



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (Ε-MBA)

Διπλωματική Εργασία

**“Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ
ΣΤΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΑΙ
ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ”**

Εκπόνηση εργασίας

Μαρία Σκαπινάκη του Νικολάου, ΑΜ: ΕΜΒΑ1444

Επιβλέπων:

Επίκουρος καθηγητής Φιλόθεος Νταλιάνης

Πειραιάς, 2018

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



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

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : Ε-MBA» με τίτλο

..... Η επίδραση της εσωτερικής παρακίνησης στο
Ψυχολογικό κεφάλαιο και την εργασιακή δέσμευση.....
έχει συγγραφεί από έμμενα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριάς.....

Όνοματεπώνυμο..... Σκοπετιάνη Μαρία.....

Ημερομηνία..... 28.11.2018.....

*Αφιερώνεται στους γονείς μου που από μικρό παιδί με έμαθαν ότι μπορώ να καταφέρω
τα πάντα και στο σύντροφό μου που με έμαθε ότι δεν υπάρχουν εμπόδια και ότι στη
ζωή πρέπει να ρισκάρουμε*

Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

Σκαπινάκη Μαρία

Σημαντικοί όροι: Εσωτερική παρακίνηση, Ψυχολογικό κεφάλαιο, Εργασιακή δέσμευση, Υποκειμενική Ζωτικότητα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να μελετήσει την επίδραση της εσωτερικής παρακίνησης του ατόμου στο ψυχολογικό του κεφάλαιο και την δέσμευση του με την εργασία του.

Πιο συγκεκριμένα, εξετάζει αν ένα άτομο με έντονους τους παράγοντες της εσωτερικής παρακίνησης, όπως είναι η αυτονομία και ψυχολογική ελευθερία, η φροντίδα και αγάπη από και προς τους άλλους, το να νιώθει μέλος μιας ομάδας και ότι είσαι αποτελεσματικός σε ότι κάνεις, νιώθει ταυτόχρονα και ζωντάνια, να είναι σε εγρήγορση και με αστείρευτη ενέργεια να διοχετεύσει στη δουλειά του.

Επίσης, αν το άτομο με τους παράγοντες αυτούς είναι περισσότερο δεσμευμένο με την εργασία του επιδεικνύοντας σφρίγος, αφοσίωση και απορρόφηση στη δουλειά του.

Για τη μελέτη των συγκεκριμένων διαστάσεων και της σχέσης και αλληλεπίδρασης μεταξύ τους χρησιμοποιήσαμε, ως μέθοδο έρευνας, το ημερολόγιο.

Η ανάλυση των ερωτηματολογίων που συλλέξαμε, τόσο σε ατομικό επίπεδο, όσο και στο σύνολο του δείγματος, έδειξε ότι πράγματι υψηλά επίπεδα εσωτερικής παρακίνησης οδηγούν σε αντίστοιχα υψηλά επίπεδα ψυχολογικού κεφαλαίου και εργασιακής δέσμευσης.

Αντίθετα, όσο πέφτουν οι μετρήσεις της εσωτερικής παρακίνησης, φθίνουν και οι τιμές ψυχολογικού κεφαλαίου και εργασιακής δέσμευσης.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον Επίκουρο Καθηγητή κ. Φιλόθεο Νταλιάνη για την πολύτιμη βοήθειά του, τις χρήσιμες συμβουλές του και την ηρεμία και μεθοδικότητα που μου μετέδωσε σε όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Κατάσταση Πινάκων

Πίνακας 1: Βαθμός Αξιοπιστίας κλίμακας εσωτερικής παρακίνησης.....	24
Πίνακας 2: Βαθμός Αξιοπιστίας κλίμακας ψυχολογικού κεφαλαίου.....	26
Πίνακας 3: Βαθμός Αξιοπιστίας κλίμακας υποκειμενικής ζωτικότητας.....	28
Πίνακας 4: Βαθμός Αξιοπιστίας κλίμακας εργασιακής δέσμευσης.....	28
Πίνακας 5: Μέσοι όροι ψυχολογικού κεφαλαίου, εργασιακής δέσμευσης, υποκειμενικής ζωτικότητας και εσωτερικής παρακίνησης ανά συμμετέχοντα....	30
Πίνακας 6: Πίνακας Συσχέτισης.....	40

Κατάσταση Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Το μοντέλο της εργασιακής δέσμευσης.....	15
Διάγραμμα 2: Η επίδραση του φύλου στις μετρήσεις.....	36
Διάγραμμα 3: Η επίδραση της οικογενειακής κατάστασης στις μετρήσεις.....	37
Διάγραμμα 4: Η επίδραση της χώρας εργασίας στις μετρήσεις.....	38
Διάγραμμα 5: Ο τομέας εργασίας και η επίδρασή του στις μετρήσεις.....	38
Διάγραμμα 6: Η επίδραση της μόρφωσης στις μετρήσεις.....	39

Περιεχόμενα

Περίληψη

Ευχαριστίες

Κατάσταση Πινάκων

Κατάσταση Διαγραμμάτων

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική επισκόπηση.....	3
2.1. Η έννοια της εσωτερικής παρακίνησης.....	3
2.1.1. Η έννοια της ανάγκης.....	3
2.1.2. Θεωρίες γύρω από τις ανάγκες.....	3
2.1.3. Η Θεωρία των Βασικών Ψυχολογικών Αναγκών (Basic Psychological Needs Theory – BPNT).....	4
2.1.4. Σύγκριση των θεωριών.....	5
2.1.5. Ανάλυση των βασικών ψυχολογικών αναγκών της Θεωρίας των Βασικών Ψυχολογικών Αναγκών.....	6
2.2. Η έννοια της Υποκειμενικής Ζωτικότητας (vitality).....	7
2.2.1. Η έννοια της ενέργειας και διάφορες μελέτες.....	7
2.2.2. Ο ορισμός της υποκειμενικής ζωτικότητας.....	8
2.3. Η έννοια της Εργασιακής Δέσμευσης.....	9
2.3.1. Θεωρίες και ορισμοί για την εργασιακή δέσμευση.....	9
2.3.2. Η εργασιακή δέσμευση στην έρευνα αυτή.....	11
2.3.3. Κίνητρα για εργασιακή δέσμευση.....	12
2.3.4. Σχέση εργασιακής δέσμευσης και εργασιακής απόδοσης.....	14
2.3.5. Άλλα θέματα προς συζήτηση για την εργασιακή δέσμευση.....	16
2.4. Η έννοια του Ψυχολογικού Κεφαλαίου.....	16
2.4.1. Η εξέλιξη της έννοιας του Ψυχολογικού Κεφαλαίου.....	16
2.4.2. Οι τέσσερις έννοιες του Ψυχολογικού Κεφαλαίου.....	18
Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία.....	21
3.1. Λίγα λόγια για τη χρήση ημερολογίων στις έρευνες.....	21
3.2. Δείγμα και διαδικασία.....	23
3.3. Κλίμακες.....	24

3.3.1. Κλίμακα Εσωτερικής Παρακίνησης.....	24
3.3.2. Κλίμακα Ψυχολογικού Κεφαλαίου.....	25
3.3.3. Κλίμακα Υποκειμενικής Ζωτικότητας.....	27
3.3.4. Κλίμακα Εργασιακής Δέσμευσης.....	28
Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα.....	29
4.1. Υπόθεση μελέτης.....	29
4.2. Προφίλ ανά συμμετέχοντα ή ανά ομάδες συμμετεχόντων και σύγκριση μεταξύ τους.....	29
4.3. Οι συμμετέχοντες στο σύνολό τους.....	35
4.4. Ανάλυση βάσει χαρακτηριστικών.....	36
Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.....	41
5.1. Συμπεράσματα.....	41
5.2. Περιορισμοί.....	42
5.3. Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.....	42
5.4. Πρακτική εφαρμογή των αποτελεσμάτων.....	43
Βιβλιογραφία.....	45
Παράρτημα.....	52

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Το θέμα που μελετάμε στην παρούσα διπλωματική εργασία είναι η επίδραση της εσωτερικής παρακίνησης ενός ατόμου στο ψυχολογικό του κεφάλαιο και την εργασιακή του δέσμευση.

Το παραπάνω θέμα είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον, αφού θέλουμε να δούμε κατά πόσο άτομα με αυτά τα χαρακτηριστικά μπορούν να αποτελέσουν τους ιδανικούς εργαζόμενους μιας επιχείρησης και για ποιους λόγους.

Στο 2^ο κεφάλαιο της διπλωματικής εργασίας αναλύουμε αρχικά τη Θεωρία των Βασικών Ψυχολογικών Αναγκών (Basic Psychological Needs Theory – BPNT), η οποία έχει αποτελέσει τη βάση μας για να ξεδιπλώσουμε την έννοια της εσωτερικής παρακίνησης. Σε αυτό το πλαίσιο μελετάμε τις τρεις ψυχολογικές ανάγκες για αυτονομία (autonomy), συναναστροφή (relatedness) και αίσθηση ικανότητας (competence). Πέρα όμως από την ανάλυση των βασικών ψυχολογικών αναγκών της Θεωρίας αυτής, συγκρίνουμε και διαφορετικές Θεωρίες γύρω από τις ανάγκες.

Στη συνέχεια του 2^{ου} κεφαλαίου, παραθέτουμε θεωρίες και μελέτες γύρω από την “ενέργεια” για να οδηγηθούμε τελικά στον ορισμό της υποκειμενικής ζωτικότητας (vitality), σύμφωνα με τους Ryan & Frederick το 1997.

Έπειτα, προχωράμε με την εργασιακή δέσμευση παραθέτοντας ορισμένες θεωρίες καθώς και τους αντίστοιχους ορισμούς. Αναλύουμε τα χαρακτηριστικά του σφρίγγους, της αφοσίωσης και της απορρόφησης και εξετάζουμε ποια είναι τα κίνητρα της εργασιακής δέσμευσης καθώς και τη σχέση της με την απόδοση στην εργασία, αλλά και αν αποτελεί δείκτη πρόβλεψης της εργασιακής απόδοσης.

Στο τέλος του 2^{ου} κεφαλαίου, εξετάζουμε την έννοια του ψυχολογικού κεφαλαίου ως μέρος της Θετικής Οργανωσιακής Συμπεριφοράς (Positive Organizational Behavior) και μελετάμε τους τέσσερις ψυχολογικούς παράγοντες, που είναι η ελπίδα (hope), η αποτελεσματικότητα (efficacy), η ανθεκτικότητα (resilience) και η αισιοδοξία (optimism).

Το 3^ο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας πραγματεύεται τη μεθοδολογία που ακολουθήσαμε στην έρευνα που διενεργήσαμε. Πιο συγκεκριμένα, βλέπουμε την εξέλιξη της χρήσης του ημερολογίου και εντοπίζουμε τα χαρακτηριστικά του, τα δυνατά του σημεία καθώς και τι πρέπει να προσέχουμε όταν χρησιμοποιούμε αυτή τη μέθοδο

έρευνας. Επίσης, παραθέτουμε τη διαδικασία που ακολουθήσαμε από την επιλογή του δείγματος έως την αποστολή του ερωτηματολογίου και τη συλλογή των δεδομένων. Επιπρόσθετα, δίνουμε μία γενική εικόνα του δείγματός μας ως προς τα δημογραφικά του χαρακτηριστικά. Στη συνέχεια, αναφερόμαστε στις κλίμακες που χρησιμοποιήσαμε για τη μέτρηση της κάθε έννοιας που μελετάμε στην παρούσα έρευνα και πώς φτάσαμε στην τελική μορφή των ερωτήσεων που χρησιμοποιήσαμε.

Στο 4^ο κεφάλαιο αρχικά υποθέτουμε ότι η σχέση μεταξύ εσωτερικής παρακίνησης και ψυχολογικού κεφαλαίου και εργασιακής δέσμευσης είναι θετική. Στη συνέχεια, για να διαπιστώσουμε εάν αληθεύει η υπόθεσή μας αυτή, αναλύουμε πλέον τα αποτελέσματα της έρευνας μας μετά την επεξεργασία των δεδομένων που συλλέξαμε. Έτσι, διαμορφώνουμε το προφίλ του κάθε συμμετέχοντα ή ομάδες συμμετεχόντων με κοινά χαρακτηριστικά και κάνουμε σύγκριση μεταξύ τους. Επίσης, βγάζουμε το προφίλ του δείγματός μας στο σύνολό του. Στη συνέχεια, επιλέγουμε κάποια χαρακτηριστικά που θεωρούμε σημαντικά και αναλύουμε την επίδρασή τους στις έννοιες που μελετάμε. Για να διαπιστώσουμε εάν επαληθεύεται η αρχική υπόθεσή μας δημιουργούμε και τον αντίστοιχο πίνακα συσχέτισης.

Στο 5^ο και τελευταίο κεφάλαιο, παραθέτουμε τα συμπεράσματά μας και πως αυτά εφαρμόζονται στην πράξη στον κόσμο των επιχειρήσεων, τους περιορισμούς της έρευνάς μας και προτείνουμε ενδιαφέροντα θέματα για πιθανές μελλοντικές έρευνες.

Κλείνοντας, παραθέτουμε τη βιβλιογραφία, στην οποία βασιστήκαμε για την εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας αυτής, καθώς και το παράρτημα, στο οποίο υπάρχει η μορφή που είχε το ερωτηματολόγιο που συμπληρώθηκε από τους συμμετέχοντες καθώς και πίνακας με συγκεντρωτικά αποτελέσματα ανά άτομο για κάθε ερώτηση που απαντήθηκε.

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική επισκόπηση

2.1. Η έννοια της εσωτερικής παρακίνησης

2.1.1. Η έννοια της ανάγκης

Όλοι είμαστε εξοικειωμένοι με τον όρο “ανάγκη” και τον χρησιμοποιούμε πολύ συχνά στην καθημερινότητά μας. Για παράδειγμα, στην εποχή μας οι πιο πολλοί άνθρωποι κάθε ηλικίας λένε ότι έχουν ανάγκη τα έξυπνα κινητά ή το αυτοκίνητο ή ρούχα και παπούτσια. Στόχος των διαφημίσεων είναι να μας πείσουν ότι έχουμε ανάγκη τα προϊόντα που πουλάνε. Στις παραπάνω περιπτώσεις, ο όρος “ανάγκη” έχει να κάνει με τις επιθυμίες και τις προτιμήσεις μας. Υπάρχουν όμως και πολλές άλλες περιπτώσεις, όπου ο όρος “ανάγκη” αναφέρεται στο τι είναι ουσιώδες ή απαραίτητο για το ευ ζην και την υγιή λειτουργία μας. Παραδείγματος χάρη, ένα άτομο μπορεί να έχει ανάγκη από βιταμίνες και θρεπτικά στοιχεία για την υγιή λειτουργία του οργανισμού και του μυαλού του, ενώ τα παιδιά έχουν ανάγκη από ανθρώπους να τους φροντίζουν και να νοιάζονται σε όλη τη διάρκεια της ανάπτυξής τους. Όταν λοιπόν χρησιμοποιήσουμε αυτή τη δεύτερη έννοια του όρου “ανάγκη” σε ένα γενικό ψυχολογικό πλαίσιο, θα αναρωτηθεί κανείς αν στα αλήθεια υπάρχουν βασικές ψυχολογικές ανάγκες. Αν ναι, τότε είναι φρόνιμο να υποθέσουμε ότι η ικανοποίησή τους είναι απαραίτητη για την υγιή λειτουργία του ανθρώπου (Chen et al., 2015).

2.1.2. Θεωρίες γύρω από τις ανάγκες

Πολλοί μελετητές έχουν προτείνει ότι οι ανάγκες αποτελούν βασικούς καθοριστικούς παράγοντες της συμπεριφοράς του ατόμου (Latham & Pinder, 2005). Για παράδειγμα, ο Maslow το 1943 όρισε πέντε ανάγκες ιεραρχικά ταξινομημένες, οι οποίες κυμαίνονται από την ανάγκη για επιβίωση μέχρι την ανάγκη για αυτό-ολοκλήρωση. Ο McClelland το 1965 διατύπωσε, μεταξύ άλλων, τις ανάγκες για επίτευξη, για δημιουργία κοινωνικών δεσμών και για εξουσία.

2.1.3. Η Θεωρία των Βασικών Ψυχολογικών Αναγκών (Basic Psychological Needs Theory – BPNT)

Η έρευνα αυτή έχει βασιστεί σε μία άλλη θεωρία, στη Θεωρία των Βασικών Ψυχολογικών Αναγκών (Basic Psychological Needs Theory – BPNT). Η θεωρία αυτή αποτελεί μία από τις έξι μίνι θεωρίες της Θεωρίας του Αυτοπροσδιορισμού (Self-Determination Theory – SDT) (Deci & Ryan, 2000). Σύμφωνα με τη Θεωρία των Βασικών Ψυχολογικών Αναγκών, η ικανοποίηση των βασικών ψυχολογικών αναγκών είναι ο σημαντικότερος κινητήριος μηχανισμός για την ενεργοποίηση και τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς του ατόμου και αποτελεί το πιο σημαντικό “θρεπτικό στοιχείο” για την καλή λειτουργία και το ευ ζην του ατόμου, όπως είναι το νερό και το φως του ήλιου για την ανάπτυξη και άνθηση των φυτών. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, υπάρχουν οι εξής τρεις ψυχολογικές ανάγκες:

1. η ανάγκη της αυτονομίας (autonomy), δηλαδή να βιώνεις ένα αίσθημα επιλογής, ψυχολογικής ελευθερίας καθώς και θέλησης και βούλησης που πηγάζει από μέσα σου όταν πραγματοποιείς οποιαδήποτε δραστηριότητα,
2. η ανάγκη της συναναστροφής με άλλους ανθρώπους (relatedness), δηλαδή να βιώνεις ένα αίσθημα φροντίδας και αγάπης από και προς τους άλλους και να νιώθεις ότι αποτελεις μέλος μιας ομάδας και
3. η ανάγκη του να νιώθεις ικανός (competence), δηλαδή να νιώθεις ότι είσαι αποτελεσματικός σε ότι κάνεις.

Η ικανοποίηση των παραπάνω ψυχολογικών αναγκών λέγεται παγκοσμίως ότι είναι απαραίτητη για την ευημερία του ανθρώπου (Ryan & Deci, 2000). Αυτή η υπόθεση προέρχεται από τη θεωρία που βλέπει τους ανθρώπους να ενεργούν με στόχο την ανάπτυξη και την εξέλιξη τους όντας εξοπλισμένοι με μία έμφυτη τάση για ενσωμάτωση. Στη Θεωρία των Βασικών Ψυχολογικών Αναγκών, κάθε μία βασική ψυχολογική ανάγκη θεωρείται έμφυτη. Πρόσφατα έχει αναγνωρισθεί περαιτέρω ότι η χαμηλή εκπλήρωση των αναγκών αυτών αποτυγχάνει να ενισχύσει τη δυνατότητα εξέλιξης του ατόμου, ενώ η μη εκπλήρωσή τους μπορεί να προκαλέσει κακώς-ζην, ακόμη και ψυχοπαθολογία (Bartholomew, 2011; Ryan, 2006; Vansteenkiste & Ryan, 2013; Chen et al., 2015).

2.1.4. Σύγκριση των θεωριών

Η σκοπιά της Θεωρίας του Αυτοπροσδιορισμού για τις βασικές ψυχολογικές ανάγκες, διαφέρει αρκετά από της θεωρίες των Maslow & McClelland.

Αρχικά, ο Maslow θεωρεί ότι οι ανάγκες ταξινομούνται ιεραρχικά και ότι οι υψηλότερες στην ιεραρχία ανάγκες έρχονται στην επιφάνεια μόνο εφόσον οι χαμηλότερες ιεραρχικά έχουν ικανοποιηθεί αποτελεσματικά. Αντίθετα, η Θεωρία του Αυτοπροσδιορισμού θεωρεί ότι δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη σειρά, την οποία πρέπει να ακολουθούν οι τρεις ανάγκες και ότι και οι τρεις ανάγκες είναι εξίσου σημαντικές για την “άνθηση” του ατόμου.

Επίσης, ο McClelland θεωρεί ότι οι ανάγκες δημιουργούνται μέσα από τη μάθηση και την κοινωνικοποίηση, δηλαδή για παράδειγμα το άτομο που έχει επιβραβευτεί μετά την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου, μαθαίνει να αναπτύσσει θετικά συναισθήματα σε περιπτώσεις επίτευξης και σαν αποτέλεσμα αναπτύσσει μία δυνατή ανάγκη για επίτευξη (Winterbottom, 1959). Εν αντιθέσει, η Θεωρία του Αυτοπροσδιορισμού θεωρεί ότι οι βασικές ψυχολογικές ανάγκες είναι έμφυτες, όπως οι βιολογικές μας ανάγκες (Deci & Ryan, 2000) και ευθυγραμμίζεται με τους Baumeister & Leary (1995) και τον White (1959). Παρόλο δηλαδή που άτομα από διαφορετικές ηλικιακές ομάδες και διαφορετικές κουλτούρες μπορεί να εκφράζουν και να ικανοποιούν με διαφορετικούς τρόπους τις διαφορετικές βασικές ψυχολογικές τους ανάγκες, όλοι τους πιθανότατα θα ωφεληθούν από την ικανοποίηση των αναγκών αυτών.

Επιπρόσθετα, ο McClelland θεωρεί ότι ο κάθε άνθρωπος έχει διαφορετικά επίπεδα ανάγκης για εξουσία και ότι οι άνθρωποι με αυξημένη την ανάγκη για επίτευξη είναι και περισσότερο παρακινούμενοι σε καταστάσεις που απαιτείται η επίτευξη στόχων, συγκρίνοντάς τους με αυτούς που νιώθουν χαμηλότερη την ανάγκη για επίτευξη. Αντιθέτως, στη Θεωρία του Αυτοπροσδιορισμού είναι εξίσου ωφέλιμο για όλους τους εργαζόμενους να παίρνουν θετική ανατροφοδότηση για την απόδοσή τους (feedback) από τους προϊστάμενους τους, αφού έτσι ικανοποιείται η έμφυτη ανάγκη τους να νιώθουν ικανοί και αποτελεσματικοί (Mouratidis, Vansteenkiste, Lens & Sideridis, 2008).

Τέλος, σύμφωνα με τη Θεωρία του Αυτοπροσδιορισμού, προκειμένου το άτομο να αναλάβει δράση, δεν χρειάζεται προηγουμένως να νιώσει ότι μειώνεται η εκάστοτε ανάγκη του, αλλά ανά πάσα στιγμή εμπλέκεται σε καταστάσεις, μέσα από τις οποίες μπορεί να επέλθει η ικανοποίηση των αναγκών του, ανεξάρτητα από την ένταση της ανάγκης για ικανοποίηση εκείνη τη στιγμή. Μόλις η ανάγκη του ατόμου ικανοποιηθεί,

είναι πολύ πιθανό ότι θα νιώσει ενεργοποιημένο και η ενεργοποίηση αυτή θα οδηγήσει στο να εμπλακεί σε μία ακολουθία δραστηριοτήτων μέσα από τις οποίες θα ικανοποιηθούν οι ανάγκες του (Deci & Ryan, 2000; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens, Lens, 2011).

2.1.5. Ανάλυση των βασικών ψυχολογικών αναγκών της Θεωρίας των Βασικών Ψυχολογικών Αναγκών

Η ικανοποίηση της ανάγκης για συναναστροφή αναφέρεται στην εμπειρία της στενής και αληθινής σχέσης και επικοινωνίας με άλλους (Ryan, 1995), ενώ αντίθετα η μη ικανοποίησή της είναι η εμπειρία του αποκλεισμού και της μοναξιάς. Η ικανοποίηση της ανάγκης να νιώθεις ικανός συνεπάγεται να νιώθεις αποτελεσματικός και ικανός να πετύχεις τα επιθυμητά αποτελέσματα (Deci, 1975; Ryan, 1995), ενώ αντίθετως η μη εκπλήρωση αυτής της ανάγκης έχει σαν αποτέλεσμα τα συναισθήματα της αποτυχίας και της αμφισβήτησης της αποτελεσματικότητας του ατόμου. Αυτές οι δύο ανάγκες έχουν απασχολήσει και άλλες θεωρίες, όπως για παράδειγμα, των Baumeister & Leary το 1995, του Mc Adams το 1989 και του White το 1959. Οι τρεις πρώτοι επεξεργάστηκαν την ανάγκη του να ανήκεις κάπου, ενώ ο White πρότεινε την ανάγκη να νιώθεις ικανός και αποτελεσματικός ως πρωταρχική τάση του ανθρώπου. Τέλος, η αυτονομία αναφέρεται στην εμπειρία της απόλυτης θέλησης και βούλησης αποκλειστικά του ίδιου του ατόμου να ξεκινήσει και να ολοκληρώσει μία δραστηριότητα. Αντίθετα, η μη εκπλήρωση της ανάγκης για αυτονομία συνεπάγεται την αίσθηση του ατόμου ότι είναι υπό έλεγχο και ότι του επιβάλλονται εξωτερικές πιέσεις (deCharms, 1968; Deci & Ryan, 1985).

Εμπειρικά, η σύνδεση μεταξύ της ικανοποίησης των αναγκών και του ευ ζην έχει παρατηρηθεί σε:

- α) επίπεδο διαφορών μεταξύ των ατόμων, με αυτούς που αναφέρουν υψηλότερη ικανοποίηση των αναγκών να νιώθουν καλύτερα για τους εαυτούς τους (για παράδειγμα, νιώθουν υψηλότερη αυτοεκτίμηση, Deci, 2001) και τη ζωή τους γενικότερα (για παράδειγμα, νιώθουν ικανοποίηση από τη ζωή, Kasser & Ryan, 1999)
- β) ενδοπροσωπικό επίπεδο, που δείχνει ότι οι διακυμάνσεις μέρα με τη μέρα στην ικανοποίηση των ψυχολογικών αναγκών επηρεάζουν ανάλογα και τη διακύμανση του ευ ζην μέρα με τη μέρα (Ryan, 2010).

Τέτοια ευρήματα έχουν αναφερθεί σε ποικίλους τομείς της ζωής, όπως στην εκπαίδευση (Mouratidis, 2011), στο εργασιακό περιβάλλον (Van den Broeck, 2010) και στην υγεία (Williams, 2011; Chen et al., 2015).

Πολλές μελέτες λοιπόν έχουν δείξει θετική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης των αναγκών και της βέλτιστης λειτουργίας του ατόμου, τόσο σε διαπροσωπικό όσο και σε ενδοπροσωπικό επίπεδο, τόσο γενικότερα όσο και σε διαφορετικούς τομείς της ζωής. Όσον αφορά στην εργασία, τα στοιχεία έχουν δείξει θετική σχέση μεταξύ του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών με το σχετικό με τη δουλειά ευ ζην των εργαζομένων (π.χ. εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή δέσμευση, λιγότερη εξάντληση), τις προτιμώμενες συμπεριφορές (π.χ. μείωση πρόθεσης αποχώρησης, αύξηση ετοιμότητας σε αλλαγές/ευελιξία) και τις υψηλότερες αποδόσεις (Gagne & Deci, 2005; Van den Broeck, Vansteenkiste & De Witte, 2008). Η σχετιζόμενη με την εργασία ικανοποίηση των αναγκών έχει επίσης συνδεθεί με την αύξηση του γενικότερου ευ ζην του ατόμου και τη μείωση του “ασθενώς” ζην (Baard, Deci & Ryan, 2004). Τελικά, σε όποιες μελέτες εξετάστηκαν οι τρεις ανάγκες ξεχωριστά, έδειξαν ότι κάθε μία από αυτές συσχετίζεται θετικά με την καλή λειτουργία των εργαζομένων (Lynch, Plant & Ryan, 2005), η οποία ευθυγραμμίζεται με τους ισχυρισμούς της Θεωρίας του Αυτοπροσδιορισμού ότι η ικανοποίηση κάθε μίας από τις τρεις βασικές ανάγκες συμβάλλει στην άνθηση του ατόμου (Deci & Ryan, 2000; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens, Lens, 2011).

Αυτό λοιπόν που αξίζει να μελετήσουμε είναι η επίδραση της εσωτερικής παρακίνησης, δηλαδή της ανάγκης κάθε ατόμου για αυτονομία, αίσθηση ότι είναι ικανό και αποτελεσματικό καθώς και για συναναστροφή με τους άλλους, στο ψυχολογικό κεφάλαιο και την εργασιακή δέσμευση.

2.2. Η έννοια της Υποκειμενικής Ζωτικότητας (vitality)

2.2.1. Η έννοια της ενέργειας και διάφορες μελέτες

Η “ενέργεια” ως έννοια έχει απασχολήσει και έχει μελετηθεί πολύ συχνά σε μελέτες που σχετίζονται με την Ψυχολογία. Για παράδειγμα, ο Freud το 1990 υπέθεσε ένα “οικονομικό μοντέλο” για την ενέργεια, όπου η ψυχική ενέργεια θεωρήθηκε ως περιορισμένος πόρος. Ένα άλλο παράδειγμα, είναι οι Ανατολικές σκέψεις για την ενέργεια, οι οποίες προτείνουν

ότι η ενέργεια μπορεί να καταλυθεί μέσα από συγκεκριμένες πνευματικές πρακτικές ή διαλογισμό, όπως είναι η yoga και το reiki. Οι Κινέζοι για παράδειγμα, πιστεύουν ότι το chi είναι μία απεριόριστη πηγή ενέργειας, στην οποία το άτομο μπορεί να έχει πρόσβαση, άλλοτε υψηλότερη και άλλοτε πιο περιορισμένη, ανάλογα με τον τρόπο ζωής που ακολουθεί και με τις προσωπικές του πρακτικές (Jou, 1981). Ο Thayer το 1996 σχολίασε ότι πρακτικές όπως το Tai Chi, η Yoga και το Zen παράγουν μία κατάσταση “ήρεμης ενέργειας”, αρχικά μειώνοντας καταστάσεις έντασης και στη συνέχεια επαναφέροντας συναισθήματα θετικής ενέργειας. Όλες αυτές οι οπτικές όμως για τη ζωτικότητα και την ενέργεια έλαβαν λίγη μόνο προσοχή στις εμπειρικές μελέτες. Μελέτες έγιναν από τους McNair, Lorr και Dorrleman το 1971, οι οποίοι μελετώντας τη διάθεση, αναγνώρισαν έναν παράγοντα ενέργειας/ζωτικότητας και βρήκαν ότι συσχετιζόταν θετικά με την ψυχική υγεία και αρνητικά με συναισθήματα κούρασης. Παρόμοιες μελέτες με παρόμοια αποτελέσματα έγιναν και από τους Stewart, Hays και Ware το 1992. Αξιοσημείωτη ήταν η μελέτη του Thayer το 1987 και το 1996 που ασχολήθηκε με την υποκειμενική ενέργεια και τη σχέση της με τη διάθεση. Διέκρινε δύο τύπους ενέργειας, την ήρεμη και την αρνητική, και δύο τύπους χαμηλής ενέργειας, την ήρεμη εξάντληση και την αρνητική εξάντληση. Οι μελέτες του έδειξαν ότι όταν ένα άτομο έχει από υψηλά ως υπερβολικά επίπεδα άγχους και υποκειμενικής αρνητικής ενέργειας, τότε αυτά μπορούν να μειωθούν μέσα από δραστηριότητες, όπως η έντονη άσκηση, και έτσι το άτομο ανακουφίζεται από την ένταση και τη θέση της καταλαμβάνει η ήρεμη ενέργεια (Thayer, 1987; Nix, Ryan, Manly, Deci, 1999).

2.2.2. Ο ορισμός της υποκειμενικής ζωτικότητας

Αυτή η έρευνα έχει βασιστεί στη μελέτη των Ryan & Frederick το 1997, όπου εξετάστηκε η έννοια της υποκειμενικής ζωτικότητας και ορίστηκε ως ένα θετικό συναίσθημα ζωντάνιας/ζωηράδας και κατοχής προσωπικής ενέργειας. Είναι μία κατάσταση κατά την οποία νιώθεις ζωντανός/ζωηρός και σε εγρήγορση και νιώθεις το θετικό συναίσθημα ότι έχεις ενέργεια διαθέσιμη για τον εαυτό σου. Η ζωντάνια θεωρείται χαρακτηριστικό ευδαιμονίας και ευ ζην (Ryan & Deci, 2001), αφού το να είσαι ζωηρός και να έχεις ενέργεια είναι χαρακτηριστικά της απόλυτα καλής λειτουργίας του ατόμου και της ψυχικής υγείας. Οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται διαρκείς μεταβολές στην ενέργειά τους, όχι μόνο όταν νιώθουν για παράδειγμα άρρωστοι ή ότι πεινούν, αλλά και γενικότερα ως αποτέλεσμα ψυχολογικών παραγόντων (Ryan & Frederick, 1997; Thayer, 1996).

Μία σειρά από μελέτες έδειξαν ότι η ενέργεια και η ζωτικότητα του καθενός συσχετίζεται τόσο με σωματικούς όσο και με ψυχολογικούς παράγοντες. Από πλευράς σωματικών παραγόντων, φάνηκε ότι η ζωτικότητα ήταν χαμηλότερη σε αυτούς που ανέφεραν πόνο, διάφορα συμπτώματα, μη αποτελεσματική λειτουργία του σώματος τους καθώς και συμπτώματα σωματοποίησης. Από πλευράς ψυχολογικών παραγόντων, οι Ryan και Frederick υποστήριξαν ότι η υποκειμενική ζωτικότητα πρέπει να διατηρείται στα ίδια επίπεδα ή ακόμα και να βελτιώνεται σε καταστάσεις κατά τις οποίες ικανοποιούνται οι βασικές ψυχολογικές ανάγκες της αυτονομίας, της αίσθηση ικανότητας και αποτελεσματικότητας και της συναναστροφής με άλλους, που αναλύσαμε παραπάνω στη Θεωρία του Αυτοπροσδιορισμού. Ειδικά ο ρόλος της αυτονομίας είναι ιδιαίτερα σημαντικός στη δυναμική της ενέργειας, αφού οι αυτόνομες συμπεριφορές δείχνουν κάποιον που εκφράζει τον εαυτό του, ενώ οι ελεγχόμενες ενέργειες βιώνονται ως απαίτηση να σκεφτεί, να νιώσει ή να συμπεριφερθεί κάποιος με συγκεκριμένο τρόπο και αισθάνεται σαν να αδειάζει από ενέργεια (Deci & Ryan, 1985; Ryan, 1995). Δεδομένου λοιπόν ότι η ζωτικότητα ορίζεται ως ένα αίσθημα κατοχής ενέργειας διαθέσιμης για τον εαυτό μας, οι Ryan και Frederick (1997) σκέφτηκαν ότι η ενέργεια πρέπει να είναι περισσότερη όταν ολοκληρώνεις με επιτυχία αυτόνομες παρακινούμενες ενέργειες σε σχέση με όταν ολοκληρώνεις με επιτυχία ενέργειες που σου έχουν υποδείξει. Σε αυτό το συμπέρασμα κατέληξαν και όταν βρήκαν στο δείγμα τους από κλινικές πόνου και κλινικές για χάσιμο βάρους, ότι αυτοί που είχαν αναφέρει ότι συμμετείχαν στις θεραπείες με δική τους θέληση, βούληση και πρωτοβουλία είχαν υψηλότερη ζωτικότητα από αυτούς που είχαν συμμετάσχει μετά την υπόδειξη από κάποιο τρίτο άτομο και όχι από δική τους προσωπική πρωτοβουλία. Επίσης, βρήκαν ότι το χαρακτηριστικό της ζωτικότητας ήταν υψηλότερο σε ανθρώπους με υψηλότερες μετρήσεις στο χαρακτηριστικό της αυτονομίας.

2.3. Η έννοια της Εργασιακής Δέσμευσης

2.3.1. Θεωρίες και ορισμοί για την εργασιακή δέσμευση

Θυμηθείτε την τελευταία φορά που βρεθήκατε παραμονές Χριστουγέννων σε ένα σούπερ μάρκετ, όπου η ουρά στον τομέα των τυριών ήταν πραγματικά ατελείωτη και ο εκνευρισμός των πελατών έκδηλος, αλλά υπήρχε μία υπάλληλος, η οποία παρέμενε αληθινά χαμογελαστή και πρόθυμη με χαρά να απαντήσει στις ερωτήσεις σας και να σας εξυπηρετήσει όσο καλύτερα μπορούσε, προκαλώντας σας ταυτόχρονα και μία ηρεμία,

ακόμα και αν γύρω σας κόσμος φώναζε για τις τεράστιες ουρές και έχανε την υπομονή του. Αυτή, λοιπόν, η υπάλληλος ήταν μία αφοσιωμένη υπάλληλος που ήταν απορροφημένη στη δουλειά της, δίνοντας τον καλύτερό της εαυτό και κάνοντας τη δουλειά της όσο καλύτερα μπορούσε.

Ο Kahn το 1990 ήταν ένας από τους πρώτους που ασχολήθηκαν με την εργασιακή δέσμευση. Περιέγραψε τους αφοσιωμένους υπαλλήλους ως απόλυτα συνδεδεμένους με τον ρόλο τους σωματικά, διανοητικά και συναισθηματικά. Η δέσμευση είναι η επικεντρωμένη ενέργεια του υπαλλήλου, η οποία προορίζεται να διοχετευτεί αποκλειστικά στην προσπάθεια του για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού στον οποίο εργάζεται (Macey, Schneider, Barbera & Young, 2009). Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι είναι πιθανό να εργαστούν πιο σκληρά, λόγω προσπάθειας που θέλουν να καταβάλλουν από μόνοι τους με δική τους πρωτοβουλία, όντας αποκλειστικά και μόνο στη δική τους διακριτική ευχέρεια, σε σχέση με αυτούς που δεν είναι αφοσιωμένοι. (Bakker, 2011)

Υπάρχουν όμως πολλοί ορισμοί για την εργασιακή δέσμευση, όπως ότι η εργασιακή δέσμευση είναι το αντίθετο της εξάντλησης. Σε αντίθεση με αυτούς που υποφέρουν από εξάντληση, οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι έχουν την αίσθηση ότι είναι ενεργά και αποτελεσματικά συνδεδεμένοι με τις δραστηριότητες στην εργασία τους και βλέπουν τον εαυτό τους ικανό να αντιμετωπίσει τις απαιτήσεις της δουλειάς όποιες κι αν είναι αυτές. Υπάρχουν δύο σχολές για τη σχέση μεταξύ εργασιακής δέσμευσης και εξάντλησης. Η πρώτη προσέγγιση, των Maslach & Leiter το 1997, υποθέτει ότι η δέσμευση και η εξάντληση αποτελούν δύο αντίθετους πόλους στην διαρκή πάλη για εργασιακό ευ ζην, με την εξάντληση να αποτελεί τον αρνητικό πόλο και τη δέσμευση το θετικό. Επειδή οι Maslach και Leiter ορίζουν την εξάντληση με όρους κυνισμού/αποπροσωποποίησης και αναποτελεσματικότητας, η δέσμευση κατά συνέπεια χαρακτηρίζεται από ενέργεια, συμμετοχή και αποτελεσματικότητα. Εξ' ορισμού αυτά τα τρία χαρακτηριστικά της δέσμευσης αποτελούν τα αντίθετα των τριών χαρακτηριστικών της εξάντλησης. Βέβαια, αυτό δημιουργεί και μία λάθος αντίληψη, αφού δεν σημαίνει ότι ένα εργαζόμενος που δεν είναι εξαντλημένος, είναι απαραίτητα και αφοσιωμένος στη δουλειά του και αντίστοιχα, δεν σημαίνει ότι ένας υπάλληλος που έχει χαμηλά επίπεδα δέσμευσης, αυτομάτως είναι και εξαντλημένος.

2.3.2. Η εργασιακή δέσμευση στην έρευνα αυτή

Για τον παραπάνω λόγο λοιπόν, η έρευνα αυτή έχει βασιστεί στη θεωρία των Schaufeli και Bakker του 2001, στην οποία η εξάντληση και η εργασιακή δέσμευση ορίζονται ως δύο ξεχωριστές έννοιες και μελετώνται και μετριοούνται ανεξάρτητα. Συγκεκριμένα, ασχολούμαστε μόνο με την εργασιακή δέσμευση, η οποία ορίζεται ως μία θετική κατάσταση του μυαλού στην εργασία, κατά την οποία βιώνεις την αίσθηση της ολοκλήρωσης και η οποία χαρακτηρίζεται από τα εξής τρία στοιχεία:

- 1) σφρίγος (vigor)
- 2) αφοσίωση (dedication)
- 3) απορρόφηση (absorption)

Κάθε άλλο παρά μια στιγμιαία και πολύ συγκεκριμένη κατάσταση, η δέσμευση είναι μια πιο επίμονη και διάχυτη συναισθηματικά και γνωστικά κατάσταση που δεν επικεντρώνεται σε κάποια συγκεκριμένο αντικείμενο, γεγονός, πρόσωπο ή συμπεριφορά. Το σφρίγος χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα ενέργειας, ψυχικής αντοχής και ανθεκτικότητας κατά τη διάρκεια της εργασίας, από θέληση να επενδύσεις προσπάθεια και επιμονή ακόμα και όταν αντικρίζεις δυσκολίες. Η αφοσίωση είναι να συμμετέχεις ενεργά στην εργασία και να βιώνεις ένα αίσθημα σημαντικότητας, ενθουσιασμού, έμπνευσης, περηφάνιας και πρόκλησης. Η απορρόφηση χαρακτηρίζεται από απόλυτη συγκέντρωση και ευχαρίστηση στη δουλειά, όπου ο χρόνος περνάει γρήγορα και η προσοχή δεν αποσπάται εύκολα από το αντικείμενο της εργασίας (Schaufeli & Bakker, 2004).

Επίσης, πρέπει να αναφέρουμε ότι η εργασιακή δέσμευση διαφέρει από την εργασιακή ικανοποίηση, αφού συνδυάζει υψηλή ευχαρίστηση στην εργασία (αφοσίωση) με υψηλή ενεργητικότητα (σφρίγος και απορρόφηση), ενώ η εργασιακή ικανοποίηση έχει περισσότερο παθητική μορφή για το ευ ζην ενός εργαζομένου στη δουλειά του. Επίσης, η εργασιακή δέσμευση σχετίζεται με την υψηλή απόδοση για μεγάλη χρονική περίοδο και όχι με μία μεμονωμένη κορυφαία εμπειρία στη δουλειά η οποία μπορεί να έχει διαρκέσει για παράδειγμα μία μόνο ώρα ή και λιγότερο. Επιπλέον, η εργασιακή δέσμευση είναι διαφορετική και από την παρακίνηση, αφού συμπεριλαμβάνει τόσο την ίδια την παρακίνηση μέσω της αφοσίωσης, όσο και την απορρόφηση και το σφρίγος. Αυτό μας δείχνει ότι η εργασιακή δέσμευση ως δείκτης είναι η καλύτερη για να προβλέψουμε την εργασιακή απόδοση σε σχέση με άλλους παράγοντες. Επιπρόσθετα,

από μελέτες που έχουν γίνει, έχει φανεί ότι ακόμα και η δέσμευση μπορεί να έχει διακυμάνσεις σε ένα άτομο από μέρα σε μέρα, αφού εξαρτάται από το τι συμβαίνει κατά τη διάρκεια της μέρας και έτσι οι εργαζόμενοι δείχνουν υψηλότερα ή χαμηλότερα επίπεδα δέσμευσης στην εργασία τους (Bakker, 2011).

2.3.3. Κίνητρα για εργασιακή δέσμευση

Κίνητρα για εργασιακή δέσμευση μπορούν να αποτελέσουν, τόσο πόροι που προσφέρει το ίδιο το εργασιακό περιβάλλον και ο οργανισμός στον οποίο εργάζεται κάποιος όσο και προσωπικοί πόροι του καθενός μας.

Οι πόροι από την εργασία, όπως κοινωνική υποστήριξη από τους συναδέλφους, ανατροφοδότηση από ένα προϊστάμενο για την απόδοση, αυτονομία, ευκαιρίες μάθησης, σχετίζονται θετικά με την εργασιακή δέσμευση (Albrecht, 2010; Bakker & Demerouti, 2008). Οι πόροι από την εργασία είναι φυσικοί, κοινωνικοί ή ακόμα μπορεί να είναι και προδιαγραφές και διαδικασίες που έχει η εταιρία για την κάθε θέση εργασίας και τις αρμοδιότητες της, τα οποία μπορούν α) να μειώσουν τις απαιτήσεις της δουλειάς καθώς και τα σχετικά σωματικά και ψυχολογικά κόστη β) να λειτουργούν με γνώμονα την επίτευξη των εργασιακών στόχων ή γ) να παρακινούν την προσωπική εξέλιξη, τη μάθηση και την ανάπτυξη (Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker, 2011). Ως εκ τούτου, οι πόροι αυτοί δεν είναι μόνο απαραίτητοι για να αντιμετωπίσουμε τις απαιτήσεις της δουλειάς, αλλά είναι και σημαντικοί από μόνοι τους. Οι πόροι της δουλειάς θεωρείται ότι παίζουν το ρόλο της έμφυτης κινητήριας δύναμης, αφού φροντίζουν για την εξέλιξη και τη μάθηση του εργαζόμενου, αλλά και το ρόλο της εξωγενούς κινητήριας δύναμης, αφού συντελούν στην εκπλήρωση των εργασιακών στόχων. Στην πρώτη περίπτωση, οι πόροι της εργασίας ικανοποιούν βασικές ανθρώπινες ανάγκες, όπως αυτές της αυτονομίας, της συναναστροφής και της αίσθησης ικανότητας (Deci & Ryan, 1985). Για παράδειγμα, η κατάλληλη ανατροφοδότηση βοηθάει στην μάθηση, οπότε αυξάνει την ικανότητα στην εργασία, ενώ η ελευθερία της απόφασης και η κοινωνική υποστήριξη ικανοποιούν την ανάγκη για αυτονομία και την ανάγκη να ανήκεις κάπου, αντίστοιχα. Στην δεύτερη περίπτωση, οι πόροι της εργασίας παίζουν το ρόλο της εξωγενούς κινητήριας δύναμης, αφού τέτοια εργασιακά περιβάλλοντα, που προσφέρουν πόρους, προωθούν την προθυμία να επικεντρώσει κάποιος την προσπάθειά του στο έργο που έχει αναλάβει στη δουλειά του. Σε τέτοια περιβάλλοντα, είναι πολύ πιθανό, το έργο που έχει αναλάβει κάποιος, να το ολοκληρώσει επιτυχώς και ο στόχος να επιτευχθεί. Για παράδειγμα, οι

υποστηρικτικοί συνάδελφοι και η ανατροφοδότηση για την απόδοση αυξάνουν την πιθανότητα να πετύχει κάποιος τους εργασιακούς του στόχους. Σε κάθε περίπτωση όμως, είτε μέσα από την ικανοποίηση βασικών ψυχολογικών αναγκών, είτε μέσα από την επίτευξη των εργασιακών στόχων, το αποτέλεσμα είναι θετικό και είναι πολύ πιθανό να οδηγήσει το άτομο στην εργασιακή δέσμευση (Schaufeli & Bakker, 2004). Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω πολλές μελέτες έχουν δείξει τη θετική σχέση μεταξύ των εργασιακών πόρων και της εργασιακής δέσμευσης, όπως αυτή των Hakanen, Perhoniemi και Toppinen-Tanner το 2008 και των Schaufeli, Bakker και Van Rhenen το 2009.

Οι προσωπικοί μας πόροι, όπως η πλέον σημαντική θετική αυτοεκτίμηση, συνδέονται με την ανθεκτικότητα και την αίσθηση του ατόμου ότι είναι ικανό να ελέγξει επιτυχώς το περιβάλλον του και να έχει και ένα αντίκτυπο σε αυτό (Hobfoll, Johnson, Ennis & Jackson, 2003). Έρευνες έχουν δείξει ότι τέτοια θετική αυτοεκτίμηση χαρακτηρίζει ένα άτομο που θέτει στόχους, νιώθει παρακίνηση, πετυχαίνει απόδοση, νιώθει εργασιακή ικανοποίηση και ικανοποίηση από τη ζωή γενικότερα και έχει και άλλα επιθυμητά αποτελέσματα (Judge, Van Vianen & De Pater, 2004). Ο λόγος για αυτό είναι ότι όσο υψηλότεροι είναι οι προσωπικοί πόροι του ατόμου, τόσο μεγαλύτερη και συχνότερη η αίσθηση αυτοπεποίθησης και σιγουριάς ότι ο στόχος είναι ο σωστός. Άνθρωποι με τέτοια χαρακτηριστικά είναι έμφυτα παρακινούμενοι να πετυχαίνουν τους στόχους τους και σαν αποτέλεσμα έχουν να επιτυγχάνουν υψηλότερη απόδοση και ικανοποίηση. Πολλοί μελετητές έχουν μελετήσει τη σχέση μεταξύ προσωπικών πόρων και εργασιακής δέσμευσης και έχουν δείξει ότι η αυτοεκτίμηση, η αίσθηση ότι είμαι αποτελεσματικός, ο έλεγχος, η ικανότητα να αντιλαμβάνεσαι και να ρυθμίζεις τα συναισθήματά σου, δίνουν θετικά προγνωστικά για την εργασιακή δέσμευση (Albrecht, 2010). Επίσης, η έρευνα των Xanthoroulou, Bakker, Demerouti και Schaufeli (2009), έδειξε ότι οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι νιώθουν ότι μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις που αντιμετωπίζουν στη δουλειά σε ένα ευρύ φάσμα συνθηκών. Επιπλέον, οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι έχουν την τάση να πιστεύουν ότι θα έχουν καλά αποτελέσματα και στη ζωή γενικότερα, δηλαδή είναι αισιόδοξοι και πιστεύουν ότι μπορεί να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους συμμετέχοντας σε ρόλους μέσα στον οργανισμό που εργάζονται και αυτό δείχνει αυτοεκτίμηση (Bakker, 2011).

2.3.4. Σχέση εργασιακής δέσμευσης και εργασιακής απόδοσης

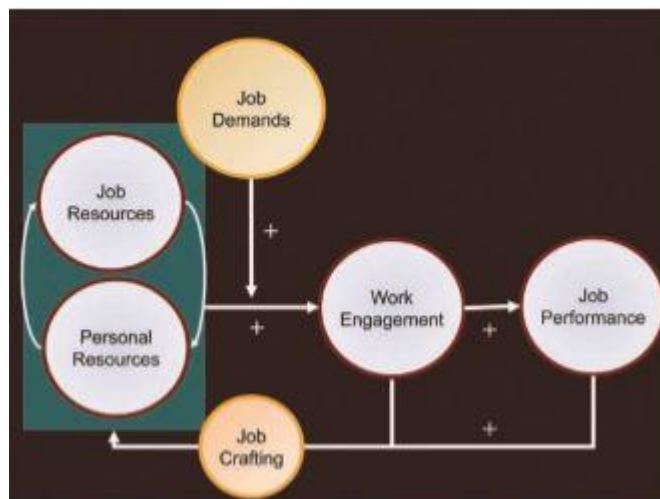
Υπάρχουν τουλάχιστον τέσσερις λόγοι για τους οποίους οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι αποδίδουν καλύτερα από τους μη αφοσιωμένους. Αρχικά, οι δεσμευμένοι με την εργασία τους υπάλληλοι βιώνουν συχνά θετικά συναισθήματα, όπως ευγνωμοσύνη, χαρά και ενθουσιασμό. Αυτά τα θετικά συναισθήματα φαίνεται να διευρύνουν το φάσμα σκέψης-δράση του ατόμου, αφού αυτό συνεπάγεται ότι δουλεύουν διαρκώς με τους προσωπικούς τους πόρους (Fredrickson, 2001). Δεύτερον, οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι βιώνουν καλύτερη υγεία. Αυτό σημαίνει ότι μπορούν να εστιάσουν και να αφιερώσουν όλες τους τις ικανότητες και όλη τους την ενέργεια στη δουλειά τους. Τρίτον, δημιουργούν τους δικούς τους προσωπικούς και εργασιακούς πόρους. Τέλος, οι δεσμευμένοι υπάλληλοι μεταδίδουν τη δέσμευσή τους σε άλλους στο άμεσο περιβάλλον τους (Bakker & Xanthoroulou, 2009). Αφού λοιπόν στους περισσότερους οργανισμούς η απόδοση είναι αποτέλεσμα ομαδικής προσπάθειας, η δέσμευση ενός ατόμου μπορεί να μεταδοθεί και σε άλλους συναδέλφους και έμμεσα να βελτιωθεί η απόδοση όλης της ομάδας (Bakker, 2011).

Πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι η σχέση εργασιακής δέσμευσης και εργασιακής απόδοσης είναι θετική. Για παράδειγμα, η έρευνα των Bakker, Demerouti και Verbeke (2004) έδειξε ότι οι δεσμευμένοι υπάλληλοι έπαιρναν πολύ καλή βαθμολογία από τους συναδέλφους τους για την απόδοσή τους γενικότερα και αυτό έδειχνε ότι και η απόδοσή τους ήταν καλή αλλά και είχαν τη θέληση να πάνε ένα βήμα παραπέρα. Επίσης, η έρευνα των Salanova, Agut και Peiro το 2005 έδειξε ότι η βαθμολογία των εργαζομένων για τους πόρους ισπανικών εστιατορίων και ξενοδοχείων, για τη δέσμευση και για το κλίμα στην παροχή υπηρεσιών, είχε θετική σχέση με τη βαθμολογία των πελατών για την απόδοση των υπαλλήλων αλλά και την αφοσίωση των πελατών (Bakker, 2011).

Όλα τα στοιχεία που υπάρχουν για τις κινητήριες δυνάμεις και τα αποτελέσματα της εργασιακής δέσμευσης μπορούν να απεικονισθούν σε ένα γενικότερο μοντέλο για την εργασιακή δέσμευση (Bakker & Demerouti, 2008).

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, οι πόροι της εργασίας, όπως κοινωνική υποστήριξη από τους συναδέλφους και τους προϊστάμενους, ανατροφοδότηση για την απόδοση, ποικιλία δεξιοτήτων και αυτονομία, ενεργοποιούν μία διαδικασία παρακίνησης που οδηγεί σε μεγαλύτερη εργασιακή δέσμευση και κατά συνέπεια υψηλότερη απόδοση. Επίσης, το μοντέλο υποθέτει ότι οι πόροι της εργασίας γίνονται περισσότερο σημαντικοί και επιτυγχάνουν την παρακίνηση, όταν οι υπάλληλοι έρχονται αντιμέτωποι με υψηλές

απαιτήσεις στη δουλειά, όπως φόρτος εργασίας, συναισθηματικές και διανοητικές απαιτήσεις. Επίσης, η έρευνα των Xanthoroulou, Bakker, Demerouti και Schaufeli το 2009 έδειξε ότι οι εργασιακοί και προσωπικοί πόροι είναι αμοιβαία συσχετιζόμενοι και ότι οι προσωπικοί πόροι μπορούν και από μόνοι τους ανεξάρτητα να προβλέψουν την εργασιακή δέσμευση. Επίσης, οι εργαζόμενοι με υψηλή αισιοδοξία, αυτοεκτίμηση, σιγουριά για τις ικανότητές τους και ανθεκτικότητα μπορούν πολύ καλά να επιστρατεύσουν τους εργασιακούς πόρους και γενικά είναι περισσότερο δεσμευμένοι με την εργασία. Το μοντέλο της εργασιακής δέσμευσης απεικονίζεται στο παρακάτω γράφημα και όπως μπορείτε να δείτε, υποθέτουμε ότι οι εργασιακοί και προσωπικοί πόροι είτε ανεξάρτητα είτε σε συνδυασμό μπορούν να προβλέψουν την εργασιακή δέσμευση.



Διάγραμμα 1. Το μοντέλο της εργασιακής δέσμευσης

Πηγή: Bakker A., 2011, *An Evidence-Based Model of Work Engagement*, p. 267 (based on Bakker & Demerouti, 2008)

Επίσης, οι εργασιακοί και προσωπικοί πόροι έχουν θετικό αντίκτυπο στην εργασιακή δέσμευση όταν οι απαιτήσεις της δουλειάς είναι υψηλές. Η εργασιακή δέσμευση με τη σειρά της έχει θετικό αντίκτυπο στην εργασιακή απόδοση. Πολύ σημαντικό είναι να παρατηρήσουμε ότι στον κύκλο που δημιουργείται στο μοντέλο φαίνεται πως οι εργαζόμενοι που είναι δεσμευμένοι και αποδίδουν καλά είναι ικανοί να δημιουργήσουν τους δικούς τους πόρους και να ενθαρρύνουν τη δέσμευση όσο περνάει ο χρόνος και να δημιουργούν όλο πιο θετικά αποτελέσματα. Αυτό το μοντέλο δεν αναφέρεται μόνο στις διαφορές μεταξύ διαφορετικών ατόμων αλλά και στη διαφορά στο ίδιο άτομο όσο περνάει ο χρόνος. Τις ημέρες που ένας υπάλληλος έχει περισσότερους πόρους από την εργασία του, όπως υποστήριξη από τους συναδέλφους του, ανατροφοδότηση από τον προϊστάμενό του και ενδιαφέρουσες επαφές με πελάτες, βιώνει υψηλότερα επίπεδα

εργασιακής δέσμευσης και κατά συνέπεια αποδίδει καλύτερα. Τέτοιες μέρες επίσης δημιουργούν συμπεριφορές που ο υπάλληλος αλλάζει το εργασιακό του περιβάλλον ενεργά αν χρειάζεται (job crafting), ώστε να το φέρει στα μέτρα του και να του ταιριάζει περισσότερο σύμφωνα με τις γνώσεις του, τις δεξιότητες και τις ικανότητές του αλλά και τις προτιμήσεις και τις ανάγκες του. Αυτό μπορεί να γίνει, για παράδειγμα, ζητώντας ανατροφοδότηση από τον προϊστάμενό μας ή επιδιώκοντας συμμετοχή σε projects, ώστε να δημιουργήσουμε προκλήσεις στο εργασιακό μας περιβάλλον, οπότε η δουλειά μας αποκτάει άλλο νόημα για εμάς και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση των επιπέδων των εργασιακών και προσωπικών πόρων αυτές τις συγκεκριμένες μέρες.

2.3.5. Άλλα θέματα προς συζήτηση για την εργασιακή δέσμευση

Άλλες βέβαια διαστάσεις που πρέπει να εξετασθούν σχετικά με την εργασιακή δέσμευση είναι πώς οι προϊστάμενοι μπορούν να επηρεάσουν τη δέσμευση των υφισταμένων τους και με ποιους μηχανισμούς μπορεί να συμβεί αυτό. Επίσης, πρέπει να απαντήσουμε στο ερώτημα “Όσο μεγαλύτερη η εργασιακή δέσμευση, τόσο το καλύτερο; Ή δεν είναι πάντα καλή;” Οι εργαζόμενοι δεν μπορούν πάντα να είναι δεσμευμένοι, αφού χρειάζονται στιγμές αποχής και απουσίας και ευκαιρίες να επανέλθουν. Είναι καλύτερο, ακόμα και κατά τη διάρκεια μίας εργάσιμης μέρας, να κυμαίνεται το επίπεδο της δέσμευσης ή είναι καλύτερο να μένει σταθερό η υψηλό; Επίσης, μήπως είναι σημαντικό να μελετήσουμε πέρα από την εργασιακή δέσμευση, τη δέσμευση του ατόμου και σε άλλους τομείς της ζωής, όπως η εκπαίδευση & η άσκηση; (Bakker, 2011).

2.4. Η έννοια του Ψυχολογικού Κεφαλαίου

2.4.1. Η εξέλιξη της έννοιας του Ψυχολογικού Κεφαλαίου

Εδώ και πολλές δεκαετίες επιστήμες, όπως η ψυχολογία και η κοινωνιολογία, έχουν κάνει εκτεταμένες έρευνες για τις ψυχικές ασθένειες και τις δυσλειτουργικές συμπεριφορές, αλλά δεν έχουν λάβει υπόψη τους ή δεν έχουν καταφέρει να συνεισφέρουν στο πώς να κατανοήσουμε καλύτερα το ρόλο των ανθρώπινων δυνάμεων, της άνησης και της καλής λειτουργίας στο γενικότερο ευ ζην του ατόμου.

Παρομοίως, έχουν μελετήσει το εργασιακό στρες, την εξουθένωση, τη διαμάχη, τις αντιπαραγωγικές και δυσλειτουργικές συμπεριφορές και διάφορα άλλα αρνητικά χαρακτηριστικά και όντας απορροφημένοι σε όλα αυτά τα αρνητικά, δεν έχουν ασχοληθεί καθόλου με τα χαρακτηριστικά που έχουν οι άνθρωποι που αποδίδουν τα μέγιστα ή με διεργασίες που μπορεί να οδηγήσουν σε εξαιρετικά αποτελέσματα στην εργασία. Αυτή λοιπόν η συνειδητοποίηση παρακίνησε τους θετικούς ψυχολόγους και τους ακαδημαϊκούς της Θετικής Οργανωσιακής Συμπεριφοράς (Positive Organizational Behavior – POB) να ξεκινήσουν μία νέα και ενθουσιώδη τάση με έρευνες που εστιάζουν στη θετικότητα. Έτσι λοιπόν δημιουργήθηκε η έννοια “Ψυχολογικό Κεφάλαιο” (Psychological Capital – PsyCap) (Youssef-Morgan & Luthans, 2014).

Το Ψυχολογικό Κεφάλαιο κατά το Luthans ορίζεται ως η μελέτη και εφαρμογή των θετικά προσανατολισμένων δυνάμεων του ατόμου καθώς και των ψυχολογικών ικανοτήτων του που μπορούν να μετρηθούν, να αναπτυχθούν και να διαχειριστούν αποτελεσματικά με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης στον εργασιακό χώρο του σήμερα (Luthans, 2002). Η Θετική Οργανωσιακή Συμπεριφορά εστίασε σε ψυχολογικούς πόρους σε ατομικό επίπεδο οι οποίοι είναι:

- θετικοί
- βασισμένοι στη θεωρία και στην έρευνα
- μετρήσιμοι
- αντικατοπτρίζουν μία κατάσταση ή είναι ανοιχτοί σε περαιτέρω ανάπτυξη
- σχετιζόμενοι με επιθυμητά αποτελέσματα συμπεριφοράς και απόδοσης στον εργασιακό χώρο (Luthans, 2002; Luthans, Youssef & Avolio, 2007; 2015).

Τα παραπάνω κριτήρια επιλέχθηκαν για να βεβαιώσουν ότι η Θετική Οργανωσιακή Συμπεριφορά μπορεί να ανταποκριθεί στην επιστημονική αυστηρότητα της ακαδημαϊκής έρευνας, καθώς και στην πρακτική συνάφεια και χρησιμότητα της αποδεδειγμένης αποτελεσματικής πρακτικής (Pfeffer & Sutton, 2006).

Σύμφωνα με τα παραπάνω κριτήρια προέκυψαν οι εξής τέσσερις ψυχολογικοί παράγοντες (Luthans, 2002a):

- η ελπίδα (Hope)
- η αποτελεσματικότητα (Efficacy)
- η ανθεκτικότητα (Resilience)
- η αισιοδοξία (Optimism)

και χρησιμοποιήθηκε το ακρωνύμιο “HERO within” (Luthans, 2012) για να δείξει αυτές τις τέσσερις έννοιες και τη σημαντικότητα τους καθώς και τη σχέση τους με την παραγωγή εξαιρετικών ικανοτήτων και αποτελεσμάτων.

Βεβαίως μελετήθηκαν και άλλες ψυχολογικές έννοιες, οι οποίες όμως δεν ταίριαζαν τελικά με τα κριτήρια που είχαν τεθεί. Κάποιες από αυτές τις έννοιες ήταν η δημιουργικότητα, το κουράγιο, η ευγνωμοσύνη, η συναισθηματική εξυπνάδα, η συγχώρεση, η αυθεντικότητα (Luthans, Youssef-Morgan & Avolio, 2015).

Στη συνέχεια λοιπόν το Ψυχολογικό Κεφάλαιο απέκτησε έναν νέο ορισμό σύμφωνα με τον οποίο ορίστηκε ως η θετική ψυχολογική κατάσταση ανάπτυξης του ατόμου, η οποία χαρακτηρίζεται από α) το να έχει *αυτοπεποίθηση* να αναλάβει και να καταβάλλει την απαραίτητη προσπάθεια για να επιτύχει σε έργα που αποτελούν πρόκληση (αποτελεσματικότητα), β) το να είναι *αισιόδοξο* ότι μπορεί να πετύχει και τώρα και στο μέλλον, γ) το να επιμένει για τους στόχους του και αν είναι απαραίτητο να ανασχεδιάζει το δρόμο που μπορεί να το οδηγήσει στην επιτυχία και να μην χάνει την *ελπίδα* του και δ) όταν περιτριγυρίζεται από προβλήματα και αντιξοότητες να βρίσκει τρόπους να τα ξεπερνάει και να είναι *ανθεκτικό*, προκειμένου να πετύχει (Luthans et al., 2015).

Αυτό που συνδέει τις τέσσερις έννοιες του Ψυχολογικού κεφαλαίου, δηλαδή την ελπίδα, την αποτελεσματικότητα, την ανθεκτικότητα και την αισιοδοξία, είναι μία θετική εκτίμηση των συνθηκών και της πιθανότητας για επιτυχία, βασισμένη σε παρακινούμενη προσπάθεια και επιμονή (Luthans et al., 2007) και μία εσωτερική αίσθηση προσπάθειας, ελέγχου και προθυμίας (Youssef & Luthans, 2013; Youssef-Morgan & Luthans, 2013). Με άλλα λόγια, όταν είμαστε διαρκώς αισιόδοξοι για τις πιθανότητες να πετύχουμε και επιμένουμε για να έχουμε τον πλήρη έλεγχο και να πετύχουμε, αυτό προωθεί μία θετική όψη των πραγμάτων, την επιλογή να πετύχουμε στόχους που αποτελούν πρόκληση και την επένδυση της ενέργειας και των πόρων με στόχο την επίτευξη των στόχων ανεξαρτήτως εμποδίων και αναποδιών (Youssef-Morgan & Luthans, 2014).

2.4.2. Οι τέσσερις έννοιες του Ψυχολογικού Κεφαλαίου

Η *ελπίδα* (hope) είναι βασισμένη στη θεωρία και στην έρευνα του θετικού ψυχολόγου Rick Snyder το 2000. Ορίζεται ως μια θετική κατάσταση παρακίνησης που βασίζεται

στη διαδραστική σχέση μεταξύ της αίσθησης επιτυχούς παραγωγικής ενέργειας για την επίτευξη στόχων και των δρόμων που σκοπεύουμε να ακολουθήσουμε για την επίτευξή τους (Snyder, Irving, Anderson, 1991). Η ελπίδα σχετίζεται με την απόδοση σε πολλούς τομείς της ζωής, συμπεριλαμβανομένου και του εργασιακού περιβάλλοντος (Peterson & Byron, 2008; Youssef & Luthans, 2007) και έχει θεωρηθεί και μετρηθεί τόσο ως χαρακτηριστικό της διάθεσης όσο και ως κατάσταση (Snyder et al., 1996) που μπορεί να αναπτυχθεί μέσα από τη στοχοθέτηση, το σχεδιασμό διαφόρων ενδεχομένων που μπορεί να συμβούν αλλά και άλλων μηχανισμών ετοιμότητας (Luthans et al. 2015).

Η *αποτελεσματικότητα* (efficacy) είναι βασισμένη στην εκτεταμένη έρευνα και κοινωνική γνωστική θεωρία του Albert Bandura το 1997. Μπορεί να οριστεί ως η εμπιστοσύνη ενός ατόμου στην ικανότητά του να ενεργοποιήσει το κίνητρό του, τους γνωστικούς του πόρους και το πλάνο δράσης που απαιτείται για να φέρει εις πέρας μια συγκεκριμένη εργασία σε ένα δεδομένο πλαίσιο (Stajkovic & Luthans, 1998b, σελ.66). Οι έρευνες υποστηρίζουν δυναμικά τη θετική σχέση μεταξύ αποτελεσματικότητας/αυτοπεποίθησης και απόδοσης (Stajkovic & Luthans, 1998a; Bandura, 2012).

Η *ανθεκτικότητα* (resilience) είναι “μία ικανότητα που μπορεί να αναπτυχθεί και οδηγεί στο να μπορείς να επανέρχεσαι δριμύτερος μετά από αντιξοότητες, διαμάχες, αποτυχίες ή ακόμα και από θετικά γεγονότα, όπως πρόοδο, ανάπτυξη και αυξημένη υπευθυνότητα” (Luthans, 2002a, σελ. 702). Η μοναδικότητα της ανθεκτικότητας πηγάζει από την αντιδραστική της λειτουργία μετά από προκλήσεις και αναποδιές και αυτό σημαίνει ότι μπορεί να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί (Masten, 2001; Masten, Cutuli, Herbers & Reed, 2009). Μετά από έρευνες, η ανθεκτικότητα έχει δείξει ότι σχετίζεται με την απόδοση και τα αποτελέσματά της σε διάφορους τομείς της ζωής, αλλά και σε ποικίλες ηλικιακές ομάδες, είτε πρόκειται για παράδειγμα για εργασιακό περιβάλλον, είτε για παιδιά που βρίσκονται σε κίνδυνο (Youssef & Luthans, 2007).

Η *αισιοδοξία* (optimism) είναι μία γενικότερη θετική όψη των πραγμάτων και μία γενικότερη θετική προσδοκία (Carver, Scheier, Miller & Fulford, 2009), όπως και μία προσωπική στάση ζωής που βλέπει τα θετικά γεγονότα ως προσωπικά και μόνιμα, ενώ τα αρνητικά ως εξωτερικά, προσωρινά και περιστασιακά (Seligman, 1998). Όπως η ελπίδα, έτσι και η αισιοδοξία έχει θεωρηθεί και μετρηθεί τόσο ως χαρακτηριστικό της διάθεσης (Scheier & Carver, 1987), όσο και ως κατάσταση που κάποιος μπορεί να τη μάθει και να την αναπτύξει (Seligman, 1998). Η σχέση μεταξύ αισιοδοξίας και επιθυμητών αποτελεσμάτων, συμπεριλαμβανομένων αυτών στο

εργασιακό περιβάλλον, έχει εμπειρικά αποδειχθεί (Seligman, 1998; Youssef & Luthans, 2007; Youssef-Morgan & Luthans, 2014).

Ο όρος *ευ ζην* συχνά χρησιμοποιείται εναλλακτικά, αντί της λέξης *ευτυχία* και αποτελεί μία “ομπρέλα” κάτω από την οποία βρίσκονται το συναισθηματικό *ευ ζην*, το ψυχολογικό *ευ ζην*, το κοινωνικό *ευ ζην* καθώς και το σωματικό και το διανοητικό. Το *ευ ζην* σχετίζεται με ένα ευρύ φάσμα θετικών αποτελεσμάτων, όπως σωματική και ψυχολογική υγεία (Ryff & Singer, 2003), προσωπική προσπάθεια, αντιμετώπιση του στρες (Diener & Fujita, 1995; Emmons, 1992; Folkman, 1997; Fordyce, 1988), ικανοποίηση σε σημαντικούς τομείς της ζωής (Diener, 2000; Diener et al., 1999) και μπορεί να οδηγήσει στην επιτυχία σε πολλούς τομείς της ζωής μας, ενώ το αντίθετο δεν συμβαίνει, σύμφωνα με στοιχεία των Lyubomirsky, King & Diener το 2005. Εκτός όμως από την σημαντική αξία του *ευ ζην* γενικότερα, γίνεται ολοένα πιο σημαντική η αξία του στο εργασιακό περιβάλλον, λόγω του σημαντικού κόστους που γλιτώνει από τα κόστη που σχετίζονται με το *ευ ζην* των εργαζομένων (Cascio & Boudreau, 2011). Ο Judge και οι συνεργάτες του έδειξαν ότι η ικανοποίηση από τη ζωή και το *ευ ζην* είναι αιτία δημιουργίας εργασιακής ικανοποίησης (Judge & Watanabe, 1993), η οποία με τη σειρά της σχετίζεται με την απόδοση στην εργασία (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001). Στην εποχή μας οι επιχειρήσεις, λόγω του υπερ-ανταγωνιστικού περιβάλλοντος που υπάρχει, δεν θέλουν μέσους εργαζόμενους με μέση απόδοση, γι’ αυτό δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στο *ευ ζην* των εργαζομένων τους και το θέτουν ως στρατηγική προτεραιότητα (Cameron & Caza, 2004). Μία θετική προσέγγιση από μεριάς του εργαζομένου μπορεί να οδηγήσει σε εξαιρετικά αποτελέσματα και όχι σε μεσαία ή κάτω από το μέσο όρο απόδοση. Το Ψυχολογικό Κεφάλαιο λοιπόν, λόγω των χαρακτηριστικών του, είναι το ιδανικό να παρουσιάσει μία μοναδική προσέγγιση για να αναδεικνύεται η θετικότητα των εργαζομένων και ως εκ τούτου και το *ευ ζην*, ώστε να οδηγούμαστε σε επίπεδα εξαιρετικής απόδοσης, αφού η θετικότητα εστιάζει σε μία ευρύτερη προσέγγιση όλης της οντότητας του ατόμου, η οποία είναι ιδιαίτερα σχετική με το *ευ ζην*. Οι κλίμακες του Ψυχολογικού Κεφαλαίου έχουν δείξει ότι μπορούν να προσαρμοστούν σε τομείς πέρα από τους εργασιακούς, όπως η υγεία, οι σχέσεις (Luthans, Youssef, Sweetman & Harms, 2013) και η εκπαίδευση (Luthans, Luthans & Avey, 2014; Luthans, Luthans & Jensen, 2012) και επίσης το πιο σημαντικό είναι ότι μπορούν να μετρήσουν το *ευ ζην* (Avey, Luthans, Smith & Palmer, 2010; Luthans et al., 2013; Roche, Haar & Luthans, 2014).

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία

3.1. Λίγα λόγια για τη χρήση ημερολογίων στις έρευνες

Το αναπόφευκτο καθήκον κάποιος να παρατηρεί τον εαυτό του:

Εάν κάποιος άλλος με παρατηρεί, πρέπει κι εγώ με τη σειρά μου να παρατηρώ τον εαυτό μου, εάν κανείς δεν με παρατηρεί, πρέπει να παρατηρώ τον εαυτό μου από όλο και πιο κοντά.

Franz Kafka, 7 Νοεμβρίου 1921

Τα ημερολόγια υπάρχουν από το 16^ο αιώνα στην Ευρώπη για καταγραφή γεγονότων, ιστορικών γεγονότων, απομνημονευμάτων και στην ουσία συνεχίζονται μέχρι σήμερα, οπότε οι άνθρωποι καταγράφουν την καθημερινή τους ζωή και την ανεβάζουν στο διαδίκτυο π.χ. μέσω blogs και vlogs. Τα ημερολόγια σήμερα μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μεγάλο εύρος μελετών, τόσο σε πειραματικές, όσο και σε ερευνητικές μελέτες. Με τη χρήση ημερολογίων καταφέρνουμε να ξεπεράσουμε προβλήματα στη συλλογή δεδομένων, όπως το να προσπαθεί ο συμμετέχων σε μία μέθοδο έρευνας, όπως η συνέντευξη, να ανακαλέσει στη μνήμη του καταστάσεις και συναισθήματα. Τα ημερολόγια μπορούν να χρησιμοποιηθούν, είτε ως η μόνη μέθοδος έρευνας, είτε και συνδυαστικά με άλλες μεθόδους και σε κάθε περίπτωση αποτελούν μία μοναδική πηγή πληροφοριών. Βέβαια, δεν αποτελούν μία φθηνή ή εύκολη μέθοδο έρευνας. Επίσης, ένα ακόμα χαρακτηριστικό τους είναι ότι μπορούν να αποτελέσουν το μέσο πρόσβασης, είτε σε ομάδες ανθρώπων είτε σε δραστηριότητες που διαφορετικά είναι πολύ δύσκολο να έχουμε πρόσβαση, όπως για παράδειγμα σε περιπτώσεις που υπάρχουν πρακτικά προβλήματα στο να κάνουμε την κατάλληλη παρατήρηση, γιατί τα γεγονότα που θέλουμε να παρατηρήσουμε ή οι δραστηριότητες είναι σπάνιο ή δύσκολο να παρατηρηθούν. Επίσης, αυτοί που κρατούν το ημερολόγιο μπορούν να λειτουργήσουν ως υποκατάστατο του ερευνητή στη συλλογή δεδομένων και συνεπώς καταγράφουν τα δεδομένα για λογαριασμό του ερευνητή και σύμφωνα με τις οδηγίες που δόθηκαν

από αυτόν. Οπότε, σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση της έρευνας ημερολογίου, πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη δομή του ημερολογίου ως εργαλείο συλλογής δεδομένων, δίνοντας λεπτομερείς οδηγίες για τον τρόπο με τον οποίο θα χρησιμοποιηθεί το ημερολόγιο και ελέγχοντας την ακρίβεια των δεδομένων που έχουμε συλλέξει. Αφού ο ερευνητής αποφασίσει τους στόχους της έρευνας, στη συνέχεια πρέπει να καταλήξει στην κατάλληλη πηγή δεδομένων, δηλαδή να διαλέξει τους πλέον κατάλληλους για να συμμετάσχουν στην έρευνά του βάσει του σκοπού της έρευνας, του σχεδιασμού της, του πληθυσμού στον οποίο στοχεύει και των δεξιοτήτων που χρειάζεται να έχει ο συμμετέχοντας ώστε να είναι αποτελεσματικός στην καταγραφή του ερωτηματολογίου. Είναι λοιπόν πολύ σημαντικό να διαλέξει τα κατάλληλα άτομα, λόγω της σημαντικότητας της γενίκευσης των ευρημάτων της έρευνας. Η διαμόρφωση των ημερολογίων και η καθοδήγηση για τον τρόπο καταγραφής τους αντανakλούν τους σκοπούς και στόχους των ερευνητών. Οι ερευνητές ενδιαφέρονται για την ακριβή καταγραφή των σχετικών δεδομένων. Η ανάλυση των δεδομένων είναι συνήθως το πιο συναρπαστικό και διασκεδαστικό μέρος της διαδικασίας έρευνας. Τα πρώτα στάδια είναι προπαρασκευαστικά και υπάρχει αβεβαιότητα, αλλά όσο ο ερευνητής αρχίζει να βλέπει και να αναλύει τα δεδομένα, αρχίζει να αναγνωρίζει και κάποιες επαναλαμβανόμενες παρατηρήσεις και πρότυπα καθώς και τη γενικότερη εικόνα των βασικών ευρημάτων, οπότε σε αυτό το σημείο οι καρποί αρχίζουν να αποδίδουν. Αυτό δείχνει ότι στις έρευνες με χρήση ημερολογίων, ο ερευνητής δεν χρειάζεται να περιμένει τη συλλογή όλων των δεδομένων για να αρχίσει την ανάλυσή του, αλλά μπορεί να την ξεκινήσει ακόμα και με την ολοκλήρωση μόλις ενός ημερολογίου και απλά η ανάλυση αναπτύσσεται όσο ολοκληρώνονται όλα τα ημερολόγια και φυσικά μπορεί να επηρεάσει την επιλογή των ημερολογίων που ακολουθούν ανάλογα με το περιεχόμενό τους. Αντιθέτως, οι ερευνητές που χρησιμοποιούν ποσοτικά δεδομένα πρέπει να περιμένουν έως ότου ολοκληρωθεί η συλλογή όλων των δεδομένων και αρχίσουν να χρησιμοποιούν κάποιο στατιστικό πακέτο και μετά από αυτά μπορούν να αρχίσουν να εξερευνούν επαναλαμβανόμενα πρότυπα στα δεδομένα τους. Ο Bryman (2001, σελ. 63) αναγνωρίζει 11 βήματα στην ποσοτική έρευνα, με την ανάλυση να βρίσκεται στο 9^ο βήμα (Alaszewski, 2006).

3.2. Δείγμα και διαδικασία

Συνολικά συλλέξαμε 175 ερωτηματολόγια και η μέθοδος που ακολουθήσαμε ήταν αυτή του ημερήσιου ερωτηματολογίου. Τα άτομα επιλέχθηκαν κατόπιν συνεννόησης μαζί τους και κριτήριο ήταν να μην είναι αυτό-απασχολούμενοι ή ιδιοκτήτες επιχειρήσεων. Τα ερωτηματολόγια δημιουργήθηκαν χρησιμοποιώντας τα google forms και στάλθηκαν μέσω της εφαρμογής αυτής χρησιμοποιώντας το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Λόγω της ιδιαιτερότητας της μεθόδου της έρευνας ημερολογίου δημιουργήθηκαν 25 ίδια ερωτηματολόγια, ένα για κάθε συμμετέχοντα και καθένα από αυτά είχε έναν κωδικό αριθμό που αντιστοιχούσε στον κάθε συμμετέχοντα. Έτσι, καθημερινά και σε ώρα που είχε επιλέξει ο κάθε συμμετέχοντας ανάλογα με την ώρα που σχολούσε από τη δουλειά του, στέλναμε το ερωτηματολόγιο που αντιστοιχούσε στον καθένα, ανάλογα με τον κωδικό αριθμό του, ώστε να διασφαλίσουμε ότι θα έχουμε και συγκεντρωτικά αποτελέσματα ανά άτομο για να δούμε την δική του προσωπική διακύμανση και αλλαγή μέρα με τη μέρα. Έτσι έχουμε καταφέρει να συγκεντρώσουμε τόσο συγκεντρωτικά αποτελέσματα για το σύνολο του δείγματος, όσο και αποτελέσματα ανά συμμετέχοντα. Τα 25 άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα απαντούσαν καθημερινά τις ίδιες ερωτήσεις επί 7 συνεχόμενες εργάσιμες ημέρες. Την πρώτη μέρα συλλέξαμε και τα δημογραφικά στοιχεία, τα οποία όμως αφαιρέθηκαν από το ερωτηματολόγιο από τη δεύτερη μέρα και έπειτα. Στο ερωτηματολόγιο απαντούσαν, είτε προς το τέλος της εργάσιμης μέρας προτού φύγουν από τη δουλειά, είτε αμέσως μετά. Έτσι αποτυπώθηκαν τα ημερήσια συναισθήματά τους στη δουλειά καθώς και η διακύμανσή τους από μέρα σε μέρα. Επίσης, ενημερώθηκαν ότι τα αποτελέσματα της έρευνας θα χρησιμοποιηθούν ανώνυμα και σύμφωνα με τους νέους κανόνες περί προστασίας δεδομένων, που έχουν γίνει γνωστοί με το ακρωνύμιο “GDPR” και τους δινόταν και η επιλογή συμμετοχής ή μη στην έρευνα με ανάλογη ερώτηση.

Στην έρευνα συμμετείχαν 25 άτομα, εκ των οποίων το 72% ήταν γυναίκες και το 28% ήταν άντρες. Το εύρος της ηλικίας ήταν από 26 έως 59 ετών, αρά μιλάμε για μέσο όρο ηλικίας τα 34,96 έτη, ενώ η τυπική απόκλιση υπολογίστηκε στα 7,08 έτη. Το 56% ήταν άγαμοι και το 44% ήταν παντρεμένοι. Όσον αφορά στην εκπαίδευση, το 48% έχουν τελειώσει μεταπτυχιακό, το 40% έχουν τελειώσει ΑΕΙ/ΤΕΙ, 8% τεχνική/επαγγελματική σχολή και 4% γυμνάσιο. Το 20% εργάζεται στον δημόσιο τομέα, ενώ το 80% εργάζεται στον ιδιωτικό τομέα. Το 88% του δείγματος εργάζεται στην Ελλάδα, ενώ το 12% εργάζεται στο εξωτερικό. Τα έτη εργασίας του δείγματος

μας στην δουλειά που βρίσκονται σήμερα κυμαίνονται από 1 έως 20 με μέσο όρο τα 6,68 έτη και τυπική απόκλιση 4,83 έτη, ενώ τα έτη συνολικής εργασιακής εμπειρίας κυμαίνονται από 4 έως 31 έτη με μέσο όρο τα 12,2 έτη και τυπική απόκλιση 5,84 έτη. Στην πλειοψηφία του το δείγμα μας κάνει εργασία γραφείου.

3.3. Κλίμακες

3.3.1. Κλίμακα Εσωτερικής Παρακίνησης

Οι Kaap-Deeder, Vansteenkiste, Soenens και Mabbe προσάρμοσαν την κλίμακα μέτρησης της *εσωτερικής παρακίνησης* του Chen και των συνεργατών του, για τη χρήση σε έρευνες με τη χρήση ημερολογίου, επιλέγοντας 12 από τις συνολικά 24 ερωτήσεις που περιείχε. Αυτή η καθημερινή εκτίμηση των αναγκών έδειξε να σχετίζεται σημαντικά με την καθημερινή επικουρική υποστήριξη των αναγκών και των αποτελεσμάτων του ευ ζην. Εμείς, από τις 12 συνολικά ερωτήσεις της κλίμακας αυτής, επιλέξαμε να χρησιμοποιήσουμε μόνο τις 6, οι οποίες ήταν και αυτές οι ερωτήσεις της κλίμακας που αφορούσαν μόνο στην ικανοποίηση των αναγκών και αφήσαμε εκτός τις 6 ερωτήσεις που αφορούσαν στην μη ικανοποίησή τους. Οι 6 ερωτήσεις που επιλέξαμε μετρούσαν την ικανοποίηση κάθε μίας από τις ανάγκες για αυτονομία, για συναναστροφή με τους άλλους και για αίσθηση ότι είμαι ικανός και ήταν δύο ερωτήσεις για κάθε ανάγκη. Ο βαθμός αξιοπιστίας Cronbach Alpha είναι ισχυρός με $\alpha = .85$ (Πίνακας 1).

Πίνακας 1. Βαθμός Αξιοπιστίας κλίμακας εσωτερικής παρακίνησης

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.850	6

Οι ερωτήσεις/δηλώσεις είναι οι παρακάτω και για τη μέτρησή τους χρησιμοποιείται η 5βάθμια κλίμακα “1-Δεν ισχύει καθόλου έως 5-Ισχύει απόλυτα”:

- “Σήμερα ένιωσα μια αίσθηση επιλογής και ελευθερίας στα πράγματα που ανέλαβα” (ανάγκη αυτονομίας)
- “Σήμερα ένιωσα βέβαιος/α ότι θα μπορούσα να κάνω τα πράγματα καλά” (ανάγκη αίσθησης ότι είμαι ικανός)
- “Σήμερα ένιωσα ότι οι αποφάσεις μου αντανάκλυσαν αυτό που πραγματικά ήθελα” (ανάγκη αυτονομίας)
- “Σήμερα ένιωσα συνδεδεμένος/η με ανθρώπους που νοιάζονται για μένα και για τους οποίους νοιάζομαι” (ανάγκη για συναναστροφή με τους άλλους)
- “Σήμερα ένιωσα ικανός/ή σε αυτό που έκανα” (ανάγκη αίσθησης ότι είμαι ικανός)
- “Σήμερα βίωσα ένα ζεστό συναίσθημα με τους ανθρώπους με τους οποίους πέρασα χρόνο” (ανάγκη για συναναστροφή με τους άλλους)

Για τις ανάγκες της έρευνας όμως μετατρέψαμε όλες τις παραπάνω ερωτήσεις έτσι, ώστε να απαντάνε στην ερώτηση “πώς αισθάνθηκα σήμερα στη δουλειά μου;” καθώς και να έχουν όλες την ίδια 5βάθμια κλίμακα απαντήσεων “1-Διαφωνώ απόλυτα έως 5-Συμφωνώ απόλυτα”. Έτσι προέκυψαν τελικά οι παρακάτω ερωτήσεις/δηλώσεις:

- “Ένιωσα μια αίσθηση επιλογής και ελευθερίας στα πράγματα που ανέλαβα”
- “Ένιωσα βέβαιος/η ότι θα μπορούσα να κάνω τα πράγματα καλά”
- “Ένιωσα ότι οι αποφάσεις μου αντανάκλυσαν αυτό που πραγματικά ήθελα”
- “Ένιωσα συνδεδεμένος/η με ανθρώπους που νοιάζονται για μένα και για τους οποίους νοιάζομαι”
- “Ένιωσα ικανός/ή σε αυτό που έκανα”
- “Βίωσα ένα ζεστό συναίσθημα με τους ανθρώπους με τους οποίους πέρασα χρόνο”

Η αρχική γλώσσα των ερωτήσεων ήταν στα αγγλικά, οπότε για τις ανάγκες της έρευνας μεταφράστηκαν από εμάς στα ελληνικά.

3.3.2. Κλίμακα Ψυχολογικού κεφαλαίου

Για τη μέτρηση του *ψυχολογικού κεφαλαίου* χρησιμοποιήσαμε την κλίμακα 12 ερωτήσεων των Luthans, Avolio και Avey του 2007, την οποία μας παρείχε ο οργανισμός Mind Garden κατόπιν σχετικής άδειας. Στην κλίμακα αυτή υπάρχουν δύο ερωτήσεις για

κάθε διάσταση του ψυχολογικού κεφαλαίου, δηλαδή για την ελπίδα, την αποτελεσματικότητα, την ανθεκτικότητα και την αισιοδοξία. Η κλίμακα υπήρχε ήδη μεταφρασμένη στα ελληνικά. Από τις 12 ερωτήσεις επιλέξαμε τις εξής 4, μία για κάθε διάσταση του ψυχολογικού κεφαλαίου, για τη μέτρηση των οποίων χρησιμοποιείται 6βάθμια κλίμακα “1-Διαφωνώ απόλυτα έως 6-Συμφωνώ απόλυτα”:

- “Νιώθω αυτοπεποίθηση όταν παρουσιάζω πληροφορίες σε μία ομάδα συναδέλφων” (αποτελεσματικότητα)
- “Αυτή τη στιγμή, ανταποκρίνομαι στους επαγγελματικούς στόχους που έχω θέσει για τον εαυτό μου” (ελπίδα)
- “Μπορώ να ανταπεξέλθω σε δύσκολες στιγμές στην εργασία, επειδή έχω βιώσει δυσκολίες στο παρελθόν” (ανθεκτικότητα)
- “Βλέπω πάντοτε την καλή όψη των πραγμάτων όσο αφορά στην εργασία μου” (αισιοδοξία)

Για τις ανάγκες της έρευνας όμως μετατρέψαμε και πάλι όλες τις ερωτήσεις έτσι, ώστε να απαντούν στην ερώτηση “πώς αισθάνθηκα σήμερα στη δουλειά μου;” καθώς και να έχουν όλες την ίδια 5βάθμια κλίμακα απαντήσεων “1-Διαφωνώ απόλυτα έως 5-Συμφωνώ απόλυτα”. Έτσι προέκυψαν τελικά οι παρακάτω ερωτήσεις/δηλώσεις:

- “Ενιωσα αυτοπεποίθηση όταν παρουσίασα πληροφορίες σε μία ομάδα συναδέλφων”
- “Ενιωσα να ανταποκρίνομαι στους επαγγελματικούς στόχους που έχω θέσει για τον εαυτό μου”
- “Ενιωσα ότι μπορώ να ανταπεξέλθω σε δύσκολες στιγμές στην εργασία, επειδή έχω βιώσει δυσκολίες στο παρελθόν”
- “Ενιωσα ότι βλέπω πάντοτε την καλή όψη των πραγμάτων όσο αφορά στην εργασία μου”

Ο βαθμός αξιοπιστίας Cronbach Alpha είναι ισχυρός με $\alpha=.807$ (Πίνακας 2).

Πίνακας 2. Βαθμός Αξιοπιστίας κλίμακας ψυχολογικού κεφαλαίου

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.807	4

3.3.3. Κλίμακα Υποκειμενικής Ζωτικότητας

Για την μέτρηση της *υποκειμενικής ζωτικότητας* χρησιμοποιήσαμε την κλίμακα ζωτικότητας (Vitality Scale-State level version) των 7 ερωτήσεων των Ryan και Frederick του 1997. Οι Ryan και Frederick ανέπτυξαν δύο εκδοχές για την κλίμακα αυτή. Η μία εκδοχή μετράει τα διαρκή χαρακτηριστικά του ατόμου και έχει βρεθεί ότι σχετίζεται θετικά με την αυτοπραγμάτωση και την αυτοεκτίμηση και αυτοπεποίθηση, ενώ σχετίζεται αρνητικά με την κατάθλιψη και το άγχος. Η άλλη εκδοχή της κλίμακας, που είναι και αυτή που χρησιμοποιούμε, αξιολογεί την τρέχουσα κατάσταση της υποκειμενικής ζωτικότητας και όχι τη διαρκή πτυχή της. Σε αυτό το επίπεδο, η ζωτικότητα έχει βρεθεί ότι σχετίζεται αρνητικά με τον σωματικό πόνο και θετικά με την ποσότητα αυτόνομης υποστήριξης σε μία συγκεκριμένη κατάσταση (Nix, Ryan, Manly & Deci, 1999). Από τις 7 ερωτήσεις/δηλώσεις επιλέξαμε να χρησιμοποιήσουμε τις εξής 4 για τη μέτρηση των οποίων χρησιμοποιείται 7βάθμια κλίμακα “1-Δεν ισχύει καθόλου έως 7-Ισχύει πολύ”:

- “Αυτή τη στιγμή νιώθω ζωντάνια και ότι είμαι χρήσιμος/η”
- “Αυτή τη στιγμή έχω ενέργεια και καλή διάθεση”
- “Αυτή τη στιγμή νιώθω να είμαι σε εγρήγορση”
- “Αυτή τη στιγμή νιώθω γεμάτος/η ενέργεια”

Για τις ανάγκες της έρευνας όμως μετατρέψαμε και πάλι όλες τις ερωτήσεις έτσι, ώστε να απαντούν στην ερώτηση “πώς αισθάνθηκα σήμερα στη δουλειά μου;” καθώς και να έχουν όλες την ίδια 5βάθμια κλίμακα απαντήσεων “1-Διαφωνώ απόλυτα έως 5-Συμφωνώ απόλυτα”. Έτσι προέκυψαν τελικά οι παρακάτω ερωτήσεις/δηλώσεις:

- “Ενιωσα ζωντάνια και ότι είμαι χρήσιμος/η”
- “Ενιωσα να έχω ενέργεια και καλή διάθεση”
- “Ενιωσα να είμαι σε εγρήγορση”
- “Ενιωσα γεμάτος/η ενέργεια”

Η αρχική γλώσσα των ερωτήσεων ήταν στα αγγλικά, οπότε για τις ανάγκες της έρευνας μεταφράστηκαν από εμάς στα ελληνικά.

Ο βαθμός αξιοπιστίας Cronbach Alpha είναι ισχυρός με $\alpha=.912$ (Πίνακας 3).

Πίνακας 3. Βαθμός Αξιοπιστίας κλίμακας υποκειμενικής ζωτικότητας

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.912	4

3.3.4. Κλίμακα Εργασιακής Δέσμευσης

Για τη μέτρηση της *εργασιακής δέσμευσης* χρησιμοποιήσαμε την Utrecht Work Engagement Scale των Scaufeli & Bakker του 2004. Στην κλίμακα αυτή υπάρχουν έξι ερωτήσεις για το σφρίγος, πέντε για την αφοσίωση και έξι για την απορρόφηση. Η κλίμακα υπήρχε ήδη μεταφρασμένη στα ελληνικά. Από τις 17 ερωτήσεις επιλέξαμε τις εξής 3, μία για κάθε διάσταση, για τη μέτρηση των οποίων χρησιμοποιείται 6βάθμια κλίμακα “1-Ποτέ έως 6-Πάντα (κάθε μέρα)”:

- “Νιώθω γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι” (σφρίγος)
- “Νιώθω υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω” (αφοσίωση)
- “Είμαι τελείως απορροφημένος/η από την εργασία μου” (απορρόφηση)

Για τις ανάγκες της έρευνας όμως μετατρέψαμε και πάλι όλες τις ερωτήσεις έτσι, ώστε να απαντούν στην ερώτηση “πώς αισθάνθηκα σήμερα στη δουλειά μου;” καθώς και να έχουν όλες την ίδια 5βάθμια κλίμακα απαντήσεων “1-Διαφωνώ απόλυτα έως 5-Συμφωνώ απόλυτα”. Έτσι προέκυψαν τελικά οι παρακάτω ερωτήσεις/δηλώσεις:

- “Ενιωσα γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη στην εργασία μου”
- “Ενιωσα υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω”
- “Ενιωσα τελείως απορροφημένος/η από την εργασία μου”

Ο βαθμός αξιοπιστίας Cronbach Alpha είναι ισχυρός με $\alpha=.766$ (Πίνακας 4).

Πίνακας 4. Βαθμός Αξιοπιστίας κλίμακας εργασιακής δέσμευσης

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.766	3

Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα

4.1. Υπόθεση μελέτης

Στην παρούσα έρευνα λοιπόν θέλουμε να μελετήσουμε την επίδραση της εσωτερικής παρακίνησης στο ψυχολογικό κεφάλαιο ενός ατόμου αλλά και στην εργασιακή δέσμευση που παρουσιάζει. Υποθέτουμε λοιπόν ότι όσο περισσότερο νιώθει το άτομο ότι ικανοποιούνται οι ανάγκες τους για αυτονομία, αίσθηση ικανότητας/αποτελεσματικότητας και για ουσιαστική συναναστροφή με άλλους ανθρώπους, τόσο πιο δεσμευμένο νιώθει με την εργασία του και επιδεικνύει σφρίγος, αφοσίωση και απορρόφηση στη δουλειά του και νιώθει ζωντάνια, ότι είναι σε εγρήγορση και ότι έχει αστείρευτη ενέργεια να διοχετεύσει. Επίσης, τόσο πιο πολύ τον χαρακτηρίζουν η ελπίδα, η αποτελεσματικότητα, η ανθεκτικότητα και η αισιοδοξία. Μένει λοιπόν να δούμε αν η υπόθεσή μας αυτή είναι σωστή.

Έτσι, τη συλλογή των δεδομένων μας διαδέχεται η ανάλυσή τους προκειμένου να εξακριβώσουμε αν η παραπάνω υπόθεση είναι αληθής και σε τι βαθμό. Στη συνέχεια, θα βγάλουμε αποτελέσματα ανά συμμετέχοντα στην έρευνά μας, με στόχο να διαμορφώσουμε το προφίλ του καθενός ξεχωριστά, ώστε να μπορέσουμε να συγκρίνουμε τους συμμετέχοντες μεταξύ τους, αλλά και κάθε συμμετέχοντα με το σύνολο του δείγματος. Επίσης, θα βγάλουμε αποτελέσματα και για το σύνολο του δείγματός μας και θα δούμε και το ρόλο των δημογραφικών στοιχείων στις διαστάσεις που μελετάμε.

4.2. Προφίλ ανά συμμετέχοντα ή ανά ομάδες συμμετεχόντων και σύγκριση μεταξύ τους

Για την ανάλυση του προφίλ κάθε συμμετέχοντα ταξινομήσαμε τα δεδομένα μας βάσει του μέσου όρου της εσωτερικής παρακίνησης και ξεκινήσαμε με την ανάλυση των ατόμων με την υψηλότερη τιμή για να καταλήξουμε σε αυτούς με τις χαμηλότερες τιμές. Έτσι ταυτόχρονα μπορούμε να κάνουμε και συγκρίσεις μεταξύ των συμμετεχόντων. Ο πίνακας που ακολουθεί (Πίνακας 5) δείχνει το μέσο όρο εσωτερικής παρακίνησης, ψυχολογικού κεφαλαίου, εργασιακής δέσμευσης και υποκειμενικής ζωτικότητας που

συγκέντρωσε ο κάθε συμμετέχοντας. Τα άτομα εμφανίζονται στον πίνακα αυτό με φθίνουσα σειρά σύμφωνα με την τιμή του μέσου όρου της εσωτερικής παρακίνησης.

Πίνακας 5. Μέσοι όροι ψυχολογικού κεφαλαίου, εργασιακής δέσμευσης, υποκειμενικής ζωτικότητας και εσωτερικής παρακίνησης ανά συμμετέχοντα

Συμμετέχων	Μ.Ο. ψυχολογικού κεφαλαίου	Μ.Ο. εργασιακής δέσμευσης	Μ.Ο. υποκειμενικής ζωτικότητας	Μ.Ο. εσωτερικής παρακίνησης
27	4.71	4.95	4.96	4.95
26	4.64	4.62	4.54	4.52
1	4.46	4.24	4.43	4.50
18	4.57	4.43	4.43	4.45
24	4.54	4.29	4.36	4.31
10	4.71	4.00	3.18	4.31
20	3.96	3.38	3.43	4.26
11	3.93	2.86	3.75	4.00
6	3.36	3.24	3.68	3.93
25	3.96	3.90	3.68	3.83
9	3.82	3.19	3.39	3.81
12	3.71	3.48	3.64	3.69
19	3.68	3.38	3.29	3.64
14	3.25	2.71	2.68	3.40
17	3.36	3.10	3.25	3.36
4	3.36	3.52	3.50	3.33
13	3.32	3.24	3.07	3.33
3	3.39	2.67	3.18	3.33
7	3.18	3.14	2.86	3.29
2	2.64	2.90	2.89	3.21
15	3.25	3.33	3.61	3.14
8	2.82	2.62	2.39	3.14
16	3.46	3.71	3.32	3.05
23	2.54	1.95	1.82	2.76
5	2.29	2.00	2.96	2.17
Σύνολο δείγματος	3.64	3.39	3.45	3.67

Συμμετέχων 27

Είναι το άτομο που συγκέντρωσε τον υψηλότερο μέσο όρο εσωτερικής παρακίνησης 4.95, αλλά και τους υψηλότερους ανάλογους μέσους όρους ψυχολογικού κεφαλαίου 4.71, εργασιακής δέσμευσης 4.95 και υποκειμενικής ζωτικότητας 4.96. Πρόκειται για παντρεμένη γυναίκα 50 ετών που εργάζεται στην Ελλάδα 15 έτη στον ιδιωτικό τομέα και έχει τελειώσει τριτοβάθμια εκπαίδευση. Εδώ η αρχική μας υπόθεση φαίνεται ξεκάθαρα να επαληθεύεται.

Συμμετέχων 26

Πρόκειται για μία παντρεμένη γυναίκα, μεγαλύτερη σε ηλικία από την πρώτη και κοντά στην συνταξιοδότηση, 59 ετών, η οποία εργάζεται στον δημόσιο τομέα της Ελλάδας επί 31 έτη και έχει δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Βλέπουμε λοιπόν ότι ενώ οι διαφορές με την πρώτη είναι αρκετές και σημαντικές, παρουσιάζει και αυτή μία από τις υψηλότερες τιμές εσωτερικής παρακίνησης με μέσο όρο από τις επτά εργάσιμες μέρες 4.52. Αντίστοιχα υψηλή είναι η εικόνα του ψυχολογικού κεφαλαίου 4.64, της εργασιακής δέσμευσης 4.62 και της ζωτικότητας 4.54. Και εδώ η υπόθεσή μας φαίνεται να επαληθεύεται.

Συμμετέχων 1

Πρόκειται για ανύπαντρη γυναίκα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, 31 ετών, που εργάζεται στην Ελλάδα για 11 έτη στον ιδιωτικό τομέα. Παρουσιάζει και αυτή μία από τις υψηλότερες τιμές εσωτερικής παρακίνησης ίση με 4.50. Ανάλογη είναι η εικόνα του ψυχολογικού κεφαλαίου με μέσο όρο 4.46, της εργασιακής δέσμευσης 4.24 και της ζωτικότητας 4.43. Και εδώ η υπόθεσή μας φαίνεται να επαληθεύεται και επίσης παρατηρούμε και πάλι ένα άτομο με πολύ διαφορετικά χαρακτηριστικά από τα πρώτα δύο, που όμως παρουσιάζει παρόμοια εικόνα σε όλες τις διαστάσεις.

Συμμετέχων 18

Είναι άντρας 38 ετών παντρεμένος, δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Εργάζεται 20 έτη στον ιδιωτικό τομέα κάνοντας χειρωνακτική εργασία. Τόσο διαφορετικός από τους προηγούμενους συμμετέχοντες, αλλά όπως και εκείνοι, έτσι και αυτός, έχει ιδιαίτερα υψηλό μέσο όρο εσωτερικής παρακίνησης ίσο με 4.45 με αντίστοιχες τιμές ψυχολογικού κεφαλαίου με μέσο όρο 4.57, καθώς και εργασιακής δέσμευσης και ζωτικότητας ίσες με 4.43. Και εδώ η υπόθεσή μας φαίνεται να επαληθεύεται.

Συμμετέχων 24

Πρόκειται και πάλι για άντρα, ο οποίος όμως είναι άγαμος, 34 ετών, έχει τριτοβάθμια εκπαίδευση, εργάζεται 12 έτη στον ιδιωτικό τομέα, αλλά στην παρούσα φάση εργάζεται

στο εξωτερικό. Επίσης αρκετά διαφορετικός από τον προηγούμενο άντρα, αλλά έχει κι αυτός υψηλό μέσο όρο εσωτερικής παρακίνησης ίσο με 4.31, με τιμές ψυχολογικού κεφαλαίου 4.54, εργασιακής δέσμευσης 4.29 και ζωτικότητας 4.36. Εδώ αυτό που μας έκανε εντύπωση είναι η σχετικά χαμηλή τιμή στη διάσταση αυτονομίας της εσωτερικής παρακίνησης, η οποία είναι 3.64 κατά μέσο όρο και είναι η χαμηλότερη μέχρι στιγμής ανάμεσα στους συμμετέχοντες με υψηλή εσωτερική παρακίνηση. Το ίδιο ισχύει και με τη διάσταση της αισιοδοξίας του ψυχολογικού κεφαλαίου, η οποία έχει μετρηθεί 3.43, ενώ το συνολικό ψυχολογικό κεφάλαιο είναι 4.54 όπως είδαμε. Και εδώ η υπόθεσή μας φαίνεται να επαληθεύεται.

Συμμετέχων 10

Εδώ έχουμε γυναίκα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, 44 ετών, παντρεμένη, που δουλεύει 18 έτη συνολικά και τα τελευταία 10 έτη εργάζεται στον δημόσιο τομέα. Εδώ παρατηρούμε ότι έχει υψηλό μέσο όρο εσωτερικής παρακίνησης ίσο με 4.31 και υψηλές είναι και οι τιμές ψυχολογικού κεφαλαίου 4.71 και εργασιακής δέσμευσης 4.00. Το ίδιο όμως δεν συμβαίνει με την υποκειμενική ζωτικότητα, η οποία είναι σχετικά χαμηλή και ίση με 3.18, ενώ και η διάσταση της συναναστροφής της εσωτερικής παρακίνησης είναι σχετικά χαμηλή και ίση με 3.21. Εξίσου σχετικά χαμηλές τιμές παρατηρούνται στις διαστάσεις του σφρίγγους και της απορρόφησης της εργασιακής δέσμευσης με τιμές 3.71 και 3.29, αντίστοιχα. Συνολικά όμως φαίνεται να επαληθεύεται και εδώ η αρχική μας υπόθεση.

Συμμετέχων 20

Πρόκειται για άτομο με παρόμοια χαρακτηριστικά με το προηγούμενο, στο οποίο όμως ενώ η εσωτερική παρακίνηση πέφτει λίγο και από 4.31 γίνεται 4.26, το ψυχολογικό κεφάλαιο και η εργασιακή δέσμευση πέφτουν αρκετά περισσότερο και γίνονται από 4.71, 3.96 και από 4.00, 3.38. Η υποκειμενική ζωτικότητα είναι ελαφρά αυξημένη από 3.18 σε 3.43. Εδώ λοιπόν η υπόθεσή μας δεν φαίνεται να ισχύει απόλυτα.

Συμμετέχοντες 11, 6, 25, 9, 12 και 19

Τα συγκεκριμένα άτομα τα ομαδοποιήσαμε βάσει του μέσου όρου της εσωτερικής παρακίνησης όλου του δείγματος. Το δείγμα μας συνολικά έχει μέσο όρο εσωτερικής παρακίνησης 3.67. Τα έξι άτομα αυτά έχουν μέσο όρο εσωτερικής παρακίνησης που κυμαίνεται από 3.64 έως και 4.00, αρκετά κοντά λοιπόν στο μέσο όρο. Πρόκειται για άντρες και γυναίκες, ηλικίας από 26 έως 37 ετών, είναι όλοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και δουλεύουν όλοι στον ιδιωτικό τομέα της Ελλάδας από 4 έως 18 έτη. Οι τιμές ψυχολογικού κεφαλαίου κυμαίνονται μεταξύ 3.36 και 3.96, οι οποίες είναι αναμενόμενες βάσει της υπόθεσής σας σε σχέση με το εύρος των τιμών της εσωτερικής παρακίνησης

και είναι σύμφωνες επίσης με το μέσο όρο του δείγματός μας συνολικά που έχει υπολογιστεί στα 3.64. Οι τιμές εργασιακής δέσμευσης ξεκινούν από 2.86 η μικρότερη, η οποία φαίνεται να είναι αρκετά μικρή σε σχέση με τις τιμές της εσωτερικής παρακίνησης και φτάνουν ως 3.90. Και αυτές οι τιμές ικανοποιούν το μέσο όρο που παρουσιάζει το συνολικό μας δείγμα που είναι 3.39. Τέλος, οι τιμές υποκειμενικής ζωτικότητας είναι μεταξύ 3.29 και 3.75, επίσης σύμφωνες με το μέσο όρο του συνολικού μας δείγματος που είναι 3.45.

Συμμετέχοντες 14, 4, 3, 13 και 7

Τα πέντε άτομα αυτά επίσης επιλέξαμε να τα ομαδοποιήσουμε βάσει της τιμής του μέσου όρου της εσωτερικής τους παρακίνησης, αλλά και των πολλών κοινών τους χαρακτηριστικών. Ο μέσος όρος τους κυμαίνεται από 3.29 έως και 3.40, συνεπώς οι τιμές είναι πολύ κοντά και λίγο κάτω από το συνολικό μέσο όρο, που όπως είπαμε είναι 3.67. Αυτά τα άτομα είναι άγαμες γυναίκες λίγο πιο πάνω από τα 30 έτη (συγκεκριμένα μεταξύ 31 και 33 ετών), τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και δουλεύουν στον ιδιωτικό τομέα από 8 έως 14 έτη. Στα άτομα αυτά οι τιμές του ψυχολογικού κεφαλαίου κυμαίνονται, όπως οι τιμές της εσωτερικής παρακίνησης, μεταξύ 3.18 και 3.39. Όσον αφορά στην εργασιακή δέσμευση, οι τιμές είναι μεταξύ 2.67 και 3.52 και της υποκειμενικής ζωτικότητας από 2.68 έως και 3.50. Αυτή λοιπόν η ομάδα ανθρώπων έχει τα ίδια χαρακτηριστικά με το άτομο 1 που ήταν στην 3^η θέση, μόνο που το άτομο 1 ήταν πολύ πάνω από το μέσο όρο, ενώ αυτή η ομάδα ατόμων είναι κάτω από αυτόν.

Συμμετέχων 17

Το συγκεκριμένο άτομο, παρόλο που όσον αφορά την τιμή της εσωτερικής παρακίνησης ήταν κανονικά στην παραπάνω ομάδα, λόγω τελείως διαφορετικών χαρακτηριστικών αλλά και για σύγκριση με το άτομο 18 που είχαμε δει στην 4^η θέση, το αναλύουμε ξεχωριστά. Είναι παντρεμένος άντρας 40 ετών, δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, που δουλεύει συνολικά 20 έτη και τα τελευταία 15 στον δημόσιο τομέα της χώρας μας. Η μόνη ουσιαστική του διαφορά με το άτομο 18, είναι ότι εκείνο δουλεύει στον ιδιωτικό τομέα της χώρας. Εδώ λοιπόν έχουμε ένα άτομο με εσωτερική παρακίνηση κάτω από το μέσο όρο και ίση με 3.36 και αντίστοιχες τιμές ψυχολογικού κεφαλαίου 3.36, εργασιακής δέσμευσης 3.10 και υποκειμενικής ζωτικότητας 3.25. Εδώ τα αποτελέσματα ακολουθούν την αρχική μας υπόθεση. Βλέπουμε όμως ότι δύο άνθρωποι με παρόμοια χαρακτηριστικά είναι τόσο διαφορετικοί. Ο ένας πολύ πάνω από το μέσο όρο του δείγματός μας και ο άλλος κάτω από αυτόν.

Συμμετέχοντες 2, 15, 8 και 16

Αυτή η ομάδα προέκυψε επίσης βάσει της τιμής της εσωτερικής παρακίνησης, η οποία κυμαίνεται από 3.05 έως 3.21. Εδώ λοιπόν οι απαντήσεις στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου φαίνεται να ήταν ουδέτερες, δηλαδή ούτε θετικές, ούτε αρνητικές. Είναι άτομα μικτά όσον αφορά τα χαρακτηριστικά και το μόνο κοινό είναι ότι είναι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και ότι εργάζονται συνολικά γύρω στα 10 έτη. Στα άτομα αυτά παρουσιάστηκαν μεγαλύτερες αποκλίσεις στις τιμές του ψυχολογικού κεφαλαίου που ήταν από 2.64 έως 3.46, της εργασιακής δέσμευσης 2.62 έως 3.71 και της υποκειμενικής ζωτικότητας 2.39 έως 3.61.

Συμμετέχων 23

Είναι το άτομο με τη δεύτερη μικρότερη τιμή εσωτερικής παρακίνησης. Πρόκειται για άνδρα 33 ετών, άγαμο, τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, που εργάζεται συνολικά 10 έτη στον ιδιωτικό τομέα και τα τελευταία 2 έτη στο εξωτερικό. Η τιμή της εσωτερικής του παρακίνησης είναι 2.76, ενώ ακόμα πιο χαμηλές είναι οι τιμές του ψυχολογικού κεφαλαίου 2.54, που είναι και η δεύτερη χαμηλότερη τιμή από όλο το δείγμα, της εργασιακής δέσμευσης 1.95, που είναι η χαμηλότερη τιμή από όλο το δείγμα, και της υποκειμενικής ζωτικότητας 1.82, που είναι επίσης η χαμηλότερη τιμή από όλο το δείγμα. Εντύπωση όμως εδώ μας κάνει η τιμή της διάστασης της εσωτερικής παρακίνησης που μετράει την αίσθηση ικανότητας και αποτελεσματικότητας που είναι ιδιαίτερα υψηλή και ίση με 4.57! Εδώ αν δούμε τη συνολική εικόνα, η αρχική μας υπόθεση επαληθεύεται.

Συμμετέχων 5

Είναι το άτομο με τη μικρότερη τιμή εσωτερικής παρακίνησης η οποία ισούται με 2.17. Πρόκειται για άγαμη γυναίκα 29 ετών, τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, που εργάζεται συνολικά 5 έτη στον ιδιωτικό τομέα της χώρας μας. Η τιμή του ψυχολογικού κεφαλαίου είναι εξίσου χαμηλή και ίση με 2.29 και είναι επίσης η χαμηλότερη τιμή όλου του δείγματος. Η τιμή της εργασιακής δέσμευσης έχει μετρηθεί και είναι ίση με 2.00, που είναι η δεύτερη χαμηλότερη τιμή στο δείγμα μας. Η τιμή που είναι αρκετά υψηλή σε σχέση με την τιμή της εσωτερικής παρακίνησης, είναι αυτή της υποκειμενικής ζωτικότητας που ανέρχεται σε 2.96, η οποία θα περίμενε κανείς βάσει της υπόθεσής μας να είναι αρκετά χαμηλότερη.

4.3. Οι συμμετέχοντες στο σύνολό τους

Εκτός λοιπόν από την ανάλυση ανά συμμετέχοντα ή ανά ομάδες συμμετεχόντων, μπορούμε να αναλύσουμε και το δείγμα μας στο σύνολό του και το δικό του βαθμό εσωτερικής παρακίνησης, ψυχολογικού κεφαλαίου, εργασιακής δέσμευσης και υποκειμενικής ζωτικότητας.

Ο μέσος όρος της εσωτερικής παρακίνησης ανέρχεται σε 3.67, ενώ ο βαθμός ικανοποίησης της ανάγκης για αυτονομία είναι 3.56, για αίσθηση ικανότητας/αποτελεσματικότητας είναι 4.05 και για συναναστροφή με τους άλλους 3.40.

Ο μέσος όρος του ψυχολογικού κεφαλαίου είναι ίσος με 3.64, ενώ οι επιμέρους διαστάσεις είναι: 3.63 η αποτελεσματικότητα, 3.65 η ελπίδα, 3.89 η ανθεκτικότητα και 3.38 η αισιοδοξία.

Ο μέσος όρος της εργασιακής δέσμευσης είναι 3.39, με τις μετρήσεις των επιμέρους διαστάσεων να είναι: 3.30 το σφρίγος, 3.59 η αφοσίωση και 3.29 η απορρόφηση.

Τέλος, ο μέσος όρος της υποκειμενικής ζωτικότητας υπολογίστηκε σε 3.45.

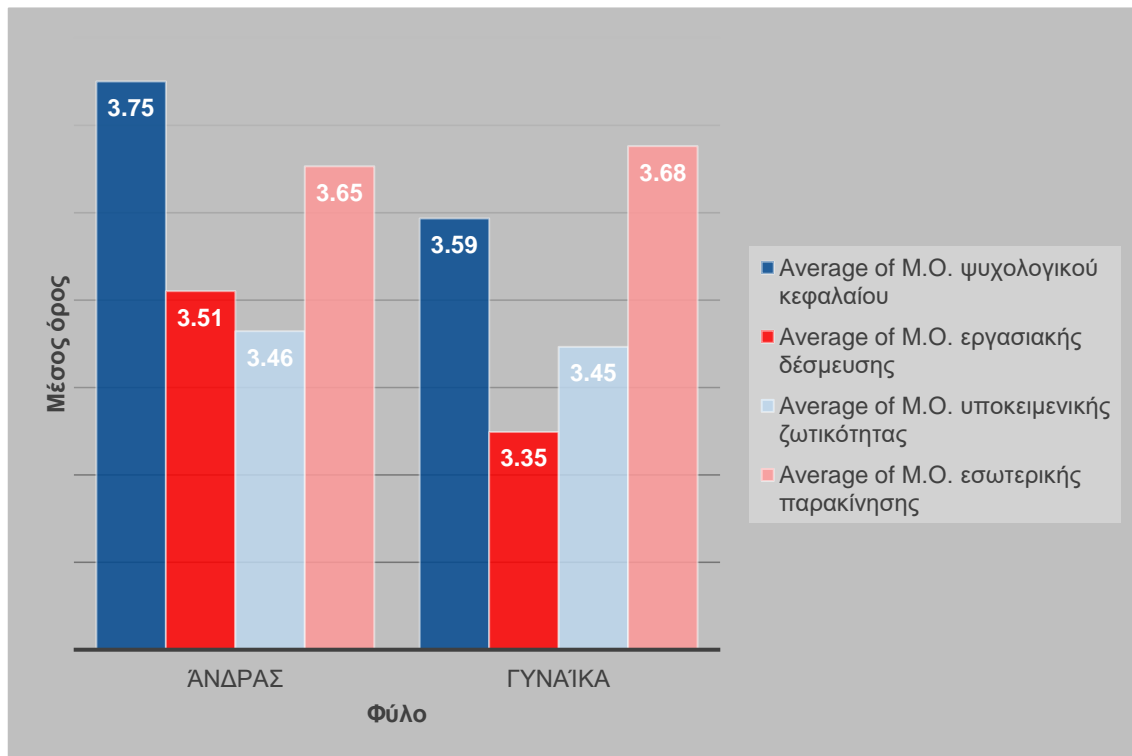
Από τα παραπάνω προκύπτει ότι όντως όσο υψηλή είναι η εσωτερική μας παρακίνηση, δηλαδή όσο περισσότερο νιώθουμε ότι ικανοποιούμε τις ανάγκες μας για αυτονομία, αίσθηση ικανότητας/αποτελεσματικότητας και για ουσιαστική συναναστροφή με άλλους ανθρώπους, τόσο πιο δεσμευμένοι νιώθουμε με την εργασία μας και επιδεικνύουμε σφρίγος, αφοσίωση και απορρόφηση στη δουλειά μας και νιώθουμε ζωντάνια, ότι είμαστε σε εγρήγορση και ότι έχουμε αστείρευτη ενέργεια να διοχετεύσουμε. Επίσης, τόσο πιο πολύ μας χαρακτηρίζουν η ελπίδα, η αποτελεσματικότητα, η ανθεκτικότητα και η αισιοδοξία.

Συνεπώς, η υπόθεσή μας επαληθεύεται, τόσο από τα προφίλ που αναλύσαμε, που είδαμε ότι όσο μειωνόταν η εσωτερική παρακίνηση, παρατηρούσαμε να πέφτουν και οι μετρήσεις του ψυχολογικού κεφαλαίου, της εργασιακής δέσμευσης και της υποκειμενικής ζωτικότητας, όσο και από τις τιμές του δείγματός μας στο σύνολό του. Βέβαια είδαμε ότι υπήρχαν περιπτώσεις ατόμων που παρατηρήσαμε κάποιες τιμές που μας έκαναν εντύπωση και δεν ήταν οι αναμενόμενες, αλλά μπορούμε να τα θεωρήσουμε ως μεμονωμένες περιπτώσεις και εξαιρέσεις.

4.4. Ανάλυση βάσει χαρακτηριστικών

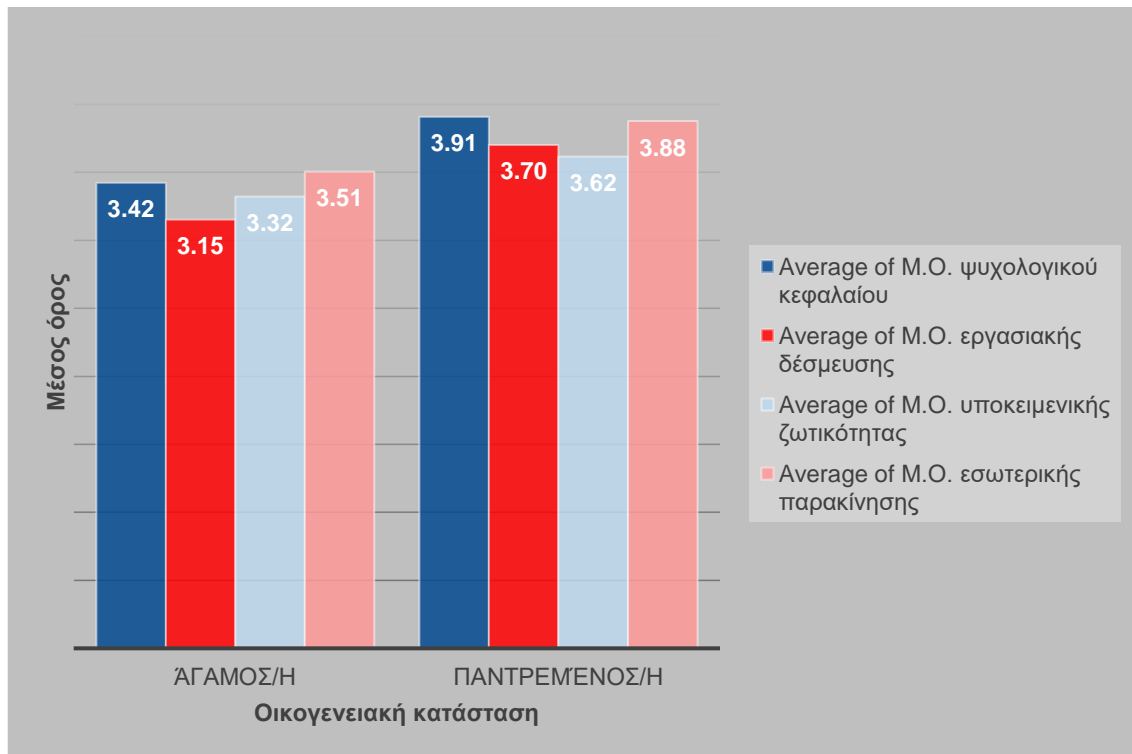
Τώρα λοιπόν θα δούμε κατά πόσο κάποια χαρακτηριστικά επηρεάζουν τις τιμές της εσωτερικής παρακίνησης, του ψυχολογικού κεφαλαίου, της εργασιακής δέσμευσης και της υποκειμενικής ζωτικότητας.

Στο Διάγραμμα 2, βλέπουμε κατά πόσο το φύλο επιδρά στις διαστάσεις που μετράμε. Παρατηρούμε λοιπόν ότι ναι μεν στους άνδρες οι μετρήσεις είναι υψηλότερες, αλλά είναι οριακά υψηλότερες από τις γυναίκες και αυτό συμβαίνει μόνο στο ψυχολογικό κεφάλαιο, όπου για τους άνδρες η τιμή είναι 3.75, ενώ για τις γυναίκες 3.59 και στην εργασιακή δέσμευση, όπου για τους άνδρες η τιμή είναι 3.51 και για τις γυναίκες 3.35.



Διάγραμμα 2. Η επίδραση του φύλου στις μετρήσεις

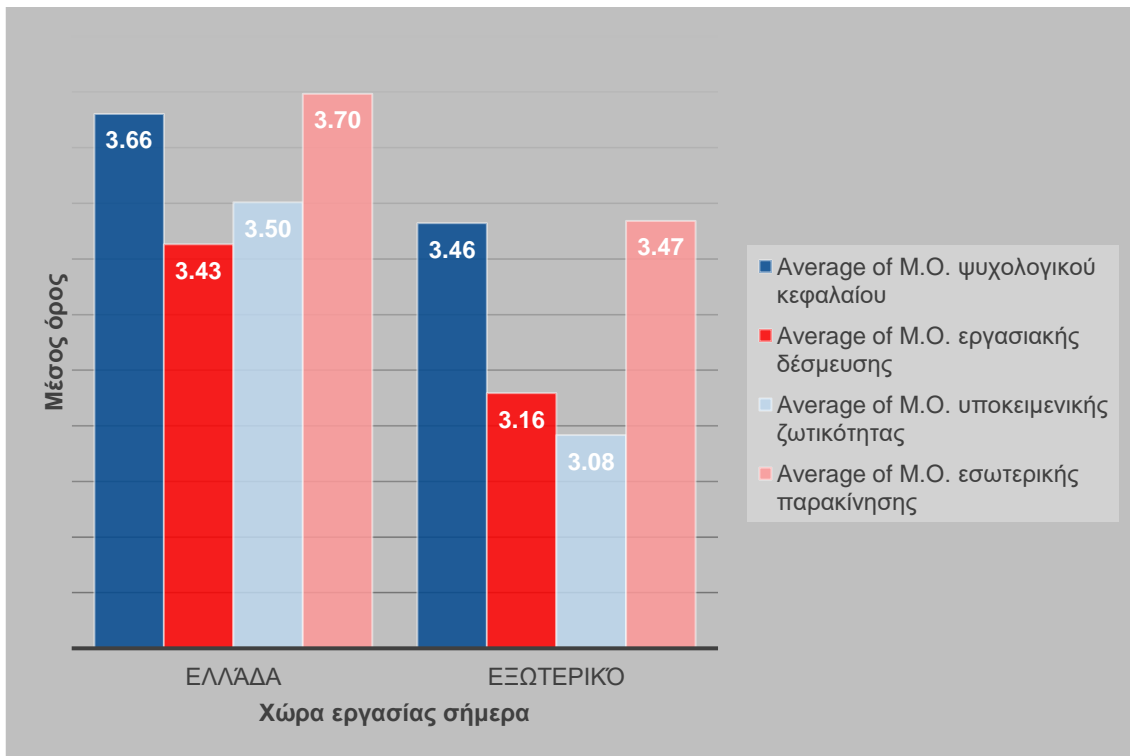
Στο Διάγραμμα 3, βλέπουμε κατά πόσο η οικογενειακή κατάσταση επηρεάζει τις διαστάσεις που μελετάμε. Παρατηρούμε λοιπόν ότι οι μετρήσεις είναι υψηλότερες στους παντρεμένους, που αποτελούν το 56% του δείγματός μας, σε σχέση με τους ανύπαντρους που αποτελούν το 44%. Διαζευγμένοι δεν υπήρχαν στο δείγμα μας. Πιο συγκεκριμένα, οι παντρεμένοι έχουν υψηλότερο ψυχολογικό κεφάλαιο κατά περίπου μισή μονάδα έναντι των άγαμων, παρουσιάζουν υψηλότερη εργασιακή δέσμευση κατά 0.55 μονάδες, η υποκειμενική τους ζωτικότητα είναι μεγαλύτερη κατά 0.30 μονάδες και η εσωτερική παρακίνηση κατά 0.37.



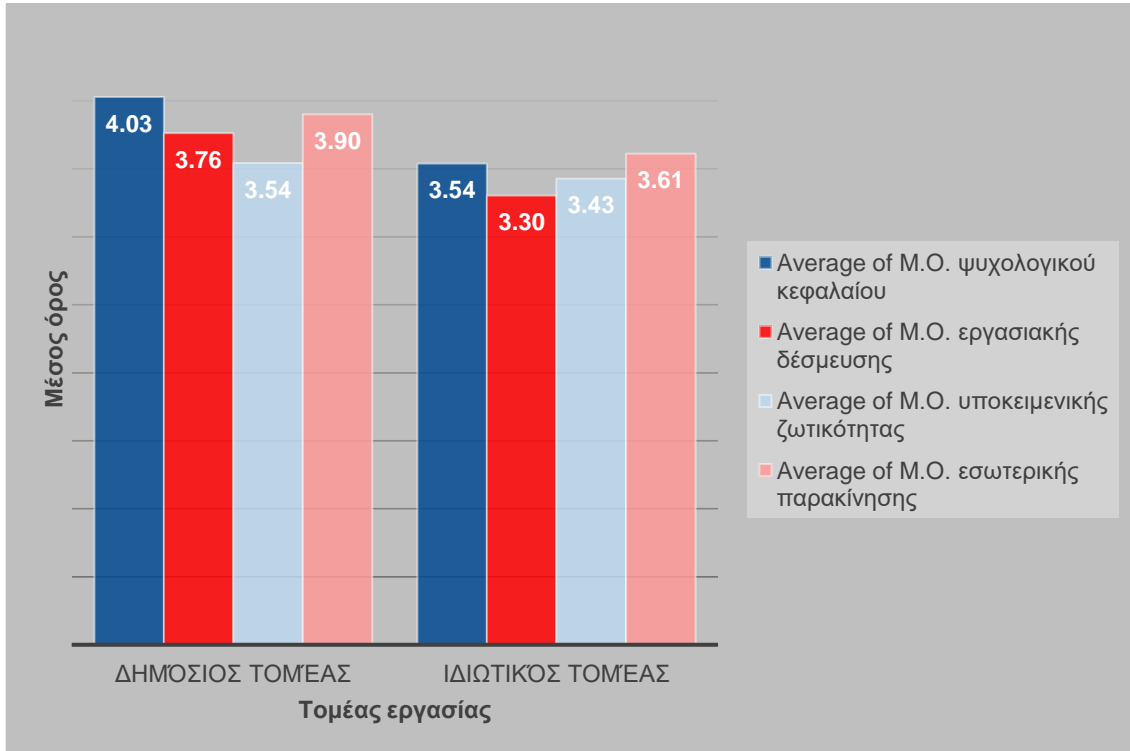
Διάγραμμα 3. Η επίδραση της οικογενειακής κατάστασης στις μετρήσεις

Στο Διάγραμμα 4, βλέπουμε αν η χώρα εργασίας επιδρά στις διαστάσεις που μελετάμε. Στο δείγμα μας, το 88% εργάζεται στην Ελλάδα και το 12%, δηλαδή μόλις 3 άτομα από τα 25, εργάζονται στο εξωτερικό. Συνεπώς, παρόλο που από το γράφημα προκύπτει ότι οι τιμές είναι υψηλότερες στα άτομα που εργάζονται στην Ελλάδα, νομίζω ότι δεν θα ήταν δόκιμο να γενικοποιήσουμε το συμπέρασμα αυτό.

Το ίδιο ισχύει και για την εικόνα που μας δίνει το Διάγραμμα 5. Ενώ δείχνει ότι τα άτομα που εργάζονται στον δημόσιο τομέα παρουσιάζουν υψηλότερες μετρήσεις, αυτό δεν μπορούμε να πούμε ότι ισχύει, τόσο λόγω του δείγματος, όπου το 20% μόνο εργάζονται στον δημόσιο τομέα, δηλαδή 5 άτομα από τα 25, όσο και λόγω του ότι από τα ατομικά προφίλ είδαμε ότι υπάρχουν άτομα από το δημόσιο τομέα που βρίσκονται στις πρώτες θέσεις εσωτερικής παρακίνησης, στις μεσαίες αλλά και στις τελευταίες. Συνεπώς, και πρακτικά φαίνεται να μην ισχύει αυτή η γενίκευση που δείχνει το γράφημα.

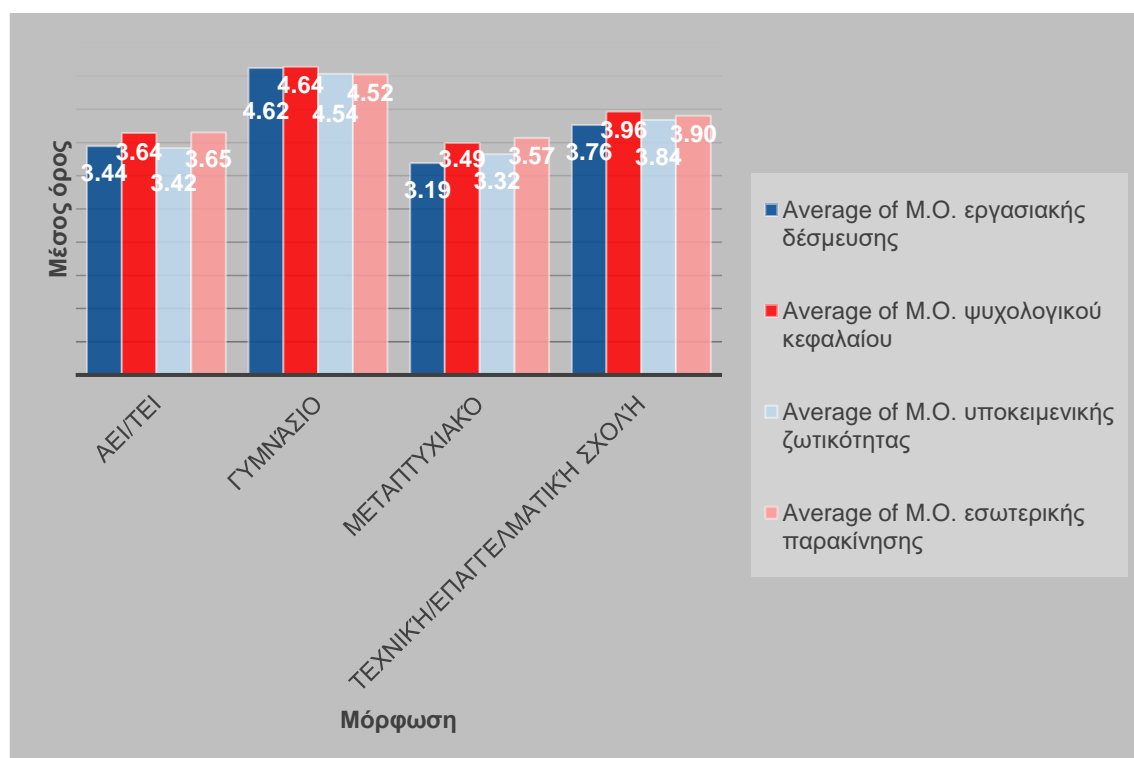


Διάγραμμα 4. Η επίδραση της χώρας εργασίας στις μετρήσεις



Διάγραμμα 5. Ο τομέας εργασίας και η επίδρασή του στις μετρήσεις

Το Διάγραμμα 6 αποτυπώνει την επίδραση της μόρφωσης στις διαστάσεις που μελετάμε και φαίνεται ότι όσο περισσότερες οι σπουδές, τόσο χαμηλότερες οι τιμές. Βέβαια στο δείγμα μας μόλις το 12% έχει δευτεροβάθμια εκπαίδευση, δηλαδή 3 άτομα, αλλά από την ανάλυση ανά άτομο είδαμε ότι το ένα από αυτά βρίσκεται στην 2^η υψηλότερη θέση εσωτερικής παρακίνησης και το άλλο στην 4^η με ιδιαίτερα υψηλές τιμές σε όλες τις διαστάσεις που μελετάμε. Άρα ίσως θα άξιζε να μελετηθεί περαιτέρω το αποτέλεσμα που μας δίνει το γράφημα. Επίσης, επειδή τα 3 άτομα που βρέθηκαν στις 4 πρώτες θέσεις προέρχονται από την ίδια οικογένεια, ίσως αξίζει να μελετηθεί η κληρονομικότητα αυτών των χαρακτηριστικών ή ακόμα καλύτερα το κατά πόσο τα πρότυπα στην οικογένεια επηρεάζουν τα χαρακτηριστικά αυτά του ατόμου.



Διάγραμμα 6. Η επίδραση της μόρφωσης στις μετρήσεις

Τα παραπάνω συμπεράσματα που προέκυψαν, τόσο από την ανάλυση και σύγκριση των ατομικών προφίλ, όσο και από την ανάλυση του συνόλου του δείγματος, φαίνεται να ενισχύονται και από τον παρακάτω πίνακα συσχέτισης (Πίνακας 6) και η αρχική μας υπόθεση επιβεβαιώνεται. Υπάρχει λοιπόν μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ εσωτερικής παρακίνησης και ψυχολογικού κεφαλαίου ($r = 0.94$, $p < 0.001$), που επιβεβαιώνει ότι άτομα με υψηλότερη εσωτερική παρακίνηση έχουν και υψηλότερο ψυχολογικό κεφάλαιο. Επίσης, υπάρχει σημαντική θετική σχέση μεταξύ εσωτερικής παρακίνησης και εργασιακής δέσμευσης ($r = 0.84$, $p < 0.001$), που επιβεβαιώνει ότι

άτομα με υψηλότερη εσωτερική παρακίνηση παρουσιάζουν και υψηλότερη εργασιακή δέσμευση. Ανάλογη σημαντική θετική σχέση υπάρχει και μεταξύ εσωτερικής παρακίνησης και υποκειμενικής ζωτικότητας ($r = 0.80, p < 0.001$), που επιβεβαιώνει ότι άτομα με υψηλότερη εσωτερική παρακίνηση παρουσιάζουν και υψηλότερη υποκειμενική ζωτικότητα. Τέλος, στον πίνακα συσχέτισης επίσης βλέπουμε και τη σημαντική θετική σχέση μεταξύ ψυχολογικού κεφαλαίου και εργασιακής δέσμευσης ($r = 0.89, p < 0.001$), ψυχολογικού κεφαλαίου και υποκειμενικής ζωτικότητας ($r = 0.81, p < 0.001$), εργασιακής δέσμευσης και υποκειμενικής ζωτικότητας ($r = 0.87, p < 0.001$). Κάτι τελευταίο που αξίζει να σημειώσουμε είναι η θετική σχέση της ηλικίας αλλά και της εργασιακής εμπειρίας με τις διαστάσεις που μελετάμε, ενώ το φύλο φαίνεται να μην τις επηρεάζει.

Πίνακας 6. Πίνακας συσχέτισης - *Pearson Correlation*

	Age	Gender	Work Experience	Psychological Capital	Engagement	Vitality	Motivation
Age	1						
Gender	.01	1					
Work Experience	.85**	-.09	1				
Psychological Capital	.60**	-.10	.53**	1			
Engagement	.64**	-.10	.57**	.89**	1		
Vitality	.50*	-.01	.44*	.81**	.87**	1	
Motivation	.59**	.02	.49*	.94**	.84**	.80**	1

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

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

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

5.1. Συμπεράσματα

Στόχος της έρευνας αυτής ήταν να μελετήσει την επίδραση της εσωτερικής παρακίνησης ενός ατόμου στο ψυχολογικό του κεφάλαιο και την δέσμευση του με την εργασία του.

Πιο συγκεκριμένα, να εξετάσει δηλαδή αν ένα άτομο που νιώθει ικανοποιημένες τις ανάγκες του για αυτονομία, αίσθηση ικανότητας/αποτελεσματικότητας και ουσιαστική συναναστροφή με άλλους ανθρώπους (ορισμός εσωτερικής παρακίνησης), νιώθει και περισσότερο δεσμευμένο με την εργασία του επιδεικνύοντας σφρίγος, αφοσίωση και απορρόφηση στη δουλειά του (ορισμός εργασιακής δέσμευσης) και νιώθει και ζωντάνια, σε εγρήγορση και με αστείρευτη ενέργεια να διοχετεύσει (ορισμός ψυχολογικού κεφαλαίου). Επίσης, αν η ικανοποίηση των αναγκών της εσωτερικής παρακίνησης συμπαρασύρει και την υποκειμενική ζωτικότητα του ατόμου, δηλαδή το αίσθημα της ελπίδας, της αποτελεσματικότητας, της ανθεκτικότητας και της αισιοδοξίας.

Για τη μελέτη λοιπόν των συγκεκριμένων διαστάσεων και της σχέσης και αλληλεπίδρασης μεταξύ τους, χρησιμοποιήσαμε, ως μέθοδο έρευνας, το ημερολόγιο, όπου οι εικοσιπέντε συμμετέχοντες απαντούσαν τις ίδιες ακριβώς ερωτήσεις για επτά συνεχόμενες εργάσιμες ημέρες.

Η ανάλυση λοιπόν των ερωτηματολογίων τόσο σε ατομικό επίπεδο, όσο και στο σύνολο του δείγματος, έδειξε ότι πράγματι υψηλά επίπεδα εσωτερικής παρακίνησης οδηγούσαν σε αντίστοιχα υψηλά επίπεδα ψυχολογικού κεφαλαίου και εργασιακής δέσμευσης και όσο έπεφταν οι μετρήσεις της εσωτερικής παρακίνησης, έφθιναν και οι τιμές ψυχολογικού κεφαλαίου και εργασιακής δέσμευσης. Είδαμε επίσης στη σύγκριση μεταξύ ατόμων, ότι άτομα με πολλά ίδια χαρακτηριστικά, όπως φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο εκπαίδευσης, εργασιακή εμπειρία, τύπο εργασίας, που θα περίμενε κανείς να έχουν παρόμοια αποτελέσματα, είχαν τελικά εκ διαμέτρου αντίθετα αποτελέσματα και το ένα άτομο μπορεί σε όλα να είχε συγκεντρώσει πολύ υψηλές τιμές, ενώ το άλλο να είχε από τις χαμηλότερες μετρήσεις. Έτσι, τόσο μέσω συγκρίσεων ατομικών προφίλ, όσο και μέσω διαγραμμάτων, συμπεράναμε ότι αυτά τα

χαρακτηριστικά δεν παίζουν τελικά τόσο σημαντικό ρόλο στην εσωτερική παρακίνηση, το ψυχολογικό κεφάλαιο και την εργασιακή δέσμευση. Βέβαια είδαμε κάποια χαρακτηριστικά όπως το φύλο, με τους άνδρες να συγκεντρώνουν υψηλότερες μετρήσεις και την οικογενειακή κατάσταση, με τους παντρεμένους να έχουν επίσης υψηλότερες τιμές, αλλά οι διαφορές δεν ήταν τέτοιες που μπορούμε να υποστηρίξουμε με σιγουριά ένα τέτοιο συμπέρασμα.

5.2. Περιορισμοί

Εξάλλου πρέπει να λάβουμε υπόψη μας ότι το δείγμα μας ήταν σχετικά μικρό με συμμετοχή μόλις 25 ατόμων με συνολικό πλήθος 175 ερωτηματολογίων. Στο δείγμα μας η πλειοψηφία ήταν γυναίκες καθώς επίσης ήταν όλοι στην ίδια περίπου ηλικία, με το μεγαλύτερο πλήθος του δείγματος να είναι μεταξύ 30 και 40 ετών. Αυτό σημαίνει ότι ένα πολύ μεγάλο εύρος ηλικιών έμεινε εκτός έρευνας. Επίσης, σκόπιμα αφήσαμε εκτός έρευνας αυτοαπασχολούμενους και επιχειρηματίες, τους οποίους επίσης θα είχε ενδιαφέρον να μελετήσουμε, αφού πρόκειται για ανθρώπους που η ψυχοσύνθεσή τους, τους οδήγησε στο να φτιάξουν και να διοικούν τη δική τους επιχείρηση (επιχειρηματίες) ή να θέλουν να έχουν ελευθερία και να φτιάχνουν οι ίδιοι το πρόγραμμά τους (αυτοαπασχολούμενοι).

5.3. Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Συνεπώς, με βάση τα τελευταία που αναφέρθηκαν παραπάνω ίσως θα παρουσίαζε ιδιαίτερο ενδιαφέρον να εξετάσουμε τι συμβαίνει όσον αφορά την εσωτερική παρακίνηση, το ψυχολογικό κεφάλαιο, αλλά ακόμα και την εργασιακή δέσμευση των επιχειρηματιών και των αυτοαπασχολούμενων.

Επίσης, κατά την ανάλυση της έρευνας προέκυψε ότι ανάμεσα στους συμμετέχοντες υπήρχαν τέσσερα άτομα, που αποτελούσαν μέλη της ίδιας οικογένειας και τα τρία από αυτά βρίσκονταν στις τέσσερις πρώτες θέσεις, με βάση την υψηλή τιμή εσωτερικής παρακίνησης που παρουσίασαν. Ίσως λοιπόν να ήταν ιδιαίτερα ενδιαφέρον να μελετήσουμε ολόκληρες οικογένειες και συγκεκριμένα γονείς και παιδιά για να δούμε εάν τα πρότυπα της οικογένειας παίζουν ρόλο και επηρεάζουν την εσωτερική παρακίνηση, το ψυχολογικό κεφάλαιο και την εργασιακή δέσμευση.

Επιπρόσθετα, θα άξιζε να ερευνησουμε μέσα από μία έρευνα εάν όντως το μορφωτικό επίπεδο παίζει ρόλο στην εσωτερική παρακίνηση, το ψυχολογικό κεφάλαιο και την εργασιακή δέσμευση.

Τέλος, ενδιαφέρον θα ήταν να μελετήσουμε και να απαντήσουμε στο ερώτημα για την εργασιακή δέσμευση “Όσο μεγαλύτερη η εργασιακή δέσμευση, τόσο το καλύτερο; Ή δεν είναι πάντα καλή;”, αφού οι εργαζόμενοι δεν μπορούν πάντα να είναι δεσμευμένοι, αφού χρειάζονται στιγμές αποχής και απουσίας και ευκαιρίες να επανέλθουν. Είναι καλύτερο, ακόμα και κατά τη διάρκεια μίας εργάσιμης μέρας, να κυμαίνεται το επίπεδο της δέσμευσης ή είναι καλύτερο να μένει σταθερό η υψηλό;

5.4. Πρακτική εφαρμογή των αποτελεσμάτων

Στην πράξη, ένας οργανισμός πρέπει να αναζητεί, να προσλαμβάνει, να εξελίσει αλλά και να ενδιαφέρεται να παρακολουθεί την πρόοδο ατόμων, τα οποία παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα εσωτερικής παρακίνησης, ψυχολογικού κεφαλαίου και εργασιακής δέσμευσης. Αυτό γιατί τέτοια άτομα μπορούν να πετύχουν εξαιρετικές αποδόσεις, πολύ πάνω από το μέσο όρο, να μεταδώσουν τη δέσμευσή τους και στην υπόλοιπη ομάδα συναδέλφων, οπότε αυτομάτως η απόδοση και η συμπεριφορά όλης της ομάδας να αλλάζει προς το καλύτερο και να φέρνει επιθυμητά αποτελέσματα και να πετυχαίνει στόχους. Όλα τα παραπάνω οδηγούν αδιαμφησβήτητα σε πιο ευχαριστημένους πελάτες και στην ευημερία του οργανισμού.

Αναλυτικά, μελέτες (Gagne & Deci, 2005; Van den Broeck, Vansteenkiste & De Witte, 2008) έχουν αποδείξει ότι άτομα με υψηλή εσωτερική παρακίνηση έχουν περισσότερες δυνατότητες αλλά και θέληση εξέλιξης και νιώθουν εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή δέσμευση, λιγότερη εξάντληση, μειωμένη πρόθεση αποχώρησης, αυξημένη ετοιμότητα σε αλλαγές, ανθεκτικότητα και πετυχαίνουν υψηλότερες αποδόσεις. Η σχετιζόμενη με την εργασία ικανοποίηση των αναγκών έχει επίσης συνδεθεί με την αύξηση του γενικότερου ευ ζην του ατόμου.

Επίσης, σχετικά με την εργασιακή δέσμευση έχει αποδειχθεί ότι οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι είναι πιθανό να εργαστούν πιο σκληρά συνδυάζοντας επιπλέον υψηλή ευχαρίστηση στην εργασία με υψηλή ενεργητικότητα. Επίσης, έρευνες έχουν δείξει ότι η εργασιακή δέσμευση σχετίζεται με την υψηλή απόδοση για μεγάλη χρονική περίοδο. Επιπρόσθετα, οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι νιώθουν ότι μπορούν να ανταποκριθούν στις

απαιτήσεις που αντιμετωπίζουν στη δουλειά σε ένα ευρύ φάσμα συνθηκών και έχουν την τάση να πιστεύουν ότι θα έχουν καλά αποτελέσματα τόσο στη δουλειά, όσο και στη ζωή γενικότερα, δηλαδή είναι αισιόδοξοι και πιστεύουν ότι μπορεί να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους συμμετέχοντας σε ρόλους μέσα στον οργανισμό που εργάζονται. Τέλος, οι δεσμευμένοι υπάλληλοι μεταδίδουν τη δέσμευσή τους σε άλλους στο άμεσο περιβάλλον τους και αφού στους περισσότερους οργανισμούς η απόδοση είναι αποτέλεσμα ομαδικής προσπάθειας, η δέσμευση ενός ατόμου μπορεί να μεταδοθεί και σε άλλους συναδέλφους και έμμεσα να βελτιωθεί η απόδοση όλης της ομάδας.

Τέλος, το ψυχολογικό κεφάλαιο, λόγω των χαρακτηριστικών του, είναι το ιδανικό να παρουσιάσει μία μοναδική προσέγγιση ανάδειξης της θετικότητας των εργαζομένων και ως εκ τούτου και του ευ ζην, ώστε να οδηγούμαστε επίσης σε επίπεδα εξαιρετικής απόδοσης.

Για όλα τα παραπάνω λοιπόν ένας οργανισμός πρέπει να επιλέγει σωστά τους ανθρώπους του, στοχεύοντας σε αυτούς με την υψηλή εσωτερική παρακίνηση, το υψηλό ψυχολογικό κεφάλαιο και την υψηλή εργασιακή δέσμευση.

Βιβλιογραφία

- Alaszewski A. (2006). Using diaries for Social Research. Introducing qualitative methods series.
- Albrecht, S.L. (Ed.). (2010). Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice. Glos, England: Edward Elgar.
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 17–28.
- Baard, P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2045–2068.
- Bakker A. (2011), An Evidence-Based Model of Work Engagement, *Current Directions in Psychological Science* 20(4) 265 –269
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209–223.
- Bakker, A.B., & Leiter, M.P. (Eds.). (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York, NY: Psychology Press.
- Bakker, A.B., & Xanthopoulou, D. (2009). The crossover of daily work engagement: Test of an actor–partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1562–1571.
- Bakker, A.B., Albrecht, S., & Leiter, M.P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 4–28.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands—Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83–104.
- Bakker, A.B., Hakanen, J.J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274–284.
- Bandura, A. (2012). On the functional properties of perceived self-efficacy revisited. *Journal of Management*, 38, 9–44.
- Baumeister, R., & Leary, M. (1995). The need to belong. Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497–529.
- Bostic, T. J., Rubio, D. M., & Hood, M. (2000). A validation of the subjective vitality scale using structural equation modeling. *Social Indicators Research*, 52, 313–324.
- Cameron, K. S., & Caza, A. (2004). Contributions to the discipline of positive organizational scholarship. *American Behavioral Scientist*, 47, 731–739.

- Carver, C., Scheier, M., Miller, C., & Fulford, D. (2009). Optimism. In S. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology*, 2nd ed. (pp. 303–312). New York: Oxford University Press.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2011). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E. L., Duriez, B., Lens, W., Matos, L., Mouratidis, A., Ryan, R. M., Sheldon, K. M., Soenens, B., Van Petegem, S., & Van der Kaap-Deeder, J., Verstuyf, J (2015). Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. *Motivation and Emotion*, 39, 216-236.
- De Charms, R. (1968). *Personal causation: The internal affective determinants of behaviour*. New York: Academic Press.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19, 109–134.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry*, 11, 319–338.
- Deci, W.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55, 34–43.
- Diener, E., & Fujita, F. (1995). Resource, personal striving, and subjective well-being: A monothetic and idiographic approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 926–935.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125, 276–302.
- Emmons, R. A. (1992). Abstract versus concrete goals: Personal striving level, physical illness, and psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 292–300.
- Folkman, S. (1997). Positive psychological states and coping with severe stress. *Social Science and Medicine*, 45, 1207–1221.
- Fordyce, M. W. (1988). A review of research on the happiness measures: A sixty second index of happiness and health. *Social Indicators Research*, 20, 355–381.
- Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218–226.
- Freud, S. (1938/1900). *The interpretation of dreams*. New York: Modern Library.
- Gagne M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362.

- Hakanen, J.J., Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113, 479–487.
- Hakanen, J.J., Perhoniemi, L., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work–unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 78–91.
- Hobfoll, S.E., Johnson, R.J., Ennis, N., & Jackson, A.P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 632–643.
- Jou, T. H. (1981). *The Tao of Tai-Chi Chuan*. Piscataway, NJ: Tai Chi Foundation.
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78, 939–948.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376–407.
- Judge, T.A., Van Vianen, A.E.M., & De Pater, I. (2004). Emotional stability, core self-evaluations, and job outcomes: A review of the evidence and an agenda for future research. *Human Performance*, 17, 325–346.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Kasser, V., & Ryan, R. M. (1999). The relation of psychological needs for autonomy and relatedness to vitality, well-being, and mortality in a nursing home. *Journal of Applied Social Psychology*, 29, 935–954.
- Latham, G. & Pinder, C.(2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty first century. *Annual Review of Psychology*, 56,485–516.
- Luthans F., Avolio B. & Avey J. (2007). Psychological Capital (PsyCap) Questionnaire (PCQ)
- Luthans F., Youssef-Morgan C. (2015). Psychological Capital and Well-being, *Stress and Health* 31: 180–188
- Luthans, B. C., Luthans, K. W., & Avey, J. B. (2014). Building the leaders of tomorrow: The development of academic psychological capital. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21, 191–199.
- Luthans, B. C., Luthans, K. W., & Jensen, S. M. (2012). The impact of business school students' psychological capital on academic performance. *Journal of Education for Business*, 87, 253–259.
- Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695–706.
- Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16 (1), 57–72.
- Luthans, F. (2012). Psychological capital: Implications for HRD, retrospective analysis, and future directions. *Human Resource Development Quarterly*, 23, 1-8

- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007). Psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541–572
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef, C. M., Sweetman, D., & Harms, P. (2013). Meeting the leadership challenge of employee well-being through relationship PsyCap and health PsyCap. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20, 114–129.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. (2015). *Psychological capital and beyond*. New York: Oxford University Press.
- Lynch, M., Plant, R., & Ryan, R. (2005). Psychological needs and threat to safety: Implications for staff and patients in a psychiatric hospital for youth. *Professional Psychology—Research and Practice*, 36, 415–425.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131, 803–855.
- Macey, W.H., Schneider, B., Barbera, K., & Young, S.A. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. London, England: Blackwell.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56, 227–239.
- Masten, A. S., Cutuli, J. J., Herbers, J. E., & Reed, M. G. J. (2009). Resilience in development. In S. J. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology* 2nd ed. (pp. 117–131). New York: Oxford University Press.
- McAdams, D. P. (1989). *Intimacy: The need to be close*. New York: Doubleday.
- McClelland, D. C. (1965). Toward a theory of motive acquisition. *American Psychologist*, 20, 321–333.
- McClelland, D. C. (1965). Achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 14, 389–392.
- McNair, D. M., Lorr, M., & Doppleman, L. F. (1971). *Manual for the profile of mood states*. San Diego: Educational and Industrial Testing Service.
- Mouratidis, A., Vansteenkiste, M., Lens, W., & Sideridis, G. (2008). The motivating role of positive feedback in sport and physical education: Evidence for a motivational model. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 30, 240–268.
- Nix, G. A., Ryan, R. M., Manly, J. B., & Deci, E. L. (1999). Revitalization through self-regulation: The effects of autonomous and controlled motivation on happiness and vitality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35, 266–284.
- Peterson, S. J., & Byron, K. (2008). Exploring the role of hope in job performance: Results from four studies. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 785–803.
- Pfeffer, J., & Sutton R. I. (2006). *Evidenced-based management*. *Harvard Business Review*, 84 (1), 63–74

- Roche, M., Haar, J., & Luthans, F. (2014). The role of mindfulness and psychological capital on the wellbeing of leaders. *Journal of Occupational Health Psychology*, in press.
- Ryan, R. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality*, 63,397–427.
- Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality*, 63, 397–427.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). To be happy or to be self-fulfilled: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. In S. Fiske (Ed.), *Annual Review of Psychology* (Vol. 52; pp. 141-166). Palo Alto, CA: Annual Reviews, Inc.
- Ryan, R. M., & Frederick, C. M. (1997). On energy, personality and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, 65, 529-565.
- Ryff, C., & Singer, B. (2003). Flourishing under fire: Resilience as a prototype of challenged thriving. In C. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 15–36). Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J.M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217–1227.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). Test manual for the Utrecht Work Engagement Scale. Unpublished manuscript, Utrecht University, the Netherlands. Retrieved from <http://www.schaufeli.com>
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multisample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893–917.
- Scheier, M. F., & Carver, C. (1987). Dispositional optimism and physical well-being: The influence of generalized outcome expectancies on health. *Journal of Personality*, 55, 169–210.
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned optimism*. New York: Pocket Books.
- Snyder, C. R., Irving, L., & Anderson, J. (1991). Hope and health: Measuring the will and the ways. In C.R. Snyder & D. R. Forsyth (Eds.), *Handbook of social and clinical psychology* (pp. 285–305). Elmsford, NY: Pergamon.
- Snyder, C. R., Sympson, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F., Babyak, M. A., & Higgins, R. L. (1996). Development and validation of the state hope scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 321–335.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998a). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240–261.

- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998b). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26, 62–74.
- Stewart, A. L., Hays, R. D., & Ware, J. E., Jr. (1992). Health perceptions, energy/fatigue, and health distress measures. In A. L. Stewart & J. E. Ware, Jr. (Eds.), *Measuring functioning and well-being* (pp. 143–172). Durham, NC: Duke Univ. Press.
- Thayer, R. E. (1987). Energy, tiredness, and tension effects as a function of a sugar snack vs. moderate exercise. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 119–125.
- Thayer, R. E. (1996). *The origin of everyday moods*. New York: Oxford Univ. Press.
- Tims, M., Bakker, A.B., & Derks, D. (in press). Development of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*.
- Van den Broeck A., Vansteenkiste M., De Witte H., Soenens B. and Lens W. (2011). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 981-1002.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., & De Witte, H. (2008). Self-determination theory: A theoretical and empirical overview in occupational health psychology. In J. Houdmont & S. Leka (Eds.), *Occupational health psychology: European perspectives on research, education, and practice* (pp.63–88). Nottingham: Nottingham University Press.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work and Stress*, 22,277–294.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 981–1002.
- Van der Kaap-Deeder, J., Vansteenkiste, M., Soenens, B., & Mabbe, E. (in press). Children's daily well-being: The role of mothers', teachers', and siblings' autonomy support and psychological control. *Developmental Psychology*.
- Vansteenkiste, M., & Ryan, R. M. (2013). On psychological growth and vulnerability: Basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle. *Journal of Psychotherapy Integration*, 3, 263–280.
- White, R. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66, 279–333.
- Winterbottom, M. R. (1959). The relation of need for achievement to learning experiences in independence and mastery. In J. W. Atkinson (Ed.), *Motives in fantasy, action and society* (pp.453–478). Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179–201.

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2009a). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235–44.

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2009b). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183–200.

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33, 774–800.

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2013). Developing psychological capital in organizations: Cognitive, affective, conative, and social contributions of happiness. In S. A. David, I. Boniwell, & A. C. Ayers (Eds.), *Oxford handbook of happiness* (pp. 751–766). New York: Oxford University Press.

Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2013). Psychological capital theory: Toward a positive holistic model. In A. Bakker (Ed.), *Advances in positive organizational psychology* (pp. 145–166). Bingley, UK: Emerald.

Παράρτημα

Διπλωματική Εργασία

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί δημιουργήθηκε στα πλαίσια της Διπλωματικής μου εργασίας για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα "Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη" του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Στόχος μου είναι να μελετήσω τη συμπεριφορά των εργαζομένων στον εργασιακό τους χώρο.

Το είδος έρευνας που εφαρμόζω έχει τη λογική ενός ημερήσιου ημερολογίου. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να απαντάτε στις ερωτήσεις κάθε μέρα για 7 συνεχόμενες εργάσιμες ημέρες είτε λίγο πριν σχολάσετε είτε λίγο αργότερα την ίδια ημέρα. Καθημερινά θα σας στέλνω ένα mail με το link που θα σας οδηγεί στο ερωτηματολόγιο.

Θα ήθελα να σας παρακαλέσω οι απαντήσεις σας να είναι ειλικρινείς, ώστε να αποτυπώνουν τα πραγματικά σας συναισθήματα κάθε ημέρα και όχι αυτά που ιδανικά θα θέλατε να νιώθετε.

Τα αποτελέσματα της έρευνας θα χρησιμοποιηθούν ανώνυμα και σύμφωνα με τους νέους κανόνες προστασίας δεδομένων (GDPR). Για τη συμπλήρωσή της δε θα χρειαστείτε περισσότερα από 2 λεπτά από τον ημερήσιο χρόνο σας.

Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για την ανταπόκρισή σας,
Μαρία Σκαπινάκη
maria.skapinaki@gmail.com
6945395200

* Απαιτείται

Θέλετε να συμμετάσχετε στην έρευνα; *

ΝΑΙ

ΟΧΙ

ΕΠΟΜΕΝΟ

Σελίδα 1 από 3

Μην υποβάλετε ποτέ κωδικούς πρόσβασης μέσω των Φορμών Google.

Διπλωματική Εργασία

* Απαιτείται

Λίγα βασικά στοιχεία για εσάς...

Παρακαλώ να απαντήσετε τις παρακάτω ερωτήσεις μόνο την 1η ημέρα της έρευνας.
Ευχαριστώ!

1. Φύλο... *

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία... *

Η απάντησή σας

3. Οικογενειακή κατάσταση... *

- Άγαμος/η
- Παντρεμένος/η
- Διαζευγμένος/η

4. Εκπαίδευση... *

- Δημοτικό
- Γυμνάσιο
- Λύκειο
- Τεχνική/Επαγγελματική Σχολή
- ΑΕΙ/ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό
- Άλλο: _____

5. Έτη εργασιακής εμπειρίας στην Εταιρία που εργάζεστε σήμερα... *

Η απάντησή σας

6. Συνολική Εργασιακή Εμπειρία *

Π.χ. 25

Η απάντησή σας

7. Χώρα εργασίας σήμερα... *

- Ελλάδα
- Εξωτερικό

8. Εργασία στον Ιδιωτικό ή Δημόσιο τομέα... *

- Ιδιωτικός τομέας
- Δημόσιος τομέας

9. Αντικείμενο εργασίας... *

- Οικονομικά
- Τεχνολογία
- Τέχνες
- Τεχνικές εργασίες
- Άλλο: _____

ΠΙΣΩ

ΕΠΟΜΕΝΟ

Σελίδα 2 από 3

Μην υποβάλετε ποτέ κωδικούς πρόσβασης μέσω των Φορμών Google.

Διπλωματική Εργασία

* Απαιτείται

Ερωτήσεις...

Επιλέξτε από το 1 έως το 5, σύμφωνα με τα παρακάτω, ανάλογα με το πόσο διαφωνείτε ή συμφωνείτε με την κάθε πρόταση.

- 1 = Διαφωνώ απόλυτα
- 2 = Διαφωνώ
- 3 = Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- 4 = Συμφωνώ
- 5 = Συμφωνώ απόλυτα

"Έτσι αισθάνθηκα σήμερα στη δουλειά μου..." *

	1	2	3	4	5
1. Ενιωσα αυτοπεποίθηση όταν παρουσίασα πληροφορίες σε μία ομάδα συναδέλφων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ενιωσα να ανταποκρίνομαι στους επαγγελματικούς στόχους που έχω θέσει για τον εαυτό μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ενιωσα ότι μπορώ να ανταπεξέλθω σε δύσκολες στιγμές στην εργασία, επειδή έχω βιώσει δυσκολίες στο παρελθόν	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Ενιωσα ότι βλέπω πάντοτε την καλή όψη των πραγμάτων όσο αφορά στην εργασία μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Ενιωσα γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη στην εργασία μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Ενιωσα υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Ένωσα τελείως απορροφημένος/η από την εργασία μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Ένωσα ζωντάνια και ότι είμαι χρήσιμος/η	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Ένωσα να έχω ενέργεια και καλή διάθεση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Ένωσα να είμαι σε εγρήγορση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Ένωσα γεμάτος/η ενέργεια	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Ένωσα μια αίσθηση επιλογής και ελευθερίας στα πράγματα που ανέλαβα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Ένωσα βέβαιος/η ότι θα μπορούσα να κάνω τα πράγματα καλά	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Ένωσα ότι οι αποφάσεις μου αντανακλούσαν αυτό που πραγματικά ήθελα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Ένωσα συνδεδεμένος/η με ανθρώπους που νοιάζονται για μένα και για τους οποίους νοιάζομαι	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Ένωσα ικανός/η σε αυτό που έκανα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Βίωσα ένα ζεστό συναίσθημα με τους ανθρώπους με τους οποίους πέρασα χρόνο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Πόσες ώρες εργαστήκατε σήμερα; *

Επιλογή

19. Σήμερα πήγα στη δουλειά μου παρότι αισθανόμουν ότι θα έπρεπε να είχα πάρει (αναρρωτική) άδεια λόγω της καταστάσεως της υγείας μου. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

20. Σήμερα, τι ποσοστό του χρόνου σας δαπανήσατε στην εργασία σας σε περπάτημα, να ανεβείτε σκάλες ή να κάνετε κάποια σωματικά απαιτητική ή βαριά εργασία; *

Π.χ. 10 (τις εκατό)--Παρακαλώ αναγράψτε μόνο τον αριθμό

Η απάντησή σας

ΠΙΣΩ

ΥΠΟΒΟΛΗ

Σελίδα 3 από 3

Μην υποβάλετε ποτέ κωδικούς πρόσβασης μέσω των Φορμών Google.

Μέσοι όροι απαντήσεων των συνολικά 7 εργασιών ημερών, ανά ερώτηση ανά συμμετέχοντα (ο πίνακας της κάθε στήλης δηλώνει τη διάσταση που μελετούσε η κάθε ερώτηση καθώς και τις τυχόν επιμέρους υποδιαστάσεις τους και η σειρά των συμμετεχόντων είναι φθίνουσα βάσει του μέσου όρου της εσωτερικής παρακίνησης-Πίνακας 5)

Άτομο	Ψυχολογικό κεφάλαιο_ αποτελεσματικότητα	Ψυχολογικό κεφάλαιο_ ελπίδα	Ψυχολογικό κεφάλαιο_ ανθεκτικότητα	Ψυχολογικό κεφάλαιο_ αισιοδοξία	Εργασιακή δέσμευση_ σφρίγος	Εργασιακή δέσμευση_ αφοσίωση	Εργασιακή δέσμευση_ απορρόφηση	Υποκειμενική ζωτικότητα_1	Υποκειμενική ζωτικότητα_2	Υποκειμενική ζωτικότητα_3	Υποκειμενική ζωτικότητα_4	Εσωτερική παρακίνηση_ αυτονομία_1	Εσωτερική παρακίνηση_ ικανότητα_1	Εσωτερική παρακίνηση_ αυτονομία_2	Εσωτερική παρακίνηση_ συναστροφή_1	Εσωτερική παρακίνηση_ ικανότητα_2	Εσωτερική παρακίνηση_ συναστροφή_2	συνολική αυτονομία	συνολική ικανότητα	συνολική συναστροφή
27	4.14	5.00	5.00	4.71	5.00	4.86	5.00	5.00	4.86	5.00	5.00	4.71	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.86	5.00	5.00
26	4.57	4.86	4.43	4.71	4.57	5.00	4.29	4.71	4.71	4.00	4.71	4.14	5.00	4.43	4.14	5.00	4.43	4.29	5.00	4.29
1	4.71	4.14	5.00	4.00	4.29	5.00	3.43	4.43	4.71	4.29	4.29	4.29	4.57	4.29	4.57	4.71	4.57	4.29	4.64	4.57
18	4.14	4.57	5.00	4.57	4.29	4.86	4.14	4.71	4.29	4.43	4.29	4.57	4.43	4.43	4.14	5.00	4.14	4.50	4.71	4.14
24	4.71	5.00	5.00	3.43	4.29	4.43	4.14	4.43	4.43	4.29	4.29	3.43	4.71	3.86	4.43	5.00	4.43	3.64	4.86	4.43
10	4.71	4.86	5.00	4.29	3.71	5.00	3.29	3.71	3.00	3.00	3.00	4.71	4.86	4.86	3.14	5.00	3.29	4.79	4.93	3.21
20	3.71	3.71	3.86	4.57	3.57	3.43	3.14	3.71	3.57	3.43	3.00	4.43	4.43	4.00	4.43	4.43	3.86	4.21	4.43	4.14
11	3.57	4.14	4.14	3.86	3.57	3.71	1.29	3.71	4.14	3.29	3.86	3.43	4.43	4.00	4.14	4.14	3.86	3.71	4.29	4.00
6	3.00	3.43	3.71	3.29	2.86	3.43	3.43	3.43	3.57	3.86	3.86	4.00	4.14	4.00	3.57	4.14	3.71	4.00	4.14	3.64
25	4.14	4.00	3.86	3.86	3.71	4.14	3.86	4.00	3.71	3.43	3.57	3.57	3.86	4.00	3.86	3.86	3.86	3.79	3.86	3.86
9	4.14	4.00	3.29	3.86	3.00	4.00	2.57	3.86	3.43	3.43	2.86	3.71	4.14	3.29	3.86	4.00	3.86	3.50	4.07	3.86
12	3.86	3.57	3.71	3.71	3.71	3.71	3.00	3.86	3.71	3.43	3.57	3.43	3.86	3.86	3.71	3.57	3.71	3.64	3.71	3.71
19	3.86	3.86	3.86	3.14	3.29	3.57	3.29	3.43	3.29	3.29	3.14	3.43	4.00	3.71	3.29	4.00	3.43	3.57	4.00	3.36
14	3.14	3.29	3.71	2.86	2.14	2.43	3.57	3.57	2.14	2.71	2.29	3.14	3.86	2.86	3.29	3.57	3.71	3.00	3.71	3.50
17	3.29	3.43	3.00	3.71	3.29	3.14	2.86	3.00	3.29	3.43	3.29	3.57	4.00	2.86	2.86	3.86	3.00	3.21	3.93	2.93
4	3.00	3.71	3.57	3.14	3.29	3.57	3.71	3.57	3.29	3.57	3.57	3.43	3.14	3.29	3.29	3.86	3.00	3.36	3.50	3.14
13	3.29	2.00	4.00	4.00	2.86	3.14	3.71	3.14	2.86	3.29	3.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	2.00	4.00	4.00	2.00
3	3.71	3.29	3.71	2.86	3.00	2.57	2.43	3.00	3.14	3.29	3.29	2.71	3.86	3.00	3.29	3.86	3.29	2.86	3.86	3.29
7	2.86	2.00	4.14	3.71	3.14	3.43	2.86	2.86	3.14	2.86	2.57	2.29	3.71	2.29	3.71	3.71	4.00	2.29	3.71	3.86
2	2.43	3.14	2.86	2.14	2.86	3.14	2.71	2.86	2.86	3.00	2.86	3.00	2.71	2.43	4.00	3.14	4.00	2.71	2.93	4.00
15	3.43	3.43	3.00	3.14	3.00	3.57	3.43	3.57	3.14	4.14	3.57	3.29	3.43	2.86	3.00	3.57	2.71	3.07	3.50	2.86
8	3.14	3.14	3.14	1.86	2.57	3.14	2.14	2.14	2.43	2.43	2.57	4.14	3.29	3.00	2.29	3.43	2.71	3.57	3.36	2.50
16	3.57	4.14	3.86	2.29	3.57	4.14	3.43	3.14	3.43	3.29	3.43	4.00	3.71	3.57	1.43	4.00	1.57	3.79	3.86	1.50
23	2.86	2.43	3.43	1.43	1.71	1.00	3.14	1.86	1.86	2.14	1.43	1.29	4.57	2.43	1.86	4.57	1.86	1.86	4.57	1.86
5	2.71	2.14	3.00	1.29	1.29	1.29	3.43	3.14	1.57	4.14	3.00	3.00	2.57	2.00	1.43	2.71	1.29	2.50	2.64	1.36
Σύνολο δείγματος	3.63	3.65	3.89	3.38	3.30	3.59	3.29	3.55	3.38	3.50	3.37	3.59	4.01	3.53	3.39	4.09	3.41	3.56	4.05	3.40