέλο αυτό αντιλαμβάνεται τη σχέση ηγέτη-ακολούθου ως σχέση γονέα-παιδιού. Όπως ακριβώς, ο γονιός χαλαρώνει τον έλεγχο, όταν το παιδί γίνεται πιο ώριμο και υπεύθυνο, έτσι ενεργούν και οι ηγέτες. Όταν οι ακόλουθοι κατακτούν υψηλότερα επίπεδα ετοιμότητας, ο ηγέτης αντιδρά όχι μόνο μειώνοντας τον έλεγχο επί των δραστηριοτήτων τους αλλά μειώνοντας και τις σχεσιακές συμπεριφορές.

Μια άλλη επίσης σημαντική θεωρία, η οποία συμβάλλει στο να γίνει κατανοητή η επίδραση που έχει ο ηγέτης (προϊστάμενος) στους ακολούθους (υφιστάμενους) είναι η θεωρία του μονοπατιού-στόχου (path-goal theory), σύμφωνα με την οποία καθήκον του ηγέτη είναι να βοηθήσει τους ακολούθους του στην επίτευξη της στοχοθεσίας και να προσφέρει καθοδήγηση, ώστε να διασφαλιστεί η συνέπεια των ατομικών στόχων με το στόχο του οργανισμού ή της ομάδας. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες, δηλαδή, ανοίγουν το δρόμο για να φτάσουν οι ακόλουθοι εκεί που βρίσκονται οι ίδιοι. Με τον τρόπο αυτό αναπτύσσονται τέσσερις ηγετικές συμπεριφορές: ο κατευθυντικός ηγέτης, ο υποστηρικτικός, ο συμμετοχικός και ο ηγέτης

προσανατολισμένος στα επιτεύγματα. Ο ερευνητής θεώρησε πως οι ηγέτες είναι ευέλικτοι και μπορούν να εφαρμόσουν οποιοδήποτε στιλ ηγεσίας ανάλογα με την κατάσταση. Έρευνες αναφορικά με το μοντέλο είναι ενθαρρυντικές, καθώς η πλειονότητα των στοιχείων που παρέχουν υποστηρίζει τη συλλογιστική, η οποία αποτελεί τη βάση της θεωρίας που αναπτύχθηκε. Εν συντομία, η απόδοση και η ικανοποίηση του εργαζομένου θα υποστηριχθούν θετικά, όταν ο ηγέτης επιλέξει ένα στιλ ηγεσίας, όπου θα αντισταθμίσει τις αδυναμίες είτε σε επίπεδο εργαζομένου είτε σε επίπεδο εργασιακού περιβάλλοντος (House, 1971).

Οι μέχρι τώρα αναφερθείσες θεωρίες αναφέρονται στους συναλλακτικούς ηγέτες. Ωστόσο, ένα νέο ρεύμα ερευνών αναφέρεται στους μετασηματικούς ηγέτες, οι οποίοι εμπνέουν τους υφιστάμενους τους να υπερβούν το ίδιο συμφέρον τους για το καλό του οργανισμού. Εστιάζουν στις ατομικές ανησυχίες των υφισταμένων τους βοηθώντας τους να ου τα προβλήματα με μια άλλη οπτική και ενισχύουν τη θέληση τους για πρόσθετη προσπάθεια με στόχο την επίτευξη των στόχων (Robins και Judge, 2011). Μια επισκόπηση 87 μελετών με στόχο τον έλεγχο της μετασηματιστικής ηγεσίας βρήκε ότι σχετιζόταν με την παρακίνηση και την ικανοποίηση των υφισταμένων (Judge και Piccolo, 2004).

Μολονότι, οι μέχρι τώρα θεωρίες προσπαθούν να εξηγήσουν την αποτελεσματική ηγεσία, δεν αναφέρονται διεξοδικά στο ρόλο της ηθικής και της εμπιστοσύνης. Οι δύο τελευταίες έννοιες εξετάζονται στο πλαίσιο της αυθεντικής ηγεσίας. Οι αυθεντικοί ηγέτες γνωρίζουν ποιοι είναι, τα πιστεύω τους και τις αξίες τους και ενεργούν με βάση αυτά ειλικρινά και ανοιχτά. Η έννοια είναι σχετικά καινούρια και δεν έχει διεξαχθεί μεγάλη έρευνα για την αυθεντική ηγεσία. Αποτελεί έναν πολλά υποσχόμενο τρόπο θεώρησης της ηθικής και της εμπιστοσύνης στην ηγεσία, γιατί εστιάζει στις ηθικές πτυχές του ρόλου που αναλαμβάνει ένας ηγέτης της σύγχρονης εποχής (Robins και Judge, 2011).

Σημασία έχει να αναφέρουμε τον τρόπο με τον οποίο η ηγεσία επιδρά στην ευτυχία των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Οι οργανισμοί, οι οποίοι θέτουν την ηγεσία στο επίκεντρο ενδιαφέρονται για το μέλλον και προσπαθούν να κατανοήσουν ολοένα και περισσότερο τις ανάγκες των εργαζομένων τους. Το αποτέλεσμα, έτσι είναι η δημιουργία ενός περιβάλλοντος που οι εργαζόμενοι δουλεύουν συλλογικά με στόχο την προσωπική ανάπτυξη και επαγγελματική ολοκλήρωση αλλά και το να επιτυγχάνουν θετικές αλλαγές στις ζωές των άλλων (Millick, 2009). Σε αυτό το πλαίσιο, άλλωστε, κινούνται και τα περισσότερα ρεύματα των θεωριών περί ηγεσίας που αναφέρθηκαν παραπάνω. Αρκετές έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί με στόχο να συνδέσουν την αυθεντική ηγεσία με την ευτυχία στο χώρο

εργασίας. Σύμφωνα με τους VanSandt και Neck (2003) η ηθική συμπεριφορά του ηγέτη συμβάλλει στην αύξηση της ευτυχίας του εργαζομένου στο χώρο εργασίας. Η υποστήριξη του ηγέτη για την υιοθέτηση ηθικών συμπεριφορών αυξάνει την ευτυχία που βιώνει ο εργαζόμενος (Koh και Boo, 2004). Συνεκδοχικά, είναι πιο πιθανό να αισθανθεί κάποιος ευτυχισμένος στο χώρο εργασίας του, όταν εργάζεται για ηθικούς ηγέτες. Επιπλέον, οι ηγέτες επηρεάζουν την κατάσταση των υφισταμένων και μέσα από τις συμπεριφορές του. Οι ηγέτες για μια πληθώρα λόγων μπορεί να βιώνουν θετικά ή αρνητικά συναισθήματα στο χώρο εργασίας, τα οποία είτε εκούσια είτε ακούσια εκδηλώνονται στην επαφή με τους υπαλλήλους (Humphrey, 2002). Εμπειρικές μελέτες δείχνουν πως η συμπεριφορά του ηγέτη προς τον υφιστάμενο επηρεάζει την ευτυχία του εργαζομένου στο χώρο εργασίας (Newcombe και Ashkanasy, 2002). Ένας ηγέτης που έχει ως στόχο την ανάπτυξη της ευτυχίας των εργαζομένων πρέπει να αναπτύξει τέτοια λειτουργικά συστήματα και μια τέτοια κουλτούρα, η οποία ενδυναμώνει το ρόλο των ατόμων στο πλαίσιο της κοινότητας του οργανισμού. Εάν κάθε εργαζόμενος αισθάνεται μέλος της κοινότητας και πως η κοινότητα αναγνωρίζει την αξία του, τότε η επιχείρηση θα έχει κατορθώσει να συμβάλλει θετικά στην ευτυχία του ατόμου στο χώρο εργασίας του. Στο σύγχρονο κόσμο του management οι ερευνητές αναφέρονται και στον όρο υπερ-ηγεσία, δηλαδή στη βοήθεια του ηγέτη προς τους συνεργάτες του να γίνουν ηγέτες του εαυτού τους (αυτοηγεσία). Αποτελεί ένα πολλά υποσχόμενο πεδίο έρευνας (Manz και Sims, 1990).

Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει την ευτυχία του εργαζομένου στο χώρο εργασίας είναι *η σχέση που αναπτύσσει το μέλος της ομάδας, δηλαδή ο ακόλουθος, με τον προϊστάμενο*, δηλαδή με τον ηγέτη. Μια σημαντική θεωρία, η οποία ασχολείται με τη σχέση ηγέτη-υφισταμένου είναι εκείνη της συναλλαγής ηγέτη-μέλους, η οποία υποστηρίζει πως λόγω της πίεσης χρόνου, οι ηγέτες αναπτύσσουν μια ιδιαίτερη σχέση με μια μικρή ομάδα υφισταμένων τους. Οι εργαζόμενοι αυτοί αποτελούν την έσω-ομάδα. Χαίρουν εμπιστοσύνης, λαμβάνουν δυσανάλογα μεγάλο μέρος της προσοχής του ηγέτη και είναι πιο πιθανό να λάβουν ειδικά προνόμια. Οι υπόλοιποι υφιστάμενοι emπίπτουν στην έξω-ομάδα. Οι ηγέτες προάγουν τη συναλλαγή ηγέτη-μέλους ανταμείβοντας τους υπαλλήλους με τους οποίους θέλουν να έχουν στενότερο δεσμό και τιμωρώντας εκείνους με τους οποίους δεν θέλουν (Stillwell, 1993). Για να παραμείνει άθικτη η σχέση ανταλλαγής ηγέτη-μέλους, ο ηγέτης και ο υφιστάμενος πρέπει να επενδύουν στη σχέση. Ο τρόπος επιλογής των ατόμων που εντάσσονται στην υπο-ομάδα από τον ηγέτη δεν είναι σαφής, υπάρχουν, ωστόσο, ενδείξεις, ότι τα μέλη της ομάδας αυτής έχουν δημογραφικά χαρακτηριστικά, χαρακτηριστικά στάσης αλλά και προσωπικότητας

παρόμοια με αυτά του ηγέτη (Erlbaum, 2003). Ακόμη, οι ακόλουθοι θεωρούν πιο θετική τη σχέση τους με τον ηγέτη, όταν οι ηγέτες βιώνουν θετικά συναισθήματα, τα οποία τα εκφράζουν. (Van Kleef et al., 2009). Γίνεται, επομένως, κατανοητό σε συνδυασμό με την ανάλυση αναφορικά με την ηγεσία η οποία προηγήθηκε πως τόσο η στάση και η συμπεριφορά του προϊσταμένου-ηγέτη όσο και η σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου επηρεάζει αισθητά το πώς νοιώθει το άτομο στην εργασία του. Άλλωστε, ο ηγέτης αποτελεί ένα πρότυπο στο χώρο εργασίας.

Ακόμη, ένας παράγοντας που συμβάλλει στη δημιουργία της ευτυχίας στο χώρο εργασίας είναι η εμπιστοσύνη που χαίρει ο εργαζόμενος από τους προϊσταμένους του. Ως εμπιστοσύνη ορίζεται «η ψυχολογική κατάσταση στην οποία βρίσκεται το άτομο όταν συναινεί στο να καταστήσει τον εαυτό του ευάλωτο απέναντι σε κάποιον άλλο γιατί έχει θετικές προσδοκίες για το πώς θα εξελιχθεί η μεταξύ τους σχέση» (Rousseau et al., 1998). Η εμπιστοσύνη ανάμεσα σε προϊστάμενο και υπαλλήλους σχετίζεται με αρκετά θετικά αποτελέσματα. Η εμπιστοσύνη ευνοεί την ανάληψη των κινδύνων και διευκολύνει την ανταλλαγή πληροφοριών (Detert και Burris, 2007). Ακόμη, οι ομάδες με κλίμα εμπιστοσύνης είναι πιο αποτελεσματικές και τέλος, ενισχύει την παραγωγικότητα (Colquitt et al., 2007). Επομένως, συμβάλλει στο να αισθάνεται το άτομο όλο και περισσότερα θετικά συναισθήματα, άρα και περισσότερο ευτυχισμένος στην εργασία. Η χαρισματική ηγεσία φαίνεται να συσχετίζεται έντονα με την ευτυχία των εργαζομένων (De Groot et al., 2000) ενώ ισχυρή είναι και ανταλλακτική σχέση μέλους-ηγέτη (Gerstner και Day, 1997).

Εκτός των άλλων, **οι σχέσεις με τους συναδέλφους** είναι ένας επίσης σημαντικός παράγοντας της ευτυχίας στο χώρο εργασίας. Οι σχέσεις μεταξύ συναδέλφων ορίζονται ως οι σχέσεις μεταξύ ατόμων στο χώρο εργασίας που βρίσκονται στην ίδια βαθμίδα ιεραρχίας. Οι ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία είναι ζωτικής σημασίας. Η ποιότητα αυτών των σχέσεων συνδέεται άμεσα με το άτομο όσο και με τις λειτουργίες της εταιρείας. Η ποιότητα των σχέσεων αυτών έχει σημαντικές συνέπειες για τις εμπειρίες των εργαζομένων (Kram & Lynn, 1985). Οι συνάδελφοι είναι η σημαντικότερη πηγή συναισθηματικής υποστήριξης στο χώρο εργασίας, καθώς μοιράζονται με το άτομο γνώσεις αλλά και πληροφορίες σημαντικές για τον οργανισμό (Ray & Miller, 1991). Λειτουργούν ως ένα επιπλέον «ζεύγος αυτιών και ματιών» ο ένας για τον άλλο. Επομένως, διαφαίνεται ο σημαντικός ρόλος των σχέσεων που σχηματίζονται στο χώρο εργασίας για την ευτυχία που νιώθει ο εργαζόμενος σε αυτόν. Η επιθυμία των ατόμων για κοινωνική επαφή οφείλεται στις θετικές της συνέπειες. Ο Hill

(1987) υποστηρίζει πως οι άνθρωποι επιδιώκουν τη συντροφιά των άλλων για τέσσερις βασικούς λόγους. Αρχικά, για να μειώσουν την αβεβαιότητα συγκρίνοντας τον εαυτό τους με τους άλλους. Η επαφή δίνει στα άτομα τη δυνατότητα να κρίνουμε την εγκυρότητα των απόψεών τους αλλά την καταλληλότητα των αντιδράσεων. Επιπλέον, μέσω της ενδιαφέρουσας και ζωντανής συζήτησης το άτομο εξασφαλίζει τη θετική διέγερση του ατόμου. Ένας άλλος λόγος είναι η επιδίωξη του επαίνου και της προσοχής και, τέλος για να λάβει συναισθηματική υποστήριξη. Η πιθανότητα να αναπτυχθεί στενή σχέση μεταξύ δύο ατόμων εξαρτάται από τη φυσική εγγύτητα, από τη συχνότητα και τη διάρκεια των συναντήσεών τους και από την έκταση της μεταξύ τους αλληλεπίδρασης. Δύο άτομα που εργάζονται στον ίδιο χώρο, συναντιούνται κάθε μέρα και έχουν τακτική συνεργασία έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να γίνουν φίλοι από ότι δύο άτομα, που εργάζονται σε διαφορετικές εταιρίες, δεν συναντιούνται συχνά και έχουν περιορισμένη αλληλεπίδραση. Οι συνέπειες της φυσικής εγγύτητας στις διαπροσωπικές σχέσεις εξαρτώνται και από άλλους παράγοντες όπως είναι η ομοιότητα και η συμφωνία απόψεων μεταξύ των ατόμων. Επίσης, ένας άλλος παράγοντας που ευνοεί τη διαπροσωπική έλξη είναι ο βαθμός στον οποίο τα άτομα έχουν παρόμοια χαρακτηριστικά (Κοκκινάκη, 2006). Τα ερευνητικά ευρήματα δείχνουν πως οι φίλοι μοιάζουν μεταξύ τους ως προς την ηλικία, τη φυλή, την προσωπικότητα και τη νοημοσύνη (Hayes, 1988). Γενικά, η διαπροσωπική έλξη είναι άμεση συνάρτηση του ποσοστού παρόμοιων στάσεων μεταξύ των ατόμων, όπως προκύπτει και από το νόμο της έλξης, δηλαδή όσο πιο πολύ ταιριάζουν οι απόψεις των ατόμων τόσο μεγαλύτερη είναι η έλξη μεταξύ τους και συνεπώς τόσο πιθανότερο είναι να εμπλακούν σε μια σχέση (Byrne, 1971). Η σχέση μεταξύ συμφωνίας απόψεων και διαπροσωπικής έλξης εξαρτάται από δύο παράγοντες, από το βαθμό συμφωνίας ή διαφοροποίησης των απόψεων των ατόμων (όσο μεγαλύτερη η συμφωνία τόσο μεγαλύτερη η έλξη) αλλά και από το πόσο σημαντική θεωρείται η κάθε συγκεκριμένη άποψη από τα άτομα (όσο σημαντικότερη θεωρείται η άποψη τόσο περισσότερο η συμφωνία απόψεων επηρεάζει την έλξη). Η κοινωνική επαφή και οι διαπροσωπικές σχέσεις προκαλούν θετικά αποτελέσματα για τα άτομα. Οι διαπροσωπικές σχέσεις έχουν κεντρικό ρόλο στην ευτυχία του ατόμου. Έρευνες έχουν δείξει, ότι οι ποιοτικές σχέσεις στο χώρο εργασίας αυξάνουν το αίσθημα ευτυχίας που νιώθει το άτομο στο χώρο εργασίας του (Dutton, 2003). Ο Tom Rath στο βιβλίο του που κυκλοφόρησε το 2006 έδειξε πως όσοι αναφέρουν πως έχουν έναν πολύ καλό φίλο στο χώρο εργασίας αισθάνονται περισσότερο ευτυχισμένοι στο χώρο εργασίας τους, ενώ δηλώνουν και περισσότερο

ικανοποιημένοι από την εργασία και τον οργανισμό. Ωστόσο, οι ερευνητές δεν έχουν ασχοληθεί ιδιαίτερα με την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων στο χώρο εργασίας.

Όταν, όμως, κάποιος δεν έχει ικανοποιητικές ανθρώπινες σχέσεις μια από τις πιο προφανείς συνέπειες είναι η μοναξιά, η οποία είναι μια συναισθηματική αντίδραση, που προκύπτει όταν κάποιος αισθάνεται έλλειμμα στον αριθμό και στην ποιότητα διαπροσωπικών σχέσεων. Η έρευνα των Shaver και Rubinstein (1980) δείχνει ότι η μοναξιά αποτελείται από τέσσερα είδη συναισθημάτων και εμπειριών: την απόγνωση, την κατάθλιψη, την ανία και την αυτοαπαξίωση. Σύμφωνα με τον Weiss (1975) υπάρχουν δύο είδη μοναξιάς, η συναισθηματική απομόνωση, η οποία οφείλεται στην έλλειψη ικανοποιητικού ερωτικού συντρόφου και η κοινωνική απομόνωση, η οποία είναι συνέπεια της έλλειψης φίλων και δεσμών σε ένα ευρύτερο κοινωνικό δίκτυο. Η κοινωνική μοναξιά, σύμφωνα με τους Russell και Cultrona (1984) συνοδεύεται με την ποσότητα και την ποιότητα κοινωνικών σχέσεων, την έλλειψη απλής επαφής, την έλλειψη επιβεβαίωσης της αξίας του ατόμου από άλλους και την έλλειψη φιλικών σχέσεων. Η έλλειψη ικανοποιητικών σχέσεων δεν οδηγεί μόνο σε συναισθήματα μοναξιάς, αλλά μπορεί επίσης να έχει επιπτώσεις στην υγεία του ατόμου. Επομένως, αν αναγάγουμε τα παραπάνω γεγονότα στο χώρο εργασίας, η έλλειψη ανάπτυξης ικανοποιητικών διαπροσωπικών σχέσεων στο χώρο εργασίας οδηγεί τα άτομα να έχουν υψηλά επίπεδα άγχους. Ακόμη, το άτομο δεν έχει την όρεξη να πηγαίνει στο χώρο εργασίας του αλλά και δεν έχει κίνητρο να γίνεται πιο αποδοτικός. Νιώθουν αβέβια για τον εαυτό τους και βιώνουν δυσάρεστες καταστάσεις. Δεν είναι άλλωστε λίγα τα επεισόδια εκφοβισμού στο χώρο εργασίας. Ως εκφοβισμός στο χώρο εργασίας οι επιστήμονες ορίζουν τη δυσάρεστη μεταχείριση ενός ατόμου από κάποιον άλλο στο χώρο εργασίας (Caeman και Raffety, 1998). Σε μια βιβλιογραφική επισκόπηση οι Rayner και Hoel (1997) ταξινόμησαν τα φαινόμενα εκφοβισμού στο χώρο εργασίας σε πέντε κατηγορίες: απειλή για την επαγγελματική θέση, απειλή για την προσωπικότητα, περιθωριοποίηση, υπερφόρτωση εργασίας και δημιουργία αστάθειας στο χώρο εργασίας. Ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας συνδέεται άμεσα με την αποχώρηση προσωπικού (Zapf και Gross, 2001).

Η εμπιστοσύνη είναι επίσης ένας ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει στην ευτυχία στο χώρο εργασίας. Σύμφωνα με την έρευνα του Karl (2000), ο βαθμός εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων είναι ιδιαίτερα χαμηλός, ενώ το 56% των εργαζομένων που δεν κατείχαν διοικητική θέση, οι οποίοι έλαβαν μέρος στην έρευνα που διεξήγαγε ο Morris και οι συνεργάτες του (2002), αναγνώρισαν πως ένα από τα πιο σημαντικά προβλήματα των 57 διαφορετικών επιχειρήσεων, στις οποίες εργάζονταν, ήταν η έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των

υπαλλήλων. Αν και αρκετοί ερευνητές θεωρούν πως η εμπιστοσύνη και αξιοπιστία δεν μπορούν να εκδηλωθούν στα πλαίσια των οργανισμών, στη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία ακολουθείται η γνώμη του Rotter (1967), σύμφωνα με τον οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να ενεργούν σε ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας. Η εμπιστοσύνη αλλά και η έλλειψη αυτής είναι δύο ζητήματα που απασχολούν αισθητά τους σύγχρονους οργανισμούς (Webber, 2002). Η έννοια της εμπιστοσύνης είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με εκείνη της φερεγγυότητας. Μελέτες δείχνουν πως η εντιμότητα είναι ένα από τα βασικότερα γνωρίσματα των ατόμων που χαίρουν εμπιστοσύνης και θαυμασμού (Kouzes & Posner, 1995). Ο Schindler (1993) στην έρευνά που διεξήγαγε με τους συνεργάτες του ανέδειξε πέντε παραμέτρους που συνθέτουν την έννοια της εμπιστοσύνης: η ακεραιότητα, τεχνικές αλλά και διαπροσωπικές γνώσεις και δεξιότητες, η συνέπεια αλλά και η ευθύτητα. Η εμπιστοσύνη αποτελεί ένα καίριο στοιχείο των διαπροσωπικών σχέσεων. Αποτελεί μια δύναμη, η οποία προάγει τη συνεργασία αλλά και τη διατήρηση της κοινωνικής συνοχής και τάξης που συμβάλλει στην ενδυνάμωση του κοινωνικού ιστού. Ουσιαστικά, η εμπιστοσύνη ορίζεται ως η προθυμία ενός μέρους να είναι ευάλωτο στις ενέργειες του άλλου μέρους και βασίζεται στην προσδοκία ότι το κάθε μέρος θα παρουσιάσει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Αναλογικά στο χώρο εργασίας η εμπιστοσύνη αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι είναι ικανοί να εμπιστευτούν τους άλλους αλλά και τη δυνατότητα να εργαστούν μαζί τους με στόχο να δημιουργήσουν οφέλη που ο καθένας δεν μπορεί να δημιουργήσει από μόνος του⁹. Οι περισσότερες έρευνες, οι οποίες εξετάζουν τη σχέση μεταξύ εμπιστοσύνης και διαπροσωπικών σχέσεων δείχνουν πως οι απόψεις ενός ατόμου για ένα άλλο άτομο επηρεάζουν το πώς συμπεριφέρονται τα άτομα στις μεταξύ τους επαφές. Αναλογικά στο χώρο εργασίας, ένα υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης οδηγεί στην ανάληψη ρίσκου με κάποιον συνεργάτη. Η δραστηριότητα αυτή αναμένεται να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα. Σε κοινωνικές μονάδες, όπως είναι οι ομάδες εργασίας, η συνεργασία αλλά και η ανταλλαγή πληροφοριών ενδέχεται να οδηγήσει η εμπιστοσύνη σε αύξηση της απόδοσης (Larson & LaFasto, 1989). Η εμπιστοσύνη που απολαμβάνει κάποιο άτομο του οργανισμού συνδέεται αισθητά με τη θέση που κατέχει σε

⁹

<http://theshark.gr/e%CE%BD%CE%B4%CE%BF%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AE-%CE%B5%CE%BC%CF%80%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%83%CF%8D%CE%BD%CE%B7-%CE%BC%CE%B1%CF%82-%CE%B5%CE%BD/>

αυτόν (Krammer, 1999), ενώ σύμφωνα με τον Williams (2001) ο βαθμός εμπιστοσύνης είναι μεγαλύτερος μεταξύ ατόμων ίδιου φύλου. Οι Spector και Jones (2004) διεξήγαγαν μια έρευνα στην οποία συμμετείχαν 127 εργαζόμενοι από 8 διαφορετικούς κλάδους εξετάζοντας τις επιπτώσεις της στάσης που έχουν τα άτομα σχετικά με την εμπιστοσύνη προς τα μέλη του οργανισμού και του συνολικού βαθμού εμπιστοσύνης στον οργανισμό, τις σχέσεις ιεραρχίας αλλά και του φύλου του ατόμου που χαίρει της εμπιστοσύνης των μελών του οργανισμού. Η έρευνα τους έδειξε ότι η εμπιστοσύνη του ατόμου συσχετίζεται θετικά με τον εσωτερικό βαθμό εμπιστοσύνης του οργανισμού. Ακόμη, αναδείχθηκε πως τα μέλη ενός οργανισμού είναι περισσότερο πιθανό να εμπιστευτούν ένα νέο μέλος, εάν αυτό είναι άντρας παρά αν είναι γυναίκα. Οι Yamagishi (1994) διεξήγαγαν πειράματα στις ΗΠΑ αλλά και στην Ιαπωνία με στόχο να αναδείξουν τη συσχέτιση μεταξύ της εμπιστοσύνης, της συνεργασίας αλλά και των συστημάτων επιδοκίμασιών και τιμωριών. Το συμπέρασμά των ερευνών τους ήταν πως οι Ιάπωνες, οι οποίοι ζουν σε ένα κοινωνικό περιβάλλον το οποίο χαρακτηρίζεται από έντονο έλεγχο και ισχυρό σύστημα επιβραβεύσεων και τιμωριών παρουσιάζουν χαμηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης και συνεργασίας στο εργασιακό τους περιβάλλον σε σύγκριση με τους Αμερικανούς, οι οποίοι ζουν σε ένα περισσότερο ελεύθερο περιβάλλον. Επομένως, η εμπιστοσύνη συμβάλλει ενεργά στο να αισθάνεται κάποιος ευτυχισμένος στο χώρο εργασίας στα πλαίσια της συνεργασίας του με άλλα άτομα. Αν φανταστούμε, ένα χώρο εργασίας, στον οποίο τα άτομα δεν αλληλοεμπιστεύονται τα συναισθήματα που νοιώθει ο κάθε εργαζόμενος ξεχωριστά δε θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα θετικά. Σε αντίθεση ένας χώρος εργασίας στον οποίο οι εργασιακές σχέσεις έχουν οικοδομηθεί στα πλαίσια της αμοιβαίας εμπιστοσύνης συμβάλλει στο να αισθάνεται το άτομο αρκετά θετικά προσκείμενος προς την εργασία του. Σύμφωνα με την έρευνα των Helliwell και Huang (2010) η εμπιστοσύνη φαίνεται να συμβάλλει αισθητά στην εν γένει ικανοποίηση από τη ζωή. Ακόμη, η ίδια έρευνα ανέδειξε ότι υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της εμπιστοσύνης των εργασιακών σχέσεων και της ευτυχίας των ατόμων. Είναι, λοιπόν, ένας παράγοντας που η συμβολή του στην ευτυχία στο χώρο εργασίας αξίζει να εξεταστεί.

Η ισορροπία μεταξύ προσωπικής ζωής και εργασίας αποτελούσε πάντα ένα θέμα έρευνας για όλους εκείνους που ενδιαφέρονταν για την ποιότητα της εργασιακής ζωής (Guest & Conway, 2000). Πριν την εκβιομηχάνιση της παραγωγικής διαδικασίας, η παραγωγή γινόταν κυρίως από τα νοικοκυριά για ιδιόχρηση (Googins, 1991). Με την τεράστια ανάπτυξη της βιομηχανίας κατά τα τελευταία 300 χρόνια, η παραγωγική διαδικασία μεταφέρθηκε από τις

μεμονωμένες οικογένειες στις επιχειρήσεις. Η παραγωγή διενεργείται πλέον από διαφορετικά άτομα σε διαφορετικούς χώρους και σε διαφορετικό χρόνο, με αποτέλεσμα να επέλθουν αλλαγές στην οικογενειακή ζωή όπως αυτή ήταν γνωστή (Morf, 1989). Ακόμη, συντελέστηκαν σημαντικές κοινωνικές αλλαγές, οι οποίες οδήγησαν στο να υπάρχουν περισσότερα άτομα με υποχρεώσεις τόσο ως προς την οικογένεια τους όσο και ως προς την εργασία τους (Brief & Nord, 1990). Πιο συγκεκριμένα, έχουν αυξηθεί αισθητά τα διαζύγια, με αποτέλεσμα την εμφάνιση περισσότερων μονογονεϊκών οικογενειών. Επιπλέον, είναι περισσότερες οι γυναίκες, οι οποίες επιλέγουν να εργαστούν, σε σχέση με το 1983 η αύξηση αυτή ακουμπάει το 23% (Fullerton, 1995). Δεν πρέπει να παραλείψουμε, ότι έχουν εμφανιστεί νέες μορφές ευέλικτης εργασίας, όπως η μερική απασχόληση αλλά και η εργασία από το σπίτι. Έχει αυξηθεί ο αριθμός των ατόμων που επιλέγουν τη μετανάστευση ως λύση στην ανεργία με αποτέλεσμα να λείπουν αρκετά μακριά από τις οικογένειές τους. Επιπρόσθετα, οι άνθρωποι έχουν πλέον υψηλότερες προσδοκίες αναφορικά με την ποιότητα της ζωής τους εκτός εργασίας, ενώ έχει αυξηθεί σημαντικά και η κοινωνική αξία του ρόλου του πατέρα στην ανατροφή των παιδιών (Brief και Nord, 1990). Ο πατέρας, ως οντότητα μέσα στην οικογένεια ήταν σχεδόν ανύπαρκτος μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1970 όπου οι ερευνητές άρχισαν να τονίζουν τον πρωταρχικό ρόλο του πατέρα στην ψυχοκοινωνική ανάπτυξη του παιδιού (Parke, 1995).

Οι Zedeck & Mosier (1990) και πιο πρόσφατα ο O'Driscoll (1996) αναφέρουν ότι υπάρχουν πέντε κύρια μοντέλα που προσπαθούν να εξηγήσουν την ισορροπία μεταξύ προσωπικής ζωής και εργασίας. Το πρώτο είναι το μοντέλο της τμηματοποίησης, σύμφωνα με το οποίο η εργασία και η μη εργασία είναι δυο διαφορετικές εκφάνσεις της ζωής τους ατόμου και δεν υπάρχει αλληλεπίδραση. Έπειτα, υπάρχει το μοντέλο της διάχυσης, το οποίο υποθέτει πως η μια πτυχή επηρεάζει την άλλη είτε θετικά είτε αρνητικά. Εκτός των άλλων, υπάρχει το μοντέλο της αντιστάθμισης, σύμφωνα με το οποίο πως εάν σε μία από τις δύο πτυχές δεν βρίσκει το άτομο ευχαρίστηση, θα τη βρίσκει σίγουρα στην άλλη πτυχή. Το τέταρτο μοντέλο είναι το οργανικό μοντέλο, το οποίο πρεσβεύει πως οι δραστηριότητες της μιας πτυχής που δημιουργούν επιτυχία μπορούν να συντελέσουν στο να επιτύχει το άτομο και στην άλλη πτυχή. Τέλος, το συγκρουσιακό μοντέλο είναι εκείνο που αναφέρει πως οι υψηλές απαιτήσεις και στις δύο πτυχές οδηγούν στο να λαμβάνει το άτομο δύσκολες αποφάσεις με αποτέλεσμα τη σύγκρουση ανάμεσα στην προσωπική και την εργασιακή ζωή. Όμως, τα μοντέλα αυτά αποδίδουν μόνο συναισθηματικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής (Lambert, 1990). Μια νέα θεωρία που προσπαθεί να αναλύσει την ισορροπία μεταξύ προσωπικής ζωής και

εργασίας είναι η θεωρία των συνόρων. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η εργασία και η οικογένεια αποτελούν δύο διαφορετικές πτυχές του ανθρώπινου βίου που επηρεάζουν η μία την άλλη. Λόγω της διαφοροποίησης οικογένειας και εργασίας μετά τη Βιομηχανική Επανάσταση, οι δύο αυτές πτυχές διαφέρουν ως προς το σκοπό και την κουλτούρα. Επομένως, μεταφορικά μπορούν να θεωρηθούν ως δύο χώρες, οι οποίες συνορεύουν. Για ορισμένα άτομα η μετάβαση από τη μία στην άλλη είναι εύκολη και για άλλα είναι λιγότερο εύκολη. Η ισορροπία επέρχεται όταν υπάρχει η ελάχιστη σύγκρουση ανάμεσα στους ρόλους και το άτομο λειτουργεί εξίσου καλά και στις δύο πτυχές (Clark, 2000). Ειδικά, τις τελευταίες δεκαετίες που έχει συντελεστεί μια σημαντική αλλαγή στην αγορά εργασίας και στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Το πρότυπο της οικογένειας που ο πατέρας εξασφάλιζε με την εργασία του το εισόδημα όλης της οικογένειας έχει παραχωρήσει τη θέση του στην οικογένεια που εργάζονται και οι δύο σύζυγοι και στις μονογονεϊκές οικογένειες (Frone et. al., 1996). Παράλληλα έχει αλλάξει ριζικά και το εργασιακό περιβάλλον με τις επιχειρήσεις να απαιτούν μεγαλύτερη ευελιξία (Maxwell & McDougall, 2004). Το ασταθές και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον οδήγησε και σε σημαντική μεταβολή των προσδοκιών των ίδιων εργαζομένων σχετικά με την εργασία. Οι νέοι προσανατολισμένοι στη δια βίου μάθηση, την προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη, καθώς και η αυξανόμενη και ευαισθητοποίηση και ανάγκη για επίτευξη ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και προσωπική ζωής ώθησαν τις επιχειρήσεις να θεσπίσουν πολιτικές όπως οι ευέλικτες μορφές εργασίας. Η σύγκρουση μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής συνδέεται με ένα πλήθος δεικτών κακή υγείας και μειωμένης ευεξίας, όπως επιδείνωση της ψυχικής και σωματικής υγείας, μείωση της ικανοποίησης από τη ζωή και την εργασία, υψηλότερα επίπεδα άγχους, υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης, μείωση της φυσικής άσκησης, μεγαλύτερες πιθανότητες εμφάνισης προβλημάτων αλκοολισμού, μείωση της όρεξης, υπερκόπωση και τέλος υψηλότερα επίπεδα άγχους και κατάθλιψης (Rose, 1999). Στο βιβλίο «Ζωή, Σύγχρονη Οδύσσεια», οι Kleeze & Skinner (2008) υποστηρίζουν ότι το ζήτημα- κλειδί είναι εάν ο χρόνος που αφιερώνει κάποιος στην προσωπική του ζωή ή στην οικογένεια είναι ποιοτικός. Δεν έχει ιδιαίτερη σημασία η ποσότητα του χρόνου όσο ο τρόπος που αξιοποιείται ο χρόνος αυτός. Αντίθετα, η οικοδόμηση των οικογενειακών σχέσεων στη βάση ποιοτικού και αξιοποιήσιμου χρόνου καθιστούν την πιθανή απουσία μας ή τις πιθανές κρίσεις πιο εύκολα διαχειρίσιμες. Επομένως, γίνεται αντιληπτό ότι η ύπαρξη ισορροπίας οδηγεί στο να βιώνει το άτομο θετικά συναισθήματα στο χώρο εργασίας του, άρα πρέπει να εξεταστεί ως παράγοντας δημιουργίας ευτυχίας στο χώρο εργασίας. Προηγούμενες μελέτες έχουν

αναδείξει πως αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα στην επίτευξη ευτυχίας στο χώρο εργασίας (O'Driscoll, 1996). Δεν πρέπει, βέβαια να παραληφθεί το γεγονός πως σε καταστάσεις οικονομικής κρίσης, οι εργαζόμενοι φοβούνται πολύ περισσότερο από ότι στο παρελθόν για το ενδεχόμενο να χάσουν τη δουλειά τους και ως εκ τούτου δεν διεκδικούν αυτά που είναι απαραίτητα, ώστε να έχουν μια ισορροπημένη επαγγελματική και προσωπική ζωή. Μια ετήσια έρευνα, η οποία πραγματοποιείται από το Ινστιτούτο Ανθρωπίνου Δυναμικού και Ανάπτυξης του Ηνωμένου Βασιλείου (CIPD) ανέδειξε το 2000 πως ανάμεσα στην οικογένεια και την εργασία ως προτεραιότητα υπερτερεί η εργασία έναντι της ζωής του ατόμου εκτός εργασίας¹⁰.

Τα συναισθήματα διαδραματίζουν καίριο ρόλο στον εργασιακό βίο. Ωστόσο, από τα τέλη του 19^{ου} αιώνα και την εμφάνιση της επιστημονικής διοίκησης μέχρι πολύ πρόσφατα, το πρωτόκολλο του εργασιακού κόσμου υπαγόρευε την κατάπνιξη των συναισθημάτων, παρόλο που τόσο οι ερευνητές όσο και τα διοικητικά στελέχη γνώριζαν πως τα συναισθήματα είναι αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας. Τα συναισθήματα είναι έντονα αισθήματα που απευθύνονται σε κάποιον ή κάτι. Πολλοί τα συγχέουν με τις διαθέσεις, οι οποίες είναι λιγότερο έντονα συναισθήματα και δεν διαθέτουν κάποιο συναφές ερέθισμα. Τέλος, ένας ακόμη συγγεόμενος όρος είναι εκείνος του «θυμικού». Το θυμικό είναι ένας όρος, ο οποίος περικλείει συναισθήματα και διαθέσεις. Τα συναισθήματα κατηγοριοποιούνται εύκολα σε αρνητικά και θετικά και έτσι τρέπονται σε θετικές ή αρνητικές διαθέσεις. Συνεκδοχικά, μπορούμε να θεωρήσουμε το θετικό θυμικό ως μια διάσταση της διάθεσης που αποτελείται από θετικά συναισθήματα, ενώ το αρνητικό θυμικό από αρνητικά. (Robins & Judge, 2011). Υπάρχουν κάποιες πρωταρχικές πηγές συναισθημάτων. Η προσωπικότητα είναι μια από αυτές. Οι θυμικά έντονοι άνθρωποι βιώνουν τόσο τα θετικά όσο και τα αρνητικά συναισθήματα πιο έντονα (Larsen et al., 1987). Ακόμη, ένας άλλος παράγοντας φαίνεται να είναι η ημέρα της εβδομάδας και η ώρα της ημέρας. Πιο συγκεκριμένα, οι άνθρωποι συνήθως βρίσκονται στη χειρότερη διάθεση στις αρχές της εβδομάδας και στην καλύτερη στο τέλος της εβδομάδας (Watson, 2000). Τα επίπεδα θετικού θυμικού κορυφώνονται συνήθως στο μέσο του διαστήματος ανάμεσα στα σημεία που ξυπνάμε και κοιμόμαστε. Οι αλληλεπιδράσεις των ατόμων στο χώρο εργασίας θα είναι μάλλον θετικότερες από τα μέσα του πρωινού και έπειτα. Μια άλλη πηγή συναισθημάτων είναι το άγχος. Σύμφωνα με τους Fuller και τους συνεργάτες του (2003) η επαναλαμβανόμενη αντιμετώπιση αγχογόνων γεγονότων ενδέχεται να προκαλέσει στους εργαζόμενους τη βίωση

¹⁰ Συγκεκριμένα, στην εν λόγω έρευνα το 43% επέλεξε την εργασία, το 32% τη ζωή εκτός εργασίας ενώ το 24% απάντησε πως είναι εξίσου σημαντικές για αυτούς.

βαθμιαία αυξανόμενων επιπέδων πίεσης με το χρόνο. Οι κοινωνικές δραστηριότητες αποτελούν μια ακόμη πτυχή συναισθημάτων. Η έρευνα υποστηρίζει πως οι δραστηριότητες που είναι σωματικές, ανεπίσημου χαρακτήρα ή γαστρονομικές σχετίζονται πιο στενά με την αύξηση της θετικής διάθεσης απ' ό,τι δραστηριότητες που είναι τυπικές ή καθιστικές (Watson, 2000). Ακόμη, μια άλλη σημαντική πηγή διάθεσης είναι ο ύπνος, καθώς μια πρόσφατη έρευνα υποστηρίζει ότι ο κακός ύπνος επηρεάζει αρνητικά τη διάθεση του ατόμου αλλά και την ευτυχία του ατόμου στο χώρο εργασίας, καθώς οι άνθρωποι αισθάνονται καταπονημένοι, ευερέθιστοι και βρίσκονται σε κατάσταση μειωμένης εγρήγορσης (Scott & Judge, 2006). Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία η άσκηση ενισχύει τη θετική διάθεση των ατόμων (Giacobbi et al., 2005). Εκτός των άλλων, η ηλικία είναι ένας παράγοντας πηγής συναισθημάτων, καθώς οι νέοι άνθρωποι βιώνουν πιο ακραία θετικά συναισθήματα απ' ό,τι οι μεγάλοι, ενώ μια μελέτη σε άτομα ηλικίας από 18 ως 94 αποκάλυψε πως τα αρνητικά συναισθήματα μειώνονται όσο μεγαλώνει ο άνθρωπος. Η ίδια έρευνα έδειξε ότι οι περίοδοι εξαιρετικά θετικών διαθέσεων διαρκούσαν περισσότερο για τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας και οι κακές διαθέσεις υποχωρούσαν πιο γρήγορα (Carstensen et al., 2000). Τέλος, φαίνεται να υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στα δύο φύλλα αναφορικά με τη βίωση και την έκφραση των συναισθημάτων (Brody και Hall, 1993).

Η ανάπτυξη θετικών συναισθημάτων είναι ιδιαίτερα σημαντική στο χώρο εργασίας. Πρόσφατες έρευνες δείχνουν την επιρροή των θετικών συναισθημάτων στη γνωστική διαδικασία και τη συμπεριφορά. Τις τελευταίες δύο δεκαετίες οι ερευνητές ερευνούν τις επιπτώσεις των συναισθημάτων στη συμπεριφορά και σε άλλες διαδικασίες, όπως είναι η μνήμη, η λήψη αποφάσεων, η προτίμηση στον κίνδυνο, η λύση προβλημάτων, η δημιουργικότητα και όχι μόνο. Οι περισσότερες από αυτές τις έρευνες καταλήγουν στο συμπέρασμα πως τα θετικά συναισθήματα διευκολύνουν το να σκέφτεται κάποιος διαφορετικές εναλλακτικές αλλά και με επίκεντρο τη λήψη αποφάσεων, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η απόδοση του ατόμου στην εργασία τους, κυρίως όταν το άτομο έχει να εκτελέσει ποικίλα και δύσκολα καθήκοντα. Τα θετικά συναισθήματα βελτιώνουν επίσης τις δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και έτσι οι θετικοί άνθρωποι βρίσκουν καλύτερες λύσεις στα προβλήματα (Isen, 2001). Οι άνθρωποι που βρίσκονται σε καλή διάθεση ή που βιώνουν θετικά συναισθήματα έχουν περισσότερες πιθανότητες από τους άλλους να χρησιμοποιήσουν την ευρετική ή εμπειρικούς κανόνες (Park & Banaji, 2000). Οι δύσθυμοι άνθρωποι επεξεργάζονται με πιο αργό ρυθμό τις πληροφορίες και έχουν την τάση να σταθμίζουν όλα τα ενδεχόμενα και

όχι μόνο τα πιο πιθανά (Ambady & Grey, 2002). Σε αντίθεση με τους άλλους παράγοντες ο συγκεκριμένος παράγοντας περιλαμβάνει συμπεριφορές αλλά και πράξεις, οι οποίες συνδέονται αισθητά με τα συναισθήματα που αναπτύσσονται στο άτομο κατά τη διάρκεια εργασίας του, οπότε και η συμβολή τους είναι σημαντική.

Η αμοιβή από την εργασία είναι ένας ακόμη παράγοντας, ο οποίος συντελεί στο πως αισθάνονται τα άτομα απέναντι στην εργασία τους αλλά και τον οργανισμό, για τον οποίο εργάζονται. Η αμοιβή συμβαδίζει με την εργασιακή ικανοποίηση αλλά και με την ευτυχία στο χώρο εργασίας για τους ανθρώπους, οι οποίοι είναι φτωχοί ή ζουν σε φτωχές χώρες. Όταν όμως ένα άτομο έχει φτάσει σε ένα άνετο επίπεδο διαβίωσης, η συνάρτηση ανάμεσα στο εισόδημα και στο πως αισθάνονται τα άτομα στο χώρο εργασίας τους ουσιαστικά παύει να υπάρχει. Οι εργασίες, οι οποίες αμείβονται πολύ καλύτερα από άλλες δεν έχουν κατά μέσο όρο ποσοστά ικανοποίησης υψηλότερα από αυτές που δίνουν χαμηλότερες αμοιβές (Robbins & Judge, 2011). Μάλιστα, αξίζει να αναφερθεί, ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφορά στη συνολική ευημερία των κορυφαίων ονομάτων στη λίστα του Forbes για τους πλουσιότερους ανθρώπους του κόσμου και των νομάδων Μασάι στην Ανατολική Αφρική (Diener et al., 1993). Μπορεί το χρήμα να αποτελεί ένα μέσο παρακίνησης αλλά ό,τι παρακινεί τα άτομα δε σημαίνει απαραίτητα πως είναι ικανό να οδηγήσει στην ευτυχία τους. Μια πρόσφατη σχετικά έρευνα στο Πανεπιστήμιο της California στο Los Angeles και του Αμερικανικού Συμβουλίου Εκπαίδευσης (ACE) έδειξε πως η πολύ καλή οικονομική κατάσταση τοποθετήθηκε από τους πρωτοετείς φοιτητές πρώτη σε μια λίστα 19 στόχων (Diener & Seligmann, 2004). Στις αναπτυσσόμενες χώρες, όπου οι άνθρωποι δυσκολεύονται στο να αποκτήσουν ακόμη και τα απαραίτητα για τη διαβίωσή τους οι έρευνες αποτυπώνουν υψηλότερη συσχέτιση εισοδήματος και υποκειμενικής ευημερίας (Kahneman et al., 2006). Ο Easterlin (2001) έδειξε πως στην αρχή της ενήλικης ζωής εκείνοι που έχουν υψηλότερο εισόδημα είναι περισσότερο ευτυχισμένοι από εκείνους που έχουν χαμηλότερο εισόδημα. Το φαινόμενο αυτό είναι γνωστό στη διεθνή βιβλιογραφία ως το παράδοξο του Easterlin (1976), ο οποίος έδειξε ότι ενώ το εισόδημα της Δύσης έχει αυξηθεί αισθητά κατά τα τελευταία πενήντα χρόνια το επίπεδο ευτυχίας των ατόμων έχει μείνει σχεδόν στάσιμο. Ωστόσο, υπάρχει ένα σημείο πέρα του οποίου το επίπεδο ευτυχίας του ατόμου δεν αυξάνεται όσο το εισόδημα παρουσιάζει επιπρόσθετη αύξηση. Ωστόσο, η κατανάλωση αγαθών συμβάλλει στη βελτίωση της κοινωνικής θέσης του ατόμου, η οποία με τη σειρά της οδηγεί στην αύξηση του επιπέδου ευτυχίας του ατόμου. Τα άτομα, άλλωστε, δημιουργούν φιλοδοξίες σχετικά με αυτά που επιθυμούν να έχουν μέσα από τη

σύγκριση της δικής τους κατάστασης με την κατάσταση άλλων ατόμων που ανήκουν στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον τους. Εύλογα, γίνεται αντιληπτό πως η αμοιβή από την εργασία πρέπει να συμπεριλαμβάνεται σε ένα υπόδειγμα μέτρησης της ευτυχίας στο χώρο εργασίας καθώς από τη μέχρι τώρα βιβλιογραφία η σχέση εισοδήματος και ευτυχίας είναι αινιγματική, επομένως η σχέση αυτή ανάγεται και στην ευτυχία που αισθάνονται οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας τους και για αυτό είναι ένας παράγοντας που αξίζει να αξιολογηθεί.

Η αυτονομία στην εργασία είναι ένας από τους παράγοντες που επηρεάζουν το πώς αισθάνονται τα άτομα στην εργασία τους. Ο όρος αυτονομία αναφέρεται στην ικανότητα των ατόμων να καθορίζουν τις αξίες και τους στόχους τους αλλά και η ελευθερία τους να κάνουν σχέδια και να λαμβάνουν αποφάσεις τόσο για τη ζωή τους όσο και για την εργασία τους. Τρεις είναι οι βασικές προϋποθέσεις για να θεωρείται ένα άτομο αυτόνομο: να διαθέτει τη διανοητική επάρκεια να λαμβάνει αποφάσεις με κάποια συγκεκριμένα δεδομένα, να του παρέχεται η ευχέρεια αλλά και η ελευθερία να αποφασίζει για τον εαυτό του αλλά και για τη ζωή του και, τέλος να είναι σε θέση να λαμβάνει αποφάσεις, οι οποίες δεν αντιβαίνουν τις αξίες και τα πιστεύω του. Η εργασιακή αυτονομία, που αποτελεί και πεδίο ενδιαφέροντος της παρούσας εργασίας, ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο ένα εργασιακό περιβάλλον παρέχει στους εργαζομένους του ελευθερία, ανεξαρτησία και ευχέρεια δράσης. Η έννοια της εργασιακής αυτονομίας αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό της μετά-τεϋλορικής θεωρίας (Morgeson & Humphrey, 2006). Άλλωστε, δεν πρέπει να παραληφθεί πως μετά τη δεκαετία του 1980 το πρότυπο του εργαζομένου έχει αλλάξει αισθητά με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να καλούνται όλο και πιο συχνά να χειριστούν με μεγαλύτερη αυτονομία οι ίδιοι ζητήματα που σχετίζονται με τη λήψη αποφάσεων (De Witte & Van Emmerik, 2011). Η αυτονομία είναι τόσο μια ανθρώπινη ανάγκη όσο και μια εγγενής ικανότητα του ατόμου, η οποία ενυπάρχει στη διάθεση του ως μέσο συμβολής στην ευημερία καθώς και την ανάπτυξή του. Η αυτονομία διαφοροποιείται από την έννοια της ελευθερίας. Ο Berlin (2014) διακρίνει την ελευθερία σε θετική και αρνητική, θεωρώντας θετική την ελευθερία, όταν κάποιος είναι κύριος του εαυτού του, ενώ αρνητική ονομάζει την ελευθερία, όταν υπάρχει απουσία παρέμβασης. Στο χώρο της εργασίας, θα μπορούσαμε να πούμε, πως ένας εργαζόμενος μπορεί να αποφασίσει ότι θα υπακούσει πιστά τις οδηγίες περιορίζοντας τη θετική ή αρνητική ελευθερία, καθώς με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται ένας συγκεκριμένος σκοπός. Ο κριτικός αυτός περιορισμός είναι που οδηγεί τα άτομα στην αυτονομία.

Υπό αυτή την έννοια, η αυτονομία αποτελεί ένα μέσο για να αισθανθεί το άτομο ευτυχισμένο. Οι ερευνητές από το χώρο της ψυχολογίας κατά την τελευταία εικοσαετία θεωρούν πως η αυτονομία είναι απαραίτητο στοιχείο για την επίτευξη της ευτυχίας. Τις τελευταίες δεκαετίες όλο και πιο συχνά δίδεται έμφαση της αυτονομίας στην έρευνα της επιστήμης των «Οικονομικών της Ευτυχίας», βάσει των οποίων η οικονομική ανάπτυξη δεν αποτελεί αυτοσκοπό αλλά ουσιαστικά ένα μέσο για την επίτευξη της κατάκτησης της ευτυχίας (Frey και Stutzer, 2004). Στο πλαίσιο αυτό η αυτονομία μπορεί να θεωρηθεί ως μια από τις βασικές προϋποθέσεις για την ανθρώπινη ευημερία, ανάπτυξη αλλά και την καινοτομία. Η σχέση της ευτυχίας στο χώρο εργασίας με την αυτονομία προσεγγίζεται με δυο διαφορετικούς τρόπους ανάλογα με το αν θεωρηθεί πως η αυτονομία είναι το μέσο για την ευτυχία ή βασικό συστατικό της (Groll, 2016). Στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής υιοθετείται η πρώτη προσέγγιση σύμφωνα με την οποία η αυτονομία είναι ένα μέσο για την για την ευτυχία. Τέλος, σύμφωνα με αρκετούς οικονομολόγους η αυτονομία συνδέεται και με την κοινωνική ανάπτυξη ως ευρύτερη έννοια της ατομικής ευημερίας, η οποία αναφέρεται στη συνεχή βελτίωση των συνθηκών ζωής των ανθρώπων και στις ευκαιρίες που παρέχονται σε αυτούς για την προσωπική τους ανάπτυξη

Η προσωπική ανάπτυξη αποτελεί ακόμη ένα σημαντικό παράγοντα της ευτυχίας στο χώρο εργασίας. Η επαγγελματική ανάπτυξη είναι μια εξελικτική διαδικασία που επιδρά θετικά, στα επαγγελματικά εφόδια του ατόμου, επιπλέον η συνεχιζόμενη επαγγελματική ανάπτυξη είναι απαραίτητη προκειμένου να ανανεωθούν οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι εμπειρίες του ατόμου. Κατά τη Γκίκα (2006) η προσωπική και η επαγγελματική ανάπτυξη είναι άρρηκτα συνδεδεμένες και η μια δηλαδή, επηρεάζει την άλλη. Επισημαίνει σχετικά, πως τα όρια μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ανάπτυξη δεν είναι εύκολα διακριτά. Επομένως, ο όρος επαγγελματική ανάπτυξη αναφέρεται τόσο στη διαδικασία της συνεχούς επαγγελματικής εξέλιξης και σταδιοδρομίας του ατόμου, όσο και στην ανάπτυξη της προσωπικότητας του Η προσωπική ανάπτυξη στο χώρο εργασίας επιτυγχάνεται μέσα από διάφορα προγράμματα εκπαίδευσης Σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία, οι επιχειρήσεις δαπανούν κατά μέσο όρο 1.103 δολάρια για την εκπαίδευση ενός εργαζομένου (Dessler, 2015).

Η έρευνα “Sector Skill Development Agency” (2007) δίνει έμφαση όμως στην αναγκαιότητα της καλλιέργειας δεξιοτήτων στους εργαζόμενους και την επίδραση της, στην επαγγελματική τους ικανοποίηση. Είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον ότι η έρευνα αυτή παρουσιάζει τα δεδομένα 3 σχετικών ερευνών που έχουν γίνει στη Μ. Βρετανία και διαπιστώνει ότι η

επιμόρφωση συμβάλλει στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Η εργασία του Κωστούλα (2007) διερευνά, κατά πόσο οι καθηγητές φροντιστηρίων Μέσης Εκπαίδευσης του νομού Λάρισας είναι επαγγελματικά ικανοποιημένοι. Διαπιστώνεται πως η ικανοποίηση από την επιμόρφωση συσχετίζεται θετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση. Αυτό διαπιστώθηκε και από τη μελέτη της Δαβάκη (2008) στην οποία συμμετείχαν γυναίκες αποφοίτους του Ε.Α.Π. Κατά την ερευνήτρια, οι γυναίκες έχουν αισθανθεί την ανισότητα στην επαγγελματική ζωή. Διαπιστώνεται στην έρευνα πως παρά τις δυσκολίες, η εξ αποστάσεως εκπαίδευση αποτέλεσε τη διέξοδο που χρειάζονταν προκειμένου να κυνηγήσουν τα όνειρα τους, αφού έδωσε τα κίνητρα στις εργαζόμενες, να αξιοποιήσουν το συνδυασμό οικογένειας-εργασίας-σπουδών, προκειμένου να πετύχουν στόχους όπως είναι η επαγγελματική εξέλιξη και η προσωπική ικανοποίηση. Η εργασία της Σεραφείμ (2009) αναζητά ανάλογα κίνητρα από τραπεζικούς υπαλλήλους. Στη συγκεκριμένη εργασία όμως, αναζητούνται κίνητρα συμμετοχής ως προς την e-learning επιμόρφωση τους. Ως κίνητρα για την εκπαίδευση αναφέρθηκαν τα ακόλουθα: πρόσληψη σε συγκεκριμένη θέση, αναβάθμιση θέσης, επαγγελματικοί τίτλοι, οικονομικές απολαβές. Η επίτευξη δε των αντίστοιχων στόχων φαίνεται ότι δρα βελτιωτικά ως προς την επαγγελματική ικανοποίηση των συγκεκριμένων υπαλλήλων. Επισημαίνεται επίσης πως, οι ευκαιρίες για επιμόρφωση και εξέλιξη καταγράφονται ως λόγοι για τους οποίους οι υπάλληλοι παραμένουν σε έναν εργοδότη (Schmidt, 2004). Εξάγεται, λοιπόν, το συμπέρασμα, πως η ανάπτυξη επιδρά αισθητά στο πως αισθάνονται οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας τους.

Από τους σημαντικότερους παράγοντες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη ευτυχίας στο χώρο εργασίας είναι **η χρησιμότητα της εργασίας**, με άλλα λόγια το νόημα το οποίο βρίσκει σε αυτή ο εργαζόμενος. Σύμφωνα με τη μελέτη του Bowie (1998) αναφορικά με τη θέση του Kant σχετικά με την αναζήτηση νοήματος στην εργασία, η εργασία η οποία δίνει νόημα στον εργαζόμενο είναι εκείνη η οποία έχει επιλέξει ο ίδιος εργαζόμενος αυτοβούλως και η οποία του επιτρέπει να διατηρεί την ανεξαρτησία και την αυτονομία του. Η εργασία αυτή του παρέχει τη δυνατότητα να αξιοποιήσει τις ικανότητές του αλλά ταυτόχρονο υποστηρίζει και την ηθική του διάπλαση. Εκτός των άλλων, του παρέχει εκείνον το μισθό που του επιτρέπει να αποκτήσει τα απαραίτητα για μια αξιοπρεπή διαβίωση. Το νόημα της εργασίας μπορεί να έρθει από το άτομο ή τον οργανισμό. Μερικοί άνθρωποι φέρνουν μια αίσθηση του νοήματος και της αποστολής τους στο χώρο εργασίας, καθώς και ορισμένες οργανώσεις υπερέρχουν στη δημιουργία

νοήματος στο χώρο εργασίας όπου κάθε εργαζόμενος γίνεται μέρος της δημιουργίας της επιτυχίας, συνεκτικότητας, και της οργανωσιακής κουλτούρας¹¹.

Όπως αναφέρει και η Όλγα Επιτροπάκη σε άρθρο της, οι σημαντικότεροι παράγοντες για τη βίωση νοήματος στην εργασία αναδεικνύονται οι εξής: η αίσθηση ότι υπάρχει ένας σημαντικός στόχος και ότι η εργασία συνεισφέρει σε κάτι μεγαλύτερο από το άτομο, η ευθυγράμμιση των αξιών του ατόμου με τις αξίες του οργανισμού, το θετικό συναίσθημα και θετικές ανθρώπινες σχέσεις στον χώρο της εργασίας, η ανάπτυξη, μάθηση, αίσθηση προόδου, ότι καθημερινά μέσα από τη δουλειά μου γίνομαι καλύτερος και προχωρώ προς την αυτοπραγμάτωση, η αναγνώριση, και το ίδιο το αντικείμενο της δουλειάς το οποίο προσφέρει πρόκληση και τη δυνατότητα να νιώθει ο εργαζόμενος το αίσθημα «ροής» και πλήρους απορρόφησης σε αυτό που κάνει.¹² Οι άνθρωποι εκείνοι, οι οποίοι βρίσκουν νόημα στην εργασία τους αισθάνονται περισσότερο ευτυχημένοι τόσο στο χώρο εργασίας τους όσο και στην προσωπική τους ζωή, ενώ παρατηρείται πως είναι και περισσότερο αποτελεσματικοί¹³.

2.4. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗΣ

Στην ενότητα αυτή αναφέρεται ο ρόλος που διαδραματίζει η ενσωμάτωση στην ευτυχία των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Αρχικά, γίνεται μια σύντομη βιβλιογραφική επισκόπηση του θεωρητικού υποβάθρου που διέπει την ενσωμάτωση, η οποία είναι μια αρκετά πρόσφατη έννοια. Εν συνεχεία γίνεται μνεία στους δείκτες που έχουν αναπτυχθεί στην προσπάθεια μέτρησης της αλλά και στα βασικά μοντέλα της ενσωμάτωσης. Έπειτα γίνεται μια σύντομη σύγκριση της με τις έννοιες, με τις οποίες τη συγγέουν αρκετοί ερευνητές στη διεθνή βιβλιογραφία. Τέλος, παρουσιάζεται ο σημαντικός ρόλος που διαδραματίζει η ενσωμάτωση την επίτευξη ευτυχίας στο χώρο εργασίας.

2.4.1. Θεωρητικό υπόβαθρο του όρου της ενσωμάτωσης

Η οργανωσιακή ενσωμάτωση, που αποτελεί μια σύγχρονη έννοια έκανε την εμφάνιση της τις τελευταίες δύο δεκαετίες και μέχρι σήμερα δεν υπάρχει ένας ορισμός που να χαίρει καθολικής αναγνώρισης (Rafferty et al., 2005·Ellis & Sorensen, 2007). Είναι άξιο θαυμασμού το γεγονός, πως υπάρχει εκπληκτικά ελάχιστη ακαδημαϊκή και εμπειρική έρευνα σχετικά με την εργασιακή

¹¹ http://www.michaelfsteger.com/?page_id=105

¹² <http://www.tovima.gr/opinions/article/?aid=583778>

¹³ <http://www.meaningandhappiness.com/meaningful-work/360/>

ενσωμάτωση, παρά το γεγονός ότι είναι ένα από τα πιο διάσημα θέματα αυτή τη στιγμή στον χώρο της διοίκησης (Robinson et al., 2004).

Πρώτος ο Kahn το 1990 είχε αναφερθεί στην ενσωμάτωση δίνοντας ως ορισμό «την αξιοποίηση των μελών του οργανισμού». Μέσα από την ενσωμάτωση οι άνθρωποι δρουν σωματικά, νοητικά αλλά και συναισθηματικά (Kahn, 1990 σελ. 696). Δύο είναι οι λόγοι που κάνουν την έννοια αυτή τόσο σημαντική. Πρώτον, έχει παρουσιαστεί ισχυρή στατιστική συσχέτιση της ενσωμάτωσης με την παραγωγικότητα, την κερδοφορία, τη διατήρηση των εργαζομένων αλλά και το αίσθημα ασφάλειας τους καθώς και με την ικανοποίηση των καταναλωτών (Coffman & Gonzalez-Molina, 2002). Οι Harter, Schmidt και Hayes (2002) ορίζουν την ενσωμάτωση των εργαζομένων ως «τη συμμετοχή του ατόμου στον οργανισμό, την ικανοποίηση αλλά και τον ενθουσιασμό του για την εργασία» (σελ.269) Είναι ένα κράμα δέσμευσης, πίστης, παραγωγικότητας και ιδιοκτησίας.

Οι Robinson, Perryman και Hayday (2004) ορίζουν την εργασιακή ενσωμάτωση ως τη «θετική στάση που αναπτύσσει ο εργαζόμενος απέναντι στον οργανισμό και τις αξίες του» (σελ.2). Σύμφωνα με τους ίδιους, ένας εργαζόμενος που διακατέχεται από ενσωμάτωση, γνωρίζει πλήρως το περιεχόμενο της επιχείρησης, τις αξίες καθώς και τους στόχους της και προσπαθεί σε συνεργασία με τους συναδέλφους του να αναπτύξουν την εργασιακή απόδοση για το καλό του οργανισμού. Ο οργανισμός οφείλει να εμφυσήσει την ενσωμάτωση στους εργαζομένους και έτσι να αναπτυχθεί μια αμφίδρομη σχέση από την οποία θα επωφεληθούν και οι δύο πλευρές. Ο Rothbard (2001, σελίδα 656) ορίζει την ενσωμάτωση ως ψυχολογική διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει δύο βασικά χαρακτηριστικά: την προσοχή και την απορρόφηση. Η προσοχή αναφέρεται στη γνωστική διαθεσιμότητα και στη χρονική διάρκεια που κάποιος αφιερώνει στο να σκέφτεται ένα ρόλο, ενώ η απορρόφηση αναφέρεται στο να είναι κάποιος απορροφημένος σε ένα ρόλο καθώς και στην ένταση που κάποιος εστιάζει σε κάποιο ρόλο.

Ο Schaufeli και οι συνεργάτες του (2002, σελίδα 74) την ορίζουν ως «μια θετική νοητική κατάσταση σχετική με την εργασία, η οποία χαρακτηρίζεται από ενεργητικότητα, αφοσίωση και απορρόφηση». Δεν είναι μια μεμονωμένη και στιγμιαία κατάσταση, αλλά μια επίμονη και διάχυτη συναισθηματική και γνωσιακή κατάσταση, η οποία προκαλείται από κάποιο συγκεκριμένο γεγονός, άνθρωπο ή συμπεριφορά. Οι μελετητές του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης θεωρούν πως η ενσωμάτωση των εργαζομένων είναι ακριβώς το αντίθετο της επαγγελματικής εξουθένωσης (Maslach et al., 2001).

2.4.2. Δείκτες μέτρησης και μοντέλα της ενσωμάτωσης

Έχουν αναπτυχθεί αρκετοί δείκτες που έχουν ως στόχο να προσπαθήσουν να μετρήσουν την ενσωμάτωση των εργαζομένων. Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητο να αναφερθούν οι πιο γνωστοί από αυτούς. Αρχικά, ο πιο αναγνωρισμένος από τους δείκτες είναι η κλίμακα εργασιακής ενσωμάτωσης της Ουτρέχτης. Πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο που αποτελείται από δεκαεπτά ερωτήματα, στα οποία καλείται ο εργαζόμενος να απαντήσει. Με το ερωτηματολόγιο αυτό εξετάζονται οι τρεις επιμέρους άξονες της ενσωμάτωσης: η ενεργητικότητα, την οποία εξετάζουν έξι ερωτήματα, η αφοσίωση, την οποία εξετάζουν πέντε ερωτήματα και η απορρόφηση, την οποία εξετάζουν έξι ερωτήματα (Schaufeli 2007; Schaufeli et al. 2002).

Έπειτα, ένας άλλος δείκτης που χαίρει διεθνούς αναγνώρισης είναι η πνευματική, συναισθηματική και κοινωνική κλίμακα της ενσωμάτωσης. Ο δείκτης αυτός βασίστηκε στην θεώρηση του Kahn (1990). Το μοντέλο αυτό θεωρεί πως για να συντελεστεί η ενσωμάτωση απαιτούνται τρεις βασικές προϋποθέσεις: συγκέντρωση στον εργασιακό ρόλο, δραστηριοποίηση και τέλος θετικά συναισθήματα.

Ακόμη ένας σημαντικός δείκτης μέτρησης της οργανωσιακής ενσωμάτωσης είναι ο δείκτης ενεργητικότητας των Shirom και Melamed (2012a). Ο δείκτης αυτός εξετάζει τις τρεις μορφές της ενεργητικότητας που, σύμφωνα με τον δημιουργό του, είναι η σωματική δύναμη, η συναισθηματική αντοχή και τέλος η γνωσιακή ευεξία. Οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν σε ερωτήσεις με μια κλίμακα επτά διαβαθμίσεων. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δεκατέσσερις ερωτήσεις (Shirom, 2004). Η εμπειρική του αξία αναδείχθηκε μέσα από τη συμμετοχή 87 υπαλλήλων σε δύο εταιρείες τεχνολογίας στο Ισραήλ (Shirom, 2012a). Ο δείκτης αυτός χρησιμοποιείται κυρίως στο Ισραήλ και κυρίως σε έρευνες που έχουν σχέση με την μελέτη της υγείας, όπως θέματα παχυσαρκίας (Shirom et al, 2012b).

Τέλος, ένας άλλος δείκτης ο οποίος χρησιμοποιείται είναι ο δείκτης Q12 της Gallup. Ο δείκτης αυτός δημιουργήθηκε μετά από τριάντα χρόνια έρευνας, στην οποία συμμετείχαν πάνω από δεκαεπτά εκατομμύρια εργαζόμενοι σε όλο τον κόσμο. Σύμφωνα με τη συμβουλευτική εταιρεία Gallup υπάρχουν δώδεκα καίρια συστατικά, που είναι ικανά να προβλέψουν την ενσωμάτωση και την απόδοση της ομάδας, τα οποία οδηγούν σε επιτυχημένα επιχειρησιακά αποτελέσματα. Το ερωτηματολόγιο της εταιρείας Gallup είναι το πιο αναγνωρισμένο διεθνώς. Χρησιμοποιείται ευρέως από εκείνους που συνδέουν την ενσωμάτωση με την ικανοποίηση (Fletcher και Robinson, 2014). Ο δείκτης, αυτός, σχεδιάστηκε για να δείξει την ενασχόληση του

ατόμου, την ικανοποίηση του αλλά και τον ενθουσιασμό του αναφορικά με την εργασία (Harter, Schmidt και Hayes, 2002). Η εταιρεία κατέληξε σε αυτές τις δώδεκα ερωτήσεις έπειτα από πληθώρα συνεντεύξεων με άτομα αλλά και ομάδες, στις οποίες ζητούσαν να περιγράψουν το εργασιακό περιβάλλον, τα συναισθήματά τους αλλά και συμπεριφορές που συνδέονται με την επιτυχία. Κατά τη δεκαετία του 1980 πραγματοποίησαν πληθώρα ποσοτικών ερευνών, συμπεριλαμβανομένων ατόμων που είχαν αποχωρήσει από κάποια εταιρεία, προκειμένου να γίνουν αντιληπτοί οι λόγοι εξόδου από αυτήν. Οι οικονομετρικές αναλύσεις είχαν ως στόχο να αναδείξουν παράγοντες που συνδέονται με την συνολική ικανοποίηση, δέσμευση και παραγωγικότητα των εργαζομένων. Η πρώτη έκδοση του ερωτηματολογίου Q¹² παρουσιάστηκε τη δεκαετία του 1990. Έρευνες με τη χρήση του ερωτηματολογίου αυτού συντελέστηκαν σε πολλές χώρες, όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες, ο Καναδάς, η Μεγάλη Βρετανία, η Ιαπωνία, το Μεξικό αλλά και η Γερμανία.

Στις επιχειρήσεις εκείνες των οποίων οι εργαζόμενοι βιώνουν την ενσωμάτωση σε υψηλό βαθμό, η Gallup εντόπισε ορισμένα καίρια σημεία. Πρώτον, το ανθρώπινο δυναμικό των οργανισμών αυτών παρουσιάζει πολύ χαμηλές πιθανότητες απουσίες. Επιπλέον, παρατηρήθηκε πως αυτές οι επιχειρήσεις έχουν υψηλότερο βαθμό επιτυχίας σε δείκτες που αποτυπώνουν την πελατειακή ικανοποίηση και μάλιστα κατά 103%. Επιπρόσθετα, διαθέτουν συγκριτικά με τις υπόλοιπες που έχουν συμμετάσχει στην έρευνα και των οποίων οι εργαζόμενοι δεν παρατηρούν τόσο υψηλά επίπεδα ενσωμάτωσης κατά 78% ασφαλέστερα εργασιακά περιβάλλοντα, ενώ αναδείχθηκε πως έχουν κατά 50% υψηλότερη κερδοφορία. Όπως παρατηρούμε, η πρώτη ερώτηση προσπαθεί να μετρήσει τη συνολική ικανοποίηση κάποιου ατόμου σχετικά με την εταιρεία που εργάζεται. Με την επόμενη ερώτηση που τίθεται, ο ερευνητής είναι σε θέση να γνωρίσει αν το άτομο είναι γνώστης των καθηκόντων που του έχουν ανατεθεί. Με την τρίτη ερώτηση, γίνεται εύκολα αντιληπτό πως το να έχει κάποιος όσα χρειάζεται για να πραγματοποιήσει την εργασία του αποτελεί καίριο ζήτημα, καθώς έτσι μεγιστοποιείται η αποτελεσματικότητα. Επιπρόσθετα, από εκεί διαφαίνεται αν η επιχείρηση στηρίζει τους εργαζομένους της.

Εν συνεχεία, ο δείκτης τονίζει τη σημαντικότητα της ταύτισης του ατόμου με τον εργασιακό του ρόλο αλλά και της αναγνώρισης αναφορικά με την επίτευξη ενσωμάτωσης. Η έκτη ερώτηση προσπαθεί να εντοπίσει τη σύνδεση ανάμεσα στις ανάγκες του ατόμου και του οργανισμού. Για κάθε άνθρωπο, το να νοιάζεται κάποιος για αυτόν είναι κάτι διαφορετικό. Οι καλοί managers ακούν τους εργαζομένους και ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους. Στην

έβδομη ερώτηση, η μελέτη επιθυμεί να εντοπίσει πως οι εργαζόμενοι καθοδηγούνται και πως περιμένουν το μέλλον τους. Εάν ο manager συμβάλλει στην ανάπτυξη του εργαζομένου ως άτομο και του δίνει ευκαιρίες να εξασκήσει τα ταλέντα του τότε και η εταιρεία και οι εργαζόμενοι επωφελούνται. Εν συνεχεία, γίνεται σαφές πως η αντίληψη της γνώμης του εργαζομένου είναι καίριας σημασίας. Το να λαμβάνονται υπόψη οι γνώμες των εργαζομένων, συχνά οδηγούν στο να λαμβάνονται καλύτερες αποφάσεις. Αυτό συμβαίνει, διότι οι υπάλληλοι είναι πιο κοντά από τα στελέχη με τους πελάτες. Ακόμη, όταν οι εργαζόμενοι εμπλέκονται στη λήψη των αποφάσεων θεωρούν πως έχουν συμμετάσχει περισσότερο στα αποτελέσματα.

Κατόπιν στην ένατη ερώτηση διαφαίνεται πως είναι ζωτικής σημασίας ο εργαζόμενος να έχει επίγνωση των αποτελεσμάτων των καθημερινών εργασιών. Στην επόμενη ερώτηση, εξετάζεται η σημασία της ομάδας αλλά και κατά πόσο οι υπάλληλοι σέβονται ο ένας τον άλλον, μέσα από την καθιέρωση κοινών στόχων αλλά και μέτρων αναφορικά με την ποιότητα. Η επικοινωνία αλλά και η εμπιστοσύνη στο χώρο εργασίας είναι το θέμα που εξετάζει η ενδέκατη ερώτηση. Εκτός των άλλων, οι στόχοι και τα αποτελέσματα είναι ωφέλιμα τόσο για τα στελέχη όσο και για το ανθρώπινο δυναμικό. Τέλος, διερευνάται η επιθυμία ανάπτυξης και μάθησης του εργαζομένου (Harter and Schmidt, 2006). Έχει δεχθεί έντονη κριτική, ωστόσο, καθώς αρκετοί θεωρούν ότι αντί να μετράει την ενσωμάτωση προσπαθεί να αναδείξει τις θετικές συνθήκες εργασίας και τα κίνητρα των εργαζομένων, αν και έχει χρησιμοποιηθεί για την πρόβλεψη παραγόντων σχετικά με την εργασιακή απόδοση σε διάφορα εταιρικά τμήματα (Fletcher και Robinson, 2014).

Επίσης, έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα που προσπαθούν να εξηγήσουν την οργανωσιακή ενσωμάτωση των εργαζομένων τόσο από ακαδημαϊκούς όσο και από σημαντικά στελέχη συμβουλευτικών εταιρειών. Παρουσιάζονται, εν συνεχεία τα βασικά μοντέλα της ενσωμάτωσης των εργαζομένων. Το πρώτο από αυτά είναι το μοντέλο της προσωπικής ενσωμάτωσης του Kahn.. Σύμφωνα με τον Kahn (1990) υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που συμβάλλουν στην ταύτιση του ατόμου με το ρόλο του. Το περιεχόμενο της εργασίας προκαλεί στο άτομο ορισμένα ψυχολογικά ερεθίσματα που με τη σειρά τους ωθούν το άτομο στην ενσωμάτωση.

Τρεις είναι οι ψυχολογικές συνθήκες, οι οποίες συμβάλλουν στην ενσωμάτωση: η ψυχολογική νοηματοδότηση, η ψυχολογική διαθεσιμότητα και η ψυχολογική ασφάλεια. Η ψυχολογική νοηματοδότηση αναφέρεται στην αξία, που τα άτομα δίνουν στους εργασιακούς στόχους τους με βάση τους προσωπικούς τους στόχους. Η ψυχολογική ασφάλεια είναι η

δυνατότητα να δρα κάποιος με έναν αυθόρμητο τρόπο και να είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει τις ικανότητες και τις γνώσεις του χωρίς να φοβάται πως θα γελοιοποιηθεί ή πώς θα αντιμετωπίσει αρνητικές επιπτώσεις. Τέλος, η ψυχολογική διαθεσιμότητα αναφέρεται στην ενσωματωθεί ως αποτέλεσμα νοητικών, συναισθηματικών αλλά και σωματικών πόρων. Ο ορισμός αυτός έχει δοθεί από τον Kahn.

Σύμφωνα με έρευνα από τους May et al. το 2004 στις ΗΠΑ η ψυχολογική νοηματοδότηση και η ψυχολογική διαθεσιμότητα φαίνεται να είναι ικανοί παράγοντες στην πρόβλεψη της ενσωμάτωσης. Η έρευνα, επιπλέον, έδειξε πως το ταίριασμα της θέσης εργασίας με την επιθυμητή εργασία του ατόμου και οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους συμβάλλουν στην ψυχολογική νοηματοδότηση και την ενσωμάτωση των εργαζομένων.

Το μοντέλο “X” αποτελεί δημιουργία του James Lambert, συμβούλου της εταιρείας “BlessingWhite Europe”. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, από την μια πλευρά βρίσκεται ο οργανισμός. Αυτό που θέλει να πετύχει ο οργανισμός είναι η επιτυχία. Η επιτυχία καθορίζεται από την επίτευξη στρατηγικών στόχων, και κυρίως από οικονομικούς στόχους. Οι αξίες του οργανισμού είναι επίσης πολύ σημαντικές για την επιτυχία του. Η επιτυχία του οργανισμού εξαρτάται, επομένως, από την επιθυμία αλλά και την ικανότητα των ατόμων που εργάζονται σε αυτόν με στόχο την μέγιστη συνεισφορά τους. Η αύξηση της συνεισφοράς των εργαζομένων στον οργανισμό είναι το μισό κομμάτι της εξίσωσης της ενσωμάτωσης, όπως παρουσιάζεται στο εν λόγω μοντέλο. Από την άλλη πλευρά της εξίσωσης βρίσκονται οι εργαζόμενοι. Ο κάθε εργαζόμενος ορίζει εντελώς διαφορετικά την έννοια της επιτυχίας στην εργασία, γεγονός που απορρέει από τις προσωπικές αξίες, τις εργασιακές φιλοδοξίες τους προσωπικούς στόχους αλλά και τις ανάγκες του ατόμου. Έτσι, αντίθετα με τον οργανισμό που θέλει να πετύχει τους στόχους του, δεν υπάρχει κάποια μοναδική ή σωστή απάντηση για το σύνολο των εργαζομένων. Ο κάθε εργαζόμενος επιθυμεί να μεγιστοποιήσει την ικανοποίηση που απολαμβάνει από το επάγγελμά του. Συνοψίζοντας από την μια πλευρά έχουμε την μέγιστη συνεισφορά που επιθυμεί ο οργανισμός από τον εργαζόμενο και από την άλλη πλευρά την μέγιστη ικανοποίηση που επιθυμεί ο εργαζόμενος από την δουλειά του στον οργανισμό. Είναι εύλογο, πως η «συναλλαγή» αυτή λαμβάνει χώρα στην εργασία.

Ως πλήρη ενσωμάτωση ορίζεται το σημείο στο οποίο τέμνονται η μέγιστη συνεισφορά προς τον οργανισμό από τον εργαζόμενο και η μέγιστη ικανοποίηση του εργαζομένου από τον οργανισμό. Στο τμήμα, αυτό, μεγιστοποιούνται οι επιθυμίες και των δύο πλευρών. Οι εργαζόμενοι που βρίσκονται σε αυτό το σημείο είναι αυτοί που είναι πλήρως ενσωματωμένοι

και είναι στο σημείο Α. Οι εργαζόμενοι στο σημείο Β είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό τμήμα, καθώς χαρακτηρίζονται από μεγάλη απόδοση αλλά και υψηλή ικανοποίηση από τον οργανισμό. Δεν έχουν καθημερινά πολύ καλές στιγμές στην εργασία τους όμως έχουν ζήσει αρκετές καλές στιγμές στην εργασία τους. Η επιχείρηση πρέπει να επενδύσει σε αυτούς τους εργαζόμενους για δύο λόγους: αφανώς είναι άκρως αποτελεσματικοί και είναι πολύ πιθανό να δεχτούν προτάσεις από άλλες εταιρείες και να παραιτηθούν από τον οργανισμό, αφετέρου είναι εκείνοι που βρίσκονται πιο κοντά στην πλήρη ενσωμάτωση.

Υπάρχουν, όμως και εργαζόμενοι που βρίσκονται στο σημείο Γ, οι οποίοι τείνουν να χαρακτηρίζονται από μεγάλη ικανοποίηση αλλά χωρίς να συνεισφέρουν τα μέγιστα στον οργανισμό. Σε αυτό το στάδιο βρίσκονται δύο τύποι εργαζομένων, οι «νεόνυμφοι» και τα «χάμστερς». Οι εργαζόμενοι που είναι καινούριοι στον οργανισμό εν γένει ή νέοι στη θέση τους ονομάζονται «νεόνυμφοι». Επίσης, σε αυτό το κομμάτι βρίσκονται και εργαζόμενοι οι οποίοι δουλεύουν σκληρά αλλά σε λάθος πράγματα ή με μη αποτελεσματικό τρόπο. Ακόμη, εντάσσονται και εκείνοι, οι οποίοι δεν εργάζονται αποτελεσματικά και δεν δουλεύουν σκληρά, οι λεγόμενοι εργαζόμενοι-χάμστερς. Ονομάζονται έτσι γιατί έχουν βρει μια «γωνιά» στον οργανισμό και προσφέρουν την απαραίτητη ελάχιστη παραγωγικότητα στην εργασία τους. Εάν η επιχείρηση δεν ασχοληθεί με το ζήτημα αυτό τότε είναι πιθανό η συμπεριφορά τους αυτή να αυξηθεί και να δημιουργηθεί αγανάκτηση απέναντι στην επιχείρηση με αποτέλεσμα να περάσουν στο τμήμα Ε όπου βρίσκονται οι εργαζόμενοι που δεν είναι καθόλου ενσωματωμένοι στον οργανισμό.

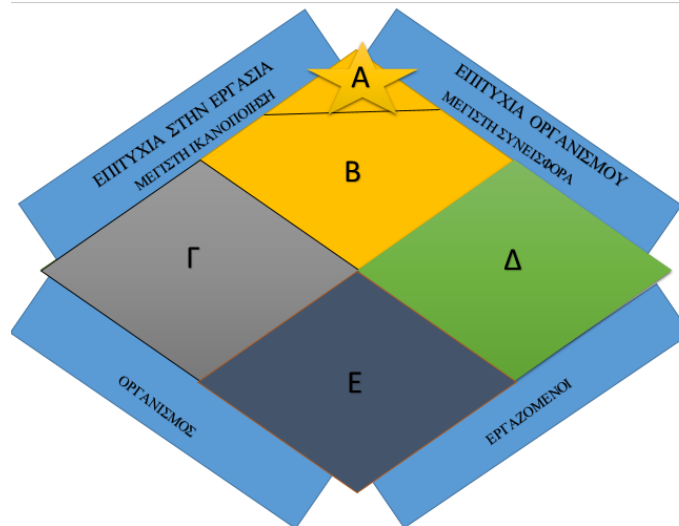
Οι εργαζόμενοι στο τμήμα Δ είναι εκείνοι που είναι απογοητευμένοι και σχεδόν εξουθενωμένοι. Εργάζονται σκληρά για τον οργανισμό αλλά δεν απολαμβάνουν ικανοποίηση από την εργασία τους και δεν εκπληρώνουν τους προσωπικούς τους στόχους για επιτυχία στην εργασία. Ενδέχεται να φύγουν από τον οργανισμό προς αναζήτηση άλλης εργασίας αλλά το πιο πιθανό είναι να αρχίσουν να δουλεύουν πολύ λιγότερο με αποτέλεσμα να μετακυλήσουν στο επίπεδο Ε. Όταν το κάνουν αυτό παίρνουν μαζί τους στο τμήμα Ε εκείνους που συνεργάζονται άμεσα μαζί τους.

Τέλος, στο τμήμα Ε είναι οι εργαζόμενοι που χαρακτηρίζονται από χαμηλή ικανοποίηση και χαμηλή συνεισφορά προς τον οργανισμό. Έχουν αποσυνδεθεί σχεδόν τελείως με τις αξίες και τις προτεραιότητες του οργανισμού. Αισθάνονται ότι ο οργανισμός τους εκμεταλλεύεται και προφανώς δεν λαμβάνουν αυτό που πραγματικά επιθυμούν από την εργασία τους. Χαρακτηρίζονται από αρνητισμό και παραπονιούνται συχνά. Εάν δεν βρεθεί μια λύση ώστε να

ανέβουν σε άλλα κομμάτια, η έξοδό τους από τον οργανισμό ωφελεί και τις δύο πλευρές. Το μοντέλο αποτυπώνεται στην παρακάτω εικόνα:

Διάγραμμα 2.1

Το μοντέλο "X" της ενσωμάτωσης



Πηγή: <http://blessingwhite.com/about-us/global-network/european-team/>

Ακόμη, ένα σημαντικό μοντέλο είναι εκείνο της Deloitte. Στη σύγχρονη εποχή, οι εργαζόμενοι έχουν ανεπτυγμένη διαπραγματευτική δύναμη, η αγορά εργασίας χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη διαφάνεια και η πρόσληψη εργαζομένων με υψηλά προσόντα είναι μια ανταγωνιστική δραστηριότητα από την πλευρά των επιχειρήσεων. Αρκετές επιχειρήσεις αναζητούν στρατηγικές και αναλυτικά εργαλεία προκειμένου οι εργαζόμενοι να μην παραιτούνται από την επιχείρησή τους με στόχο την εξεύρεση καλύτερης εργασίας. Η ενσωμάτωση αλλά και η εταιρική κουλτούρα βρίσκονται στο επίκεντρο αυτών των εργαλείων και στρατηγικών.

Μετά από δύο χρόνια έρευνας και αρκετών συζητήσεων με εκατοντάδες εταιρείες, ο Bersin από την Deloitte κατέληξε σε πέντε κύριους παράγοντες-και είκοσι δευτερεύοντες - που μπορούν να λειτουργήσουν μαζί ώστε ο κάθε οργανισμός να γίνει «ακαταμάχητος». Οι είκοσι αυτοί παράγοντες συνταιριάζονται έτσι ώστε μέσω της κουλτούρας να προωθηθεί η ενσωμάτωση των εργαζομένων (Josh Bersin, 2015 Deloitte Development LLC). Οι είκοσι αυτοί παράγοντες απεικονίζονται στο ακόλουθο σχήμα, το οποίο είναι προϊόν έρευνας της Deloitte:

Πίνακας 2.4

Οι παράγοντες που οδηγούν στην ενσωμάτωση σύμφωνα με την εταιρεία Deloitte

ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΝΟΗΜΑ	ΕΜΠΛΟΚΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΘΕΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΕΥΚΑΙΡΙΑ ΑΝΕΛΙΞΗΣ	ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ
ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ	ΞΕΚΑΘΑΡΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΕΥΕΛΙΚΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ Η ΠΑΝΩ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ
ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΑΤΟΜΩΝ ΠΟΥ ΤΑΙΡΙΑΖΟΥΝ ΜΕ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ	ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ	ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΑΛΕΝΤΩΝ	ΣΥΝΕΧΟΜΕΝΗ Η ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΤΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ
ΜΙΚΡΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ	ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ	ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ	ΑΤΟΜΙΚΟΚΕΝΤΡΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΑΘΗΣΗΣ	ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ ΚΑΙ ΕΙΛΙΚΡΙΝΕΙΑ
ΧΡΟΝΟΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ	ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΜΕΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΥΠΑΡΞΗ ΜΑΘΗΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ	ΕΜΠΝΕΥΣΗ

Πηγή : Deloitte University Press, 2015

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, αρχικά είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τον οργανισμό να επικοινωνήσει στον εργαζόμενο πως η δουλειά του έχει ισχυρό νόημα. Ακόμη, ο οργανισμός πρέπει να προσλαμβάνει τα κατάλληλα άτομα στις κατάλληλες θέσεις και να είναι σε θέση να τους παρέχει αυτονομία αλλά και όλα τα κατάλληλα μέσα για να επιτελέσουν την εργασία τους (Bersin, 2015). Παρά την ανάπτυξη της τεχνολογίας για την αύξηση της παραγωγικότητας, οι

έρευνες έχουν δείξει πως όταν δίνονται περισσότερα εργασιακά καθήκοντα σε κάποιον, αυξάνεται η προσήλωση του στη λήψη των αποφάσεων, αυξάνεται ο χρόνος που αφιερώνει στον οργανισμό και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των κερδών του οργανισμού (Zeynep, 2014). Εκτός αυτού, έρευνες έχουν δείξει ότι όταν ο εργαζόμενος θεωρεί πως η εργασία του έχει νόημα, όταν εργάζεται σε μικρή ομάδα, καθώς επίσης και ότι οι ενσωματωμένοι εργαζόμενοι χρειάζονται χρόνο για να σκεφτούν, να δημιουργήσουν και να ξεκουραστούν (Coutu, 2009).

Επίσης, είναι σημαντικό να υιοθετούνται από τους οργανισμούς αποτελεσματικοί τρόποι διοίκησης, ημερήσιες, εβδομαδιαίες αλλά και μηνιαίες δραστηριότητες που έχουν ως στόχο να ενισχύσουν, να καθοδηγήσουν αλλά και να υποστηρίξουν τους υφιστάμενους τους. Τα στελέχη με υψηλή απόδοση δημιουργούν ξεκάθαρους στόχους και τους επανασυζητούν συχνά με τα άτομα εκείνα που πρόκειται να τους φέρουν εις πέρας. Ακόμη, η καθοδηγητική κουλτούρα είναι μια επιχειρησιακή πρακτική, η οποία έχει συσχετιστεί θετικά με την απόδοση του οργανισμού, την εργασιακή ενσωμάτωση και την εν γένει διατήρηση του προσωπικού (Bersin et al., 2007). Επιπλέον, οι εταιρείες με υψηλή απόδοση επενδύουν 1.5-3 φορές περισσότερο χρόνο στην ανάπτυξη του στυλ διοίκησης από τις άλλες εταιρείες (Bersin, 2014).

Ένα ευέλικτο και υποστηρικτικό περιβάλλον εργασίας είναι ζήτημα καίριας σημασίας για την επίτευξη της ενσωμάτωσης των εργαζομένων (Deloitte Review, 2015). Η δημιουργία ενός κοινωνικού περιβάλλοντος όπου η αναγνώριση ρέει από τον έναν εργαζόμενο στον άλλο πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα για τον οργανισμό. Τα περιβάλλοντα εργασίας με ισχυρό προσανατολισμό προς την ενσωμάτωση συνήθως περιλαμβάνουν άτομα με διαφορετικό υπόβαθρο (ηλικία, εθνικότητα, φύλλο) (Josh Bersin, 2015 Deloitte Development LLC).

Ένα εργασιακό περιβάλλον το οποίο να περιλαμβάνει ευκαιρίες ανάπτυξης, τόσο επίσημης όσο και ανεπίσημης μορφής, είναι εκείνο που θα δημιουργήσει ευκαιρίες ανάπτυξης όλου του προσωπικού. Οι επιχειρήσεις, επίσης, θα πρέπει να επιτρέπουν την κινητικότητα και να αναπτύξουν τέτοιες στρατηγικές και ηγετικές συμπεριφορές όπου θα προωθήσουν για κουλτούρα μάθησης. Οι ηγέτες θα πρέπει να ενδιαφέρονται έντονα για τη διατήρηση και την ανάπτυξη του προσωπικού (Bersin, 2015 Deloitte). Υπάρχουν τέσσερις ηγετικές πρακτικές που προωθούν την εφαρμογή της εργασιακής ενσωμάτωσης. Η πρώτη έχει να κάνει με την ανάπτυξη και διάχυση μιας έντονης τελολογικής αίσθησης. Πιο συγκεκριμένα, οι εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα και ήταν καθοδηγούμενες από το όραμα τους εμφάνιζαν 30% υψηλότερα επίπεδα καινοτομίας και 40% υψηλότερα επίπεδα διατήρησης προσωπικού. Η

δεύτερη είναι η διαφάνεια. Οι “millennials” αναφέρουν την διαφάνεια ως έναν από τους βασικούς παράγοντες πίστης προς την επιχείρηση (TINYpulse, 2013). Η Τρίτη στρατηγική είναι πως οι ηγέτες πρέπει να επενδύουν σε ανθρώπους. Η ίδια έρευνα διεξήχθη το 2005, το 2008 και το 2011 και κατέληξε στο συμπέρασμα πως οι ηγέτες που επενδύουν στους ανθρώπους έχει σημασία τόσο στους καλούς καιρούς όσο και στους χαλεπούς. Επιπλέον, η ίδια έρευνα έδειξε πως οι ηγέτες μέσα από τις δράσεις τους προκαλούν έμπνευση, γεγονός άκρως σημαντικό για την επίτευξη ενσωμάτωσης (Bersin, 2012).

Ένα άλλο μοντέλο είναι ο μοντέλο του Aon Hewitt : «Μίλα, Μείνε, Προσπάθησε». Το μοντέλο αυτό αναπτύχθηκε κατόπιν μελέτης 12 οργανισμών σε διάρκεια τριών χρόνων, συγκεκριμένα από το 2010 έως το 2013. Η οικονομετρική ανάλυση έδειξε πως οι παράγοντες οι οποίοι αναφέρονται ως δομικοί για την εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή για τη δημιουργία της ενσωμάτωσης μπορούν να ερμηνεύσουν την εργασιακή ενσωμάτωση κατά 91%. Το μοντέλο του Aon HeWitt αποτυπώνεται στο ακόλουθο σχήμα. Στο σχήμα, παρατηρούμε τους παράγοντες που οδηγούν στην δημιουργία της ενσωμάτωσης των εργαζομένων στον οργανισμό.

Διάγραμμα 2.2

Το μοντέλο του Aon Hewitt



Πηγή : Aon Hewitt’s Model of Employee Engagement, Aon Inc., 2013

Υπάρχουν έξι παράγοντες που οδηγούν την εργασιακή ενσωμάτωση. Οι εταιρικές πρακτικές αναφέρονται στην εταιρική επικοινωνία, στην εστίαση προς τον πελάτη, τη διαφοροποίηση αλλά και τις τακτικές διαχείρισης ταλέντων και πρόσληψης. Στα «βασικά» ο Aon Hewitt τοποθετεί τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την εργασία, το αίσθημα ασφάλειας, το

εργασιακό περιβάλλον αλλά και η ισορροπία ανάμεσα στην προσωπική ζωή και την εργασία. Στην κατηγορία εργασία περιλαμβάνονται η ενδυνάμωση, η συνεργασία αλλά και οι εργασιακοί στόχοι. Με τον όρο απόδοση αναφέρεται στις ευκαιρίες καριέρας, στις ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξης, στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, στη διοίκηση της απόδοσης αλλά και στις μεθόδους ανταμοιβής και αναγνώρισης που έχει θεσπίσει ο οργανισμός. Στην ηγεσία τοποθετεί την ηγεσία των στελεχών. Τέλος, στον όρο «μάρκα» περιλαμβάνονται η φήμη αλλά και η εταιρική κοινωνική ευθύνη. Έτσι λοιπόν δημιουργείται η ενσωμάτωση, η οποία σύμφωνα με τον ερευνητή είναι ένας συνδυασμός ορθολογικής σκέψης, συναισθημάτων, συμπεριφορών αλλά και προθέσεων.

Η ενσωμάτωση έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να μιλούν θετικά για τον οργανισμό τόσο σε συζητήσεις συναδέλφων όσο και σε μελλοντικούς εργαζομένους αλλά και στους πελάτες. Ακόμη, δημιουργεί στους εργαζομένους την τάση να αισθάνονται μέρος του οργανισμού και να απολαμβάνουν να εργάζονται για το συγκεκριμένο οργανισμό. Τέλος, οι εργαζόμενοι αποκτούν κίνητρα να επιθυμούν να προσπαθούν ολοένα και περισσότερο για την επίτευξη επιτυχίας του οργανισμού.

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, ο οργανισμός επωφελείται λόγω της διατήρησης ταλέντων, της επιθυμίας για επιτυχία αλλά και την συνήθεια που αποκτούν οι εργαζόμενοι να μην λείπουν από την εργασία τους χωρίς να υπάρχει ιδιαίτερος λόγος. Ακόμη αυξάνεται η παραγωγικότητα και η απόδοση του προσωπικού. Όσον αφορά τους πελάτες, αυξάνεται η πίστη τους προς τον οργανισμό. Τέλος, αυξάνεται το ύψος των πωλήσεων και ο όγκος των κερδών της επιχείρησης (Hewitt,2015).

Εμπνευσμένος, από την πυραμίδα του Maslow, ο Pena (2007) προτείνει ένα νέο μοντέλο για την ενσωμάτωση. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, ο εργαζόμενος αρχικά αυτό που επιζητεί από την εργασία του είναι ένας ικανοποιητικός μισθός και κάποια ευεργετήματα. Αφού ο εργαζόμενος ικανοποιήσει αυτή την ανάγκη προχωρά στο επόμενο στάδιο και αναζητά ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξης. Έπειτα, αναζητά την προαγωγή και στη συνέχεια να ηγείται, να τον εμπιστεύονται και να τον σέβονται. Τέλος, προσπαθεί να δώσει νόημα στην εργασία του. Παρατηρούμε το μοντέλο και στο ακόλουθο σχήμα:

Διάγραμμα 2.3

Η πυραμίδα της ενσωμάτωσης του Penna

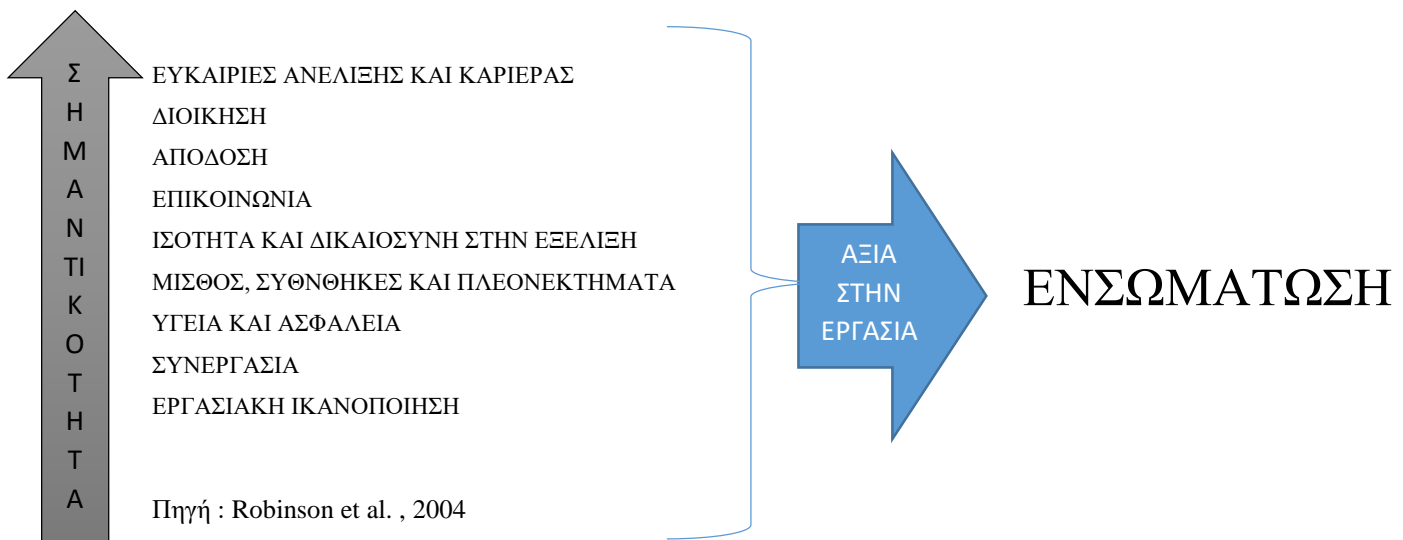


Πηγή : Penna, 2007

Σύμφωνα με τον Robinson (Robinson et al., 2004) το κλειδί για την ενσωμάτωση είναι να νιώθει ο εργαζόμενος πως η εργασία του έχει αξία για τον οργανισμό και να εμπλέκεται έντονα σε αυτή. Ο Robinson, λοιπόν κατέληξε σε ορισμένους παράγοντες που προωθούν την αίσθηση αξίας και έπειτα ο εργαζόμενος νιώθει ενσωματωμένος, στους οποίους κατέληξε έπειτα από έρευνα στην οποία συμμετείχαν 10.000 εργαζόμενοι από την Μεγάλη Βρετανία. Ας δούμε σχηματικά το μοντέλο του:

Διάγραμμα 2.1

Το μοντέλο της ενσωμάτωσης του Robinson



Η κοινωνική ανταλλακτική θεωρία είναι επίσης ένα μοντέλο που προσπαθεί να εξηγήσει τη δημιουργία της ενσωμάτωσης. Η θεωρία αυτή υποστηρίζει πως δημιουργούνται υποχρεώσεις ανάμεσα σε δύο μέρη μέσα από τη διάδρασή τους. Οι σχέσεις των μερών αυτών εξελίσσονται μέσα από το χρόνο σε και δημιουργούν εμπιστοσύνη, πίστη και δέσμευση όσο και τα δύο μέρη συμπεριφέρονται σύμφωνα με κανόνες ανταλλαγής (Cropanzano και Mitchell, 2005). Οι κανόνες ανταλλαγής, συνήθως, περιλαμβάνουν κανόνες επιστροφής ή ανταπόδοσης, δηλαδή οι δράσεις του ενός μέρους οδηγούν σε κάποια αντίδραση του άλλου μέρους. Για παράδειγμα, όταν τα άτομα λαμβάνουν οικονομική ή κοινωνική ή συναισθηματική «αμοιβή» από την επιχείρηση, αισθάνονται υποχρεωμένα να ανταποδώσουν. Η ανταπόδοση απεικονίζει το επίπεδο ενσωμάτωσης. Το να αφιερώνει κάποιος εργαζόμενος περισσότερους γνωσιακούς, συναισθηματικούς και φυσικούς πόρους στην εργασία του είναι ένας σημαντικός τρόπος να ανταποδώσουν τα θετικά που λαμβάνουν από τον οργανισμό. Είναι αρκετά δύσκολο για τον εργαζόμενο να διαφοροποιεί τα επίπεδα απόδοσης του δεδομένου πως αξιολογείται και χρησιμοποιείται στις αποφάσεις που λαμβάνουν τα στελέχη. Επιπλέον, είναι πολύ πιθανό οι εργαζόμενοι να ανταλλάξουν την ενσωμάτωσή τους με τα πλεονεκτήματα που λαμβάνουν από τον οργανισμό. Έτσι, εξηγείται εύκολα γιατί κάποιοι υπάλληλοι είναι περισσότερο και άλλοι λιγότερο ενσωματωμένοι (Kular, Mark Gatensby, Chris Rees, Emma Soane, Katie Truss, 2008).

2.4.3. Σύγκριση με άλλες έννοιες

Στην υποενότητα αυτή γίνεται σύγκριση της ενσωμάτωσης με άλλες έννοιες, οι οποίες έχουν χρησιμοποιηθεί επίσης ως δομικά χαρακτηριστικά της ευτυχίας στο χώρο εργασίας.

Ένας από τους μεγαλύτερους προάγγελους της μελέτης της εργασιακής ικανοποίησης ήταν οι μελέτες Hawthorne. Αυτές οι μελέτες (1924-1933), αρχικά πιστωμένες στον Elton Mayo του Harvard Business School, αναζήτησαν να βρουν τις επιδράσεις διαφορετικών συνθηκών στην παραγωγικότητα των εργαζομένων, οι οποίες τελικά, έδειξαν ότι πρωτότυπες αλλαγές στις εργασιακές συνθήκες προσωρινά αυξάνουν την παραγωγικότητα. (γνωστή ως επίδραση Hawthorne). Αργότερα βρέθηκε ότι η αύξηση της παραγωγικότητας προερχόταν όχι από τις νέες συνθήκες αλλά από τη γνώση ότι παρατηρούσαν τους εργαζόμενους. εύρημα το οποίο παρείχε ισχυρή απόδειξη ότι οι άνθρωποι εργάζονται για λόγους άλλους από την αμοιβή, στοιχείο που άνοιξε το δρόμο στους ερευνητές να αναζητήσουν άλλους παράγοντες για την εργασιακή ικανοποίηση. Το επιστημονικό management, επίσης, είχε επίσης μεγάλο αντίκτυπο στη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης. Στο βιβλίο του Winslow Taylor (1911), οι Αρχές

του Επιστημονικό Management, αναφέρεται πως υπάρχει ένας μοναδικός καλύτερος τρόπος απόδοσης σε κάθε δεδομένο εργασιακό έργο. Αυτό το βιβλίο συνεισέφερε στο να δημιουργηθεί μια αλλαγή στις φιλοσοφίες της βιομηχανικής παραγωγής, προκαλώντας μια μετακίνηση από την εξειδικευμένη εργασία προς μια περισσότερο μοντέρνα προσέγγιση συγκεντρωτικών γραμμών και ωριαίων μισθών. Η αρχική χρήση του επιστημονικού management από τις βιομηχανίες αύξησε την παραγωγικότητα γιατί οι εργαζόμενοι ήταν αναγκασμένοι να δουλεύουν σε πιο γρήγορο ρυθμό. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι ήταν εξαντλημένοι και μη ικανοποιημένοι, αφήνοντας έτσι τους ερευνητές με νέα ερωτήματα προς απάντηση σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση.

Η εργασιακή (ή επαγγελματική) ικανοποίηση είναι το δομικό χαρακτηριστικό της ευτυχίας που έχει μελετηθεί περισσότερο από όλα τα υπόλοιπα (Fisher, 2010). Υπάρχει ένας πλουραλισμός σχετικά με τον ορισμό της εργασιακής ικανοποίησης, από τι αποτελείται αλλά και ποιοι είναι οι κατάλληλοι δείκτες για να την εκφράσουν με νούμερα. Στην υποενοότητα αυτή παρουσιάζονται οι επικρατέστεροι ορισμοί αλλά και τα κυρίαρχα μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί κατά καιρούς με στόχο την εξήγηση της εργασιακής ικανοποίησης. Γίνεται, ακόμη, μνεία στους βασικούς τρόπους μέτρησης της.

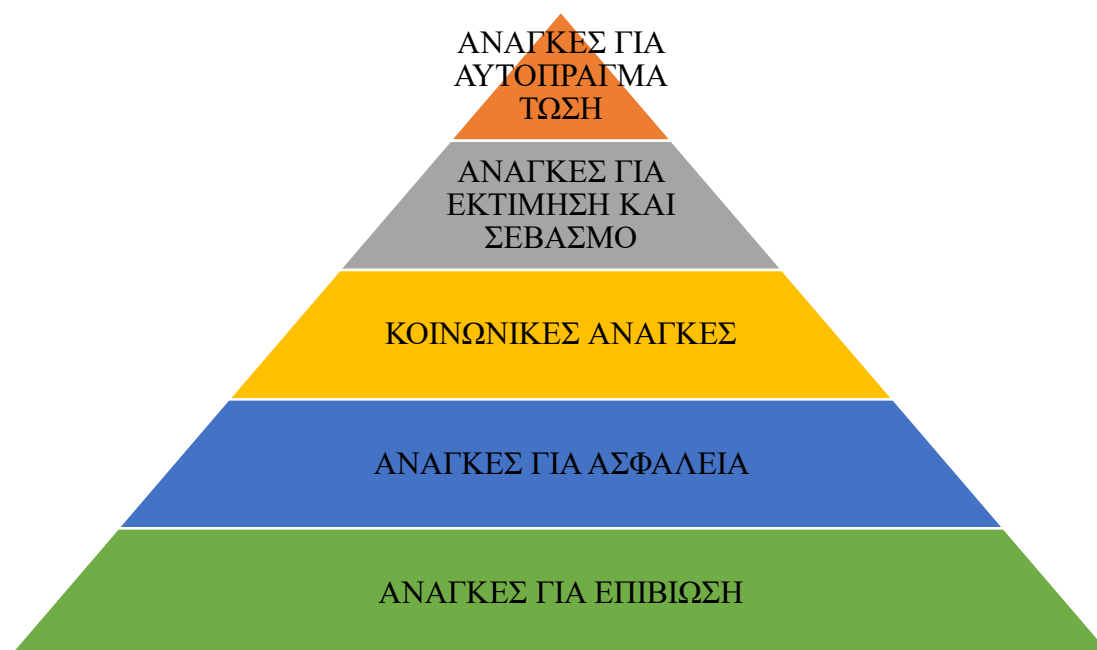
Ένα από τους κυρίαρχους ορισμούς είναι πως η εργασιακή ικανοποίηση είναι «η ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που δημιουργείται από τις εμπειρίες που βιώνει ένα άτομο στην εργασία του» (Locke, 1976, σελίδα 1300). Ένας ορισμός με μεγάλο εύρος είναι εκείνος του Hodson (1991), όπου ορίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως ένα θετικό συναίσθημα για τη δουλειά, το οποίο προκύπτει από μια αξιολόγηση των χαρακτηριστικών της. Ο Brief (1996) χαρακτηρίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως μια εσωτερική κατάσταση, η οποία εκφράζεται με κάποιον βαθμό ευχαρίστησης ή δυσαρέσκειας απέναντι στην εργασία. Στις πιο σύγχρονες προσπάθειες προσδιορισμού του όρου, η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να οριστεί ως ο βαθμός στον οποίο ένας εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος με τις ανταμοιβές του. Οι εργαζόμενοι μπορεί να έχουν διαφορετική στάση σχετικά με διάφορες πτυχές της εργασίας τους. Ανεξάρτητες μελέτες, οι οποίες έχουν αναπτυχθεί σε Αμερικανούς εργαζόμενους τα τελευταία τριάντα χρόνια αποτυπώνουν πως οι εργαζόμενοι, οι οποίοι είναι ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους είναι περισσότεροι από εκείνους που δεν είναι. Απαιτείται, όμως μια κριτική σκοπιά σε αυτή την αποτύπωση. Οι άνθρωποι, κατά μέσο όρο, δείχνουν ικανοποιημένοι με το αντικείμενο της δουλειάς τους, τους προϊσταμένους και τους

συναδέλφους αλλά τείνουν να είναι λιγότερο ικανοποιημένοι με την αμοιβή τους και τις δυνατότητες ανέλιξης (Graham, 1997).

Έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα που προσπαθούν να επεξηγήσουν την εργασιακή ικανοποίηση, η οποία έχει συνδεθεί ιδιαίτερα με τα κίνητρα εργασίας. Ένα από τα πιο σημαντικά είναι η πυραμίδα αναγκών του Maslow (1943). Σύμφωνα, λοιπόν, με τον σπουδαίο αυτόν ερευνητή οι ανθρώπινες ανάγκες είναι ιεραρχημένες ως προς τη σειρά που πρέπει να ικανοποιούνται. Όταν μια ανάγκη ικανοποιείται επαρκώς, το άτομο προχωρά στην επόμενη σε ιεραρχία ανάγκη. Οι ανάγκες μπορούν να ταξινομηθούν σε πέντε κατηγορίες: ανάγκες για επιβίωση (τροφή, νερό, στέγη και ένδυση), για ασφάλεια, κοινωνικές ανάγκες (ανάγκες για φιλία, αποδοχή, αλληλενέργεια με τους άλλους ανθρώπους), ανάγκες για σεβασμό και εκτίμηση (η ανάγκη αναγνώρισης, εκτίμησης και σεβασμού προς τους άλλους) και τέλος ανάγκες για αυτοπραγμάτωση (η ανάγκη για επιτυχία). Μπορούμε να παρατηρήσουμε το υπόδειγμα του Maslow στο παρακάτω σχήμα:

Διάγραμμα 2.2

Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow



Πηγή: <http://www.psychologynow.gr/psychology-hall-of-fame/abraham-maslow>

Όπως αναφέρουν ο Brenner και οι συνεργάτες του (1971), πολλές έρευνες που προσπάθησαν να αποτυπώσουν την εργασιακή ικανοποίηση των ατόμων χρησιμοποιούν την

παραπάνω θεωρία. Σύμφωνα με τη θεωρία του Spector (2007), οι έρευνες που βασίστηκαν στη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών δεν την υποστήριξαν στον κατάλληλο βαθμό, παρόλο που η συγκεκριμένη θεωρία έχει επηρεάσει έντονα τις επιχειρήσεις.

Βασιζόμενος στη θεωρία του Maslow, ο Herzberg, ένας από τους πιο σημαντικούς ψυχολόγους των βιομηχανικών σχέσεων διατύπωσε τη θεωρία των δύο παραγόντων, η οποία βασίζεται έντονα στη θεωρία της εργασιακής ικανοποίησης (Stanton, 1983). Σύμφωνα με το υπόδειγμα αυτό υπάρχουν δύο διαφορετικές κατηγορίες παραγόντων: οι παράγοντες υγιεινής και οι παράγοντες παρακίνησης. Οι παράγοντες υγιεινής είναι κυρίως περιβαλλοντικοί παράγοντες, όπως η πολιτική της επιχείρησης, οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι συνθήκες εργασίας, ο μισθός αλλά και η ασφάλεια της απασχόλησης. Οι παράγοντες παρακίνησης αναφέρονται στα επιτεύγματα, την αναγνώριση, την υπευθυνότητα, την πρόοδο αλλά και το βαθμό προσωπικής ανάπτυξης. Οι παράγοντες παρακίνησης προκαλούν μια θετική στάση απέναντι στην εργασία, καθώς συμβάλλουν στην ικανοποίηση των αναγκών για αυτοπραγμάτωση του ατόμου. Η ύπαρξη αυτών των κινήτρων δημιουργεί τις συνθήκες αναφορικά με τη μεγιστοποίηση της εργασιακής ικανοποίησης (Herzberg, 1982). Η θεωρία αυτή έχει μεγάλη απήχηση στην πρακτική της διοίκησης των επιχειρήσεων, καθώς έχει φέρει ένα νέο τρόπο σκέψης αν και έχει δεχθεί έντονη κριτική ιδίως ως προς τη μεθοδολογία της

(Κάντας, 1998). Ένας άλλος, ο οποίος εμπνεύστηκε έντονα από τη θεωρία του Maslow ήταν ο Adelfer (1969·1972), ο οποίος προσπάθησε να τροποποιήσει τη θεωρία του Maslow περιορίζοντας τις πέντε ανάγκες σε τρεις: ανάγκες ύπαρξης, ανάγκες σχέσης και ανάγκες ανάπτυξης. Στην πρώτη κατηγορία υπάγονται οι ανάγκες για ασφάλεια και επιβίωση, στη δεύτερη κατηγορία οι αντίστοιχες και στην τρίτη κατηγορία οι δύο ανώτερες κατηγορίες αναγκών του Maslow.

Η θεωρία της στοχοθέτησης του Edwin A. Locke (1976) είναι επίσης ένα από τα πιο δημοφιλή μοντέλα της εργασιακής ικανοποίησης. Η βασική πρόταση του είναι ότι η ικανοποίηση από την εργασία διαμορφώνεται από τη διαφορά μεταξύ του τι επιζητά το άτομο από την εργασία του και τι του παρέχει αυτή. Επιπλέον, σύμφωνα με αυτή τη θεωρία η αξία που δίνει κάποιο άτομο σε ένα δεδομένο εργασιακό παράγοντα ρυθμίζει την ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκεια που θα αποκομίσει, εάν οι προσδοκίες του αναφορικά με το συγκεκριμένο παράγοντα εκπληρωθούν ή όχι. Ο Vroom (1964) στην προσπάθειά του να εξηγήσει την εργασιακή ικανοποίηση ανέπτυξε τη θεωρία της προσδοκίας. Η εργασιακή ικανοποίηση, σύμφωνα με το μοντέλο αυτό προκύπτει από όλα εκείνα που το άτομο θεωρεί ότι μπορεί να

αποκομίζει από την εργασία του καθώς και το βαθμό στον οποίο το άτομο θεωρεί ότι πως τα αποτελέσματα είναι επιθυμητά. Τρεις είναι οι μεταβλητές, οι οποίες εξετάζονται στο υπόδειγμα του: αρχικά η ελκυστικότητα, έπειτα η συντελεστικότητα και τέλος η προσδοκία. Ένα άλλο σημαντικό μοντέλο είναι εκείνο της θεωρίας των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman & Oldham (1976). Το συγκεκριμένο μοντέλο αναφέρεται σε θέματα της εργασίας που πρέπει να μεταβληθούν με αποτέλεσμα να βελτιωθούν τα κίνητρα, η ικανοποίηση αλλά και η απόδοση των εργαζομένων. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι η ποικιλία δεξιοτήτων, η σημαντικότητα της εργασίας, η ταυτότητα του, η αυτονομία και η ανατροφοδότηση. Ο βαθμός ύπαρξης των χαρακτηριστικών αυτών είναι ανάλογος του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων.

Στην προσπάθεια τους να μπορέσουν να μετρήσουν την εργασιακή ικανοποίηση οι ερευνητές έχουν αναπτύξει κάποια ερωτηματολόγια που έχουν ως στόχο την αποτύπωση της αντίληψης του εργαζομένου αναφορικά με την ικανοποίηση του από το επάγγελμα του. Ένα από τα πιο δημοφιλή είναι εκείνο που δημιούργησε ο καθηγητής Οργανωσιακής Ψυχολογίας του Πανεπιστημίου της Νότιας Φλόριντα, Paul Spector (1985). Στο ερωτηματολόγιο αυτό, εξετάζονται εννέα διαστάσεις της εργασίας: ο μισθός, η προαγωγή, η σχέση με τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους, οι παροχές, η αναγνώριση, οι δυνατότητες προαγωγής, οι σχέσεις με τους συναδέλφους, οι λειτουργίες του οργανισμού αλλά και η φύση της εργασίας. Ένας άλλος σημαντικός δείκτης είναι ο Περιγραφικός Δείκτης Εργασίας, ο οποίος είναι αποκύημα της ερευνητικής δουλειάς του Smith και των συνεργατών του (1969). Σύμφωνα με το δείκτη αυτό η εργασία μετριέται με βάση πέντε τομείς: τη φύση της εργασίας, τον προϊστάμενο, τους συναδέλφους, τις αμοιβές αλλά και τις προαγωγές. Περιλαμβάνονται 72 δηλώσεις, στις οποίες ο ερωτώμενος αναφέρει αν συμφωνεί με τις δηλώσεις (δηλώνοντας ναι), αν διαφωνεί (δηλώνοντας όχι) ή αν είναι αβέβαιος (Spector, 1997). Ένα άλλο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης είναι το Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης της Μινεσότα, το οποίο αναπτύχθηκε από το Weiss και τους συνεργάτες του (1967) και εξετάζει είκοσι διαφορετικές πτυχές της ικανοποίησης στην εργασία. Κυκλοφορεί σε δύο εκδόσεις, σε αυτή των είκοσι ερωτήσεων και σε μία περισσότερο διευρυμένη έκδοση με εκατό ερωτήσεις.

Αρκετοί είναι εκείνοι οι μελετητές της Οργανωσιακής Ψυχολογίας αλλά και της Διοικητικής Επιστήμης, που ταυτίζουν την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης με εκείνη της οργανωσιακής ενσωμάτωσης. Κρίνεται, λοιπόν, αναγκαίο, να αναφερθούν οι λόγοι, για τους

οποίους οι έννοιες αυτές είναι έντονα διαφορετικές. Σχεδόν όλα τα στελέχη της διαχείρισης και ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων θα συμφωνούσαν στο γεγονός ότι η ικανοποίηση έχει να κάνει με το πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι, καθώς και με τις συνθήκες εργασίας αλλά και με τα ευεργετήματα που μπορούν να έχουν από την εργασία τους και τη δυνατότητα ανέλιξης. Η εργασιακή ενσωμάτωση, από την άλλη πλευρά σχετίζεται με την δέσμευση των εργαζομένων και την αφοσίωση τους στον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι που διακατέχονται από υψηλά επίπεδα ενσωμάτωσης ξεπερνούν τα εργασιακά τους καθήκοντα, είναι καινοτόμοι και σκέφτονται πρωτοποριακά, με αποτέλεσμα να οδηγήσουν τον οργανισμό σε υψηλότερα επίπεδα επιτυχίας. Οι εργαζόμενοι που χαρακτηρίζονται από ενσωμάτωση είναι και ικανοποιημένοι από την εργασία τους αλλά δεν ισχύει και αντιστρόφως (ADP, Research Institute, 2012). Σύμφωνα με τον οργανισμό “Society for Human Resource Management (SHRM)” και έρευνα που πραγματοποίησε στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής το 81% των ερωτηθέντων δήλωσε πως είναι εν γένει ικανοποιημένο με την εργασία του, ενώ η πλειονότητα σε μια κλίμακα από το 1 μέχρι το 5 (1: μη ενσωματωμένος, 5:έντονα ενσωματωμένος) δήλωσε πως διακατέχεται από μέση ενσωμάτωση (3.6). Εν κατακλείδι, η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένας δείκτης της ευτυχίας του ανθρώπινου δυναμικού ενώ η ενσωμάτωση είναι ένα μέτρο της συναισθηματικής δέσμευσης προς τον οργανισμό. Η ίδια έρευνα ανέδειξε τους δέκα πιο σημαντικούς παράγοντες που οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίηση και τους δέκα πιο σημαντικούς παράγοντες που οδηγούν στην εργασιακή ενσωμάτωση, όπως παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 2.5

Οι παράγοντες που οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίηση σύμφωνα με τη SHRM

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	%ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ ΠΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΑΝ ΤΟΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΠΟΛΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ
ΑΣΦΑΛΕΙΑ	63%
ΕΥΚΑΙΡΙΑ ΧΡΗΣΜΟΠΟΙΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ	62%
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	55%
ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ	55%
ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΑΠΟΛΑΒΕΣ	54%

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	53%
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	53%
ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ	53%
ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ ΚΑΙ ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑ	52%
ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	52%

Πηγή : Society for Human Resource Management, 2011

Πίνακας 2.6

Οι παράγοντες που οδηγούν στην ενσωμάτωση σύμφωνα με τη SHRM

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ	%ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ ΠΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΑΝ ΤΟΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΠΟΛΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ
ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ	76%
ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ	76%
ΕΥΚΑΙΡΙΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ	74%
ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ	73%
ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ	71%
ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ ΚΑΙ ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑ	69%
ΝΟΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	69%
ΠΟΙΚΙΛΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ	68%
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	63%
ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	60%

Πηγή : Society for Human Resource Management, 2011

Επομένως, στόχος θα πρέπει να είναι τόσο η εργασιακή ικανοποίηση όσο και η ενσωμάτωση. Γίνεται, επομένως, εύκολα αντιληπτό, πως η ενσωμάτωση αποτελεί μια

αυτόνομη έννοια που περιλαμβάνει γνωσιακές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές διαδικασίες.

Μια άλλη έννοια με την οποία έχει ταυτιστεί η ενσωμάτωση και χρησιμοποιείται ως δομικό στοιχείο της ευτυχίας στο χώρο εργασίας είναι εκείνη της οργανωσιακής δέσμευσης. Στην οργανωσιακή δέσμευση, ένας υπάλληλος ταυτίζεται με έναν συγκεκριμένο οργανισμό και τους στόχους του, και επιθυμεί να παραμείνει μέλος του. Η οργανωσιακή δέσμευση παρουσιάζει τρεις διαστάσεις : τη θυμική δέσμευση, όπου είναι ο συναισθηματικός δεσμός με τον οργανισμό και η πίστη στις αξίες του, τη δέσμευση λόγω συνέχειας, όπου είναι η λαμβανόμενη οικονομική αξία της παραμονής σε έναν οργανισμό και την κανονιστική δέσμευση, η οποία είναι η υποχρέωση που διαμορφώνεται στο άτομο να παραμείνει στον οργανισμό για λόγους δεοντολογικούς και ηθικούς (Meyer, 1993). Η ειδοποιός διαφορά της οργανωσιακής δέσμευσης και της ενσωμάτωσης εδράζεται στο ότι η πρώτη είναι μια συμπεριφορά ενώ η δεύτερη είναι ο βαθμός στον οποίο ένας εργαζόμενος δείχνει προσήλωση και αφοσίωση στην εκπλήρωση του ρόλου του (Rotman, 2006).

Τέλος, είναι σημαντικό να αναφερθεί η διαφορά της ενσωμάτωσης με την εργασιακή ταύτιση. Η έννοια αυτή είναι σχετική και με την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης. Η ταύτιση απεικονίζει τον βαθμό, στον οποίο οι εργαζόμενοι ταυτίζονται ψυχολογικά με τη δουλειά τους και κατά πόσο θεωρούν το επίπεδο της απόδοσης τους ουσιαστικό για την ευταξία τους (Diefendorff et al., 2007). Είναι, επομένως, το αποτέλεσμα μιας γνωσιακής κρίσης, σε αντίθεση με την ενσωμάτωση που έχει να κάνει με το πώς τα άτομα συμπεριφέρονται κατά τη διάρκεια εκτέλεσης της εργασίας τους, καθώς επίσης περιλαμβάνει και την ενεργή χρήση συναισθημάτων και συμπεριφορών εκτός από την γνωσιακή διαδικασία (May et al. 2004, p. 12).

Συμπερασματικά και αφού παρουσιάστηκαν οι βασικές διαφορές τα ενσωμάτωσης με άλλες παρόμοιες έννοιες είμαστε σε θέση να διακρίνουμε την υπεροχή της ενσωμάτωσης καθώς είναι ένα κράμα των υπόλοιπων εννοιών και αναφέρεται στη διάθεση του εργαζομένου να δείξει τη θετική αυτή στάση μέσα από την εργασία του και την παραγωγικότητα του, γεγονός το οποίο είναι και το πλέον σημαντικό στο σύγχρονο μάνατζμεντ.

2.5. Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΥΤΥΧΙΑΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στις μέρες μας ο ορισμός της εργασίας αλλά και το τι αποτελεί «καλή απόδοση» ποικίλει (Fletcher & Perry, 2001). Έχουν, λοιπόν, εμφανιστεί μελέτες που προσπαθούν να διερευνήσουν πως είναι δυνατόν να προωθηθεί η ενσωμάτωση ως ένα επιθυμητό αποτέλεσμα της διαδικασίας της διοίκησης της απόδοσης. Επιπλέον, η ενσωμάτωση έχει θεωρηθεί από αρκετούς εφαρμογή της ανάπτυξης της θετικής ψυχολογίας, η οποία έχει δημιουργήσει φυσικά και άλλες έννοιες, όπως τη θετική οργανωσιακή συμπεριφορά (Wood, 2009). Οι Pulakos, Mueller-Hanson και O'Leary (2008) σημειώνουν πως η διοίκηση και ο καθορισμός στόχων στις σύγχρονες οικονομίες, που είναι ουσιαστικά οικονομίες γνώσης και υπηρεσιών, επιτυγχάνονται δύσκολα. Η σύγχρονη διαδικασία της διοίκησης της απόδοσης οφείλει να εστιάζει πρωτίστως στη δημιουργία τέτοιων συνθηκών που να προάγουν την ενσωμάτωση.

Η εργασιακή ενσωμάτωση απαιτεί δέσμευση των ηγετικών στελεχών μέσα από την προώθηση ξεκάθαρης αποστολής, οράματος και αξιών. Αν τα άτομα που είναι ψηλά στην ιεραρχία δεν πιστεύουν σε αυτό, δεν είναι δυνατό να προωθήσουν στις χαμηλότερες βαθμίδες της εταιρείας, στα διοικητικά στελέχη και τους υπαλλήλους και να είναι σε θέση να αυξήσουν τις ηγετικές τους ικανότητες. Η εργασιακή ενσωμάτωση απαιτεί ουσιαστικά πρακτικές προσανατολισμένες προς τους υπαλλήλους και προσεκτικά σχεδιασμένες από την ανώτερη ηγεσία. Τα στελέχη πρέπει να χρησιμοποιούν αμφίδρομη επικοινωνία για να προωθήσουν την ενσωμάτωση. Είναι απαραίτητο να γίνεται ξεκάθαρο στους εργαζομένους τι προσδοκίες έχει ο οργανισμός από αυτούς. Επίσης, πρέπει τα στελέχη να δείχνουν σεβασμό στο αποτέλεσμα της δουλειάς των υπαλλήλων αλλά και να μοιράζονται την εξουσία μαζί τους μέσα από την συμμετοχή τους στις αποφάσεις. Είναι επίσης ιδιαίτερα σημαντικό, ο οργανισμός να παρέχει αυτονομία στους υπαλλήλους του, ώστε να είναι σε θέση να επιλέξουν τον καλύτερο για αυτούς τρόπο διεκπεραίωσης της εργασίας τους, όσο φυσικά παράγουν τα απαραίτητα.

Η παιχνιδοποίηση αποτελεί μια σύγχρονη λύση για την προώθηση της ενσωμάτωσης σε έναν οργανισμό. Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2012 από τον οργανισμό “Pew Research Center’s Internet and American Life Project” σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο του Elon το ενδιαφέρον αναφορικά με την παιχνιδοποίηση θα συνεχίζει να αυξάνεται (Kelleher, 2014). Στο σημείο, αυτό, κρίνεται σκόπιμο να δώσουμε ένα σύντομο ορισμό του όρου της παιχνιδοποίησης. Παιχνιδοποίηση ορίζεται η διαδικασία ανάπτυξης υπηρεσιών μέσω της δημιουργίας κινήτρου ώστε να είναι σε θέση ο χρήστης να βιώσει εμπειρίες μέσα από τη

διαδικασία του παιχνιδιού και να αναπτυχθούν περαιτέρω συμπεριφορικά αποτελέσματα. Επομένως, γίνεται ευνόητο, ότι η παιχνιδοποίηση έχει τρία καίρια μέρη: 1) την επίτευξη δημιουργίας κινήτρου, 2) την επίτευξη ψυχολογικών αποτελεσμάτων και 3) την επίτευξη συμπεριφορικών αποτελεσμάτων (Hamari et al., 2014). Η παιχνιδοποίηση επιτρέπει το σχεδιασμό, τη μέτρηση αλλά και την επιβράβευση των εργαζομένων που παρουσιάζουν υψηλή ενσωμάτωση.

Για να σχεδιαστεί ένα πρόγραμμα παιχνιδοποίησης για την επίτευξη της ενσωμάτωσης τα εργαζομένων θα πρέπει ο οργανισμός να είναι σίγουρος για τους στόχους του, να ταυτοποιήσει ότι η συμπεριφορά των χρηστών θα οδηγήσει στους στόχους του οργανισμού, να επιλέξει τρόπους επιβράβευσης αλλά και να διαλέξει τους μηχανισμούς του παιχνιδιού. Η επιβράβευση μπορεί να έχει χρηματική μορφή ή κάποια μορφή αναγνώρισης (όπως η παράδοση βραβείου) ή η απόκτηση κάποιων προνομίων (όπως πρόσβαση σε VIP χώρους του οργανισμού). Οι μηχανισμοί του παιχνιδιού αναφέρονται στα εργαλεία εκείνα που χρησιμοποιούν οι σχεδιαστές τους προκειμένου να υπάρχει νικητής. Συμπεριλαμβάνουν πόντους, επίπεδα, πίνακες βαθμολογίας όλων των παικτών, αποστολές, προκλήσεις αλλά και μορφές ανατροφοδότησης. Οι πόντοι βοηθούν τους χρήστες να θυμούνται πως βρίσκονται σε ένα «παιχνιδοποιημένο» περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν την παιχνιδοποίηση επιλέγουν τους πόντους ως μηχανισμό για να ωθήσουν συγκεκριμένες συμπεριφορές. Οι πίνακες βαθμολογίας των παικτών συμβάλλουν αισθητά στο να βλέπουν οι «χρήστες» που βρίσκονται αναφορικά με τους ανταγωνιστές τους (Kelleher, 2014).

Πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν την μέθοδο αυτή όπως οι κάτωθι: η Box, η Ericsson, η Ford αλλά και η Oracle. Πιο συγκεκριμένα, η Ericsson πραγματοποιεί ετήσια έρευνα ενσωμάτωσης των εργαζομένων της και σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα της, το 78% του ανθρώπινου δυναμικού της είναι ενσωματωμένο ενώ το 89% των εργαζομένων δηλώνουν περήφανοι που δουλεύουν σε αυτή την εταιρεία. Η διαχείριση εκ του αποτελέσματος είναι πιο αποτελεσματική από την προσπάθεια των στελεχών να ελέγξουν ξεχωριστά κάθε κομμάτι της παραγωγής. Επιπλέον οι ασκούντες τη διοίκηση πρέπει να έχουν υπόψιν τους ότι οι εργαζόμενοι προκειμένου να είναι αποτελεσματικοί χρειάζονται όλους τους απαραίτητους πόρους που χρειάζονται, δηλαδή υλικούς, χρηματικούς αλλά και πληροφοριακούς πόρους. Όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν περισσότερα σχετικά με την εργασία τους, η αυτοπεποίθησή τους αναφορικά με την εργασία τους αυξάνεται και είναι σε θέση να εργαστούν με λιγότερη επίβλεψη. Συνεκδοχικά, προκύπτει ότι ο οργανισμός οφείλει να παρέχει εκπαίδευση τους

εργαζομένους του. Εκτός των άλλων, είναι καίριας σημασίας να υπάρχει στον οργανισμό ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα απόδοσης. Το να σχεδιάζονται έρευνες οι οποίες έχουν ως στόχο τη μέτρηση της ενσωμάτωσης των υπαλλήλων σε τακτά χρονικά διαστήματα συμβάλλει έντονα στο να γνωρίσει η επιχείρηση σε ποιους τομείς οφείλει να αλλάξει και να βελτιωθεί. Τα στελέχη, επίσης, πρέπει να είναι σε θέση να προσπαθήσουν να προσφέρουν στους εργαζόμενους τόσο οικονομικά όσο και μη οικονομικά οφέλη. Αρκετές θεωρίες του κλάδου της διοίκησης έχουν δείξει ότι όταν οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν περισσότερα οφέλη έχουν τη θέληση να προσφέρουν περισσότερα στον οργανισμό. Οι εταιρείες οφείλουν να δημιουργήσουν μια ισχυρή εργασιακή κουλτούρα σε όλα τα τμήματα τους. Οι εταιρείες που έχουν κατορθώσει να «χτίσουν» μια κουλτούρα η οποία χαίρει το σεβασμό όλων των υπαλλήλων μέσα από επιτυχημένες ιστορίες οι οποίες διατηρούνται ζωντανές όχι μόνο ενσωματώνει τους ήδη υπάρχοντες εργαζομένους αλλά και τους νέους εργαζομένους, οι οποίοι υιοθετούν την εργασιακή κουλτούρα της εταιρείας.

Μια έρευνα που έλαβε χώρα το 2004 και το 2005 από το “Watson Wyatt Worldwide” αναφορικά με τις στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού που ακολουθούν οι 50 μεγαλύτερες εταιρείες των ΗΠΑ έδειξε πως οι εταιρείες με εξαιρετική απόδοση στοχεύουν κατά κύριο λόγο στην ενσωμάτωση των υπαλλήλων που παρουσιάζουν την μέγιστη απόδοση. Σύμφωνα με ευρήματα της ίδιας έρευνας, αυτό που κάνουν οι εταιρείες με υψηλή απόδοση είναι αυτό που προτείνουν οι εργαζόμενοι με την υψηλότερη απόδοση, γεγονός το οποίο συμβάλλει αισθητά στην μείωση αποχώρησης υπαλλήλων υψηλής απόδοσης από τον οργανισμό (Sridevi et al., 2010).

Ιδιαίτερα σημαντική είναι και η μελέτη της ενσωμάτωσης σε επίπεδο πολυεθνικών επιχειρήσεων, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε πολλές και διαφορετικές χώρες πολιτισμικά, οικονομικά αλλά και κοινωνικά. Στην ενότητα αυτή παρατίθενται ευρήματα από μια μελέτη, η οποία πραγματοποιήθηκε σε τρεις επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται όχι μόνο σε ανεπτυγμένες χώρες αλλά και αναπτυσσόμενες χώρες, όπως για παράδειγμα η Ινδία.

Η μια από τις τρεις εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν η AkzoNobel, η οποία δραστηριοποιείται στο χώρο των αερίων, των χρωμάτων, των χημικών και των εκρηκτικών. Δραστηριοποιείται σε 80 χώρες και απασχολεί 57.000 ανθρώπους. Τα κεντρικά της γραφεία βρίσκονται στην Ολλανδία. Η επόμενη εταιρεία είναι η Tesco HCS, η οποία εδρεύει στο Ηνωμένο Βασίλειο, απασχολεί 492.000 ανθρώπους στις 14 χώρες και δραστηριοποιείται στον κλάδο των υπηρεσιών. Τέλος, στην έρευνα συμμετείχε και η εταιρεία GKN, η οποία εδρεύει

στο Ηνωμένο Βασίλειο, επίσης, απασχολεί ανθρώπινο δυναμικό 40.000 ατόμων σε 30 χώρες και είναι ο βασικός προμηθευτής αυτοκινούμενων και αεροσκόπων. Η συλλογή δεδομένων έγινε μέσω συνεντεύξεων (20 συγκεκριμένα, 8 στην GKN, 8 στην AkzoNobel και 4 στην Tesco HSC). Η κάθε συνέντευξη διήρκεσε 90 λεπτά. Τα δεδομένα αναλύθηκαν και κωδικοποιήθηκαν για την κάθε χώρα στις παρακάτω θεματικές: ορισμοί της ενσωμάτωσης, παράγοντες που τη δημιουργούν, διοικητικές πρακτικές, η επίδραση οικονομικών, κοινωνικών αλλά και πολιτικών παραγόντων, σύγκριση κοινών εταιρικών πρακτικών, οι οποίες καθορίζονταν κεντρικά με τοπικές επιχειρηματικές πρακτικές.

Στην Ευρώπη, οι συνεντευξιαζόμενοι των AkzoNobel και GKN στα κεντρικά αναγνωρίζουν πως το οικονομικό πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση αποτελεί καίριο παράγοντα για την ενσωμάτωση. Ακόμη, θεωρούν πως οι εργαζόμενοι δημιουργούν τις αντιλήψεις αλλά και τις προσδοκίες τους εκτός του περιβάλλοντος, εργασίας τους. Το να προωθηθεί η ενσωμάτωση στις μονάδες της Ευρώπης θεωρήθηκε από τα στελέχη ως ένα καθήκον που απαιτούσε αρκετό χρόνο και σκληρή δουλειά. Τα τοπικά στελέχη πίστευαν πως έπρεπε να δαπανήσουν αρκετό χρόνο και να αναπτύξουν πληθώρα δραστηριοτήτων, κυρίως λόγω της υψηλής αβεβαιότητας η οποία είχε επέλθει ως αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης. Συγκεκριμένα, διευθυντής του εργοστασίου στην Αγγλία αναφέρει: «πρέπει να δουλεύεις σε αυτό (στην ενσωμάτωση) συνεχόμενα».

Στην Ινδία, οι ορισμοί που δίνουν τα στελέχη για την ενσωμάτωση δε διαφέρουν και πολύ από αυτούς που ανέφεραν τα στελέχη στην Ευρώπη. Μάλιστα, αναφέρθηκαν πολλές κοινές λέξεις-κλειδιά, όπως: πάθος, δέσμευση, κίνητρο, ευτυχία αλλά και ταύτιση με τους στόχους του οργανισμού. Ένα τοπικό στέλεχος της GKN αναφέρει πως υπάρχουν δύο τύποι εργαζομένων: οι εργάτες ή αυτοί που μένουν και τα στελέχη που κινούνται διαρκώς καθώς διαθέτουν υψηλή τεχνογνωσία. Η GKN στην Ινδία είχε επιτροπή εργαζομένων, η οποία ασχολούταν με τη διοργάνωση δραστηριοτήτων, όπως οικογενειακές εκδηλώσεις. Επίσης, η εταιρεία το καλοκαίρι διοργανώνει μαθήματα υπολογιστών για νέους. Αντίστοιχα, η AkzoNobel έχει το πρόγραμμα «Σχέσεις Εργαζομένων», μέσα από το οποίο διοργανώνονται διάφορες κοινωνικές εκδηλώσεις. Η Tesco HSC διοργανώνει διάφορα προγράμματα πρόσληψης νέων Ινδών με πανεπιστημιακή μόρφωση. Προωθεί την εργασία στον οργανισμό μέσα από μια κουλτούρα καινοτομίας και δημιουργικότητας, καθώς έχει αναδειχθεί πως τα ποσοστά εθελούσιας εξόδου από την εταιρεία ήταν υψηλά και ιδίως μόλις κάποια άλλη εταιρεία προσέφερε σε κάποιον εργαζόμενο υψηλότερο μισθό εκείνος έφευγε άμεσα.

Εν κατακλείδι, λοιπόν, παρατηρούνται ελάχιστες διαφοροποιήσεις ανάμεσα στους ορισμούς αναφορικά με την ενσωμάτωση που δίνουν τα στελέχη που εργάζονται τόσο Ευρώπη όσο και την Ινδία. Παρατηρούνται, όμως, πολιτισμικές διαφορές. Οι εργαζόμενοι στις μονάδες στην Ευρώπη αισθάνονται μεγαλύτερη αβεβαιότητα παρά τους νόμους και τα συμβόλαια που προστατεύουν τις εργασιακές σχέσεις. Σε αντίθεση στην Ινδία, οι εργαζόμενοι αισθάνονται μεγαλύτερη ασφάλεια παρά την έλλειψη νόμων. Το γεγονός αυτό οφείλεται, εν μέρει, στην χρηματοπιστωτική κρίση, καθότι στην Ινδία οι αλλαγές που συντελέστηκαν οδήγησαν στην ανάπτυξη, ενώ στην Ευρώπη στις συγχωνεύσεις και εξαγορές αλλά και στον κατακερματισμό αρκετών επιχειρήσεων.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις πριν προχωρήσουν στην εγκαθίδρυση ενιαίας στρατηγικής ενσωμάτωσης, οφείλουν να παρατηρήσουν πρωτίστως τις πολιτισμικές διαφορές ιδίως μεταξύ ανεπτυγμένων και αναπτυσσόμενων χωρών. Φάνηκε στην παραπάνω ανάλυση, άλλωστε, πως η ενσωμάτωση στην Ινδία έγινε εφικτή μέσα από την εταιρική κοινωνική ευθύνη για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής της τοπικής κοινωνίας, λαμβάνοντας υπόψιν πρωτίστως τις αξίες που τη χαρακτηρίζει (Kelliher et al., 2014).

Με βάση την έρευνα της εταιρείας “AON Empower Results” σχετικά με τις τάσεις της ενσωμάτωσης των εργαζομένων σε διεθνές επίπεδο έχουν παρουσιαστεί ορισμένα σημαντικά ευρήματα, τα οποία κρίνεται σκόπιμο να παρουσιαστούν στην παρούσα ενότητα. Η έρευνα αυτή δείχνει ισχυρή συσχέτιση της εργασιακής ενσωμάτωσης με το ρυθμό αύξησης των κερδών της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, στην έρευνα που πραγματοποίησαν το 2013, ανέδειξαν πως μια αύξηση 5% στην ενσωμάτωση των εργαζομένων οδήγησε σε αύξηση των κερδών κατά 3%. Η ενσωμάτωση σε διεθνές επίπεδο έχει αγγίξει το 62%. Οι ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης δείχνουν να είναι ο καίριος παράγοντας δημιουργίας ενσωμάτωσης παγκοσμίως. Η προστιθέμενη αξία που δίνουν οι επιχειρήσεις στους εργαζομένους είναι επίσης ένας σημαντικός παράγοντας. Η προστιθέμενη αξία δημιουργείται όταν είναι ξεκάθαρο στους εργαζομένους τι περιμένουν οι εταιρείες από αυτούς. 60% των υπαλλήλων διεθνώς είναι θετικά προσκείμενοι στους προϊσταμένους τους. Οι ηγέτες πρέπει αφενός να είναι οι ίδιοι ενσωματωμένοι, αφετέρου πρέπει να είναι σε θέση να συμβάλλουν στην προώθηση της ενσωμάτωσης στους υφισταμένους τους. Πρέπει φυσικά να αναφέρουμε πως δεν φτάνει η ενσωμάτωση από μόνη της. Οι οργανισμοί οφείλουν να δημιουργήσουν μια εταιρική κουλτούρα ενσωμάτωσης, η οποία να είναι προσανατολισμένη προς την απόδοση αλλά και την εταιρική μάρκα και να χαρακτηρίζεται από ισχυρή ηγεσία. Πρέπει, επιπλέον, να προωθούν την

ανάπτυξη των ατόμων χωρίς φυσικά να παραλείπουν και την ανάπτυξη τη ανάληψης πρωτοβουλιών.

Μιλώντας σε παγκόσμιο επίπεδο, στη Βόρεια Αμερική η ενσωμάτωση των εργαζομένων είναι σε ανάπτυξη, ωστόσο υπάρχει χειροτέρευση στην ενδυνάμωση, την αυτονομία και την ανάπτυξη. Στην Ευρώπη, το ΑΕΠ μειώνεται και έτσι μειώνεται η ενσωμάτωση καθώς και η εργασιακή εμπειρία. Στην Ασία, υπάρχει μεγάλος κίνδυνος στην εργασιακή ενσωμάτωση. Στη Λατινική Αμερική υπάρχει αισθητή ανάπτυξη στην ενσωμάτωση αλλά και εν γένει στην οικονομική ανάπτυξη. Τέλος, οι αγορές στην Αφρική και την Μέση Ανατολή υπήρξε αισθητή ανάπτυξη της ενσωμάτωσης συγκριτικά με το 2013. Επίσης, σε αυτή την περιφέρεια, υπάρχει μεγάλη ανάπτυξη στην αγορά εργασίας αλλά παρόλα αυτά η οικονομία τους χαρακτηρίζεται από αστάθεια (Oehler, 2015).

Επομένως, συμπεραίνεται πως η ενσωμάτωση των εργαζομένων διαδραματίζει καίριο ρόλο στα αισθήματα που αναπτύσσει ο εργαζόμενος τόσο απέναντι στην εργασία του όσο και απέναντι στον οργανισμό για τον οποίο εργάζεται. Η εστίαση στην ενσωμάτωση μπορεί να συμβάλλει αισθητά στην αύξηση της ευτυχίας των εργαζομένων στο χώρο εργασίας, καθώς οι εργαζόμενοι νιώθουν όλο και περισσότερα θετικά συναισθήματα όταν θεωρούν πως έχουν ένα νόημα στην εργασία τους, όταν αισθάνονται πως τους εμπιστεύονται αλλά και όταν τους δίδονται ευκαιρίες για ανάπτυξη και εκπαίδευση.

2.6. ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Σε αυτό το κεφάλαιο, πραγματοποιείται μια βιβλιογραφική επισκόπηση του θεωρητικού υποβάθρου των εννοιών που αποτελούν αντικείμενο της παρούσας ερευνητικής εργασίας: της ευτυχίας των εργαζομένων και της ενσωμάτωσης.

Πιο συγκεκριμένα, αρχικά γίνεται αναφορά αλλά και εκτενέστερη ανάλυση των επιμέρους παραγόντων που συμβάλλουν στο να αισθάνονται οι εργαζόμενοι ευτυχισμένοι στο χώρο εργασίας. Γίνεται, επίσης, φανερός και ο ρόλος τον οποίο διαδραματίζει ο κάθε παράγοντας και γιατί θα πρέπει να συμπεριληφθεί στο υπόδειγμα, με βάση το οποίο εξετάστηκε εμπειρικά η ευτυχία.

Ακόμη, έγινε εκτενέστερη αναφορά στην ενσωμάτωση των εργαζομένων, μέσω της παρουσίας των σύγχρονων μοντέλων, τόσο θεωρητικών αλλά και εμπειρικών, τα οποία έχουν ως στόχο τόσο τη μέτρησή της αλλά και την εφαρμογή της στο σύγχρονο κόσμο των

επιχειρήσεων. Αναδείχθηκε επίσης η αυτονομία του όρου σε σχέση με παρόμοιες έννοιες, όπως η εργασιακή ικανοποίηση.

Τέλος, αναλύθηκε ο ιδιαίτερος ρόλος που κατέχει η ενσωμάτωση στην επίτευξη της ευτυχίας των εργαζομένων στο χώρο εργασίας αλλά και γιατί είναι απαραίτητο οι οργανισμοί να επιδιώκουν να έχουν στη διάθεσή τους ενσωματωμένους και ευτυχισμένους εργαζομένους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύεται ο σχεδιασμός και η στρατηγική της έρευνας ερωτηματολογίου. Συγκεκριμένα, δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο προσπαθεί να αποτυπώσει κατά πόσο η ευτυχία στο χώρο εργασίας μπορεί να ερμηνευθεί από ένα υπόδειγμα που περιλαμβάνει ως εξαρτημένη μεταβλητή την ευτυχία και ως ανεξάρτητη μεταβλητή την ενσωμάτωση. Αρχικά, παρουσιάζεται ο τρόπος με τον οποίο επιλέχθηκε το δείγμα και στη συνέχεια αναλύονται οι δείκτες επιλέχθηκαν και η φιλοσοφία επιλογής τους.

Έπειτα, αναφέρεται η ερευνητική μεθοδολογία, η οποία ακολουθήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας πεδίου. Γίνεται μνεία στις βασικές μεθόδους που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη διεξαγωγή ερευνών και εν συνεχεία οι λόγοι, για τους οποίους επιλέχθηκαν οι συγκεκριμένες μέθοδοι για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας.

Τέλος, γίνεται έλεγχος του ερευνητικού εργαλείου που αποφασίστηκε να χρησιμοποιηθεί στην έρευνα μέσα από πιλοτική έρευνα που διενεργήθηκε.

3.2. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η έρευνα μπορεί να οριστεί ως η αναζήτηση νέας γνώσης, όπως αναφέρει και ο Kothari (2004). Ο ίδιος την ορίζει ως την επιστημονική και συστηματική αναζήτηση για πληροφορίες.

Ως μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας μπορεί να οριστεί εκείνη η επιστήμη, η οποία ασχολείται με τη μελέτη και την έρευνα με τρόπο μεθοδικό, συστηματικό αλλά και ενεργητικό κάθε νέα μορφή γνώσης (Τσελές, 2006). Σε μία επιστημονική έρευνα, η μέθοδος προσέγγισης ενός φαινομένου προϋποθέτει να τεθούν μία σειρά από σημαντικά ερωτήματα αναφορικά με το τι θα ερευνηθεί, γιατί και ποια η χρησιμότητα στο να ερευνηθεί, πώς πρέπει να ερευνηθεί και, ποια είναι τα κατάλληλα μέσα, τεχνικές και εργαλεία για να ερευνηθεί (Πουρκός & Δαφέρμος, 2010). Η επιλογή κάποιας μεθόδου, έναντι άλλων που απορρίφθηκαν, σημαίνει έναν συγκεκριμένο τρόπο που αντιλαμβάνεται τα πράγματα ο ερευνητής, την υιοθέτηση συγκεκριμένων ερευνητικών ερωτημάτων και υποθέσεων, τη χρησιμοποίηση συγκεκριμένων τεχνικών και εργαλείων ανάλυσης και ερμηνείας των δεδομένων και, επομένως, την εξαγωγή συμπερασμάτων με συγκεκριμένο προσανατολισμό (Πουρκός & Δαφέρμος, 2010).

Υπάρχουν δύο προσεγγίσεις, η παραγωγική και η επαγωγική γύρω από τη λογική της έρευνας. Αναφορικά με την πρώτη, ο ερευνητής βασιζόμενος σε ήδη υπάρχουσες θεωρίες, διατυπώνει μία ή περισσότερες υποθέσεις και στη συνέχεια με εμπειρική διερεύνηση ελέγχει αν αυτές επαληθεύονται ή διαψεύδονται. Η δεύτερη προσέγγιση είναι ουσιαστικά το αντίθετο της πρώτης. Στη συγκεκριμένη προσέγγιση, ο ερευνητής χρησιμοποιεί τα δεδομένα και τις πληροφορίες που συλλέγει και διατυπώνει μια νέα θεωρία η οποία ερμηνεύει ικανοποιητικά τα αποτελέσματα της έρευνας ή αναζητά μια υπάρχουσα θεωρία στην οποία να ταιριάζουν τα αποτελέσματα αυτά (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011). Αποτελεί, δηλαδή, μία πιο ευέλικτη προσέγγιση σε σχέση με την παραγωγική. Η παρούσα διπλωματική εργασία αναπτύχθηκε με βάση την παραγωγική προσέγγιση, δεδομένου ότι η διερεύνηση του θέματος θα στηριχθεί σε ήδη υπάρχουσες θεωρίες.

Οι έρευνες διακρίνονται σε ποσοτικές, ποιοτικές έρευνες αλλά και έρευνες στις οποίες ακολουθούνται μικτές προσεγγίσεις. Η ποσοτική έρευνα, η οποία και έχει κυριαρχήσει έναντι των άλλων στη Δύση για τη δημιουργία νέας γνώσης είναι μια στατιστική ή αριθμητική προσέγγιση για το σχεδιασμό της έρευνας (Williams, 2007) και σε αυτήν περιλαμβάνεται η συλλογή δεδομένων με αποτέλεσμα οι πληροφορίες να μπορούν να ποσοτικοποιηθούν και κατόπιν να επεξεργαστούν με τέτοιο τρόπο ώστε να υποστηρίξουν ή να μην δεχθούν ερευνητικές υποθέσεις (Creswell, 2003). Σκοπός της ποσοτικής ανάλυσης είναι να ανακαλύψει τις αιτίες της αλλαγής των φαινομένων μέσω αντικειμενικής μέτρησης και αριθμητικής ανάλυσης. Στο είδος της έρευνας αυτής ο ερευνητής αρχίζει με μία ήδη υπάρχουσα θεωρία και αναμένει μία απάντηση. Η ποσοτική ανάλυση αποβλέπει στην επαλήθευση μιας υπόθεσης μέσω αριθμητικών στοιχείων.

Η κοινωνική ζωή έχει μια κανονικότητα δεν είναι ένα χάος. Συνεπώς, στόχος είναι η γενίκευση, δηλαδή η εξαγωγή γενικών αρχών. Δηλαδή, καταλήγει σε γενικεύσεις και σε εμπειρικά θεμελιωμένες θεωρίες, μέσω ερευνητικών υποθέσεων Babbie E. (2011). Σε αντίθεση, η ποιοτική έρευνα προσπαθεί να εξάγει συμπεράσματα μέσα από την παρατήρηση φαινομένων αλλά και μέσα από την οπτική αντίληψη των συμμετεχόντων συμμετεχόντων (Merriam, 2002). Η έρευνα αυτού του τύπου μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα αποτελεσματικό μοντέλο που διαδραματίζεται σε ένα περιβάλλον που επιτρέπει στον ερευνητή να αναπτύξει ένα επίπεδο λεπτομέρειας μέσα από την ενεργή συμμετοχή του στην πραγματική εμπειρία (Creswell, 2003). Η ποιοτική έρευνα μπορεί να εκπονηθεί μέσω συνεντεύξεων, ανάλυσης περιεχομένου, ομάδων εστιασμένης συζήτησης ή μυστικών επισκέψεων για παρατήρηση

(Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011). Τέλος, οι μεικτές προσεγγίσεις αναφέρονται σε έρευνες που χρησιμοποιούν και τις δύο προσεγγίσεις.

Στην παρούσα ερευνητική εργασία χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική μέθοδος επειδή τα θέματα που θίγει έχουν ερευνηθεί στο παρελθόν, είναι γνωστές οι διάφορες πτυχές τους και κατά συνέπεια η έρευνα δε στοχεύει στην κατανόηση νέων φαινομένων και στην ανάπτυξη νέων θεωριών. Επιπλέον, επιλέχθηκε η ποσοτική ανάλυση λόγω των χαρακτηριστικών που παρουσιάζει. Πιο συγκεκριμένα, η ποσοτική ανάλυση έχει σταθερή μορφή και επιτρέπει τη σύνδεση δύο ή περισσότερων χαρακτηριστικών για μεγάλο αριθμό περιπτώσεων. Ακόμη, είναι σε θέση να αναδεικνύει γενικές τάσεις και δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να μελετήσει ένα μεγάλο δείγμα του πληθυσμού.

Ένα άλλο σημαντικό χαρακτηριστικό είναι πως μέσω της ποσοτικής έρευνας οι υποθέσεις υποβάλλονται σε αυστηρό και εγκυρότερο έλεγχο ενώ δομείται ένα πλέγμα μεταβλητών. Εκτός των άλλων, ο ερευνητής μπορεί να αξιολογήσει τη συσχέτιση χαρακτηριστικών για την ανάδειξη τάσεων και τέλος μέσα από την ποσοτική ανάλυση επιτρέπεται ο έλεγχος των θεωριών (Robson, 2007). Η παρούσα έρευνα είναι εμπειρική και προσπαθεί να εξετάσει το βαθμό της ευτυχίας αλλά και της ενσωμάτωσης έτσι όπως έχει οριστεί από άλλους ερευνητές. Εκτός των άλλων, η παρούσα εμπειρική έρευνα αναπτύχθηκε με τέτοιο τρόπο ώστε να εμπλουτίσει τη θεωρία σχετικά με τη σχέση που διέπει τις προαναφερθείσες έννοιες και δη η ικανότητα της ενσωμάτωσης να ερμηνεύσει την ευτυχία.

Μία έρευνα με βάση τα δεδομένα και τις πληροφορίες που χρησιμοποιεί, διαχωρίζεται σε πρωτογενή και δευτερογενή έρευνα, ανάλογα με τις βασικές πηγές πληροφόρησης που χρησιμοποιεί. Η πρωτογενής στατιστική έρευνα αναφέρεται στη συλλογή των στατιστικών δεδομένων από τους ερευνώμενους απευθείας, ενώ η δευτερογενής διεξάγεται με τη συγκέντρωση και αξιολόγηση στοιχείων που έχουν συλλεχθεί στα πλαίσια προηγούμενης έρευνας (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011). Η πρωτογενής έρευνα παρουσιάζει ένα σημαντικό πλεονέκτημα, το γεγονός πως είναι προσαρμοσμένη στους στόχους και τις απαιτήσεις της διεξαγόμενης έρευνας (Σταθακόπουλος, 2005). Επιπλέον, τα δευτερογενή δεδομένα είναι πιθανό να μην ταυτίζονται χρονικά σε σχέση με άλλα στοιχεία που συλλέγονται από τον ερευνητή (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά 2011).

Η συλλογή πρωτογενών στοιχείων όμως, είναι περισσότερο χρονοβόρα και δαπανηρή (Σταθακόπουλος, 2005) και μπορεί να επιτευχθεί με διάφορες μεθόδους, όπως με προσωπικές συνεντεύξεις, συμπλήρωση ερωτηματολογίων δια ζώσης ή μέσω του ταχυδρομείου, του

ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, του τηλεφώνου ή ιστοσελίδων (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά 2009). Δευτερογενής είναι η έρευνα τα δεδομένα της οποίας έχουν ήδη συλλεχθεί για κάποιο άλλο σκοπό και έχουν υποστεί επεξεργασία (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά 2009). Τα δευτερογενή δεδομένα είναι πιθανό να μην είναι τόσο πρόσφατα και να μην είναι πλήρως σύμφωνα με τους στόχους της έρευνας (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά 2009). Δευτερογενή δεδομένα μπορούν να συλλεχθούν από τις βάσεις δεδομένων των επιχειρήσεων, από δημόσιες πηγές, από εμπορικές πηγές, από τον Τύπο, από φορείς παροχής πληροφοριών, από τράπεζες πληροφοριών, μέσω της αξιοποίησης του διαδικτύου καθώς και από αρκετές ακόμη πηγές (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά 2009).

Στην παρούσα ερευνητική εργασία χρησιμοποιήθηκαν πρωτογενή δεδομένα, καθώς δεν έχει υπάρξει μέχρι τώρα κάποια έρευνα σχεδιασμένη με αυτόν τον τρόπο που να προσπαθεί να αποτυπώσει το ρόλο της ενσωμάτωσης στην ευτυχία των εργαζομένων στο χώρο εργασίας.

3.3 ΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην παρούσα ενότητα γίνεται αναφορά στο δείγμα της έρευνας αλλά και στη μέθοδο δειγματοληψίας που χρησιμοποιήθηκε καθώς και στους λόγους που προτιμήθηκε έναντι των άλλων.

Ως πληθυσμός στην παρούσα έρευνα, η οποία έλαβε χώρα σε υπαλλήλους Χρηματοπιστωτικού Ιδρύματος της Ελλάδας, ως πληθυσμός αναφοράς ορίζεται το συνολικό ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται σε αυτό. Η δειγματοληψία αναφέρεται στην λήψη ενός τμήματος από το ευρύτερο σύνολο και διακρίνεται σε πιθανοτική και μη πιθανοτική (Ζαφειρόπουλος, 2015). Στη συγκεκριμένη εμπειρική έρευνα επιλέχθηκε μέθοδος δειγματοληψίας χωρίς πιθανότητα, γιατί δεν είναι εφικτή η δειγματοληψία με πιθανότητα καθώς δεν υπάρχει πρόσβαση με την ίδια ευκολία στο σύνολο του πληθυσμού και υπάρχει περιορισμένο χρονικό πλαίσιο στο οποίο πρέπει να πραγματοποιηθεί η έρευνα (Baker, 1988).

Η μέθοδος δειγματοληψίας που ακολουθήθηκε ήταν αυτή της δειγματοληψίας ευκολίας ή ευχέρειας. Το δείγμα, δηλαδή, σχηματίστηκε με βάση την ευκολία και τη διαθεσιμότητα των συμμετεχόντων. Ακόμη, επιλέχθηκε αυτή η μέθοδος, διότι είναι χρήσιμη σε περιπτώσεις που είναι δύσκολη η επιλογή πιθανοτικού δείγματος. Η συστηματική δειγματοληψία αλλά και η απλή τυχαία δειγματοληψία δεν επιλέχθηκαν καθώς δεν ήταν διαθέσιμες λίστες με τον πληθυσμό, προκειμένου να προσεγγιστούν άτομα, ενώ η δειγματοληψία κατά συστάδες δεν

επιλέχθηκε καθώς αφενός είναι μια χρονοβόρα διαδικασία και αφετέρου απαιτεί ότι ο ερευνητής έχει την ίδια πρόσβαση σε όλα τα τμήματα του πληθυσμού (Ζαφειρόπουλος, 2015).

Επομένως, το δείγμα το οποίο συγκεντρώθηκε από τις αρχές του Φεβρουάριου του 2016 που ξεκίνησε η έρευνα πεδίου έως το τέλος του Μαρτίου του 2016 που ολοκληρώθηκε ανήλθε σε 146 άτομα.

3.4. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ

Στην ενότητα αυτή αναφέρεται ο τρόπος ανάπτυξης του εργαλείου που χρησιμοποιήθηκαν για τη διεξαγωγή της έρευνας. Συγκεκριμένα, αναφέρεται πως επιλέχθηκε να γίνει η μέτρηση της εξαρτημένης μεταβλητής, ώστε να αναδειχθεί εάν η ανεξάρτητη μεταβλητή που έχει επιλεγεί είναι ικανή να την ερμηνεύσει. Στην παρούσα έρευνα ως εξαρτημένη μεταβλητή νοείται η ευτυχία των εργαζομένων. Έπειτα παρουσιάζεται πως επιλέχθηκαν οι ερωτήσεις για τη μέτρηση της ευτυχίας. Ως ανεξάρτητη μεταβλητή έχει επιλεγεί η ενσωμάτωση των εργαζομένων. Γίνεται μνεία λοιπόν στην επιλογή του δείκτη μέτρησης της ενσωμάτωσης ενώ διευκρινίζονται και οι λόγοι που οδήγησαν σε αυτή την επιλογή.

Για το σκοπό της μέτρησης τόσο της ευτυχίας στο χώρο εργασίας αλλά και της ενσωμάτωσης των εργαζομένων, το δείγμα κλήθηκε να απαντήσει σε ένα ερωτηματολόγιο που είναι χωρισμένο σε τρεις ενότητες. Το ερωτηματολόγιο είναι ένα από τα κυριότερα μέσα συγκέντρωσης στατιστικών δεδομένων (Χατζηνικολάου, 2002). Το ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα τυποποιημένο σχέδιο για τη συλλογή και την καταγραφή εξειδικευμένης και συναφούς με ένα θέμα πληροφόρησης με σχετική ακρίβεια και πληρότητα. Με άλλα λόγια καθοδηγεί τη διαδικασία συλλογής των πληροφοριών και προωθεί την καταγραφή τους με συστηματικό τρόπο (Luck & Rubin R., 1987). Πρέπει να είναι περιεκτικό, οι ερωτήσεις να είναι σαφείς αλλά και αμερόληπτες, έτσι ώστε να προδιαθέτουν το χρήστη να απαντήσει ειλικρινά. Ακόμη, είναι απαραίτητο, να είναι δομημένο με τέτοιο τρόπο που να ελαχιστοποιείται ο αριθμός των λαθών. Δεύτερον, είναι σημαντικό να αποφασιστεί ο τρόπος με τον οποίο θα ζητηθεί από το δείγμα να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο. Στην προκειμένη περίπτωση χρησιμοποιήθηκε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο. Τα δομημένα ερωτηματολόγια έχουν αυστηρά καθορισμένη σειρά, συνήθως κλειστών, ερωτήσεων και δεν επιτρέπουν στον ερευνητή να την υπερβαίνει. Ακόμη η χρήση δομημένου ερωτηματολογίου είναι ευρέως διαδεδομένη σε ποσοστικές έρευνες μέσω διαδικτύου, όπως είναι άλλωστε και η συγκεκριμένη εμπειρική έρευνα (Ζαφειρόπουλος, 2015).

Στην πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου επιλέχθηκαν ερωτήσεις οι οποίες προσπαθούν να εντοπίσουν δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Πιο συγκεκριμένα, η ενότητα αυτή αποτελείται από έντεκα ερωτήσεις, οι οποίες ρωτούν την ηλικία, το φύλο, τη μόρφωση, την οικογενειακή κατάσταση αλλά και τον αριθμό παιδιών των ερωτώμενων. Έπειτα οι ερωτήσεις ασχολούνται με τα χρόνια προϋπηρεσίας, τη θέση του εργαζομένου αλλά και το αν ο εργαζόμενος έχει ή όχι διοικητική θέση. Επιπλέον, δεδομένου ότι το ερωτηματολόγιο έχει δοθεί σε άτομα Χρηματοπιστωτικού Ιδρύματος της χώρας υπάρχει ερώτηση αναφορικά με το αν το άτομο εργάζεται σε μονάδα δικτύου, δηλαδή κατάσταση λιανικής τραπεζικής ή σε κάποια διεύθυνση, η οποία μπορεί να είναι είτε κεντρική είτε περιφερειακή. Σε αυτές τις απαντήσεις οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν σε ερωτήσεις κλειστού τύπου. Σε αυτού του τύπου ερωτήσεων, τα άτομα καλούνται να επιλέξουν μια απάντηση από τις προτεινόμενες. Χρησιμοποιούνται ως επί το πλείστον καθώς επιτρέπουν την ποσοτική ανάλυση (Ζαφειρόπουλος, 2015). Ακόμη, και οι δύο ερωτήσεις που είναι ανοικτού τύπου ως απάντηση επιδέχονται κάποιον αριθμό. Οι ερωτήσεις αυτές είναι η ηλικία και ο αριθμός των παιδιών.

Στη δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνονται ερωτήσεις που προσπαθούν να αποτυπώσουν ποιοτικά την ευτυχία στο χώρο εργασίας όπως την αντιλαμβάνονται τα άτομα με τη χρήση της κλίμακας Likert. Οι ερωτήσεις αυτές βασίζονται στους παράγοντες που αναλύονται στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας και που σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία οδηγούν στη δημιουργία της ευτυχίας στο χώρο εργασίας. Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητο να αναφερθεί πως τα μέχρι τώρα ερωτηματολόγια που υπάρχουν στη βιβλιογραφία και προσπαθούν να μετρήσουν την ευτυχία των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον είναι αρκετά ογκώδη και κάτι τέτοιο θα οδηγούσε σε άρνηση των ερωτώμενων να αφιερώσουν περισσότερο χρόνο για τη συμπλήρωσή του και, συνεπώς για το λόγο αυτό επιλέχθηκε η δημιουργία ενός νέου εργαλείου για τη μέτρηση της μεταβλητής αυτής, το οποίο θα είναι σύντομο και θα συμβάλλει στη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας.

Στην τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου εξετάζεται η ενσωμάτωση των εργαζομένων. Για τη διεξαγωγή της έρευνας υιοθετήθηκε αναφορικά με την ενσωμάτωση ο ορισμός του Schaufeli και των συνεργατών του, όπως αυτός αποτυπώνεται και στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής. Η ενσωμάτωση δηλαδή είναι μια «θετική νοητική κατάσταση αναφορικά με την εργασία, η οποία χαρακτηρίζεται από ενεργητικότητα, αφοσίωση και απορρόφηση» (Schaufeli, 2002, σελίδα 74). Ο ορισμός αυτός επιλέχθηκε καθώς είναι εκείνος που τονίζει ότι στην ενσωμάτωση πέρα από την ικανοποίηση που υπάρχει αναφορικά με τον οργανισμό, ο

εργαζόμενος επιθυμεί μέσα από την εργασία του να ανταποδώσει στον οργανισμό. Επίσης, αντικατοπτρίζεται και στον πιο δημοφιλή δείκτη μέτρησης της εργασιακής ενσωμάτωσης, ο οποίος χρησιμοποιείται και στην εν λόγω διπλωματική εργασία. Για τη μέτρηση της ενσωμάτωσης στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα εργασιακής ενσωμάτωσης της Ουτρέχτης.

Πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο που αποτελείται από δεκαεπτά ερωτήματα, στα οποία καλείται ο εργαζόμενος να απαντήσει. Με το ερωτηματολόγιο αυτό εξετάζονται οι τρεις επιμέρους άξονες της ενσωμάτωσης: η ενεργητικότητα, την οποία εξετάζουν έξι ερωτήματα, η αφοσίωση, την οποία εξετάζουν πέντε ερωτήματα και η απορρόφηση, την οποία εξετάζουν έξι ερωτήματα (Schaufeli 2007b; Schaufeli et al. 2002b). Όσοι έχουν υψηλή βαθμολογία στην ενεργητικότητα χαρακτηρίζονται από έντονο ενθουσιασμό, ζωτικότητα και υψηλά επίπεδα ενέργειας κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. Παρατηρούμε, ότι τα άτομα τα οποία συγκεντρώνουν υψηλό βαθμό νιώθουν περήφανοι για την εργασία τους, διακατέχονται από ενθουσιασμό και τέλος, ταυτίζονται με την εργασία τους. Τέλος, η απορρόφηση εξετάζει το κατά πόσο είναι απορροφημένος ολοκληρωτικά και ευτυχισμένα με την εργασία του. Υπάρχει και μια μικρότερη εκδοχή του μέτρου αυτού, που αποτελείται από εννέα ερωτήσεις και δεν κάνει διάκριση στους τρεις επιμέρους παράγοντες της ενσωμάτωσης (Schaufeli Et al., 2003).

Συγκεκριμένα, τα έξι ερωτήματα που εξετάζουν την ενεργητικότητα είναι τα ακόλουθα:

1. Στην εργασία μου, αισθάνομαι πως σφύζω από ενέργεια.
2. Στην εργασία μου νιώθω δυνατός και ενεργητικός.
3. Όταν ξυπνάω, αισθάνομαι ωραία που θα πάω στη δουλειά.
4. Μπορώ να εργάζομαι για μεγάλες συνεχείς περιόδους χωρίς άδεια.
5. Στην εργασία μου, αισθάνομαι ανθεκτικός.
6. Στην εργασία μου, επιμένω ακόμη και όταν τα πράγματα δεν πηγαίνουν καλά.

Η αφοσίωση εξετάζεται από τα παρακάτω ερωτήματα:

1. Βρίσκω την εργασία μου γεμάτη νόημα και σκοπό.
2. Είμαι ενθουσιασμένος με την δουλειά που κάνω.
3. Η δουλειά μου με εμπνέει.
4. Είμαι περήφανος για την δουλειά που κάνω.
5. Σύμφωνα με εμένα, η δουλειά μου είναι γεμάτη προκλήσεις.

Τέλος, η απορρόφηση εξετάζει το κατά πόσο είναι απορροφημένος ολοκληρωτικά και ευτυχισμένα με την εργασία του. Εξετάζεται από τα παρακάτω ερωτήματα:

1. Η ώρα περνάει πάρα πολύ γρήγορα όταν είμαι στη δουλειά.
2. Όταν εργάζομαι, ξεχνάω όλα τα άλλα γύρω μου.
3. Αισθάνομαι ευτυχισμένος, όταν δουλεύω έντονα.
4. Είμαι απορροφημένος στην εργασία μου.
5. Ενθουσιάζομαι όταν δουλεύω.
6. Είναι πολύ δύσκολο να σκεφτώ τον εαυτό μου σε διαφορετική δουλειά.

Υπάρχει και μια μικρότερη εκδοχή του μέτρου αυτού, που αποτελείται από εννέα ερωτήσεις και δεν κάνει διάκριση στους τρεις επιμέρους παράγοντες της ενσωμάτωσης (Schaufeli & Bakker, 2003).

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο έχει χρησιμοποιηθεί για τη διενέργεια ερευνών σε είκοσι μία χώρες, κυρίως της Δυτικής Ευρώπης, όπως για παράδειγμα την Πορτογαλία, τη Δανία, την Γαλλία, τη Φινλανδία και την Ελλάδα. Επιπλέον, υπάρχει μια βάση που περιλαμβάνει δεδομένα από 80.000 εργαζόμενους από όλο τον κόσμο. Επίσης, διενεργήθηκε μια έρευνα, στην οποία συμμετείχαν εργαζόμενοι από δέκα διαφορετικές χώρες και συγκεκριμένα από τις Αυστραλία, Βέλγιο, Καναδά, Φινλανδία, Γαλλία, Γερμανία, Ολλανδία, Νορβηγία, Νότιο Αφρική και Ισπανία (Schaufeli et al., 2004).

Οι έρευνες αυτές έχουν δείξει πως η ηλικία και το φύλλο δεν συσχετίζονται ισχυρά με την ενσωμάτωση. Συγκεκριμένα, η ενεργητικότητα συσχετίζεται κατά $r = 0.05$, η αφοσίωση κατά $r = 0.14$ και η απορρόφηση κατά $r = 0.17$. Οι άντρες σημειώνουν υψηλότερες βαθμολογίες αναφορικά με την απορρόφηση και την αφοσίωση συγκριτικά με τις γυναίκες.

Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητο να αναφέρουμε, πως παρατηρούνται σημαντικές διαφορές ανάμεσα και στις διαφορετικές κατηγορίες επαγγελματιών. Οι πρώτες τρεις κατηγορίες σε βαθμολογία αναφορικά με την ενεργητικότητα είναι τα στελέχη, οι αγρότες, καθώς και οι υπάλληλοι γραφείου. Αντίθετα, οι τρεις με τη χαμηλότερη βαθμολογία είναι οι φυσικοθεραπευτές, οι εργάτες και τα άτομα που παρέχουν υπηρεσίες φροντίδας κατ' οίκον. Αναφορικά με την αφοσίωση, οι εργαζόμενοι που παρουσιάζουν την υψηλότερη βαθμολογία είναι τα στελέχη, οι αγρότες και τα άτομα που παρέχουν υπηρεσίες φροντίδας κατ' οίκον. Αντίθετα οι τρεις κατηγορίες εργαζομένων με την χαμηλότερη βαθμολογία είναι οι εργάτες, οι φυσικοθεραπευτές και αξιωματικοί της αστυνομίας. Τέλος, τα στελέχη, οι αγρότες και οι νοσηλευτές είναι αυτοί που «σκοράρουν» πρώτοι στην απορρόφηση ενώ τελευταίοι έρχονται οι φυσικοθεραπευτές, οι εργάτες και οι αξιωματικοί της αστυνομίας (Schaufeli et al., 2003).

Επίσης, η διεξαγωγή ερευνών με την χρήση αυτής της κλίμακας ανέδειξε και άλλα συμπεράσματα σχετικά με την φύση του όρου της ενσωμάτωσης. Αναδείχθηκε το γεγονός, πως η ενσωμάτωση δεν είναι ατομικό φαινόμενο, αντίθετα παρατηρείται και σε ομάδες ατόμων. Σε έρευνες που πραγματοποιήθηκαν σε οργανισμούς παρατηρήθηκε, πως άτομα που εργάζονταν σε συγκεκριμένα τμήματα του οργανισμού ήταν περισσότερο ενσωματωμένα από εργαζομένους σε άλλα τμήματα (Salanova et al., 2003·Taris et al., 2003). Οι Bakker και Schaufeli (2001) παρατήρησαν σε μια έρευνά τους που περιελάμβανε 130 άτομα από διαφορετικούς οργανισμούς πως ο βαθμός ενσωμάτωσης της ομάδας είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με τον βαθμό ενσωμάτωσης του ατόμου. Ακόμη, οι Salanova, Llorens, Cifre, Martínez και Schaufeli (2003) διεξήγαν μια έρευνα σχετικά με τον βαθμό ενσωμάτωσης σε μαθητές και παρατήρησαν πως ομάδες μαθητών που είχαν να φέρουν εις πέρας ένα συγκεκριμένο στόχο κάτω από χρονική πίεση εμφάνισαν υψηλότερο βαθμό ενσωμάτωσης, όταν τα μέλη ένιωθαν ικανά να επιτύχουν το στόχο. Οι ομάδες, οι οποίες δεν αισθάνονταν ικανές να φέρουν εις πέρας την «αποστολή» σημείωναν χαμηλά επίπεδα συλλογικής ενσωμάτωσης. Υπάρχουν σοβαρές ενδείξεις πως η εργασιακή ενσωμάτωση είναι θετικά συσχετισμένη με την εργασιακή επίδοση. Έρευνα σε εκατό ισπανικά ξενοδοχεία και εστιατόρια έδειξε πως ο βαθμός ενσωμάτωσης των εργαζομένων οδηγούσε σε ένα θετικό κλίμα εξυπηρέτησης, το οποίο με τη σειρά του ήταν ικανό να προβλέψει την επιπρόσθετη απόδοση των εργαζομένων μετρώντας την ικανοποίηση των πελατών (Salanova, Agut και Peiro, 2003). Είναι απαραίτητο να αναφερθεί ότι στη συγκεκριμένη έρευνα η εργασιακή επίδοση μετρήθηκε ανεξάρτητα από τους εργαζομένους, με βάση συνεντεύξεις με τους πελάτες.

Η κλίμακα της Ουτρέχτης είναι διεθνώς ο πιο ευρέως διαδεδομένος δείκτης μέτρησης της ενσωμάτωσης (Fletcher et al., 2014). Το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε σχεδόν αυτούσιο, με κάποιες μικρές αλλαγές που να συμβάλλουν στο να ανταποκρίνεται περισσότερο στην κατανόηση του όπως έχει μεταφραστεί στα Ελληνικά από τους δημιουργούς του.

Αναφορικά με τις ερωτήσεις που είχαν ως στόχο να αποτυπώσουν τη στάση¹⁴ τους απέναντι στην ευτυχία στο χώρο εργασίας και την ενσωμάτωση χρησιμοποιήθηκε η επταβάθμια κλίμακα

¹⁴ Ως στάσεις νοούνται οι αξιολογήσεις των διαφορετικών αντικειμένων, οι οποίες σχετίζονται με τα συναισθήματα ή τις πεποιθήσεις των ατόμων και επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τις συμπεριφορές τους. Το τρισδιάστατο μοντέλο των στάσεων (Rosenberg and Hovland, 1960)

Likert. Είναι, εν γένει δύσκολο να παρατηρήσουμε τις στάσεις των ατόμων άμεσα και ως εκ τούτου οι πιο συνηθισμένες μέθοδοι μέτρησης των στάσεων βασίζονται σε αυτοαναφορά. Οι πιο διαδεδομένες μέθοδοι μέτρησης που βασίζονται σε αυτοαναφορά είναι η κλίμακα Likert, κλίμακα σημασιολογικής διαφοροποίησης, η μέθοδος Thurstone αλλά και η κλίμακα Stapel (Κοκκινάκη, 2006). Ανάμεσα σε αυτές, επιλέχθηκε η χρησιμοποίηση της κλίμακας Likert καθώς παρουσιάζει ορισμένα σημαντικά πλεονεκτήματα έναντι των άλλων μεθόδων. Αρχικά, είναι ο πιο διαδεδομένος τύπος κλίμακας για τη μέτρηση των στάσεων, πεποιθήσεων και απόψεων μεγάλων ομάδων σήμερα. Βασίζεται στην παραδοχή ότι η συνολική βαθμολογία ενός ατόμου στην κλίμακα δείχνει την στάση του απέναντι στο συγκεκριμένο ζήτημα. Ένα σημαντικό πλεονέκτημα αυτή της μεθόδου είναι πως η διαδικασία κατασκευής είναι απλούστερη σε σύγκριση με τη διαφορική κλίμακα, ενώ ένα άλλο πλεονέκτημα είναι πως υπάρχει η δυνατότητα μέτρησης εννοιών που έχουν πολυδιάστατο χαρακτήρα. Εκτός των άλλων, μία τέτοια κλίμακα μπορεί να περιλαμβάνει 2 ή περισσότερες διαστάσεις του γενικότερου ζητήματος. Επίσης, μία κλίμακα αθροιστικής βαθμολόγησης θεωρείται περισσότερο αξιόπιστη από μία διαφορική κλίμακα του ίδιου μεγέθους, καθώς οι απαντήσεις στη διαφορική κλίμακα έχουν μόνο δύο επιλογές. Οι διαβαθμίσεις που υπάρχουν στην κλίμακα αθροιστικής βαθμολόγησης δίνουν τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες να δώσουν περισσότερο ακριβή απάντηση, ενώ ακόμη θεωρείται ότι οι ερωτώμενοι νοιώθουν πιο άνετα να απαντήσουν χρησιμοποιώντας μία κλίμακα που δίνει περισσότερες επιλογές απάντησης και ως εκ τούτου είναι πιθανότερο να εκφράσουν τις πραγματικές τους απόψεις σχετικά με το ζήτημα. Τέλος, τα δεδομένα που λαμβάνονται με κλίμακες αυτού του τύπου μπορούν να εξεταστούν με περισσότερο εξεζητημένες στατιστικές αναλύσεις.

Κρίνεται, επίσης αναγκαίο να αναφερθούν και τα μειονεκτήματα των άλλων μεθόδων, καθώς υπήρξαν καίριος παράγοντας για την επιλογή της κλίμακας του ερωτηματολογίου. Αρχικά, αναφορικά με την κλίμακα της σημασιολογικής διαφοροποίησης πρέπει να αναφερθεί πως η βασική παραδοχή της μεθόδου είναι ότι η νοηματική απόχρωση μιας έννοιας σχετίζεται με τις ιδιότητες που αποδίδει το άτομο στην έννοια αυτή μέσα από τις προσωπικές του εμπειρίες, και όχι μέσα από τις κοινωνικά αποδεκτές ή τις αντικειμενικές ιδιότητες της έννοιας αυτής. Τα εργαλεία μέτρησης αυτού του τύπου αποτελούνται από έναν αριθμό κλιμάκων που

αποτελεί μία από τις σημαντικότερες προσεγγίσεις σε αυτό το θέμα. Κάθε στάση αποτελείται από τρία στοιχεία: το συναισθηματικό, το γνωστικό και το συμπεριφορικό στοιχείο.

τα δύο άκρα τους αποτελούνται από ζεύγη αντίθετων επιθετικών προσδιορισμών. Οι συμμετέχοντες αξιολογούν την υπό μελέτη έννοια μεταξύ αυτών των επιθέτων. Επομένως, δεν υπήρχε χρηστική εφαρμογή αυτής της μεθόδου στην εμπειρική έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, καθώς επιθυμητό ήταν να εξεταστεί εάν κατά πόσο συμφωνεί το άτομο με τις δηλωθείσες προτάσεις. Η κατασκευή της μεθόδου Thurstone είναι επίπονη, ιδιαίτερα αναφορικά με την εύρεση προτάσεων που να ικανοποιούν την προϋπόθεση των ίσων διαστημάτων και ο μεγάλος αριθμός κριτών που απαιτείται για τη διασφάλιση υψηλής αξιοπιστίας, ενώ τα αποτελέσματά της δεν είναι καλύτερα από αυτά άλλων μεθόδων. Το πρόβλημα που προκύπτει με την κλίμακα Stapel είναι πως ενώ είναι διατακτική καθώς χρησιμοποιεί αριθμούς δίνει την εντύπωση πως μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε στατιστικές αναλύσεις που ταιριάζουν σε ποσοτικές-συνεχείς μεταβλητές. Όμως, κάτι τέτοιο είναι σωστό μόνο κάτω από συνθήκες (Ζαφειρόπουλος, 2015).

Ακόμη, για την κατασκευή του ερωτηματολογίου έπρεπε να γίνει επιλογή αναφορικά με τη βαθμίδα του. Οι πλέον δημοφιλείς κλίμακες Likert έχουν πέντε βαθμίδες, ενώ δεν είναι λίγοι οι ερευνητές που επιλέγουν κλίμακες με τέσσερις βαθμίδες καθώς έτσι ο ερωτώμενος δεν μπορεί να κρατήσει στάση ουδετερότητας. Αναφορικά με τις πενταβάθμιες κλίμακες δίνεται η δυνατότητα στο άτομο να τοποθετηθεί σε ουδέτερο σημείο, ή να επιλέξει μια σαφή τοποθέτηση. Επιπλέον, έχει τη δυνατότητα να τοποθετηθεί ακραία ή με μετριοπάθεια. Ωστόσο, στη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία επιλέχθηκε η χρήση επταβάθμιας κλίμακας καθώς παρουσιάζει τα ίδια θετικά χαρακτηριστικά με αυτή της πενταβάθμιας συν ένα ακόμη. Εκατέρωθεν του μεσαίου σημείου δίνει στον ερωτώμενο τη δυνατότητα να επανεκτιμήσει τη στάση του και να επιλέξει ανάμεσα σε τρεις τοποθετήσεις. Επομένως, γίνεται αντιληπτό πως με τη χρήση επταβάθμιας κλίμακας το άτομο είναι πιο σίγουρο για την απάντηση του.

Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο μέσω του Διαδικτύου. Σε σχέση με τη συμβατική έρευνα, η διαδικτυακή έρευνα παρουσιάζει ορισμένα βασικά πλεονεκτήματα. Αρχικά, μέσω της διαδικτυακής έρευνας υπάρχει εξοικονόμηση των πόρων αλλά και εξάλειψη σφαλμάτων, αφού η καταχώρηση των δεδομένων γίνεται από τους ερωτώμενους. Ακόμη, αυτού του τύπου η έρευνα επιτρέπει να αποφευχθεί το ζήτημα των των ελλειπουσών τιμών (missing values) ε καθώς στις φόρμες υπάρχει ρύθμιση που υποχρεώνει το χρήστη να απαντήσει σε όλες τις ερωτήσεις. Ένα άλλο σημαντικό πλεονέκτημα της διαδικτυακής έρευνας είναι το γεγονός ότι υπάρχει εύκολη πρόσβαση σε άτομα που διαθέτουν τα βασικά χαρακτηριστικά που χρειάζεται ο ερευνητής. Επιπλέον, επιλέγεται από το χρήστη ο

τόπος και ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου και έτσι υπάρχει πρόσβαση σε γεωγραφικά κατανομημένους πληθυσμούς. Εκτός των άλλων, η διαδικτυακή έρευνα επιτρέπει ακόμη και τη συμμετοχή ατόμων με αποκλίνουσα συμπεριφορά δεδομένου ότι διατηρείται η ανωνυμία τους και υπάρχει και μεγαλύτερη απουσία μεροληπτικότητας, καθώς ο συνεντευκτής δεν έρχεται σε επαφή με τον ερωτώμενο. Πρέπει να τονιστεί φυσικά ότι η διαδικτυακή έρευνα διευκολύνει αισθητά τη συλλογή και αποθήκευση δεδομένων (Van Selm et al.,2006).

Άλλωστε, το Διαδίκτυο χρησιμοποιείται από ολοένα και περισσότερους χρήστες. Σύμφωνα με την έρευνα Web ID της Focus Bari (2014) επτά στους δέκα Έλληνες χρησιμοποιούν το Ίντερνετ (69,7%), και έξι στους δέκα (60,4%) σε καθημερινή βάση. Η έρευνα διενεργήθηκε σε δείγμα 12.000 ατόμων, ηλικίας 13-74 ετών, το διάστημα Οκτωβρίου - Δεκεμβρίου 2014 και βάσει αυτής η διείσδυση του Διαδικτύου βρίσκεται στο υψηλότερο επίπεδο της στο νομό Αττικής, φθάνοντας το 76,8%, με τη Θεσσαλονίκη να ακολουθεί με 73,7% και την υπόλοιπη Ελλάδα να βρίσκεται - κατά μέσο όρο - στο 61,2%. Οι Έλληνες χρήστες «σερφάρουν» πλέον, περισσότερες από δύο ώρες την ημέρα, με τον μέσο όρο χρήσης του Ίντερνετ στη χώρα να είναι τα 135 λεπτά. Μάλιστα, ο μέσος όρος ημερήσιας χρήσης του Διαδικτύου αυξάνεται στις μικρότερες ηλικίες, καθώς οι νέοι ηλικίας 18-24 ετών αφιερώνουν στο Διαδίκτυο 177 λεπτά και εκείνοι ηλικίας 13-17 ετών 142 λεπτά ενώ αυξανόμενη βαίνει η χρήση του Διαδικτύου και από τις μεγαλύτερες ηλικίες, με το μέσο χρόνο παραμονής στο Internet να διαμορφώνεται στα 101 λεπτά για την ηλικιακή ομάδα 65-74 ετών και στα 111 λεπτά για τις ηλικίες 55-64. Οι Έλληνες χρήστες του Διαδικτύου παρουσιάζονται επίσης φανατικοί των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, αφού περισσότεροι από ένας στους δύο, ποσοστό 52,4%, κάνει πλέον χρήση των κοινωνικών δικτύων.

Η φόρμα google, που σχεδιάστηκε για τη διανομή του ερωτηματολογίου¹⁵ μέσω του διαδικτύου βρίσκεται στον ακόλουθο σύνδεσμο <http://goo.gl/forms/SDPCSRfa4C>. Η φόρμα αυτή κοινοποιήθηκε σε υπαλλήλους του υπό διερεύνηση Χρηματοπιστωτικού Ιδρύματος μέσω μέσων κοινωνικής δικτύωσης, αποστολής του link όπου είχε αναρτηθεί το ερωτηματολόγιο σε Διευθύνσεις Διοίκησης του Ιδρύματος αλλά και σε υποκαταστήματά του. Οι υπάλληλοι αυτοί με τη σειρά τους προώθησαν το ερωτηματολόγιο σε άλλους συναδέλφους τους.

¹⁵ Στο Παράρτημα της παρούσας εργασίας υπάρχει το ερωτηματολόγιο σε μορφή Word.

3.5. ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζεται η εξέταση που έγινε στο ερευνητικό εργαλείο μέσω μιας πιλοτικής έρευνας στην οποία έλαβαν μέρος 10 άτομα. Πιο συγκεκριμένα, έγινε έλεγχος αναφορικά με την αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας και συνοχής. Η αξιοπιστία αναφέρεται στην ικανότητα ενός εργαλείου μέτρησης, στην περίπτωση μας του ερωτηματολογίου και των τμημάτων του να παράγει αποτελέσματα τα οποία χαρακτηρίζονται από συνοχή και συνέπεια. Συχνά, μετριέται με τη βοήθεια κάποιου συντελεστή συσχέτισης (Babbie,1989).

Ακόμη πιο συγκεκριμένα η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας και συνοχής αφορά κλίμακες Likert ή τύπου Likert. Ελέγχεται με διάφορους τρόπους , ένας εκ των οποίων είναι η διχοτόμηση του συνόλου των ερωτήσεων-στοιχείων σε δύο ισοπληθή τμήματα. Έτσι, υπολογίζεται ένας συντελεστής συσχέτισης , ο οποίος όταν προσεγγίζει τη μονάδα, αν είναι πάνω από 0,70, δηλώνει την υψηλή εσωτερική συνέπεια. Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, χρησιμοποιήθηκε ο ιδιαίτερα δημοφιλής συντελεστής Alpha του Cronbach. Ο συντελεστής αυτός εκφράζει το μέσο όρο των συντελεστών συσχέτισης μεταξύ των ερωτήσεων και των συνδυασμών ερωτήσεων μιας κλίμακας Likert. Ουσιαστικά, θα μπορούσε να θεωρηθεί ως ο μέσος όρος όλων των συντελεστών συσχέτισης ανάμεσα σε ομάδες στοιχείων που έχουν παρθεί με τη μέθοδο διχοτόμησης, η οποία προαναφέρθηκε. Παίρνει τιμές από -1 έως 1 και όσο περισσότερο πλησιάζει τη μονάδα τόσο περιγράφει μια αξιόπιστη κλίμακα. Τιμές μεγαλύτερες του 0,70 θεωρούνται αποδεκτές. Με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου SPSS 21.0 της IBM ο συντελεστής συσχέτισης Alpha του Cronbach για την πιλοτική έρευνα στα 10 άτομα λαμβάνει τιμή p-value = 0,983 το οποίο δείχνει υψηλή συνοχή και εγκυρότητα (Nancy et al., 2005).

Πίνακας 3.1

Έλεγχος Cronbach του ερευνητικού εργαλείου

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	10	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	10	100,0

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,983	34

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

Επίσης, στο πλαίσιο της πιλοτικής έρευνας ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να αναφέρουν τις εντυπώσεις τους αναφορικά με το χρόνο που απαιτείται για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου αλλά και για τη σαφήνεια των ερωτήσεων. Οι 8 στους 10 βρήκαν ότι το ερωτηματολόγιο είναι αρκετά σύντομο και για τη συμπλήρωσή του δεν απαιτείται χρόνος αφιέρωσης ανώτερος των πέντε λεπτών, ενώ οι 9 στους 10 δήλωσαν πως οι ερωτήσεις είναι σαφώς διατυπωμένες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που διενεργήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Το κεφάλαιο αυτό αποτελείται από τέσσερα μέρη.

Στην πρώτη ενότητα γίνεται αναφορά στα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, δηλαδή γίνεται μια αναλυτική περιγραφή του φύλου, της ηλικίας, του μορφωτικού επιπέδου αλλά και του ετήσιου εισοδήματος των ανθρώπων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο που περιγράφηκε λεπτομερώς στο προηγούμενο κεφάλαιο αλλά και στο Παράρτημα της παρούσας εργασίας. Στη δεύτερη ενότητα του παρόντος κεφαλαίου παρουσιάζονται αποτελέσματα και συνεπώς και συμπεράσματα αναφορικά με το βαθμό ευτυχίας στο χώρο εργασίας που έλαβαν οι ερωτώμενοι. Σε αυτό το μέρος γίνονται και συγκρίσεις με ευρήματα προηγούμενων ερευνών Έπειτα, στην τρίτη ενότητα, γίνεται περιγραφή του βαθμού ενσωμάτωσης που παρουσίασαν οι εργαζόμενοι του εν λόγω χρηματοπιστωτικού ιδρύματος της χώρας μας. Τόσο στο δεύτερο όσο και στο τρίτο μέρος γίνονται συσχετίσεις με δημογραφικά χαρακτηριστικά. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται η εμπειρική εξέταση του θεωρητικού μοντέλου, δηλαδή στο ρόλο που διαδραματίζει η ευτυχία στο χώρο εργασίας η ενσωμάτωση. Η ανάλυση αυτή γίνεται με τη χρήση του γενικευμένου γραμμικού μοντέλου. Η στατιστική επεξεργασία και απεικόνιση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια του Excel (2013) αλλά και του προγράμματος IBM SPSS Statistics 21. Τέλος, εξάγονται συμπεράσματα με βάση τη στατιστική ανάλυση.

4.2. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Συγκεκριμένα, περιγράφονται το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο αλλά και το ετήσιο εισόδημα του δείγματος. Επιπρόσθετα, γίνεται περιγραφή της εργασιακής εμπειρίας, των ετών που εργάζονται τα άτομα στο συγκεκριμένο χρηματοπιστωτικό ίδρυμα αλλά και το αν εργάζονται σε μονάδα δικτύου ή σε κάποια περιφερειακή ή κεντρική διοίκηση. Ακόμη, αναφέρεται το αντικείμενο της εργασίας τους καθώς και η θέση που κατέχουν στην υπηρεσία

που εργάζονται, είτε η τελευταία αφορά μονάδα δικτύου είτε κάποια διεύθυνση. Στόχος της παρούσας ενότητας είναι να αναδείξει το προφίλ των υπαλλήλων που έλαβαν μέρος στην έρευνα.

Πίνακας 4.1

Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Μεταβλητή	Κατηγορία	Ποσοστό
Φύλο	Άνδρας	43,0%
	Γυναίκα	57,0%
Οικογενειακή Κατάσταση	Έγγαμος/η	43,2%
	Σε σχέση	17,1%
	Διαζευγμένος/η	1,4%
	Σε χηρεία	1,4%
	Ελεύθερος/η	37,0%
Ηλικία	22-27	21,9%
	28-33	14,4%
	34-39	39,0%
	40-45	14,4%
	46-51	5,0%
	52-57	1,4%
	58-64	2,1%
Αριθμός Παιδιών	0	61,0%
	1	11,6%
	2	20,5%
	3	6,8%
Μόρφωση	Στοιχειώδης Εκπαίδευση	0,0%
	Μέση Εκπαίδευση	11,6%
	Ανώτατη Εκπαίδευση (ΑΕΙ/ΑΤΕΙ)	36,3%
	Μεταπτυχιακό	51,4%
	Διδακτορικό	0,7%
Χώρος Εργασίας	Μονάδα Δικτύου	76,0%
	Κεντρική/Περιφερειακή Διοίκηση	24,0%
Τρέχουσα Θέση	Διοικητικό Στέλεχος	13,0%
	Προϊστάμενος	24,7%
	Υπάλληλος χωρίς διοικητική θέση	43,8%
	Πρακτική Άσκηση ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	13,7%
	Υπάλληλος με σύμβαση ορισμένου χρόνου	4,8%
Αντικείμενο Εργασίας σε Μονάδα Δικτύου	Καταθέσεις/Ταμείο	38,0%
	Επενδυτικά Προϊόντα	13,0%
	Κτηματική Πίστη	10,0%
	Καταναλωτική Πίστη	20,0%
	Επιχειρηματική Πίστη	18,0%
	Υποστηρικτικές Εργασίες	1,0%
Εισόδημα	<10.000 ευρώ	20,5%
	10.001-30.000 ευρώ	67,8%
	30.001-40.000 ευρώ	7,5%

	40.001-50.000 ευρώ	2,7%
	>50.001 ευρώ	1,4%
Χρόνια Προϋπηρεσίας	μέχρι 5 έτη	41,8%
	6-10 έτη	22,6%
	11-15 έτη	15,1%
	16-20 έτη	8,9%
	21-25 έτη	3,4%
	26-30 έτη	3,4%
	>30 έτη	4,8%
Χρόνια Προϋπηρεσίας στον οργανισμό	μέχρι 5 έτη	21,2%
	6-10 έτη	16,4%
	11-15 έτη	29,5%
	16-20 έτη	15,1%
	21-25 έτη	6,2%
	26-30 έτη	6,8%
	>30 έτη	4,8%

Συνολικά, στην έρευνα συμμετείχαν 146 άτομα, 83 γυναίκες και 63 άνδρες. Η μέση ηλικία υπολογίζεται στα 36 έτη (με τυπική απόκλιση 8.661). Όπως φαίνεται και στον παραπάνω πίνακα, ο οποίος απεικονίζει τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, η πλειοψηφία του δείγματος (60,3%) έχουν κάποιο σύντροφο στη ζωή τους, καθώς το 43,2% είναι έγγαμοι και το 17,1% βρίσκονται σε σχέση, ενώ τα περισσότερα από τα άτομα που έλαβαν μέρος στην έρευνα δεν έχουν παιδιά. Αναφορικά με τη μόρφωση του δείγματος, παρατηρείται πως η συντριπτική πλειοψηφία, το 88,4%, έχει λάβει ανώτατη μόρφωση. Πιο συγκεκριμένα 53 άτομα είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΑΤΕΙ, 75 κατέχουν Μεταπτυχιακό Τίτλο ενώ μόλις 1 άτομο έχει Διδακτορικό Τίτλο. Η πλειοψηφία του δείγματος (62,3%) είναι υπάλληλοι χωρίς διοικητική θέση, δηλαδή υπάλληλοι με σύμβαση αορίστου χρόνου, υπάλληλοι με σύμβαση ορισμένου χρόνου και φοιτητές ΑΕΙ/ΑΤΕΙ, οι οποίοι πραγματοποιούν την πρακτική τους άσκηση, ενώ το 37,7% είναι άτομα με θέση ευθύνης, προϊστάμενοι και διοικητικά στελέχη. Αναφορικά με τη φύση της εργασίας των υπαλλήλων του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος, το 76% των ερωτηθέντων εργάζεται σε μονάδα δικτύου και μόλις το 24% σε κάποια κεντρική ή περιφερειακή διοίκηση. Από το σύνολο των 111 ατόμων που εργάζεται στο Δίκτυο, οι 42 έχουν ως κύριο αντικείμενο εργασίας τις καταθέσεις, οι 22 τα καταναλωτικά δάνεια, οι 20 την επιχειρηματική πίστη, οι 15 τα επενδυτικά προϊόντα, 11 τα στεγαστικά δάνεια ενώ μόλις 1 έχει ως κύριο αντικείμενο την αλληλογραφία της μονάδας. Το ετήσιο εισόδημα του 67,8% των συμμετεχόντων βρίσκεται μεταξύ των δέκα και τριάντα χιλιάδων ευρώ. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι εργάζονται στον οργανισμό 0-15 έτη, ενώ οι πιο πολλοί έχουν συνολική προϋπηρεσία 0-10 έτη. Για τη στατιστική επεξεργασία των δημογραφικών χαρακτηριστικών διενεργήθηκαν πίνακες συνάφειας (crosstabs). Ένας πίνακας συνάφειας είναι ένας πίνακας που

αποτελείται από γραμμές και στις στήλες, όπου τις γραμμές του αντιστοιχούνται οι κατηγορίες μιας διακριτής μεταβλητής και στις στήλες οι κατηγορίες μιας άλλης διακριτής μεταβλητής. Με τις διασταυρώσεις γραμμών και στηλών δημιουργούνται τα κελιά του πίνακα. Όπως στους πίνακες συχνοτήτων, όπου δίπλα σε κάθε τιμή ή κατηγορία της μεταβλητής δίνεται η συχνότητα όχι της τιμής μιας μεταβλητής αλλά η συχνότητα ταυτόχρονης εμφάνισης μιας κατηγορίας της μιας μεταβλητής και μιας κατηγορίας της άλλης μεταβλητής. Έτσι, γίνεται εφικτή η παρατήρηση κοινής κατανομής δύο μεταβλητών. Οι συχνότητες αυτές ονομάζονται παρατηρούμενες συχνότητες. Στην τελευταία γραμμή ενός πίνακα συνάφειας τοποθετούνται τα αθροίσματα συχνοτήτων καθεμιάς γραμμής. Τα αθροίσματα αυτά ονομάζονται περιθώριες συχνότητες ή κατανομές. Ακόμη, στον πίνακα συνάφειας εμφανίζονται και τα ποσοστά (Ζαφειρόπουλος, 2015).

Για τον έλεγχο συσχέτισης μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος X^2 , γνωστός στη διεθνή βιβλιογραφία και ως Chi-Square Test αλλά και Pearson Chi-Square. Ο έλεγχος αυτός αποτελεί μια επαγωγική διαδικασία που διερευνά τη σχέση δύο κατηγορικών μεταβλητών που υπεισέρχονται στη δομή ενός πίνακα συνάφειας. Ειδικότερα, ελέγχει την υπόθεση αν οι δύο μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους ή πιο απλά ότι δεν επιδρά η μία στην άλλη (Γναρδέλλης, 2013). Κατά τον έλεγχο X^2 ελέγχεται η μηδενική υπόθεση ότι οι δύο μεταβλητές είναι στατιστικά ανεξάρτητες μεταξύ τους, έναντι της εναλλακτικής υπόθεσης ότι μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Για τον έλεγχο υπολογίζονται οι αναμενόμενες συχνότητες, οι οποίες είναι οι συχνότητες που θα είχαμε αν οι δύο μεταβλητές ήταν πραγματικά ανεξάρτητες. Αυτές οι συχνότητες συγκρίνονται με τις παρατηρούμενες συχνότητες και το μέγεθος της απόστασής τους καθορίζει το αν τελικά οι μεταβλητές είναι ανεξάρτητες ή όχι. Οι αναμενόμενες συχνότητες υπολογίζονται αν πολλαπλασιάσουμε το άθροισμα κάθε στήλης που ανήκει το συγκεκριμένο κελί και μετά διαιρέσουμε το συνολικό άθροισμα των συχνοτήτων του πίνακα με το σύνολο των παρατηρήσεων. Στο SPSS, προφανώς αυτοί οι υπολογισμοί γίνονται αυτόματα. Υπολογίζεται, λοιπόν το χ^2 που συνυπολογίζει τα τετράγωνα των αποστάσεων ανάμεσα στις παρατηρούμενες και αναμενόμενες συχνότητες και ακολουθεί την κατανομή X^2 με βαθμούς ελευθερίας, οι οποίοι προκύπτουν από το γινόμενο $(R-1)$ και $(C-1)$, όπου R είναι ο αριθμός των γραμμών του πίνακα συνάφειας και C ο αριθμός των στηλών (Ζαφειρόπουλος, 2015). Αν η πιθανότητα p η οποία στο output της διαδικασίας Crosstabs εμφανίζεται υπό τον τίτλο Asymptotic Significance (2-sided) είναι μικρότερη από

0,05 μηδενική τότε δε γίνεται δεκτή η μηδενική υπόθεση της ανεξαρτησίας και επομένως οι δύο μεταβλητές εξαρτώνται η μία από την άλλη (Γναρδέλλης, 2013).

Μετά από στατιστικό έλεγχο χ^2 , παρατηρείται ότι η πλειονότητα των ερωτηθέντων δεν έχει εργαστεί σε άλλον οργανισμό, καθώς υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ των ετών προϋπηρεσίας και των ετών προϋπηρεσίας στον οργανισμό, όπως διαφαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 4.2

Πίνακας συνάφειας ετών προϋπηρεσίας και ετών προϋπηρεσίας στον οργανισμό

		ΧΡΟΝΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ							Σύνολο
		>30 έτη	11- 15 έτη	16-20 έτη	21-25 έτη	26-30 έτη	6-10 έτη	μέχρι 5 έτη	
ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ	>30 έτη	7	0	0	0	0	0	0	7
	11-15 έτη	0	14	7	1	0	0	0	22
	16-20 έτη	0	0	8	3	2	0	0	13
	21-25 έτη	0	0	0	3	2	0	0	5
	26-30 έτη	0	0	0	0	5	0	0	5
	6-10 έτη	0	17	5	0	0	11	0	33
	μέχρι 5 έτη	0	12	2	2	1	13	31	61
Σύνολο		7	43	22	9	10	24	31	146

Πίνακας 4.3

Πίνακας ελέγχου Chi-square ετών προϋπηρεσίας και ετών προϋπηρεσίας στον οργανισμό

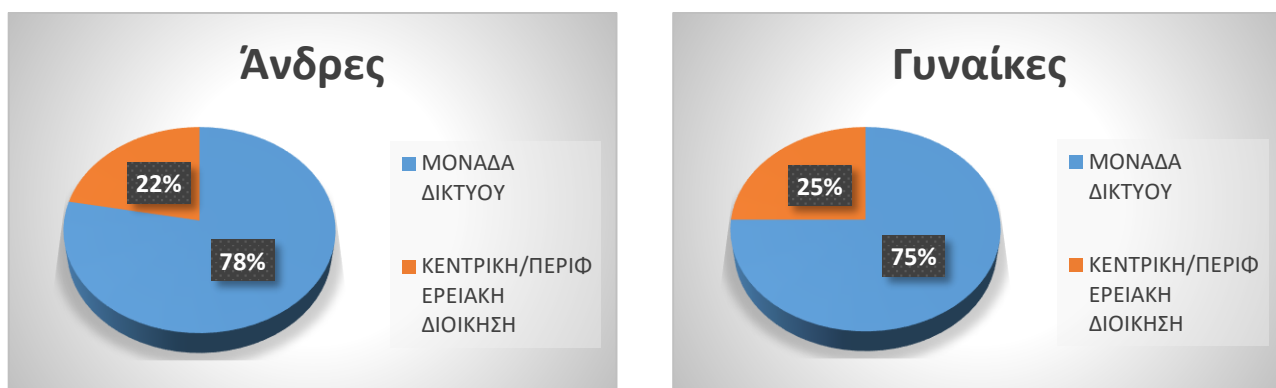
Έλεγχος χ^2

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	365,914 ^a	36	,000
Likelihood Ratio	229,453	36	,000
McNemar-Bowker Test	67,000	12	,000
N of Valid Cases	146		

Όπως φαίνεται στα κάτωθι διαγράμματα, δεν παρατηρείται κάποια αισθητή διαφορά ανάμεσα στα δύο φύλα, ούτε ως προς την αναλογία εργασίας σε μονάδα δικτύου, ούτε ως προς τη μόρφωση, ούτε ως προς τον τομέα ενασχόλησης. Μέσα από στατιστικούς ελέγχους Chi-square, εξάγεται το συμπέρασμα πως το φύλο δεν αποτελεί μια στατιστικά σημαντική μεταβλητή εν γένει στον οργανισμό.

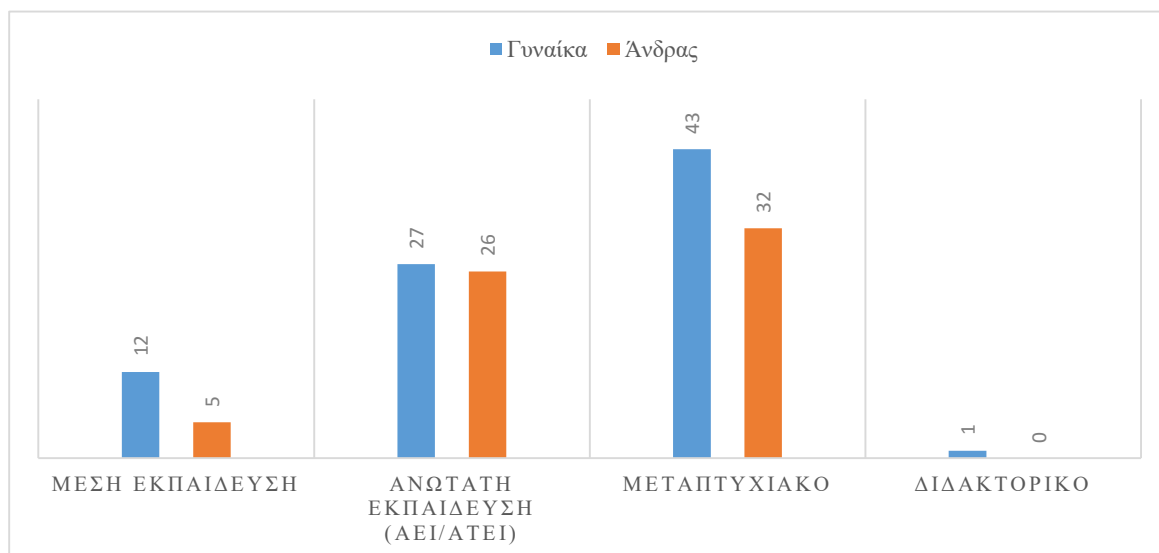
Διάγραμμα 4.1

Φύλο δείγματος ανά Μονάδα Δικτύου και Κεντρική/Περιφερειακή Διοίκηση



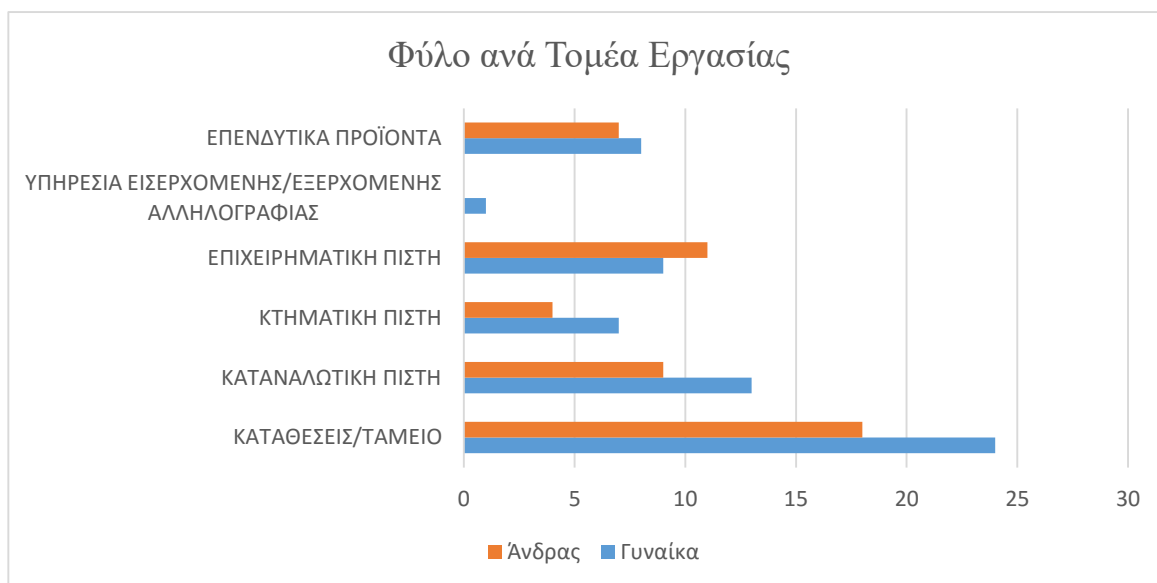
Διάγραμμα 4.2

Μορφωτικό επίπεδο ανά φύλο



Διάγραμμα 4.3

Φύλο ανά τομέα εργασίας



Πίνακας 4.4

Έλεγχος συνάφειας φύλου και ετήσιου εισοδήματος

ΦΥΛΟ * ΕΤΗΣΙΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ							
		ΕΤΗΣΙΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ					Σύνολο
		<10.000 ευρώ	>50.001 ευρώ	10.001-30.000 ευρώ	30.001-40.000 ευρώ	40.001-50.000 ευρώ	
ΦΥΛΟ	Άνδρας	10	2	39	9	3	63
	Γυναίκα	20	0	60	2	1	83
Σύνολο		30	2	99	11	4	146

Ωστόσο από τον έλεγχο Chi-square, προκύπτει πως το φύλο συνδέεται με το εισόδημα, καθώς η τιμή που παρουσιάζει η στάθμη σημαντικότητας του συγκεκριμένου ελέγχου είναι $p = 0,013$, η οποία είναι μικρότερη από 0,05 και επομένως απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση της ανεξαρτησίας. Όπως, γίνεται εύκολα αντιληπτό και από τον παρακάτω πίνακα οι άνδρες αμείβονται καλύτερα από τις γυναίκες στον εν λόγω οργανισμό.

Πίνακας 4.5

Έλεγχος Chi-Square Φύλου και Ετήσιου Εισοδήματος

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,742 ^a	4	,013

Ένα ακόμη ενδιαφέρον εύρημα από τη στατιστική επεξεργασία των δημογραφικών χαρακτηριστικών είναι πως παρατηρείται συσχέτιση του εισοδήματος με το αν το άτομο εργάζεται σε μονάδα δικτύου ή σε κάποια περιφερειακή/κεντρική διεύθυνση. Τα άτομα, τα οποία εργάζονται σε κάποια περιφερειακή/κεντρική διεύθυνση λαμβάνουν υψηλότερες αποδοχές από εκείνα που εργάζονται στο Δίκτυο:

Πίνακας 4.6

Πίνακας συνάφειας χώρου εργασίας και ετήσιου εισοδήματος

ΧΩΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ * ΕΤΗΣΙΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ

		ΕΤΗΣΙΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ					Σύνολο
		<10.000 ευρώ	>50.001 ευρώ	10.001- 30.000 ευρώ	30.001- 40.000 ευρώ	40.001- 50.000 ευρώ	
ΧΩΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΜΟΝΑΔΑ ΔΙΚΤΥΟΥ	28	0	79	4	0	111
	ΚΕΝΤΡΙΚΗ/ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	2	2	20	7	4	35
Σύνολο		30	2	99	11	4	146

Πίνακας 4.7

Έλεγχος Chi-Square χώρου εργασίας και ετήσιου εισοδήματος

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	34,226 ^a	4	,000

Ωστόσο, δεν παρουσιάζεται κάποιου είδους στατιστική συσχέτιση του εισοδήματος με τη θέση ευθύνης που κατέχει ο εργαζόμενος στον οργανισμό. Ακόμη, δεν εμφανίστηκε κάποια συσχέτιση μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου του ατόμου με τη θέση ευθύνης, με τη χρήση Chi-Square.

4.3. ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΥΤΥΧΙΑΣ ΣΤΟ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ

Για τη μελέτη της ευτυχίας στο χώρο εργασίας αναφορικά με το δείγμα δημιουργήθηκε η μεταβλητή «ΕΥΤΥΧΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ», η οποία έχει υπολογιστεί ως ο μέσος όρος του αθροίσματος του βαθμού συμφωνίας της κλίμακας Likert των δεκαεπτά επιμέρους παραγόντων. Έτσι, η μεταβλητή δυνητικά μπορούσε να λάβει τιμές από μηδέν έως και έξι. Όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα η ελάχιστη τιμή ήταν 1,47 ενώ η μέγιστη τιμή 5,94, ενώ η μέση τιμή της είναι 3,74. Επομένως, γίνεται εύκολα αντιληπτό πως ο μέσος εργαζόμενος στον οργανισμό είναι ευτυχισμένος στο χώρο εργασίας του.

Πίνακας 4.8

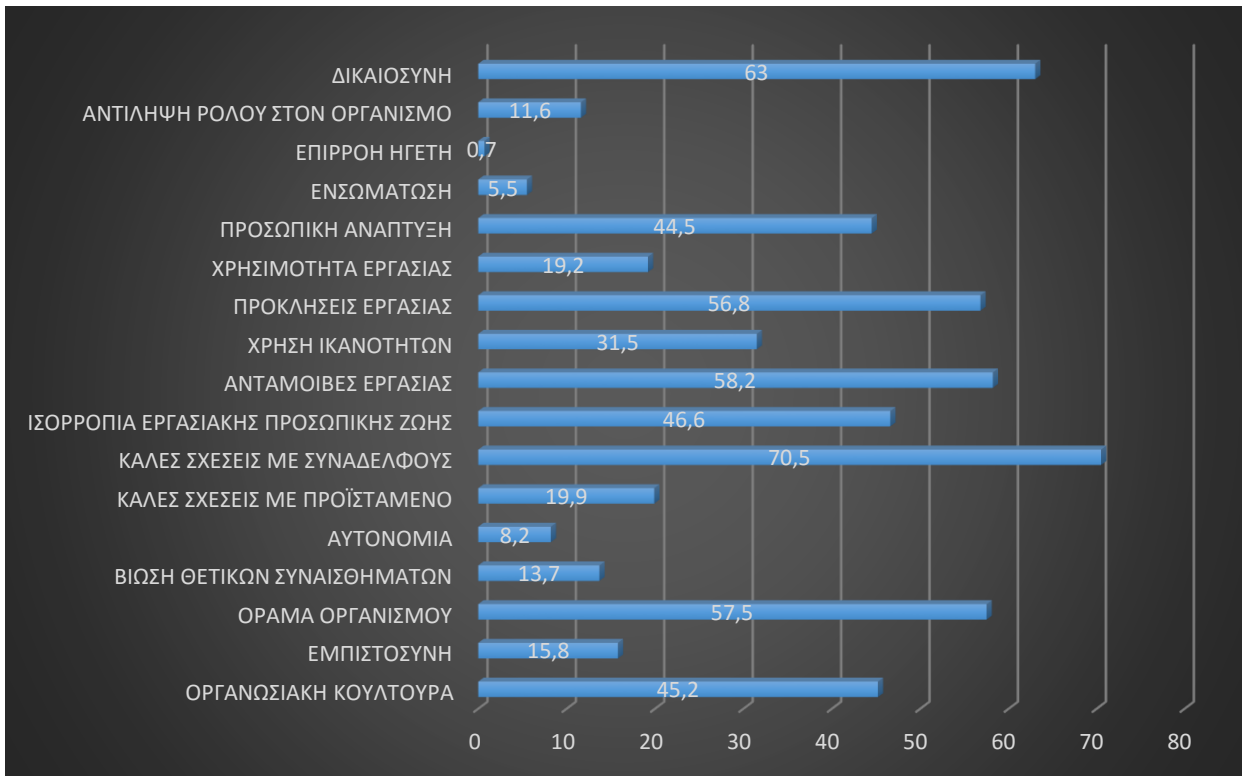
Μέσος Όρος επιπέδου ευτυχίας στο χώρο εργασίας

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
ΕΥΤΥΧΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	146	1,47	5,94	3,74	0,97

Ακόμη, όσοι συμμετείχαν στην έρευνα κλήθηκαν να απαντήσουν ποιοι είναι εκείνοι οι παράγοντες που τους ωθούν στο να αισθάνονται ευτυχισμένοι στο χώρο εργασίας τους. Τα αποτελέσματα των απαντήσεών τους παρουσιάζονται στο ακόλουθο ραβδόγραμμα

Διάγραμμα 4.4

Παράγοντες που συντελούν στην ευτυχία στο χώρο εργασίας



Αν και το κάθε άτομο είναι ελεύθερο στο να ορίσει την ευτυχία με το δικό του μοναδικό τρόπο, τα περισσότερα άτομα δίνουν παρόμοιους ορισμούς, καθώς ασχολούνται με παρόμοιες δραστηριότητες στη ζωή τους. Φυσικά, η παραπάνω διατύπωση δε συνεπάγεται πως η ευτυχία του ενός μπορεί να συγκριθεί άμεσα με την ευτυχία ενός άλλου ατόμου (Easterlin, 2001). Όπως φαίνεται λοιπόν και από το παραπάνω διάγραμμα το 70,5% των ερωτηθέντων πιστεύει πως οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας σχετικά με το πώς αισθάνονται στο χώρο εργασίας τους, ενώ ακολουθούν η δικαιοσύνη, οι ανταμοιβές αλλά και οι προκλήσεις που δημιουργούνται στην εργασία. Παρατηρείται, ακόμη, ότι ο παράγοντας που θεωρούν οι συμμετέχοντες λιγότερο σημαντικό είναι η επιρροή του ηγέτη. Πριν από οποιαδήποτε άλλη στατιστική ανάλυση κρίνεται σκόπιμο να διερευνηθεί εάν οι μεταβλητές από τις οποίες έχει υπολογιστεί η μεταβλητή «ΕΥΤΥΧΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ» ακολουθούν την κανονική κατανομή. Το αν ακολουθούν την κανονική κατανομή ή όχι θα καθορίσει τα εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν για περαιτέρω έρευνα. Ο έλεγχος αυτός έγινε με τη χρήση ενός επαγωγικού τρόπου και συγκεκριμένα του τεστ Kolmogorov-Smirnov στο SPSS. Το τεστ των Kolmogorov-Smirnov συγκρίνει την τυποποιημένη δειγματική

κατανομή μιας μεταβλητής με την τυπική κατανομή. Σε περίπτωση που η p-value έχει λάβει τιμές μικρότερες του 0,005 η πληθυσμιακή κατανομή δεν μπορεί να θεωρηθεί κανονική (Γναρδέλλης, 2013). Τα αποτελέσματα του ελέγχου παρουσιάζονται στον κάτωθι πίνακα:

Πίνακας 4.9

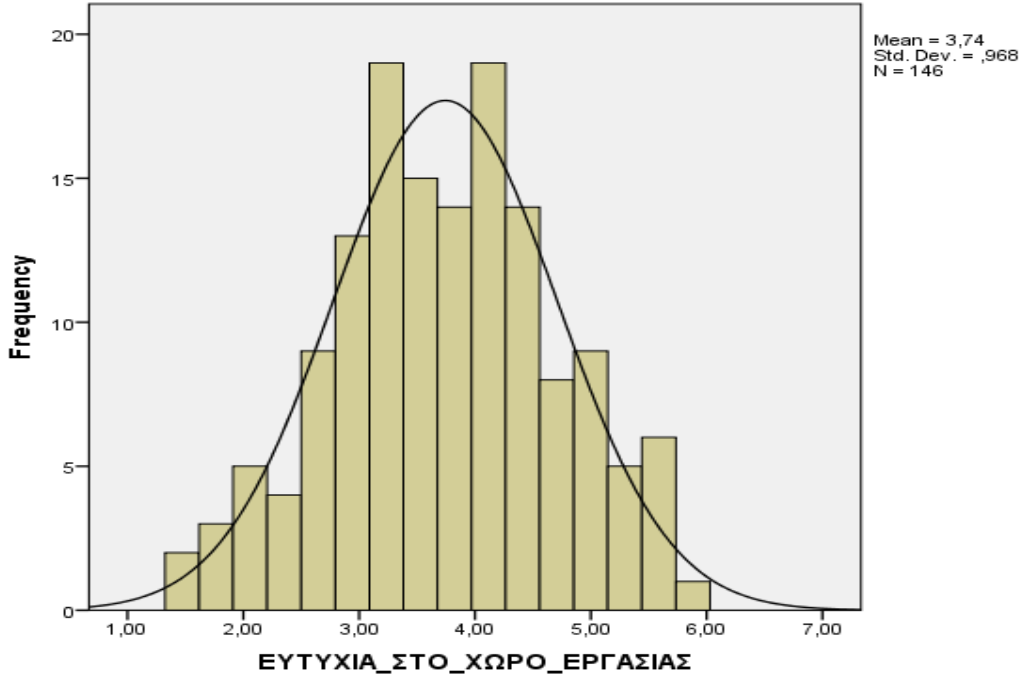
Έλεγχος Kolmogorov-Smirnov για τους παράγοντες της ευτυχίας στο χώρο εργασίας

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	
ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	p-value
ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ	0,00
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ	0,00
ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ	0,00
ΑΞΙΕΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	0,00
ΘΕΤΙΚΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ	0,00
ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ	0,00
ΚΑΛΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ	0,00
ΚΑΛΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ	0,00
ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ - ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΖΩΗΣ	0,00
ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	0,00
ΧΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ	0,00
ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	0,00
ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	0,00
ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	0,00
ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ	0,00
ΕΠΙΡΡΟΗ ΗΓΕΤΗ	0,00

Όπως γίνεται αντιληπτό καμία από τις δεκαεπτά επιμέρους μεταβλητές δεν ακολουθεί την κανονική κατανομή. Όμως, η μεταβλητή που δημιουργήθηκε ακολουθεί την κανονική κατανομή, όπως διαφαίνεται στο κάτωθι ιστόγραμμα, το οποίο δημιουργήθηκε στο SPSS:

Διάγραμμα 4.5

Ιστόγραμμα κανονικότητας του επιπέδου ευτυχίας στο χώρο εργασίας



Το γεγονός αυτό διαπιστώνεται και από τον επαγωγικό έλεγχο, αφού η p-value που λαμβάνει είναι μεγαλύτερη από 0,05 σύμφωνα με τον έλεγχο Kolmogorov-Smirnov, όπως φαίνεται στο πίνακα:

Πίνακας 4.10

Έλεγχος Kolmogorov-Smirnov αναφορικά με το επίπεδο ευτυχίας στο χώρο εργασίας

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		ΕΥΤΥΧΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
N		146
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,7429
	Std. Deviation	,96780
Most Extreme Differences	Absolute	,047
	Positive	,038
	Negative	-,047
Test Statistic		,047
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}

Όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο θεωρήθηκε ότι η ευτυχία στο χώρο εργασίας αποτελείται από δεκαεπτά παράγοντες. Με τη χρήση του συντελεστή συσχέτισης Spearman αναλύθηκαν διεξοδικότερα οι παράγοντες αυτοί, προκειμένου να αναδειχθούν εκείνοι οι παράγοντες που είναι και στατιστικά περισσότερο σημαντικοί. Ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman είναι ουσιαστικά ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson, υπολογιζόμενος όμως στις σχετικές θέσεις των τιμών και όχι στις δειγματικές τιμές. Δηλαδή, υπολογίζεται ως ακολούθως:

$$r_s = \frac{\sum_{i=1}^n (x_{ri} - \bar{x}_r)(y_{ri} - \bar{y}_r)}{\sqrt{\{\sum_{i=1}^n (x_{ri} - \bar{x}_r)^2\}\{\sum_{i=1}^n (y_{ri} - \bar{y}_r)^2\}}} \quad (1)$$

Όπως και ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson, έτσι και ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman λαμβάνει τιμές από -1 έως και 1. Τιμές πλησίον αυτών των τιμών υποδηλώνουν υψηλή συσχέτιση ενώ τιμές κοντά στο 0 υποδηλώνουν έλλειψη γραμμικής σχέσης μεταξύ των δύο μεταβλητών. Ο συντελεστής αυτός ως ένας μη παραμετρικός συντελεστής παρουσιάζει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα. Αρχικά, επειδή ο υπολογισμός του βασίζεται στις σχετικές θέσεις των τιμών και όχι στις τιμές αυτές καθ' αυτές είναι πολύ λιγότερο ευαίσθητος συγκριτικά με το συντελεστή Pearson στην ύπαρξη ακραίων δειγματικών τιμών. Επιπλέον, μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για διαγραμματικές ή κατηγορικές μεταβλητές όπως συμβαίνει στην παρούσα έρευνα σε αντίθεση με το συντελεστή Pearson, ο οποίος μπορεί να υπολογιστεί μόνο για ποσοτικές μεταβλητές (Γναρδέλλης, 2013). Η ανάλυση έγινε σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$, κάτι που σημαίνει ότι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις καταγράφονται με p-values < 0,05.

Πίνακας 4.11

Συσχέτιση παραγόντων και επιπέδου ευτυχίας στο χώρο εργασίας με το συντελεστή Spearman

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	ΕΥΤΥΧΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	
	p-value	Spearman
ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ	,000	,609
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	,000	,485
ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ	,000	,507

ΑΜΟΙΒΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	,000	,587
ΘΕΤΙΚΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ	,000	,816
ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ	,000	,515
ΚΑΛΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ	,000	,538
ΚΑΛΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ	,000	,355
ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ - ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΖΩΗΣ	,000	,191
ΝΟΗΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	,490
ΧΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ	,000	,818
ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	,854
ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	,822
ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	,000	,876
ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ	,000	,837
ΕΠΙΡΡΟΗ ΗΓΕΤΗ	,000	,713
ΑΝΤΙΛΥΨΗ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	,000	,478

Εξάγεται, επομένως το συμπέρασμα ότι όλοι οι συντελεστές είναι στατιστικά σημαντικοί, αφού για όλους παρατηρείται $p\text{-value} < 0,05$. Υπάρχει ισχυρή συσχέτιση όταν ο συντελεστής λαμβάνει τιμές μεταξύ 0,7 και 0,8, δηλαδή όταν $0,7 < r_s$. Όπως διαφαίνεται από τον παραπάνω πίνακα, αυτό ισχύει για τους ακόλουθους παράγοντες:

Πίνακας 4.12

Παράγοντες που παρουσιάζουν ισχυρή συσχέτιση με την ευτυχία στο χώρο εργασίας

1.Θετικά Συναισθήματα	4. Προκλήσεις Εργασίας
2.Χρήση Ικανοτήτων	5. Προσωπική Ανάπτυξη
3.Χρησιμότητα Εργασίας	6. Ενσωμάτωση

Άρα, οι παραπάνω παράγοντες έχουν ισχυρότερη συσχέτιση από ότι οι υπόλοιπο αναφορικά ε την ευτυχία στο χώρο εργασίας. Παρατηρείται, ότι ένας από τους παράγοντες αυτούς είναι η ενσωμάτωση, που κατέχει και ιδιαίτερη θέση στην εν λόγω εργασία. Επομένως, ένα πρώτο συμπέρασμα είναι πως υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ των δύο αυτών παραγόντων.

Επίσης, με τη βοήθεια της συνάρτησης «IF» στο Excel δημιουργήθηκε η μεταβλητή «ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ_ΕΥΤΥΧΙΑ», η οποία ανάλογα με το βαθμό ευτυχίας του εργαζομένου τον κατηγοριοποιεί σε ευτυχισμένο, μη ευτυχισμένο και ουδέτερο. Όσοι εργαζόμενοι συγκέντρωσαν βαθμό μικρότερο του τρία θεωρήθηκαν μη ευτυχισμένοι εργαζόμενοι στο χώρο

εργασίας, όσοι συγκέντρωσαν βαθμό μεγαλύτερο του τρία θεωρήθηκαν ευτυχισμένοι εργαζόμενοι και τέλος όσοι συγκέντρωσαν βαθμό ίσο με το τρία ταξινομήθηκαν ως ουδέτεροι ως προς την ευτυχία στο χώρο εργασίας. Όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα, από τους 146 εργαζομένους που συμμετείχαν στην έρευνα, το 77% παρουσιάζουν βαθμό ευτυχίας μεγαλύτερο του 3, επομένως θεωρούνται ευτυχισμένοι στο χώρο εργασίας, ενώ μόλις το 23% είναι αυτοί που συγκέντρωσαν βαθμολογία μικρότερη ή ίση του 3 και μάλιστα πιο συγκεκριμένα το 1% είναι ουδέτεροι και το υπόλοιπο 22% είναι εργαζόμενοι, οι οποίοι δεν είναι ευτυχισμένοι δουλεύοντας σε αυτόν τον οργανισμό.

Διάγραμμα 4.6

Ευτυχισμένοι και μη εργαζόμενοι στο δείγμα



Εν συνεχεία, δημιουργήθηκαν πίνακες συνάφειας της μεταβλητής αυτής με διάφορα δημογραφικά χαρακτηριστικά, ώστε να διερευνηθεί εάν κάποιο δημογραφικό χαρακτηριστικό λαμβάνει σημαντικό ρόλο στο πως αισθάνεται το άτομο στο χώρο εργασίας του. Αρχικά, ελέγχθηκε εάν το φύλλο παρουσιάζει κάποια στατιστική σημαντικότητα. Παρατηρείται, πως από τους 112 εργαζομένους, που δηλώνουν ευτυχισμένοι στο χώρο εργασίας, οι 51 είναι άνδρες και οι 61 είναι γυναίκες. Από τους υπόλοιπους εργαζομένους δεν δηλώνουν ευτυχισμένοι στο χώρο εργασίας, ένας άνδρας και μια γυναίκα δηλώνουν ουδέτεροι ενώ 11 άνδρες και 21 δεν είναι ευτυχισμένοι στο χώρο εργασίας. Δεν παρατηρείται κάποια στατιστική σημαντικότητα αναφορικά με το φύλλο, όπως φαίνεται και από τον έλεγχο Chi-Square:

Πίνακας 4.13

Έλεγχος Chi-Square φύλου και ευτυχισμένου ή μη εργαζομένου

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,303 ^a	2	,521
Likelihood Ratio	1,324	2	,516
N of Valid Cases	146		

Ο ίδιος έλεγχος πραγματοποιήθηκε και για τα υπόλοιπα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζεται η p-value για κάθε συσχέτιση με κάθε δημογραφικό χαρακτηριστικό:

Πίνακας 4.14

Έλεγχος συσχέτισης δημογραφικών χαρακτηριστικών και ευτυχισμένου ή μη εργαζομένου

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	ΕΥΤΥΧΙΣΜΕΝΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ	
	Pearson Chi-Square	p-value
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	10,514	0,231
ΕΙΣΟΔΗΜΑ	3,889	0,867
ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ	16,95	0,259
ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ	18,168	0,111
ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	3,371	0,761
ΧΩΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,336	0,512
ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΘΕΣΗ	4,42	0,817
ΤΟΜΕΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	12,233	0,835
ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΑΙΔΙΩΝ	5,377	0,496
ΗΛΙΚΙΑ	12,703	0,241

Δεν παρουσιάζεται κάποια συσχέτιση μεταξύ κάποιου δημογραφικού χαρακτηριστικού και του επιπέδου ευτυχίας των εργαζομένων στο χώρο εργασίας, καθώς καμία τιμή δεν παρουσιάζει p-value μικρότερη από την τιμή 0,005.

4.4. Η ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ

Για τη μελέτη της ενσωμάτωσης των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα δημιουργήθηκε η μεταβλητή «ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ», η οποία έχει υπολογιστεί

ως ο μέσος όρος του αθροίσματος του βαθμού συμφωνίας της κλίμακας Likert των δεκαεπτά επιμέρους ερωτήσεων. Έτσι, η μεταβλητή δυνητικά μπορούσε να λάβει τιμές από μηδέν έως και έξι. Όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα η ελάχιστη τιμή ήταν 0,72 ενώ η μέγιστη τιμή 5,77 ενώ η μέση τιμή της είναι 3,53. Επομένως, γίνεται εύκολα αντιληπτό πως ο μέσος εργαζόμενος στον οργανισμό είναι ενσωματωμένος στον οργανισμό. Τα δεδομένα αυτά απεικονίζονται στον κάτωθι πίνακα:

Πίνακας 4.15

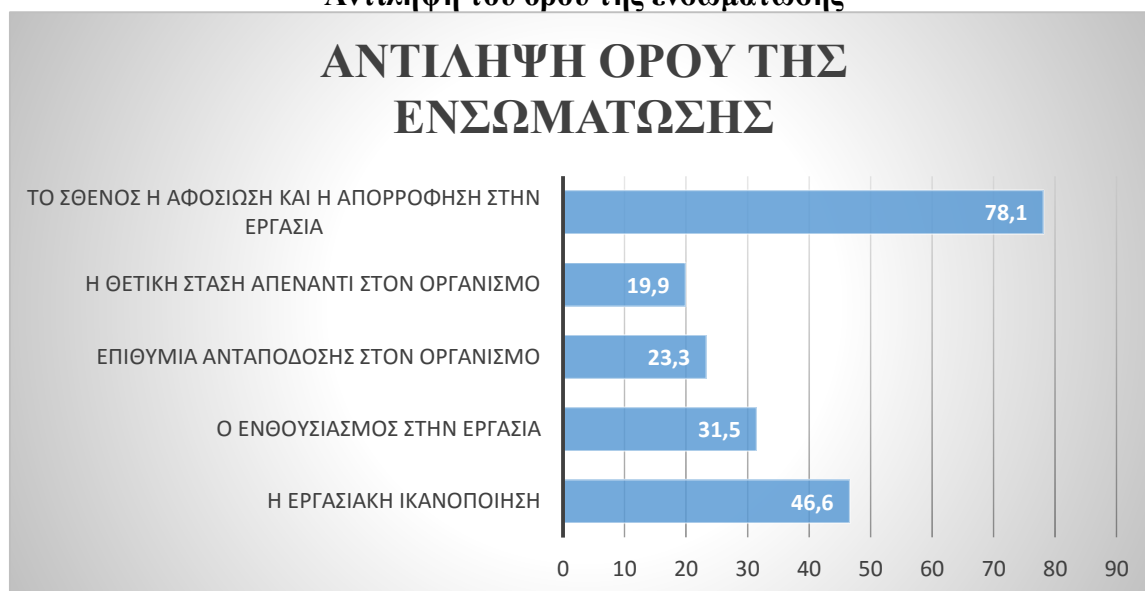
Μέσος όρος επιπέδου ενσωμάτωσης του δείγματος

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	146	,72	5,77	3,5394	1,15448

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ερωτήθηκαν επίσης για το πώς αντιλαμβάνονται το ρόλο της ενσωμάτωσης, δεδομένου ότι είναι μια νέα έννοια της οργανωσιακής συμπεριφοράς και χρήζει διερεύνησης. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο παρακάτω ραβδόγραμμα:

Διάγραμμα 4.7

Αντίληψη του όρου της ενσωμάτωσης



Οι υπάλληλοι του οργανισμού είχαν τη δυνατότητα να επιλέξουν περισσότερες από μία απαντήσεις. Παρόλα αυτά, γίνεται φανερό πως οι περισσότεροι συμφωνούν με τον ορισμό που έχει υιοθετηθεί και κατά την εκπόνησης αυτής της εργασίας, κατά ποσοστό 78,1%. Αρκετοί

βέβαια εργαζόμενοι την ταυτίζουν με την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης (46,6%).
 Πριν από κάθε άλλο στατιστικό έλεγχο διενεργήθηκε έλεγχος κανονικότητας για τις επιμέρους ερωτήσεις που συνθέτουν τη μεταβλητή της ενσωμάτωσης, τα αποτελέσματα του οποίου παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 4.16

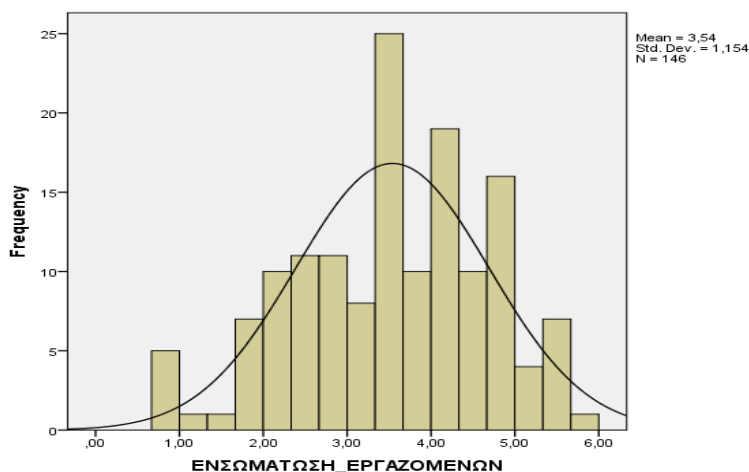
Έλεγχος Kolmogorov-Smirnov αναφορικά με τους παράγοντες της ενσωμάτωσης

		One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		ΣΘΕΝΟΣ	ΑΦΩΣΙΩΣΗ	ΑΠΟΡΡΟΦΗΣΗ
N		146	146	146
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,7740	3,3534	3,4909
	Std. Deviation	1,02605	1,56761	1,15134
Most Extreme Differences	Absolute	,087	,098	,102
	Positive	,062	,053	,062
	Negative	-,087	-,098	-,102
Test Statistic		,087	,098	,102
Asymp. Sig. (2-tailed)		,009 ^c	,002 ^c	,001 ^c

Παρατηρούμε, σύμφωνα με τον έλεγχο Kolmogorov-Smirnov πως καμία από τις τρεις επιμέρους μεταβλητές της ενσωμάτωσης δεν ακολουθεί την κανονική κατανομή. Αντίστοιχος έλεγχος διενεργήθηκε και για τη μεταβλητή η οποία έχει υπολογιστεί με βάση τις παραπάνω μεταβλητές. Αρχικά, διαγραμματικά παρατηρείται η κατανομή που ακολουθεί η ενσωμάτωση των εργαζομένων:

Διάγραμμα 4.8

Ιστόγραμμα κανονικότητας επιπέδου ενσωμάτωσης



Γίνεται αντιληπτό πως η ενσωμάτωση των εργαζομένων ως μεταβλητή ακολουθεί την κανονική κατανομή, κάτι το οποίο προκύπτει και με βάση τον επαγωγικό έλεγχο:

Πίνακας 4.17

Έλεγχος Kolmogorov-Smirnov αναφορικά με το επίπεδο ενσωμάτωσης

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ_ΕΡΓΑΖΟΜ ΕΝΩΝ
N		146
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,5394
	Std. Deviation	1,15448
Most Extreme Differences	Absolute	,071
	Positive	,029
	Negative	-,071
Test Statistic		,071
Asymp. Sig. (2-tailed)		,071 ^c

Όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο θεωρήθηκε ότι η ευτυχία στο χώρο εργασίας αποτελείται από τρεις παράγοντες: το σθένος, την αφοσίωση και την απορρόφηση. Με τη χρήση του συντελεστή συσχέτισης Spearman αναλύθηκαν διεξοδικότερα οι παράγοντες αυτοί, προκειμένου να αναδειχθούν εκείνοι οι παράγοντες που είναι και στατιστικά περισσότερο σημαντικοί. Έτσι αρχικά δημιουργήθηκαν οι μεταβλητές σθένος, αφοσίωση και απορρόφηση μέσα από το μέσο όρο του αθροίσματος των ερωτήσεων που αναφέρονται σε κάθε παράγοντα. Έπειτα, υπολογίστηκε ο συντελεστής συσχέτισης Spearman και οι τιμές αυτού αλλά και της p-value του κάθε επιμέρους παράγοντα αποτυπώνονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 4.18

Πίνακας συσχέτισης παραγόντων της ενσωμάτωσης με το συντελεστή Spearman

ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ		
ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	p-value	Spearman
ΣΘΕΝΟΣ	,00	0,855

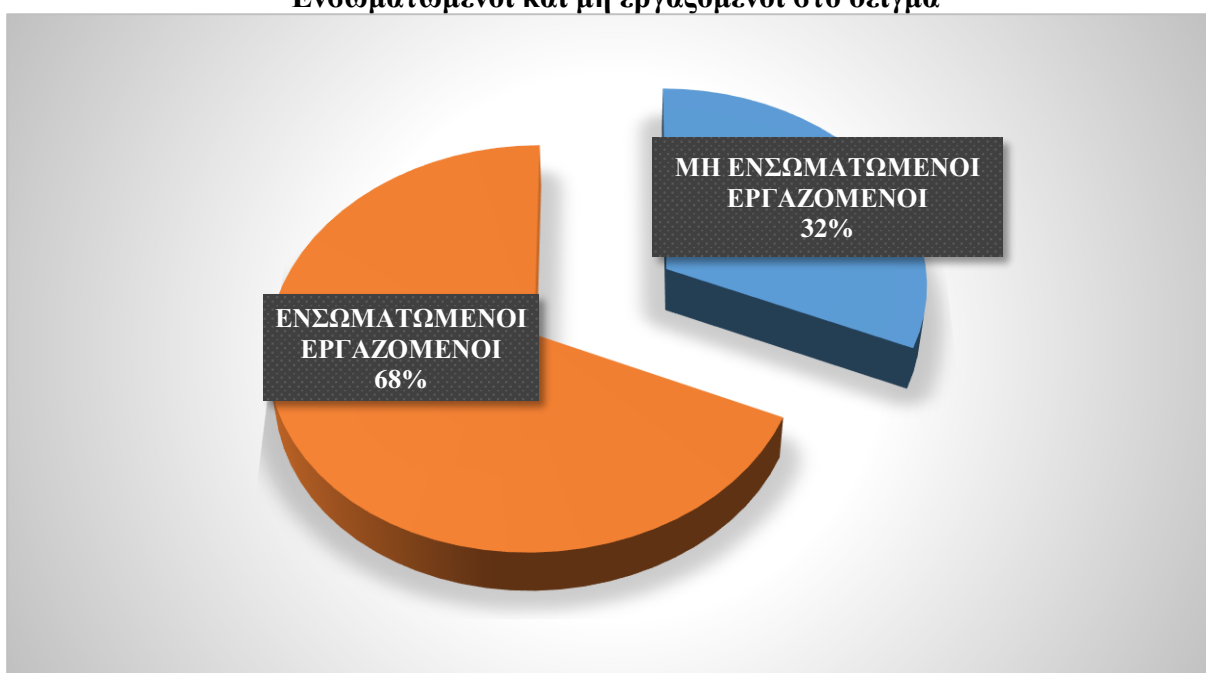
ΑΦΟΣΙΩΣΗ	,00	0,947
ΑΠΟΡΡΟΦΗΣΗ	,00	0,95

Εξάγεται, επομένως το συμπέρασμα ότι όλοι οι συντελεστές είναι στατιστικά σημαντικοί, αφού για όλους παρατηρείται $p\text{-value} < 0,05$. Υπάρχει ισχυρή συσχέτιση όταν ο συντελεστής λαμβάνει τιμές μεταξύ 0,7 και 0,8, δηλαδή όταν $0,7 < r_s$. Όπως διαφαίνεται από τον παραπάνω πίνακα, αυτό ισχύει και για τους τρεις επιμέρους παράγοντες της ενσωμάτωσης.

Επίσης, με τη βοήθεια της συνάρτησης «IF» στο Excel δημιουργήθηκε η μεταβλητή «ΕΝΣΩΜΑΤΩΜΕΝΟΣ_ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ», η οποία ανάλογα με το βαθμό ενσωμάτωσης του εργαζομένου τον κατηγοριοποιεί σε ενσωματωμένο, μη ενσωματωμένο και ουδέτερο. Όσοι εργαζόμενοι συγκέντρωσαν βαθμό μικρότερο του τρία θεωρήθηκαν μη ενσωματωμένοι εργαζόμενοι, όσοι συγκέντρωσαν βαθμό μεγαλύτερο του τρία θεωρήθηκαν ενσωματωμένοι εργαζόμενοι και τέλος όσοι συγκέντρωσαν βαθμό ίσο με το τρία ταξινομήθηκαν ως ουδέτεροι. Όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα, από τους 146 εργαζομένους που συμμετείχαν στην έρευνα, το 68% παρουσιάζουν βαθμό ενσωμάτωσης μεγαλύτερο του 3, επομένως θεωρούνται ενσωματωμένοι, ενώ μόλις το 32% είναι αυτοί που συγκέντρωσαν βαθμολογία μικρότερη του 3 και επομένως χαρακτηρίζονται ως μη ενσωματωμένοι.

Διάγραμμα 4.9

Ενσωματωμένοι και μη εργαζόμενοι στο δείγμα



Έπειτα εξετάστηκε εάν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του βαθμού ενσωμάτωσης των εργαζομένων και κάποιου από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Οι τιμές τόσο του συντελεστή Pearson Chi-Square όσο και της p-value αποτυπώνονται στον κάτωθι πίνακα.

Πίνακας 4.19

Πίνακας συσχέτισης δημογραφικών χαρακτηριστικών και ενσωματωμένων ή μη εργαζομένων

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	ΕΝΣΩΜΑΤΩΜΕΝΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ	
	Pearson Chi-Square	p-value
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	2,59	0,629
ΕΙΣΟΔΗΜΑ	5,429	0,246
ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ	8,507	0,29
ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ	7,326	0,292
ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	1,369	0,713
ΧΩΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,596	0,206
ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΘΕΣΗ	5,097	0,277
ΤΟΜΕΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	11,439	0,247
ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΑΙΔΙΩΝ	0,472	0,925
ΗΛΙΚΙΑ	5,291	0,381
ΦΥΛΟ	0,171	0,679

Συμπεραίνεται, ότι τα δημογραφικά στοιχεία και ο βαθμός ενσωμάτωσης του ατόμου είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους μεταβλητές. Το εύρημα αυτό έρχεται να επιβεβαιώσει προηγούμενες έρευνες του Schaufeli (2013) και των συνεργατών του. Χρησιμοποιώντας το ίδιο ερευνητικό εργαλείο κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το φύλο και η ηλικία δεν συσχετίζονται με την ενσωμάτωση των εργαζομένων. Μάλιστα στην έρευνα αυτή συμμετείχαν άτομα από διαφορετικές χώρες αλλά και που ασκούσαν διάφορα επαγγέλματα. Όμως, εντοπίζονται διαφορές στα ευρήματα αυτών των ερευνών με τη συγκεκριμένη ως προς τις διαφορές που έχουν εντοπιστεί στο βαθμό ενσωμάτωσης στα διαφορετικά επαγγέλματα. Πιο συγκεκριμένα, ο Schaufeli και οι συνεργάτες του έχουν δείξει πως τα διοικητικά στελέχη παρουσιάζουν

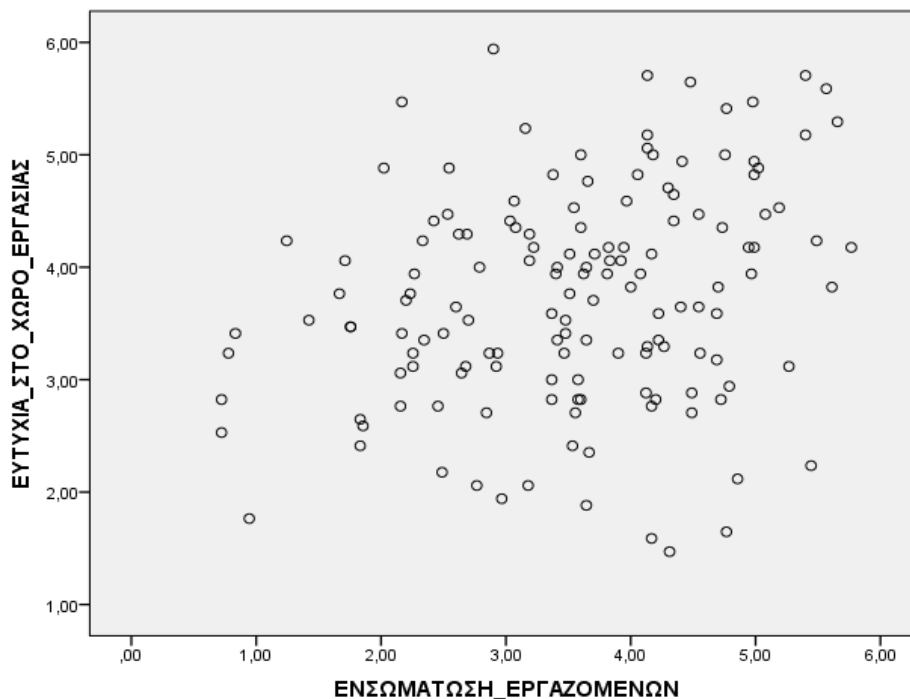
μεγαλύτερα επίπεδα ενσωμάτωσης συγκριτικά με τους υπαλλήλους χωρίς διοικητική θέση, κάτι που δεν αποτυπώνεται και στην εν λόγω έρευνα, αφού η τρέχουσα θέση εργασίας δεν παρουσιάζει συσχέτιση με το επίπεδο ενσωμάτωσης του εργαζομένου. Ακόμη ο James (2010) και οι συνεργάτες του σε μια έρευνα, η οποία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια ενός γενικότερου project οργανωσιακής συμπεριφοράς αναφορικά με την κατανόηση της σημασίας της ποιότητας της εργασίας και των αποτελεσμάτων αυτής στην ενσωμάτωση των εργαζομένων σε διαφορετικούς πληθυσμούς εργαζομένων της ίδιας εταιρείας έδειξαν ότι οι υπάλληλοι εκείνοι που είναι νεότεροι στην ηλικία είναι λιγότερο ενσωματωμένοι. Στην έρευνα συμμετείχαν εργαζόμενοι από 6.000 διαφορετικά καταστήματα μιας εταιρείας η οποία ανήκει στο Fortune 500 και δραστηριοποιείται στις Ηνωμένες Πολιτείες. Η εν λόγω εταιρεία υιοθέτησε πρόσφατα ένα σύστημα οργανωσιακής δέσμευσης στα πλαίσια της αναμόρφωσης της οργανωσιακής κουλτούρας με στόχο την ενσωμάτωση εργαζομένων που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 40-54. Συνολικά συμμετείχαν 6085 εργαζόμενοι. Τα άτομα που ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα 18-24 παρουσίασαν επίπεδο ενσωμάτωσης στατιστικά χαμηλότερο από εκείνο που παρουσίασαν τα άτομα της ηλικιακής ομάδας 25-39. Στο πλαίσιο της ίδιας έρευνας αναδείχθηκε πως οι ερωτώμενοι που ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα 40-54 παρουσίαζαν στατιστικά υψηλότερο επίπεδο ενσωμάτωσης από την προηγούμενη ηλικιακή ομάδα. Στην ίδια έρευνα διαπιστώθηκαν και άλλες συσχετίσεις μεταξύ δημογραφικών χαρακτηριστικών και επιπέδου ενσωμάτωσης. Για παράδειγμα, στην ηλικιακή ομάδα 18-24, οι γυναίκες ήταν στατιστικά πιο ενσωματωμένες συγκριτικά με τους άνδρες. Στην ίδια ηλικιακή ομάδα, οι εργαζόμενοι, οι οποίοι ήταν κάτοχοι πτυχίου ή είχαν λάβει εν γένει πανεπιστημιακή μόρφωση ήταν λιγότερο ενσωματωμένοι από τους άλλους. Η ίδια συσχέτιση παρουσιάστηκε και στην ηλικιακή ομάδα 25-39, ενώ στην ηλικιακή ομάδα 40-54, οι γυναίκες ήταν περισσότερο ενσωματωμένες από τους άνδρες. Βέβαια, στην έρευνα αυτή χρησιμοποιήθηκε διαφορετικό ερευνητικό εργαλείο και πιο συγκεκριμένα χρησιμοποιήθηκε ένα εργαλείο, το οποίο δημιουργήθηκε αποκλειστικά για τη συγκεκριμένη εταιρεία. Από μια κριτική σκοπιά φαίνεται πως το ερωτηματολόγιο αυτό είναι περισσότερο σχεδιασμένο με γνώμονα την εργασιακή ικανοποίηση παρά την ενσωμάτωση.

4.5. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΥΤΥΧΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στην ενότητα αυτή του κεφαλαίου γίνονται έλεγχοι για το ρόλο της ενσωμάτωσης στην ευτυχία των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Ήδη από τις προηγούμενη ενότητα, στην οποία παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα αναφορικά με το επίπεδο ευτυχίας των εργαζομένων στο χώρο εργασίας που συμμετείχαν στην έρευνα, έγινε έκδηλο ότι υπάρχει σημαντική στατιστική συσχέτιση μεταξύ τους. Συγκεκριμένα, ο συντελεστής συσχέτισης ενσωμάτωσης και ευτυχίας στο χώρο εργασίας Spearman έλαβε τιμή 0,837 και p-value < 0.05. Διενεργήθηκε με τη βοήθεια του προγράμματος ένα scatterplot, που δείχνει μια πρώτη συσχέτιση μεταξύ ενσωμάτωσης, όπως αυτή υπολογίστηκε με την κλίμακα της Ουτρέχτης αλλά και της ευτυχίας στο χώρο εργασίας, όπως αυτή υπολογίστηκε με βάση το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε για αυτό το σκοπό. Γίνεται αντιληπτό, ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών:

Διάγραμμα 4.10

Scatterplot ευτυχίας στο χώρο εργασίας και ενσωμάτωσης



Ο στατιστικός έλεγχος για τη διερεύνηση της μεταξύ τους συσχέτισης δεν σταμάτησε εκεί. Υπολογίστηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson-Chi-Square, δεδομένου ότι οι επιμέρους

μεταβλητές ακολουθούν κανονική κατανομή, ο οποίος έλαβε τιμή 0,264 και p-value < 0.05, όπως παρατηρείται και στον κάτωθι πίνακα:

Πίνακας 4.20

Πίνακας συσχέτισης ενσωμάτωσης και ευτυχίας στο χώρο εργασίας με τη χρήση του συντελεστή Pearson Chi-Square

		Correlations	
		ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ_ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΕΥΤΥΧΙΑ_ΣΤΟ_ΧΩΡΟ_ΕΡΓΑΣΙΑΣ
ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ_ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	Pearson Correlation	1	,264**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	146	146
ΕΥΤΥΧΙΑ_ΣΤΟ_ΧΩΡΟ_ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Pearson Correlation	,264**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	146	146

Σε διάστημα εμπιστοσύνης 99% υπάρχει στατιστική σημαντικότητα. Το ίδιο συμπέρασμα προκύπτει και από τον υπολογισμό του συντελεστή Spearman, ο οποίος ενδείκνυται ακόμη περισσότερο για κατηγορικές μεταβλητές, όπως είναι και οι εξεταζόμενες. Ο συντελεστής Spearman έλαβε την τιμή 0,261 και p-value < 0.05, όπως φαίνεται και στον πίνακα:

Πίνακας 4.21

Πίνακας συσχέτισης ενσωμάτωσης και ευτυχίας στο χώρο εργασίας με τη χρήση του συντελεστή Spearman

			Correlations	
			ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ_ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΕΥΤΥΧΙΑ_ΣΤΟ_ΧΩΡΟ_ΕΡΓΑΣΙΑΣ
Spearman's rho	ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ_ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	Correlation Coefficient	1,000	,261**
		Sig. (2-tailed)	.	,001
		N	146	146
	ΕΥΤΥΧΙΑ_ΣΤΟ_ΧΩΡΟ_ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Correlation Coefficient	,261**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	.
		N	146	146

Επομένως, τόσο σύμφωνα με το συντελεστή Pearson όσο και με το συντελεστή Spearman υπάρχει μια μέτρια συσχέτιση των μεταβλητών μεταξύ τους, η οποία ωστόσο παρουσιάζει μια στατιστική σημαντικότητα. Άρα, συνεπάγεται ότι αναφορικά με το σύνολο των εργαζομένων του Χρηματοπιστωτικού Ιδρύματος δε θα υπάρχει μηδενική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Μία έρευνα, η οποία διεξήχθη το 2011 στη Νότιο Αφρική ανέδειξε επίσης τη συσχέτιση μεταξύ ενσωμάτωσης και ευτυχίας. Στη συγκεκριμένη έρευνα συμμετείχαν εργαζόμενοι από το πανεπιστήμιο “Kwa-Zulu-Natal” στη Νότιο Αφρική. Το δείγμα αποτελούταν κατά 69,9% από γυναίκες και κατά 30,1% από άνδρες. Οι άνδρες εργάζονταν κυρίως στον κλάδο της πληροφορικής και εν γένει σε θέσεις που απαιτούσαν πιο τεχνικές γνώσεις. Το 35% των ερωτώμενων ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα των 25-35 ετών. Το 49,6% δεν είχαν κάποια σχέση ενώ το 40,7% ήταν παντρεμένοι. Από το σύνολο του δείγματος, το 50% σχεδόν είχε λάβει πανεπιστημιακή μόρφωση. Οι ερευνητές χρησιμοποίησαν ως εργαλείο μέτρησης της ενσωμάτωσης την κλίμακα της Ουτρέχτης που έχει χρησιμοποιηθεί και στην παρούσα έρευνα. Αναφορικά με τη μέτρηση της ευτυχίας, χρησιμοποιήθηκαν δύο ερευνητικά εργαλεία, η κλίμακα ικανοποίησης από τη ζωή του Diener (1985) αλλά και το ερωτηματολόγιο υποκειμενικής ευημερίας του Bradley (1994). Η έρευνα αυτή λοιπόν έδειξε ότι η ενσωμάτωση των εργαζομένων συσχετίζεται έντονα με την υποκειμενική ευημερία ($p < 0.01$) αλλά και με την ικανοποίηση από τη ζωή, αφού η τιμή της p -value ήταν μικρότερη από 0.05 (Field & Buitendach, 2011). Ωστόσο, η έρευνα αυτή συσχέτιζε την ενσωμάτωση με την ευτυχία των εργαζομένων και όχι την ευτυχία που αισθάνονται τα άτομα στο χώρο εργασίας τους.

Φυσικά, η έννοια της συσχέτισης δεν θα πρέπει να συγχέεται με την έννοια της σχέσης. Η συσχέτιση είναι μια ιδιότητα που αφορά μια περιγραφή. Σχέση είναι κάτι γενικό και πολύμορφο και εκφράζει πως μια μεταβλητή παίζει ρόλο στη διαμόρφωση μιας άλλης. Μια υψηλή συσχέτιση δε συνεπάγεται την ύπαρξη σχέσης μεταξύ δυο μεταβλητών (Ζαφειρόπουλος, 2015).

Για να μελετηθεί η σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών κρίθηκε απαραίτητο να δημιουργηθεί ένα μοντέλο παλινδρόμησης. Άλλωστε, κάθε μοντέλο παλινδρόμησης είναι ένα μοντέλο αιτίου-αποτελέσματος. Η μέθοδος αυτή εκτιμά μια σχέση ανάμεσα σε μια εξαρτημένη μεταβλητή. Στην προκειμένη περίπτωση θεωρήθηκε ως εξαρτημένη μεταβλητή η ευτυχία των εργαζομένων στο χώρο εργασίας και ως ανεξάρτητη μεταβλητή η ενσωμάτωση των εργαζομένων. Προτιμήθηκε, η χρήση του γενικευμένου γραμμικού μοντέλου, δεδομένου ότι οι μεταβλητές είναι κατηγορικές και έχουν προέλθει από μεταβλητές οι οποίες δεν ακολουθούν

την κανονική κατανομή. Έτσι, τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης παρουσιάζονται στον κάτωθι πίνακα:

Πίνακας 4.22

Πίνακας Παλινδρόμησης Α Μοντέλου

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: ΕΥΤΥΧΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	117,271 ^a	119	,985	1,382	,171
Intercept	1900,227	1	1900,227	2664,443	,000
ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ_ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	117,271	119	,985	1,382	,171
Error	18,543	26	,713		
Total	2181,225	146			
Corrected Total	135,813	145			

a. R Squared = ,863 (Adjusted R Squared = ,239)

Αρχικά κρίνεται απαραίτητο να σχολιαστεί ο συντελεστής R Squared, ο οποίος είναι ίσος με 0,863. Άρα, η ενσωμάτωση των εργαζομένων είναι ικανή να ερμηνεύσει την ευτυχία των υπαλλήλων στο χώρο εργασίας κατά 86,3%. Ωστόσο, στην πρώτη γραμμή του πίνακα με τίτλο “Corrected Model” εμφανίζεται το άθροισμα των τετραγώνων, το αποδιδόμενο στη συνολική επίδραση του παράγοντα, δηλαδή της ενσωμάτωσης. Μέσω αυτού του αθροίσματος γίνεται ο έλεγχος του υποδείγματος συνολικά. Με βάση την πιθανότητα του συγκεκριμένου ελέγχου (Sig. > 0,05) προκύπτει ότι η ενσωμάτωση δεν επιδρά στην ευτυχία στο χώρο εργασίας. Ωστόσο, η συσχέτιση η οποία υπολογίστηκε με βάση τους δύο προηγούμενες συντελεστές ήταν το έναυσμα για να γίνει η σκέψη μήπως η ενσωμάτωση επηρεάζεται από την ευτυχία στο χώρο εργασίας. Για το λόγο αυτό διενεργήθηκε ένα οικονομετρικό μοντέλο παλινδρόμησης που έθεσε την ευτυχία στο χώρο εργασίας ως μια ανεξάρτητη μεταβλητή και την ενσωμάτωση ως μια εξαρτημένη μεταβλητή. Τα αποτελέσματα αυτής της παλινδρόμησης, παρουσιάζονται παρακάτω:

Πίνακας 4.23

Πίνακας Παλινδρόμησης Β Μοντέλου

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	103,958 ^a	63	1,650	1,515	,039
Intercept	1358,973	1	1358,973	1247,846	,000
ΕΥΤΥΧΙΑ_ΣΤΟ_ΧΩΡΟ_ΕΡΓΑΣΙΑΣ	103,958	63	1,650	1,515	,039
Error	89,302	82	1,089		
Total	2022,276	146			
Corrected Total	193,260	145			

a. R Squared = ,538 (Adjusted R Squared = ,183)

Αρχικά, ο συντελεστής R Squared έχει λάβει τιμή 0,538. Ερμηνεύοντας το συντελεστή, η ευτυχία των εργαζομένων στο χώρο εργασίας (ανεξάρτητη μεταβλητή) είναι ικανή να ερμηνεύσει τις μεταβολές της ενσωμάτωσης κατά 53,8%. Το μέσο τετράγωνο λαμβάνει τιμή 1,515 με p-value μικρότερη της τιμής 0,05. Επομένως, γίνεται αντιληπτό ότι η ευτυχία επιδρά στην ενσωμάτωση. Ο σταθερός όρος («Intercept») έχει λάβει τιμή 1358,973 και είναι στατιστικά σημαντικός αφού η πιθανότητα είναι μικρότερη του 0,05 ενώ το ίδιο συμβαίνει και με την ανεξάρτητη μεταβλητή, οπότε είναι ένα αρκετά καλό μοντέλο.

Με βάση λοιπόν το παραπάνω γίνεται κατανοητό πως τα ευρήματα της παρούσας έρευνας δεν επιβεβαιώνουν την υπάρχουσα βιβλιογραφία, η οποία αναφέρει πως η ενσωμάτωση είναι μία από τις μεταβλητές που συμβάλλουν στην ευτυχία στο χώρο εργασίας. Προτείνεται, επομένως, ένα νέο μοντέλο σύμφωνα με το οποίο η ευτυχία στο χώρο εργασίας οδηγεί στην ενσωμάτωση των εργαζόμενων αναφορικά με τον οργανισμό που εργάζονται. Φυσικά, αυτό αναδείχθηκε μέσα από τη συγκεκριμένη μελέτη και αναφέρεται στον εν λόγω πληθυσμό.

4.6. ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο έγινε παρουσίαση των αποτελεσμάτων της εμπειρικής έρευνας, η οποία διεξήχθη στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Αρχικά, εξετάστηκαν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Αναφορικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά δε βρέθηκε κάποια συσχέτιση μεταξύ τους, πέρα από τη συσχέτιση των ετών προϋπηρεσίας και των ετών προϋπηρεσίας στον οργανισμό. Έπειτα εξετάστηκε το επίπεδο ευτυχίας των εργαζομένων και έγινε φανερό ότι το μέσο επίπεδο ευτυχίας στον οργανισμό είναι μεγαλύτερο του 3, κάτι που φανερώνει πως οι περισσότεροι υπαλλήλους του αισθάνονται ευτυχισμένοι στο χώρο εργασίας τους. Επίσης, έγιναν έλεγχοι συσχέτισης των δημογραφικών χαρακτηριστικών με το επίπεδο ευτυχίας και έγινε φανερό πως με βάση την παρούσα έρευνα τα δημογραφικά χαρακτηριστικά δεν επηρεάζουν το επίπεδο ευτυχίας του ατόμου. Εν συνεχεία, εξετάστηκε το επίπεδο της ενσωμάτωσης των εργαζομένων, το οποίο κατά μέσο όρο έλαβε και αυτό τιμή μεγαλύτερη του 3 αναδεικνύοντας πως οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι ενσωματωμένοι στον οργανισμό. Δεν αποτυπώθηκε μέσα από τους στατιστικούς ελέγχους κάποια συσχέτιση δημογραφικών χαρακτηριστικών και επιπέδου ενσωμάτωσης,

Το σημαντικότερο εύρημα της έρευνας αυτής ήταν η εύρεση συσχέτισης μεταξύ της ενσωμάτωσης και της ευτυχίας στο χώρο εργασίας. Στην προσπάθεια εύρεσης της σχέσης που συνδέει τις δύο έννοιες τα αποτελέσματα δεν ήταν τα αναμενόμενα σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία. Αλλά αντίθετα, καθώς με βάση την εμπειρική αυτή έρευνα η ευτυχία φαίνεται να αποτελεί παράγοντα της ενσωμάτωσης και όχι η ενσωμάτωση της ευτυχίας στο χώρο εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

5.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο αναφέρονται αρχικά συνοπτικά τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τη συγκεκριμένη έρευνα, οι περιορισμοί, δηλαδή τα εμπόδια που προέκυψαν κατά τη διεξαγωγή της και τέλος γίνονται ορισμένες εύλογες προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Στα συμπεράσματα αναφέρονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν αναφορικά με το επίπεδο ευτυχίας στο χώρο εργασίας αλλά και με το επίπεδο της ενσωμάτωσης των εργαζομένων. Ακόμη, αποτυπώνονται τα αποτελέσματα των συσχετίσεων των δυο προαναφερθέντων εννοιών αλλά και τα αποτελέσματα της συσχέτισης τους καθώς και της σχέσης που διέπει τις έννοιες αυτές με γνώμονα πάντα τα ευρήματα της έρευνας. Εν συνεχεία, απαριθμούνται τα εμπόδια της έρευνας αναφορικά με το δείγμα, το ερευνητικό εργαλείο αλλά και τη στατιστική ανάλυση. Τέλος, αναφορικά με τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα αυτές έχουν προκύψει με βάση την ανάγκη που διέπει τις επιχειρήσεις για διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από την επίτευξη ενσωματωμένων και ευτυχισμένων εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους, με σκοπό την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στη σύγχρονη αρένα της παγκοσμιοποιημένης αγοράς.

Στο τέλος του κεφαλαίου βρίσκεται η ανακεφαλαίωση, οποία συνοψίζει όσα αναφέρονται σε αυτό.

5.2.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ένα πρώτο συμπέρασμα της εν λόγω έρευνας αποτελεί το γεγονός ότι δεν παρατηρείται συσχέτιση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην πλειονότητά τους. Μία από τις συσχετίσεις των δημογραφικών χαρακτηριστικών η οποία παρατηρείται είναι μεταξύ των ετών προϋπηρεσίας στον οργανισμό και των συνολικών ετών προϋπηρεσίας, η οποία εμφανίζει και στατιστική σημαντικότητα. Συμπεραίνεται, επομένως ότι τα άτομα που εργάζονται στο συγκεκριμένο Χρηματοπιστωτικό Ίδρυμα της Ελλάδας δεν έχουν εργαστεί πουθενά αλλού στο παρελθόν με αποτέλεσμα να μην έχουν τη δυνατότητα σύγκρισης του περιβάλλοντος του οργανισμού που εργάζονται με το περιβάλλον κάποιου άλλου οργανισμού. Ακόμη, από τη

στατιστική ανάλυση διαφαίνεται ότι οι άνδρες εργαζόμενοι αμείβονται περισσότερο από τις γυναίκες ενώ ο μισθός εκείνων που εργάζονται σε Περιφερειακή/Κεντρική Διοίκηση φαίνεται να είναι στατιστικά υψηλότερος από εκείνον των ατόμων που εργάζονται σε Μονάδα Δικτύου.

Το μέσο επίπεδο ευτυχίας των εργαζομένων που έλαβαν μέρος στην έρευνα λαμβάνει τιμή μεγαλύτερη του 3 και το 77% των συμμετεχόντων δηλώνουν ευτυχισμένοι δουλεύοντας στον οργανισμό. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά δεν φαίνεται να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στο επίπεδο ευτυχίας των υπαλλήλων του συγκεκριμένου οργανισμού. Ακόμη, οι παράγοντες εκείνοι οι οποίοι παρουσιάζουν ισχυρή συσχέτιση με την ευτυχία του είναι οι ακόλουθοι: τα θετικά συναισθήματα, η χρήση ικανοτήτων, η χρησιμότητα της εργασίας, οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν στην εργασία, η ενσωμάτωσης και τέλος, η προσωπική ανάπτυξη μέσα από την εργασία. Αναφορικά με το επίπεδο ενσωμάτωσης των εργαζομένων διαφαίνεται πως είναι υψηλό. Πιο συγκεκριμένα, το μέσο επίπεδο της ενσωμάτωσης έλαβε τιμή μεγαλύτερη του 3 ενώ το 68% των συμμετεχόντων κατηγοριοποιούνται ως ενσωματωμένοι εργαζόμενοι. Τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων δεν φαίνεται να επηρεάζουν ούτε το επίπεδο ενσωμάτωσης.

Τα σημαντικότερα ευρήματα της έρευνας αναφέρονται στη μεταξύ τους συσχέτιση αλλά και στην ύπαρξη σχέσης μεταξύ των δύο εννοιών. Τόσο σύμφωνα με τα αποτελέσματα που εξήχθησαν από τη στατιστική ανάλυση με τη χρήση του συντελεστή Pearson Chi-Square όσο και με βάση τα αποτελέσματα που προέκυψαν με τη χρήση του συντελεστή Spearman παρουσιάζεται μια μέτρια συσχέτιση μεταξύ των δύο εννοιών, η οποία είναι στατιστικά σημαντική. Επιπλέον, παρουσιάζεται μια σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών αντίθετη από την αναμενόμενη. Με το ξεκίνημα της συγκεκριμένης ερευνητικής εργασίας, θεωρούταν σχεδόν βέβαιο πως η ενσωμάτωση των εργαζομένων συμβάλλει στην ευτυχία των εργαζομένων, κάτι το οποίο δεν αποτυπώθηκε στην οικονομετρική ανάλυση που διενεργήθηκε. Αντίθετα, παρουσιάστηκε στατιστική σημαντικότητα όταν ως ανεξάρτητη μεταβλητή τέθηκε η ευτυχία των εργαζομένων στο χώρο εργασίας και ως εξαρτημένη ενσωμάτωση των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τα δεδομένα η ευτυχία των εργαζομένων στο χώρο εργασίας είναι σε θέση να ερμηνεύσει τις μεταβολές της ενσωμάτωσης των εργαζομένων κατά 53,8%.

5.3. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στη συγκεκριμένη ενότητα, αναφέρονται οι περιορισμοί της εν λόγω έρευνας. Πιο συγκεκριμένα οι περιορισμοί αυτοί εδράζονται ως επί το πλείστον στο μέγεθος του δείγματος, στο πλήθος των επιχειρήσεων αλλά και στον περιορισμένο χρόνο της έρευνας.

Τα αποτελέσματα θα ήταν ακόμη πιο αντιπροσωπευτικά εάν το δείγμα ήταν ακόμη μεγαλύτερο. Ακόμη, θα ήταν αρκετά σημαντικό εάν δεν υπήρχαν περιορισμοί ως προς το χρόνο διεξαγωγής της. Τέλος, εάν συμμετείχαν εργαζόμενοι από διαφορετικά Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα θα υπήρχε η δυνατότητα της μεταξύ τους σύγκρισης.

5.4. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα στις έννοιες της ευτυχίας των εργαζομένων και της ενσωμάτωσης είναι αρκετές, καθώς η ενασχόληση με το αντικείμενο για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα αποτέλεσε σημαντική πηγή έμπνευσης σχετικά με το τι μπορεί να ακολουθήσει.

Αρχικά, μια από τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα είναι η διεξαγωγή αντίστοιχης έρευνας με τη συμμετοχή εργαζομένων από διαφορετικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα της χώρας. Η έρευνα αυτή θα μπορούσε να συνδεθεί ακόμη με τη συσχέτιση των δύο αυτών εννοιών με την απόδοση των εργαζομένων ή ακόμη και με την απόδοση των οργανισμών. Θα μπορούσε δηλαδή σε ένα πρώτο στάδιο να συσχετιστεί το επίπεδο ενσωμάτωσης και το επίπεδο ευτυχίας με την απόδοση των εργαζομένων ανά χρηματοπιστωτικό ίδρυμα και να αναδειχθεί αν μεγαλύτερο επίπεδο ευτυχίας και μεγαλύτερο επίπεδο ενσωμάτωσης συνδέονται κατά κάποιον τρόπο με μεγαλύτερο επίπεδο εργασιακής απόδοσης ή με μεγαλύτερο επίπεδο χρηματοοικονομικής αποτίμησης του οργανισμού. Η συλλογή δεδομένων από διαφορετικούς χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς επίσης, θα μπορούσε να αναδείξει με έναν πιο αξιόπιστο τρόπο τη σχέση που συνδέει τις δύο έννοιες. Φυσικά, δεν είναι ανάγκη κάποιος να περιοριστεί στον κλάδο. Θα μπορούσε να γίνει μια έρευνα, η οποία να περιλαμβάνει συμμετέχοντες από διαφορετικούς κλάδους, με αποτέλεσμα να εξαχθεί κάποιο συμπέρασμα αναφορικά με την ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ κλάδου και επιπέδου ευτυχίας και ενσωμάτωσης.

Μια άλλη πρόταση αναφέρεται στη διεξαγωγή έρευνας σε διαφορετικές χώρες με αποτέλεσμα να γίνει σύνδεση των ιδιαίτερων κοινωνικοπολιτιστικών χαρακτηριστικών των χωρών τα οποία αντανακλούν στην οργανωσιακή συμπεριφορά των κατοίκων με το επίπεδο

ευτυχίας και ενσωμάτωσης. Η έρευνα αυτή θα συνέβαλε αισθητά στη δημιουργία μιας βάσης δεδομένων, η οποία σε ένα μετέπειτα στάδιο θα έδινε ακόμη πιο αξιόπιστες απαντήσεις αναφορικά με τη συσχέτιση των δύο εννοιών αλλά και τη σχέση που τις διέπει. Ακόμη, θα μπορούσε να διεξαχθεί μια έρευνα η οποία να αναδείξει τη συσχέτιση των δύο εννοιών με το είδος της εργασίας, δηλαδή αν το άτομο είναι μισθωτός ή έχει αναπτύξει κάποια δική του επιχειρηματική δραστηριότητα.

5.5. ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Το κεφάλαιο αυτό αποτελεί τον επίλογο της παρούσας ερευνητικής εργασίας. Αποτυπώθηκαν τα συμπεράσματα της έρευνας, οι περιορισμοί αλλά και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Συνοπτικά, αναδείχθηκε συσχέτισης επιπέδου ενσωμάτωσης και επιπέδου ευτυχίας στο χώρο εργασίας, χωρίς όμως να αποτυπωθεί στην οικονομετρική ανάλυση η αναμενόμενη σχέση μεταξύ των δύο εννοιών. Ο σημαντικότερος περιορισμός αναφέρεται στην έλλειψη κάποιας αντίστοιχης έρευνας στο παρελθόν, η οποία θα μπορούσε να αποτελέσει πρότυπο για τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας. Στο μέλλον, είναι πολλά τα είδη των ερευνών, οι οποίες θα μπορούσαν να διεξαχθούν με στόχο την περαιτέρω αναζήτηση της συσχέτισης των δύο εννοιών αλλά και της σχέσης που τις διέπει. Οι έρευνες αυτές μπορεί να είναι είτε τοπικού επιπέδου είτε παγκόσμιας εμβέλειας και δεν είναι ανάγκη να περιορίζονται σε κάποιο κλάδο.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική του Πανεπιστημίου Πειραιά. Η σύνθεση του ερωτηματολογίου είναι τέτοια ώστε να διαφυλάσσεται η ανωνυμία των ερωτώμενων και η εμπιστευτικότητα των στοιχείων. Τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας.

Παρακαλώ να απαντηθούν όλες οι ερωτήσεις για να είναι έγκυρο το ερωτηματολόγιο.

Ευχαριστώ θερμά για τη συνεργασία και το χρόνο σας.

Προέδρου Αλέξανδρος



Α ΜΕΡΟΣ: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1.Φύλο:

- Άνδρας
 Γυναίκα

2.Ηλικία:

3.Οικογενειακή κατάσταση:

- Έγγαμος/η
 Διαζευγμένος/η
 Σε χηρεία
 Σε σχέση
 Ελεύθερος/η

4.Αριθμός παιδιών:

5.Μόρφωση:

- Στοιχειώδης εκπαίδευση
 Μέση εκπαίδευση
 Πτυχίο Α.Ε.Ι. (Πανεπιστήμιο ή Τ.Ε.Ι.)
 Μεταπτυχιακό
 Διδακτορικό

6.Εργάζεστε σε:

- Μονάδα Δικτύου
 Περιφερειακή/Κεντρική Διοίκηση

7.Εάν εργάζεστε σε Μονάδα Δικτύου ο κύριος τομέας απασχόλησης σας είναι:

8.Έτη εργασιακής εμπειρίας στον ίδιο οργανισμό:

- μέχρι 5 έτη
 6-10 έτη
 11-15 έτη
 16-20 έτη
 21-25 έτη
 26-30 έτη
 >30 έτη

9.Έτη εργασιακής εμπειρίας συνολικά:

- μέχρι 5 έτη
 6-10 έτη
 11-15 έτη
 16-20 έτη
 21-25 έτη
 26-30 έτη
 >30 έτη

10.Τρέχουσα θέση:

- Διοικητικό στέλεχος
 Προϊστάμενος

- Υπάλληλος χωρίς διοικητική θέση
- Πρακτική Άσκηση ΑΕΙ/ΤΕΙ
- Υπάλληλος με σύμβαση ορισμένου χρόνου

11.Ετήσιο εισόδημα:

- <10.000 ευρώ
- 10.001-30.000 ευρώ
- 30.001-40.000 ευρώ
- 40.001-50.000 ευρώ
- >50.001 ευρώ

B ΜΕΡΟΣ: ΕΥΤΥΧΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

12.Διαλέξτε τους πέντε πιο σημαντικούς παράγοντες που συμβάλλουν στο να νιώθετε ευτυχισμένοι στο χώρο εργασίας:

- Δικαιοσύνη
- Αυτονομία
- Ανταμοιβές
- Νόημα Εργασίας
- Σχέσεις με τους συναδέλφους
- Σχέσεις με τους προϊσταμένους
- Δημιουργικότητα
- Επιρροή του ηγέτη
- Βίωση θετικών συναισθημάτων
- Ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής
- Προσωπική Ανάπτυξη
- Αξιοποίηση Ικανοτήτων
- Σκοπός Εργασίας

<input type="checkbox"/>	Εργασιακή Ενσωμάτωση
<input type="checkbox"/>	Εμπιστοσύνη
<input type="checkbox"/>	Η συμβολή στο όραμα του οργανισμού
<input type="checkbox"/>	Οι αξίες του οργανισμού

13. Στο χώρο εργασίας μου...:

Στις παρακάτω ερωτήσεις επιλέξτε από το 0 έως το 6 ανάλογα με το πόσο συμφωνείτε, δηλαδή κατά πόσο ανταποκρίνεται σε εσάς τη δεδομένη περίοδο, με την κάθε πρόταση: 0: Διαφωνώ απόλυτα 1: Διαφωνώ πολύ 2: Διαφωνώ λίγο 3: Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ 4: Συμφωνώ 5: Συμφωνώ πολύ 6: Συμφωνώ απόλυτα.

	0	1	2	3	4	5	6
.... μου συμπεριφέρονται δίκαια							
... νιώθω πως η αμοιβή από την εργασία μου είναι ικανοποιητική.							
... αισθάνομαι ότι οι προϊστάμενοι μου με εμπιστεύονται							
... αντιλαμβάνομαι τις αξίες του οργανισμού που εργάζομαι							
... βιώνω θετικά συναισθήματα							
... εργάζομαι αυτόνομα							
... έχω καλές σχέσεις με τους προϊστάμενους μου							
... έχω καλές σχέσεις με τους συναδέλφους μου							
... η εργασία μου δεν περιορίζει την προσωπική μου ζωή							
... αντιλαμβάνομαι το ρόλο που διαδραματίζω στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού							
... μου δημιουργούνται προκλήσεις στην εργασία μου							
... αναπτύσσω τις ικανότητες μου							
... αισθάνομαι πως η εργασία μου αξίζει τον κόπο							
... η εργασία μου μου προσφέρει προκλήσεις							

... η εργασία μου μου δίνει νόημα ύπαρξης και εξέλιξης							
... η δουλειά με ενσωματώνει							
... οι πράξεις του προϊσταμένου μου με επηρεάζουν θετικά							

Γ ΜΕΡΟΣ: ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

14. Για εσάς ενσωμάτωση είναι:

Μπορείτε να επιλέξετε παραπάνω από μία απαντήσεις.

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Η θετική στάση του εργαζομένου απέναντι στον οργανισμό |
| <input type="checkbox"/> | Η ικανοποίηση από την εργασία |
| <input type="checkbox"/> | Ο ενθουσιασμός από την εργασία |
| <input type="checkbox"/> | Η φυσική, συναισθηματική και πνευματική ζωντάνια, το ολοκληρωτικό δόσιμο και η αφοσίωση στην εργασία |
| <input type="checkbox"/> | Η επιθυμία ανταπόδοσης στον οργανισμό |

15.Στις παρακάτω προτάσεις επιλέξτε πόσο συχνά ισχύει για εσάς το περιεχόμενο της κάθε δήλωσης:

Ισχύει η ακόλουθη διαβάθμιση: 0: Ποτέ 1:Σχεδόν Ποτέ (μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο) 2:Μερικές Φορές (μια φορά το μήνα ή λιγότερο) 3:Τακτικά (μερικές φορές το μήνα) 4:Συχνά (μια φορά την εβδομάδα) 5:Πολύ Συχνά (μερικές φορές την εβδομάδα) 6:Πάντα (κάθε μέρα)

	0	1	2	3	4	5	6
Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα.							
Η εργασία που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη με νόημα.							
Ο χρόνος κυλάει γρήγορα όταν εργάζομαι.							
Νιώθω γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι.							
Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου.							

Όταν εργάζομαι ξεχνάω τα πάντα γύρω μου.							
Η εργασία μου με εμπνέει.							
Όταν σηκώνομαι το πρωί έχω διάθεση να πάω στη δουλειά.							
Νιώθω ευτυχισμένος/η όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς.							
Νιώθω υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω.							
Είμαι τελείως απορροφημένος/η από τη δουλειά που κάνω.							
Όταν εργάζομαι είμαι ικανός/η να συνεχίσω για πολύ χωρίς διάλειμμα.							
Η δουλειά μου αποτελεί πρόκληση για εμένα.							
Η δουλειά μου με συναρπάζει.							
Στη δουλειά μου έχω μεγάλη πνευματική αντοχή.							
Μου είναι δύσκολο να αποσπάσω τον εαυτό μου από την εργασία μου.							
Δείχνω πάντοτε επίμονος/η στη δουλειά μου ακόμη και όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά.							

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Γκίκα, Μ. (2006). *Προσωπική – Επαγγελματική Ανάπτυξη και Ικανοποίηση των Εκπαιδευτικών: Μελέτη περίπτωσης εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης Ν. Σμύρνης. Διερεύνηση των αναγκών επαγγελματικής ανάπτυξης και ικανοποίησης των εκπαιδευτικών Α/βάθμιας εκπαίδευσης.*
- Γναρδέλλης Χ. (2013), *Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS Statistics 21*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Δαβάκη, Π. (2008). *Γυναίκα και Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση: Ζητήματα φυλετικής διαφοροποίησης, σπουδών και εξέλιξης. Διαθέσιμο στη σελίδα <http://www.happiestminds.com/>*
- Ζαφειρόπουλος Κ. (2015), *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία;*, Κριτική, Αθήνα.
- Κοκκινάκη Φ. (2005), *Κοινωνική Ψυχολογία: Εισαγωγή στη μελέτη της κοινωνικής συμπεριφοράς*, εκδόσεις Τυπωθητώ, Αθήνα.
- Κυριαζόπουλος, Π. & Σαμαντά, Ε. (2011), *Μεθοδολογία Εκπόνησης Διπλωματικών Εργασιών, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.*
- Κωστούλας, Α. (2007). *Η σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση από την ενδοεπιχειρησιακή επιμόρφωση και τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση των διδασκόντων στα φροντιστήρια μέσης εκπαίδευσης του Νομού Λάρισας.*
- Μπουραντάς Δ. (2002), *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Πουρκός, Μ. & Δαφέρμος, Μ. (2010), *Ποιοτική Έρευνα στις Κοινωνικές Επιστήμες: Θεωρητική και Ιστορική Οριοθέτηση του Πεδίου. Σε: Πουρκός, Μ. & Δαφέρμος, Μ. (επιμ.), Ποιοτική Έρευνα στις Κοινωνικές Επιστήμες: Επιστημολογικά, Μεθοδολογικά και Ηθικά Ζητήματα*, Εκδόσεις Τόπος, Αθήνα.
- Σεραφείμ, Κ. (2009). *Κίνητρα και εμπόδια στην εξ αποστάσεως ενδο-επιχειρησιακή κατάρτιση: Η περίπτωση μιας μεγάλης ελληνικής τράπεζας.*
- Τσελές, Σ. (2006), *Σημειώσεις Μεθοδολογίας Επιστημονικής Έρευνας*, Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.
- Φράγκος, Χ.Κ. (2004), *Μεθοδολογία Έρευνας Αγοράς και Ανάλυση Δεδομένων με Χρήση του Στατιστικού Πακέτου SPSS for Windows*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
- Χαλικιάς, Μ.Σ. (2012), *Επαγωγική Στατιστική, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.*

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Adams J. S. (1965), *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (267-299). New York: Academic Press.
- Alan M. Saks J. and Rotman L. (2006), *Antecedents and consequences of employee engagement*, *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619.
- Alderfer C.P. (1969), *An empirical test of a new theory of human needs*, *Organizational Behavior and Human Performance*, 142-175.
- Alderfer C.P. (1972), *Existence, relatedness, and growth*, *The Free Press, New York*.
- Ambady N. & Heather M. (2002), *On Being Sad and Mistaken: Mood Effects on the Accuracy of Thin-Slice Judgement*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 947-961.
- Andrew S. (2011), *S.M.I.L.E.S. : The Differentiating Quotient for Happiness at Work*,
- *Aon Hewitt's Model of Employee Engagement, January 2015, Copyright 2015 Aon Inc.*
- Arnes R. & Flynn F.J. (2007), *What breaks a leader: The Curvilinear Relation Between Assertiveness and Leadership*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, 307-324.
- Babbie E. (2011), *Εισαγωγή στην Κοινωνική Έρευνα*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Bakker B. & Bal M. (2010), *Weekly work engagement and performance: A study*
- Bates S. (2004), *Getting Engaged*, *HR Magazine*, 42, 44-51.
- Bennis W. (1989), *Why Leaders can't lead*, *Soundview Executive Book Summaries*,
- Berlin I. (2014), *Freedom and Its Betrayal: Six Enemies of Human Liberty*, *Princeton*.
- Bersin by Deloitte (2012), *New Bersin & Associates research shows high-impact learning*
- *Bersin by Deloitte, Leadership development factbook 2014*.
- Bindl U. and Parker S.K. (2010), *Fueled into productivity: How the experience of positive affect impacts on proactive self-regulation*. In *Passion and Productivity: When and how does affect at work fuel self-initiated behaviors?*
- Bowie N.E. (1998), *A Kantian Theory of Meaningful Work*, *Journal of Business Ethics*.
- Brief A. & Nord W.F. (1990), *Work and the family*, In A. Brief and W.R. Nord (Eds),
- Brody L.R. & Hall J.A. (1993), *Gender and Emotion*, In Lewis M. & Haviland J.M. (eds.), *Handbook of Emotions*, *Guilford Press, New York*, 447-460.
- Byrne D. (1971), *The Attraction Paradigm*, *New York: Academic Press, New York*.

- Carman J., & Rafferty C. (1998), *The QWWS Bullying Support Program*. In P. McCarthy,
- Carr J.Z., Schmidt A.M., Ford J.K. and DeShon R.P. (2003), *Climate perceptions matter: a meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes*, *Journal of Applied Psychology*, 88, 605-619.
- Carstensen L.L., Pasupathi M., Ulrich M. & Nesselroade J.R. (2000), *Emotional Experience in Everyday Life Across the Adult Life Span*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 4, 644-655.
- Chad A. Hartnell A. and Kinicki A. (2011), *Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions*, *Journal of Applied Psychology*, 96, 694-702.
- Chatman J.A. and Jehn K.A. (1994), *Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You be?*, *Academy of Management Journal*, 522-553.
- Clark S.C. (2000), *Work/Family Border Theory: A new Theory of Work/Life Balance*, *Human Relations*, 53, 747-770.
- Coffman C. & Gonzalez-Molina G. (2002), *Follow this path: How the world's greatest organizations drive growth by unleashing human potential*, Warner Books Inc., New York.
- Colquitt J. A., Scott, B. A. & LePine J.A. (2007), *Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance*, *Journal of Applied Psychology*, 92, 909 –927.
- Costa P.T. & Robert R.M. (1992), *Four ways five factors are basic*, *Personality and Individual Differences*, 13, 1992, 653-665.
- Craig V. VanSandt C.V. & Neck C.P. (2003), *Bridging ethics and self-leadership: Overcoming ethical discrepancies between employee and organizational standards* *Journal of Business Ethics* 43, 363 – 387.
- Creswell, J. W. (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Creswell, J.W. (1998), *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

- Cropanzano R. & Wright T. (2001), *When a “happy” worker is really a “productive” worker: A review and Further Refinement of the Happy-Productive Worker Thesis*, *Consulting Psychology Journal Practice and Research*, 182-199.
- Dailey R.C. & Kirk D.J. (1992), *Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfactions and Intent to Turnover*, *Human Relations*, 305-316.
- De Witte N. & Van Emmerik H. (2011), *Temporary employment Costs and benefits for (the careers of) employees and organizations*, *Career Development International*, 16 , 2011 pp. 104-113
- DeGroot T., Kiker D. S. & Cross, T. C. (2000), *A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership*. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 356–371.
- Deloitte Review (2015), *Becoming Irresistible: A New Model for Employee Engagement*, 16. Diane C. (2009), *Why teams don’t work: An interview with J. Richard Hackman*, *Harvard Business Review* 43-46.
- Dessler G. (2015), *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (2η έκδοση)*, Κριτική Αθήνα.
- Diener Ed. & Seligman M. (2004), *Beyond Money Toward an Economy of Well-Being*, *PSYCHOLOGICAL SCIENCE IN THE PUBLIC INTEREST*, 5, 1-32.
- Diener Ed., Emmons A., Randy J.L.S. and Griffin S (1985), *The Satisfaction With Life Scale*, *Journal of Personality Assessment*, 49, 71-75.
- Diener Ed., S.M. Eunkook, Lucas R.E. and Smith H.L. (1999), *Subjective Well-Being: Three Decades of Progress*, *Psychological Bulletin*, 125, 276-302.
- Diener Ed., Sandvik E. and Pavot W. (1991), *Happiness is the frequency, not the intensity of positive versus negative affect*. In Strack, F., Argyle, M. and Schwartz, N. (eds.). *Subjective Well-Being*, Pergamon Press.
- Dolan P., Peasgood T. and White M. (2008), *Do we really know what makes us happy? A review of the economic literature on the factors associated with subjective well-being*, *Journal of Economic Psychology* 29, 94–122.
- Dolan S.L. & Garcia S. (2002), *Managing by values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century*, *Journal of Management Development*, 21, 101 – 117.
- Drikhamer D. (2003), *Straight to the Heart*, *Industry Week*, 36-38.

- Dutton J.E. & Heaphy E.D., *The Power of High-Quality Connections, Meaning Connections*, New York.
- Easterlin R.A. (2001), *Income and Happiness: Towards a unified theory*, *The economic Journal*, 111, 465-484.
- Easterlin R.A., *Income and Happiness: Toward a unified theory*, *The Economic Journal*, 111, 465-484.
- Ellis C.M. & Sorensen A, (2007), *Assessing Employee Engagement: The key to improving productivity*, 15, *The Segal Group Inc*.
- *Employee Engagement: A Literature Review* Sandeep Kular, Mark Gatenby, Chris Rees, Emma Soane, Katie Truss, 2008.
- Erlbaum L. (2003), *Future of Leadership Development*, Mahwah, NJ.
- Festinger L. (1957), *A theory of social comparison processes*, *Human Relations*, 7, 117-140.
- Field K.L. & Buitendach J.H. (2011), *Happiness, work engagement and organisational commitment of support staff at a tertiary education institution in South Africa*, *SA Journal of Industrial Psychology*, 37.
- Fisher C.D (2010), *Happiness at work*, *International journal of management reviews*, 12, 384-412.
- Fletcher C. (2001), *The British Psychological Society Performance appraisal and management: The developing research agenda*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , 74, 473–487.
- Frey B.S. & Stutzer A. (2004), *Happiness Research: State and Prospects*, *Review of Social Economy* 62, 207-228.
- Frone M.R., Russel M. & Barnes G.M. (1996), *Work-Family Conflict, Gender, and Health-Related Outcomes: A Study of Employed Parents in Two Community Samples*, *Journal of Occupational Health Psychology*, 57-69.
- Fuller J.A., Stanton J.M., Fisher G.G., Spitzmueller C., Russel S.S. & Smith P.C., *A lengthy Look at the Daily Grind: Time Series Analysis of Events, Mood, Stress and Satisfaction*, *Journal of Applied Psychology*, 88, 1019-1033.
- Fullerton H.N. (1995), *The 2005 labor force: Older and larger*, *Monthly Labor Review*, 118, 29-44.

- Gerstner C. R. & Day, D. V. (1997), *Meta-analytic review of leader– member exchange theory: Correlates and construct ideas*, *Journal of Applied Psychology*, 82, 827–844.
- Giacobbi P.R., Hausenblas H.A. & Frye N. (2005), *A Naturalistic Assessment of the Relationship between Personality, Daily Life Events, Leisure Time Exercise, and Mood*, *Psychology of Sport and Exercise*, 6, 67-81.
- Googins B.K. (1991), *Work/family conflicts: Private lives-public responses*, New York: Auburn House, New York.
- Groll C. (2016), *The External Dimension of Subnational Fiscal Autonomy: Insights from the Mexican Case*, Working Paper No. 92, 2016.
- Groot W. & Brink H.M. (1999), *Job satisfaction of older workers*, *International Journal of Manpower*, 20, 343 – 360.
- Gruman and Saks, 2011, *Performance management and employee engagement*, *Human Resource Management Review* 21, 122-136.
- Guest D. & Conway N. (2000), *The Psychological Contract in the Public Sector*, CIPD, London.
- Hallberg U.E., Johansson G. and Schaufeli W.B. (2007), *Type A behavior and work situation: Associations with burnout and work engagement*, *Scandinavian Journal of Psychology*, 48, 135–142.
- Harter J.K., Schmidt F.L., and Hayes T.L. (2002), *Business unit level relationship between employee satisfaction and business outcomes: A meta-analysis*, *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
- Harter J.K., Schmidt F.L., and Keys C.L.M (2002), *Well-Being in the workplace and its relationship to business outcomes: a review of the gallup studies*, *The positive person and the good life*, pp. 202-254.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). *Relations between organizational culture, identity and image*. *European Journal of Marketing*, 3, 356-365.
- Helliwell J.F. & Haifang H. (2010), *HOW'S THE JOB? WELL-BEING AND SOCIAL CAPITAL IN THE WORKPLACE* Working Paper 11759 (διαθέσιμο: <http://www.nber.org/papers/w11759>)
- Hersey P. & Blanchard K. (1974), *So you want to know your leadership style?*, *Training and Development Journal*, 1-15.

- Hersey P. & Blanchard K. (2001), *Management of Organization Behavior: Leading Human Resources* (8η έκδοση), Upper Saddle River, New York.
- Herzberg F, (1982), *The managerial choice: To be effective or to be human*, Salt Lake City, Creech.
- Hill C.A. (1987), *Affiliation motivation: people who need people but in different ways*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1008-1118.
- Hobfoll S.E. (1988), *The ecology of stress*. New York: Hemisphere.
- Hobfoll S.E. (1989), *Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress*. *American Psychologist*, 44, 513-525.
- Hodson R. (1991), *The active worker: Compliance and Autonomy at the Workplace*, *Journal of Contemporary Ethnography*, 20, 47-78.
- Hooper D. & Martin R.(2008). *Beyond personal LMX quality: the effect of perceived*
- House R.J. (1971), *A Path Goal Theory of Leader Effectiveness*, *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339.
- Humphrey R.H.(2002), *The many faces of emotional leadership*, *The Leadership Quarterly*, 13, 493-504.
- industry solutions
- Isen A.M. (2001), *An Influence of Positive Affect on Decision Making in Complex Situations: Theoretical Issues With Practical Implications*, *JOURNAL OF CONSUMER PSYCHOLOGY*, 11, 75–85.
- J.P. Meyer, N.J. Allen και C.A. Smith, “Commitment to Organizations and Occupations: Extension and test of a Three-Component Conceptualization”, *Journal of Applied Psychology* 78, αρ.4 (1993), σελ. 538-551
- Judge T. & Piccolo F. (2004), *Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity*, *Journal of Applied Psychology*, 89, 755–768.
- Judge T.A., Bono J.E. Ilies R. and Gerhardt M.W. (2002), *Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review*, *Journal of Applied Psychology*, 765-780.
- Kahn W.A. (1990), *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, *Academy Manage. J.*, 33, 692-724.
- Kahneman et al., (2006), *Would You Be Happier If You Were Richer? A Focusing Illusion*, *Science* 312, 1908-1910.

- Karl K.A. (2000), *Trust & Betrayal in the Workplace: Building Effective Relationships in Your Organization*, *Academy of Management Perspectives*, 14, 133-134.
- Keith H. & J. A. Sharp, (1994) *Η Επιστημονική Μελέτη*. Αθήνα: εκδόσεις Gutenberg.
- Kelleher B. (2014), *Employee Engagement for Dummies*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken.
- Kirkpatrick S.A. and Locke E.A. (1991), *Leadership: Do traits really matter?*, *Academy of Management Executive*, 48-60.
- Koh H.C. & Boo E.H.Y. (2004), *Organisational ethics and employee satisfaction and commitment*, *Management Decision*, 4, 677 - 693
- Kothari, C.R. (2004), *Research Methodology: Methods and Techniques*, 2nd Edition, New Delhi: New Age International Publishers.
- Kotter J.P. (1990), *A force for change: How Leadership Differs from Management*, New York: The free Press.
- Kotter J.P. (1990), *What Leaders Really Do*, *Harvard Business Review*, 103-111.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). *The leadership challenge: how to keep getting extraordinary things done in organizations*. California: Jossey- Bass.
- Kramer R.M. (1999), *TRUST AND DISTRUST IN ORGANIZATIONS: Emerging Perspectives, Enduring Questions*, *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.
- Kramm K.E. & Lynn A.I., *Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development*, *The Academy of Management Journal*, 28, 110-132.
- Lambert J. (2012), *Engagement doesn't need to be complicated*, *BlessingWhite*.
- Lambert S.J. (1990), *Processes linking work and family: A critical review and research agenda*, *Human Relations*, 43, 239-257.
- Larsen J.R., Diener Ed. & Cropanzano R.S. (1987), *Cognitive Operations Associated With Individual Differences in Affect Intensity*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 767-774.
- Larson & Lafasto (1989) *Teamwork: What Must Go Right, and What Can Go Wrong*, Sage Publications Ltd.
- Lewicka, D. (2011), *Creating Innovative Attitudes in an Organisation – Comparative Analysis of Tools Applied in IBM Poland and ZPAS Group*. *Journal of Asia Pacific Business Innovation and Technology Management*, 1-12.
- *LMX variability on employee reactions*. *Leadership Quarterly* 19, 20–30.

- Locke E.A. (1976), *The nature and causes of job satisfaction*, In M.D. Dunnette (Eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297-1334, Rand McNally, Chicago.
- M. Sheehan, S. Wilkie, & W. Wilkie (Eds.), *Bullying: Causes, Costs and Cures* (pp.133-142). Queensland, Australia: Beyond Bullying Association.
- Manz C. & Sims H.J.R. (1990), *SuperLeadership: Leading Others to Lead Themselves*, Berkley, New York.
- Maslach C., Schaufelli W.B. and Leiter M.P. (2001), *Job burnout*, *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maslow A. H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, 370-396.
- Maxwell G.A. & McDougall M. (2004), *Work–life balance: Exploring the connections between levels of influence in the UK public sector*, *Public Management Review*, 6, 377-393.
- May, D.R., Gilson, R.L. and Harter, L.M. (2004), *The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work*, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- *Meanings of occupational work*, Lexington, MA: Lexington Books, 203-232.
- Merriam, S.B. (2002), *Qualitative Research in Practice: Examples for Discussion and Analysis*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Meyer J.P., Becker T.E. & Vandenberghe C. (200), *Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model*, *Journal of Applied Psychology*, 89, 991-1007.
- Millick C. A. (2009), *Values-Based Leadership and Happiness: Enlightened Leadership Improves the Return on People*, *The Journal of Values-Based Leadership*, 2, Article 5, available at: <http://scholar.valpo.edu/jvbl/vol2/iss2/5>
- Morf M. (1989), *The work/life dichotomy*, Quorum Books, New York.
- Morgeson F.P. & Humphrey S.E. (2006), *The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Wor*, *Journal of Applied Psychology* 2006, 91, 1321–1339
- Morris S.A., Marshall T.E., Rainer K.R.Jr. (2002), *Impact of user satisfaction and trust on virtual team members*, *Information Resources Management Journal* 15, 22-30.

- Nancy, L., Leech, K., Barrett, G. & Morgan, A. (2005), *SPSS for Immediate Statistics, Use and Interpretation*, Lawrence, New Jersey.
- Nanus B. (1992), *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*, Jossey-Bass Inc., San Francisco.
- Newcombe M.J. & Ashkanasy N.M. (2002), *The role of affect and affective congruence in perceptions of leaders: An experimental study*, *The Leadership Quarterly*, 13, 601-614.
- O'Driscoll M. (1996), *The interface between Job and Off-Job Roles: Enhancement and Conflict*, in C. Cooper and I. Robertson (eds) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 11, 279-306, John Wiley, Chichester.
- Oldham G. R. & Hackman J.R. (1976), *Conditions under which employees respond positively to enriched work*, *Journal of Applied Psychology*, 61, 395-403.
- organizations generated three times higher profit growth than their peers, 29.
- Oswald J., Proto E. and Sgroi D. (2014), *Happiness and Productivity*, Jole 3rd Version.
- Park J. & Banaji M.R. (2000), *Mood and Heuristics: The Influence of Happy and Sad States on Sensitivity and Bias in Stereotyping*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 1005-1023.
- Penna, 2007, *Meaning at work Research Report*, διαθέσιμο: www.e-penna.com/newsopinion.research.aspx.
- Pettigrew A.M. (1979), *On Studying Organizational Cultures*, *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Pulakos E. D., Mueller-Hanson R. A., & O'Leary R. S. (2008), *Performance management in the United States*, In A. Varma, P. S. Budhwar, & A. DeNisi (Eds.), *Performance management systems: A global perspective* (pp. 97–114), New York: Routledge.
- Rafferty A.M., Maben J., West E. and Robinson D. (2005), *What makes a good employer?*, Issue paper 3 International Council of Nurse, Geneva.
- Rath T. (2006), *Vital Friends: The People You Can't Afford to Live Without*, New York Times, New York.
- Ray E.B & Miller K.I. (1991), *Management Communication Quarterly*, 1991, 4, 506-527.

- Rayner C. & Hoel H. (1997), *A Summary Review of Literature Relating to Workplace Bullying*, *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 7, 181-191.
- Robins S. and Judge T. (2011), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Robinson D., Perryman S. and Hayday S. (2004), *The Drivers of Employee Engagement Report 408*, *Institute for Employment Studies*, UK.
- Robson, C. (2007) *Η Έρευνα του Πραγματικού Κόσμου*. Αθήνα: εκδόσεις Gutenberg.
- Rose, N. (1999) *Powers of Freedom: Reframing Political Thought*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Rothbard, N.P. (2001), *Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles*, *Administrative Science Quarterly*, 46, 655-84.
- Rotter J.B. (1967), *A new scale of the measurement of interpersonal trust*, *Journal of Personality*, 35, 651-665.
- Rousseau D.M., Sitkin S.B., Burt R.S., Camerer C. (1998), *Introduction to Special Topic Forum, Not so different after all: a cross-disciplinary view of trust*, *Academy of Management Review*, 23, 383-404.
- Russel D. & Cutrona C.E. Rose J. & Yurko K. (1984), *Social and Emotional loneliness: an examination of Weiss's typology of loneliness*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 459-466.
- Sackmann S.A. (1992), *Culture and Subcultures: An analysis of Organizational Knowledge*, *Administrative Science Quarterly*, 140-161.
- Schaufeli W. & Bakker A., *UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE* , *Preliminary Manual*.
- Schaufeli W.B. & Bakker A.B. (2004), *Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study*. *J Organ Behav* 2004, 25:293-315.
- Schaufeli, W.B. & Salanova M. (2007), *Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations*. In S.W. Gilliland, D.D. Steiner, *The individual in the changing working life*, New York: Cambridge University Press, 388-402
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. and Bakker, A.B. (2002), *The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach*, *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

- Schein E.H. (1990), *Organizational Culture*, *American Psychologist*, 109-119.
- Schimmack U., Schupp J., Wagner G. (2008), *The Influence of Environment and Personality on the Affective and Cognitive Component of Subjective Well-being*, Springer Science+Business Media B.V. 2008
- Schindler P.L. & Thomas C.C. (1993), *The structure of interpersonal trust in the workplace*, *Psychological Reports*, 73, 563-573.
- Schmidt, W. (2004). *The relationship between Satisfaction with On The Job Training and Overall Job Satisfaction*. Scholarworks. Διαθέσιμο στο <https://scholarworks.iupui.edu/handle/1805/276>
- Scott B.A. & Judge T.A. (2006), *Insomnia, Emotions, and Job Satisfaction: A multilevel Study*, *Journal of Management*, 32, 622-645.
- Sector Skill Development Agency (2007). *Research report No.22 - Training, Job Satisfaction and Establishment Performance- Executive Summary*. UK Commission for Employment and Skills. Διαθέσιμο στο <http://www.ukces.org.uk/training,-job-satisfaction-and-establishmentperformance-research-report-22-executive-summary>
- Shadur K. and Kienzle M.A. (1999), *The Relationship between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement*, *Group & Organization Management*, 479-503.
- Shaver P. & Rubinstein C. (1980), *Childhood attachment experience and adult loneliness*, *Review of Personality and Social Psychology*, 1, 42-73.
- Shaw, K. (2005), *An engagement strategy process for communicators*, *Strategic Communication Management*, Vol. 9, 26-29.
- Shirom A. (2004), *Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations*, in D. Ganster and P.L. Perrewe (eds) *Research in Organizational Stress and Well-being*, 3, JAI Press, Greenwich, 135-165.
- Shuck M.B.n Rocco T.S. and Alborno C.A. (2012), *Exploring employee engagement from the employee perspective: implications for HRD*, *Journal of European Industrial Training*, 35, 300 – 325.
- Simonton D.K. (1987), *Why presidents succeed: A political psychology of leadership*, *Presidential Studies Quarterly*, 18, *Images and Issues '88 (FALL 1988)*, 844-846.
- Singh R., Suresh K, and Deshmukh S.G (2008), *Strategy development by SMEs for competitiveness: a review*, *Benchmarking: An International Journal*,15, 525-547.

- *Skynner R. & Cleese J. (2008), ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ, Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΟΔΥΣΣΕΙΑ, Κέδρος, Αθήνα.*
- *Smith C.S., Kendall L.M. & Hulin, C.L. (1969), The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes. Chicago: Rand-McNally.*
- *Smith P. (1969), The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes, RandMcNally and Company, Chicago, Illinois.*
- *Soane et al., 2012, Development and application of a new measure of employee engagement: The ISA Engagement Scale , Human Resource Development International, 15:5,529-547*
- *Society for Human Resource Mangement, 2012 Employee Job Satisfaction and Engagement: How Employees are Dealing with Uncertainty, October 2012*
- *Solomon M., Sandhya Sridevi M. (2010), Employee Engagement: The Key to Improving Performance, International Journal of Business and Management, 5, 89-96.*
- *Sorensen J.B. (2002), The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance, Administrative Science Quarterly,47, 70-91.*
- *Spector M.D. & Jones G.E. (2004), Trust in the Workplace: Factors Affecting Trust Formation Between Team Members, The Journal of Social Psychology, 144, 311–321.*
- *Spector P.E. (1985), Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. American Journal of Community Psychology, 13, 693-713.*
- *Spector P.E. (1997), Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences, Sage Publications Ltd, United Kingdom.*
- *Sridevi et al. , 2010, Employee Engagement: The key to Improving Performance , International Journal of Business and Management , Vol.5, No 12, 89-96.*
- *Stanton E. S. (2014), A Critical Reevaluation of Motivation, Management, and Productivity, Personnel Journal, 208-214.*
- *Stilwell S. (1993), A Longitudinal Study of the Early Development of Leader-Member Exchange, Journal of Applied Psychology, 662-674.*
- *Taylor W. (1911), The principles of scientific management, Harper & Brothers, UK.*
- *TINYpulse (2013), 7 vital trends disrupting today's workplace, United States.*
- *Truss C., Delbridge R., Alfes K., Shantz A. & Soane E. (2014), Employee Engagement in theory and practice, Routledge, New York.*

- Van Kleef G.A., Homan A.C., Beersma B., van Knippenberg B. & Damen F. (2009), *Searing sentiment of cold calculation? The effects of leader emotional displays on team performance depend on follower epistemic motivation*, *Academy of Management Journal*, 52, 562-580.
- Vandenberghe C. (1999), *Organizational culture, person-culture fit, and turnover: a replication in the health care industry*, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 175-184.
- Vroom, V. H. (1964), *Work and motivation*, Willey, New York.
- Warr P. (2008), *Work values: Some demographic and cultural correlates*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 751–775.
- Watson D. & Slack A.K. (1993), *General Factors of Affective Temperament and Their Relation to Job Satisfaction Over Time*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 181-202.
- Watson D. (2000), *Mood and Temperament*, Guilford Press, New York.
- Webber S.S. (2002), *Leadership and trust facilitating cross-functional team success*, *Journal of Management Development*, 21, 201 – 214.
- Weiss R.S. (1975), *Marital Separation*, New York: Basic Books, New York.
- Williams M. (2001), *In Whom we Trust: Group Membership as an Affective Context for Trust Development*, *Academy of Management Review*, 26, 377-396.
- Williams, C. (2007), *Research Methods*, *Journal of Business & Economic Research*. 5, 65-72.
- Yamagishi T. & Yamagishi M. (1994), *Trust and Commitment in the United States and Japan*, *Motivation and Emotion*, 18,129-166.
- Zapf D. & Gross C. (2001), *Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 497-522.
- Zedeck S. & Mossier K. (1990), *Work in the Family and Employing Organization*, *American Psychologist*, 45, 240-251.
- Zeynep T, (2014), *The Good Jobs Strategy: How the Smartest Companies Invest in Employees to Lower Costs and Boost Profits*, MIT Press, Cambridge.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- <http://blessingwhite.com/business-issues/employee-engagement/the-x-model-of-employee-engagement/>
- <http://corporate.marksandspencer.com/>
- <http://www.bunchball.com/resources/revolutionizing-employee-engagement-gamification-and-video>
- <http://www.careerbliss.com/facts-and-figures/careerbliss-50-happiest-companies-in-america-for-2015/>
- <http://www.epipsi.gr/>
- <http://www.ericsson.com/thecompany/sustainability-corporateresponsibility/conducting-business-responsibly/our-peoples-strategy>
- <http://www.greatplacetowork.gr/best-workplaces/best-workplaces-hellas>
- <http://www.greatplacetowork.gr/best-workplaces/best-workplaces-hellas>
- http://www.huffingtonpost.com/shawn-achor/happiness-leads-to-success_b_940611.html
- <http://www.meaningandhappiness.com/meaningful-work/360/>
- http://www.michaelfsteger.com/?page_id=105
- <http://www.shirom.org/arie/index.html>
- <http://www.theguardian.com/sustainable-business/staff-plan-worlds-sustainable-retailer>
- <http://www.tovima.gr/opinions/article/?aid=583778>
- <https://data.oecd.org>
- <https://fortunegreece.com>
- https://www.etsplc.com/wp-content/uploads/2015/11/ETS_Case_study_M-S_FINAL_2015.pdf
- <https://youtu.be/Eq81wx6aPbA>