

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΚΑΙ
ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ»
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΧΩΡΟΤΑΞΙΑΣ, ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΑΣ
ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

«Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΤΗ ΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΤΗ
ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ»

Καραβασίλη Α. Αδαμαντία

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: **Μπέλλου Βικτώρια**

Επίκουρος Καθηγήτρια στο γνωστικό αντικείμενο «Διοίκηση (Management)»

ΒΟΛΟΣ, 2017

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διάδραση πελατών και εργαζομένων αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα πεδία της οργανωσιακής ζωής. Η παρούσα μελέτη εξετάζει το πώς επιδρά η θετική διάθεση του εργαζόμενου στην συμπεριφορά οργανωσιακού πολίτη (OCB), την προσήλωση, την επίδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Παράλληλα, εξετάζει, πρώτον, το αν η θετική διάθεση του εργαζόμενου μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ θετικών συναισθημάτων του πελάτη και των παραπάνω μεταβλητών, και δεύτερον, το αν το εργασιακό άγχος και η εργασιακή διακοπή αποτελούν μετριαστικό παράγοντα στη σχέση μεταξύ θετικής διάθεσης του εργαζόμενου και των παραπάνω εργασιακών στάσεων. Όλα τα παραπάνω εξετάστηκαν με έρευνα ερωτηματολογίων που πραγματοποιήθηκε σε ξενοδοχεία της Αθήνας και του Βόλου. Η έρευνα επιβεβαίωσε όλες τις παραπάνω σχέσεις, εκτός από δύο: η θετική διάθεση του εργαζόμενου δεν μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ θετικών συναισθημάτων του πελάτη και εργασιακής επίδοσης, και η εργασιακή διακοπή δεν αποτελεί μετριαστικό παράγοντα για τη σχέση διάθεσης του εργαζόμενου και εργασιακής επίδοσης.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: πελάτες, συναισθήματα, διάθεση, συμπεριφορά οργανωσιακού πολίτη, εργασιακή προσήλωση, εργασιακή επίδοση, εργασιακή ικανοποίηση

«CUSTOMERS' EFFECT ON HOTEL EMPLOYEES' WORK ATTITUDES AND BEHAVIORS»

ABSTRACT

Customers and employees interaction is one of the most important fields of study in organizational life. This study focuses on how employee's positive mood affects employees' organizational citizenship behavior, work engagement, job performance and job satisfaction. In addition, it examines, firstly, whether positive employee mood mediates the relationship between customer's display of positive emotions and the organizational variables above, and secondly, whether work related stress and work interruption moderates the relationship between employee's positive mood and the previous variables. All the above were examined through a questionnaire survey, conducted in hotels located in Athens and Volos. The survey verified all the above relationships except for two: employee's positive mood does not mediate the relationship between customer's positive emotions and employee's job performance, and work interruption does not moderate the relationship between employee's mood and job performance.

KEY WORDS: customers, emotions, mood, OCB, work engagement, job performance, job satisfaction

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ (σελ. 1)

2. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ (σελ. 5)

2.1. ΤΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΕΙΞΗ ΤΟΥΣ (σελ. 5)

2.1.1. *ΤΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΟΥΣ* (σελ. 5)

2.1.2. *ΤΟ ΘΥΜΙΚΟ ΚΑΙ ΟΙ ΔΙΑΘΕΣΕΙΣ* (σελ. 7)

2.1.3. *Η ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΕΙΞΗ ΤΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ* (σελ. 9)

2.1.4. *ΤΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΖΩΗ* (σελ. 10)

(i) *Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ*

(EMOTIONAL LABOR) (σελ. 11)

(ii) *Η ΔΙΠΛΗ ΔΙΑΔΡΑΣΗ (DOUBLE INTERACTION)* (σελ. 13)

(iii) *Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΜΕΤΑΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ*

(EMOTIONAL CONTAGION) (σελ. 14)

(iv) *Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΩΝ ΓΕΓΟΝΟΤΩΝ*

(AFFECTIVE EVENTS THEORY) (σελ. 15)

2.2. ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΥ ΠΟΛΙΤΗ (OCB) (σελ. 16)

2.2.1. *ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΥ ΠΟΛΙΤΗ* (σελ. 16)

2.2.2. *ΤΥΠΟΙ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΥ ΠΟΛΙΤΗ* (σελ. 17)

2.2.3. *Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΥ ΠΟΛΙΤΗ ΚΑΙ*

ΠΑΡΕΜΦΕΡΕΙΣ ΜΕ ΑΥΤΗ ΣΤΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΝΝΟΙΕΣ (σελ. 19)

2.2.4. *ΤΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΚΑΙ Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ*

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΥ ΠΟΛΙΤΗ (σελ. 22)

2.3. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΡΟΣΗΛΩΣΗ (WORK ENGAGEMENT) (σελ. 23)

2.3.1. *ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΠΡΟΣΗΛΩΣΗΣ* (σελ. 23)

2.3.2. *ΣΥΝΙΣΤΩΣΕΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΠΡΟΣΗΛΩΣΗΣ* (σελ. 24)

2.3.3. *ΤΥΠΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΠΡΟΣΗΛΩΣΗΣ* (σελ. 25)

2.3.4. *Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΡΟΣΗΛΩΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΕΜΦΕΡΕΙΣ*

ΜΕ ΑΥΤΗ ΣΤΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΝΝΟΙΕΣ (σελ. 25)

2.3.5. *ΤΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΚΑΙ Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΡΟΣΗΛΩΣΗ* (σελ. 28)

2.4. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ (JOB PERFORMANCE) (σελ. 29)

2.4.1. *ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ* (σελ. 29)

2.4.2. *ΤΥΠΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ* (σελ. 30)

2.4.3. *ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ* (σελ. 32)

- 2.4.4. *ΤΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΚΑΙ Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ (σελ. 33)*
- 2.5. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ (JOB SATISFACTION) (σελ. 34)
- 2.5.1. *ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ (σελ. 34)*
- 2.5.2. *ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ (σελ. 36)*
- 2.5.3. *ΤΥΠΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ (σελ. 36)*
- 2.5.4. *ΤΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΚΑΙ Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ (σελ. 38)*
- 2.6. ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ (WORK RELATED STRESS) (σελ. 39)
- 2.6.1. *ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ (σελ. 39)*
- 2.6.2. *ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΚΑΙ ΑΙΤΙΑ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ (σελ. 40)*
- 2.6.3. *ΤΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ (σελ. 41)*
- 2.6.4. *ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ ΩΣ ΜΕΤΡΙΑΣΤΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ (σελ. 41)*
- (i) *ΣΤΗ ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΥ ΠΟΛΙΤΗ (σελ. 42)*
- (ii) *ΣΤΗ ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΠΡΟΣΗΛΩΣΗΣ (σελ. 42)*
- (iii) *ΣΤΗ ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ (σελ. 43)*
- (iv) *ΣΤΗ ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ (σελ. 44)*
- 2.7. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΙΑΚΟΠΗ (WORK INTERRUPTION) (σελ. 45)
- 2.7.1. *ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΔΙΑΚΟΠΗΣ (σελ. 45)*
- 2.7.2. *ΑΙΤΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΔΙΑΚΟΠΗΣ (σελ. 45)*
- 2.7.3. *ΕΙΔΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΔΙΑΚΟΠΗΣ (σελ. 46)*
- 2.7.4. *Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΙΑΚΟΠΗ ΩΣ ΜΕΤΡΙΑΣΤΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ (σελ. 49)*
- (i) *ΣΤΗ ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΥ ΠΟΛΙΤΗ (σελ. 50)*
- (ii) *ΣΤΗ ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΠΡΟΣΗΛΩΣΗΣ (σελ. 50)*
- (iii) *ΣΤΗ ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ (σελ. 51)*
- (iv) *ΣΤΗ ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ (σελ. 51)*

- 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ (σελ. 53)**
 - 3.1. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ (σελ. 53)
 - 3.2. ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΕΣ (σελ. 53)
 - 3.3. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ (σελ. 56)
 - 3.4. ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ (σελ. 57)
- 4. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ (σελ. 61)**
 - 4.1. ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ (CRONBACH'S ALPHA)
(σελ. 61)
 - 4.2. ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ (MEANS) ΚΑΙ ΤΥΠΙΚΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ (STANDARD DEVIATIONS) (σελ. 63)
 - 4.3. ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ (FREQUENCIES) (σελ. 65)
 - 4.4. ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ (CORRELATIONS) (σελ. 80)
 - 4.5. ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΕΙΣ (REGRESSIONS) ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ
(σελ. 89)
 - 4.5.1 ΑΠΛΕΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΟΝΤΕΛΟΥ (σελ. 89)
 - (i) ΥΠΟΘΕΣΗ H1 (σελ. 89)
 - (ii) ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ H3 - H6 (σελ. 91)
 - 4.5.2 ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΙΚΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ (MEDIATION) - ΥΠΟΘΕΣΗ H2α - H2β (σελ. 96)
 - 4.5.3 ΕΛΕΓΧΟΣ ΜΕΤΡΙΑΣΤΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ (MODERATION)
(σελ. 105)
 - (i) ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ H7 - H10 (σελ. 105)
 - (ii) ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ H11 - H12 (σελ. 113)
- 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ (σελ. 118)**

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

- Πίνακας 4.1.1: Απεικόνιση συνόλου (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 61
- Πίνακας 4.2.1: Μέσοι Όροι, Τυπικές Αποκλίσεις, Μέγιστες και Ελάχιστες Τιμές (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 63
- Πίνακας 4.4.1: Συνολικές συσχετίσεις μεταξύ όλων των μεταβλητών. (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 81
- Πίνακας 4.4.2: Συσχετίσεις μεταξύ της μεταβλητής επίδειξης συναισθημάτων και των υπόλοιπων μεταβλητών του μοντέλου. (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 82
- Πίνακας 4.4.3: Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών επίδειξης συναισθημάτων και των διαθέσεων πελάτη και εργαζόμενου (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 83
- Πίνακας 4.4.4: Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών επίδειξης συναισθημάτων και της OCB, της προσήλωσης, της επίδοσης και της ικανοποίησης (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 84
- Πίνακας 4.4.5: Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών επίδειξης συναισθημάτων και του άγχους και της εργασιακής διακοπής (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 85
- Πίνακας 4.4.6: Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών επίδειξης συναισθημάτων και του αριθμού των συναδέλφων του εργαζομένου κατά την ώρα της συναλλαγής (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 85
- Πίνακας 4.4.7: Συσχετίσεις μεταξύ των διαθέσεων πελάτη και εργαζόμενου και της OCB, της προσήλωσης, της επίδοσης και της ικανοποίησης (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 86
- Πίνακας 4.4.8: Συσχετίσεις μεταξύ των διαθέσεων πελάτη και εργαζόμενου και του άγχους και των εργασιακών διακοπών (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 87
- Πίνακας 4.4.9: Συσχετίσεις μεταξύ των διαθέσεων πελάτη και εργαζόμενου και του αριθμού των συναδέλφων του εργαζομένου κατά την ώρα της συναλλαγής (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 87
- Πίνακας 4.4.10: Συσχετίσεις μεταξύ των OCB, προσήλωση, επίδοση, ικανοποίηση και του άγχους και των εργασιακών διακοπών (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 88
- Πίνακας 4.4.11: Συσχετίσεις μεταξύ του άγχους και των εργασιακών διακοπών και του αριθμού των συναδέλφων του εργαζομένου κατά την ώρα της συναλλαγής (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 88
- Πίνακας 4.4.12: Συσχετίσεις μεταξύ του αριθμού των συναδέλφων του εργαζομένου κατά την ώρα της συναλλαγής και των των OCB, προσήλωση, επίδοση, ικανοποίηση (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 89
- Πίνακας 4.5.1.1: Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ Επίδειξης Συναισθημάτων Πελάτη και Διάθεσης Εργαζόμενου (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 90
- Πίνακας 4.5.1.2: Πίνακας (Β) της παλινδρόμησης μεταξύ Επίδειξης Συναισθημάτων Πελάτη και Διάθεσης Εργαζόμενου (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 90

Πίνακας 4.5.1.3: Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ Επίδειξης Συναισθημάτων Πελάτη και Διάθεσης Εργαζόμενου (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 90

Πίνακας 4.5.1.4: Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου και Συμπεριφοράς Οργανωσιακού Πολίτη (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 91

Πίνακας 4.5.1.5: Πίνακας (Β) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου και Συμπεριφοράς Οργανωσιακού Πολίτη (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 91

Πίνακας 4.5.1.6: Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου και Συμπεριφοράς Οργανωσιακού Πολίτη (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 92

Πίνακας 4.5.1.7: Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Προσήλωσης (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 92

Πίνακας 4.5.1.8: Πίνακας (Β) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Προσήλωσης (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 93

Πίνακας 4.5.1.9: Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Προσήλωσης (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 93

Πίνακας 4.5.1.10: Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Επίδοσης (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 94

Πίνακας 4.5.1.11: Πίνακας (Β) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Επίδοσης (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 94

Πίνακας 4.5.1.12: Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Επίδοσης (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 94

Πίνακας 4.5.1.13: Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Ικανοποίησης (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 95

Πίνακας 4.5.1.14: Πίνακας (Β) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Ικανοποίησης (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 95

Πίνακας 4.5.1.15: Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Ικανοποίησης (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 95

Πίνακας 4.5.2.1: Βασικές τιμές των παλινδομήσεων μεταξύ X και Y (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 98

Πίνακας 4.5.2.2: Βασικές τιμές των παλινδομήσεων μεταξύ X και Me (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 99

Πίνακας 4.5.2.3: Βασικές τιμές των παλινδομήσεων μεταξύ Me και Y (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 100

Πίνακας 4.5.2.4: Βασικές τιμές των παλινδομήσεων μεταξύ X, Me και Y (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 101

Πίνακας 4.5.3.1: Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου, Εργασιακού Άγχους και OCB (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 105

- Πίνακας 4.5.3.2: Πίνακας (B) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου, Εργασιακού Άγχους και OCB (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 106
- Πίνακας 4.5.3.3: Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου, Εργασιακού Άγχους και OCB (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 106
- Πίνακας 4.5.3.4: Πίνακας (A) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου, Εργασιακού Άγχους και Εργασιακής Προσήλωσης (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 107
- Πίνακας 4.5.3.5: Πίνακας (B) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου, Εργασιακού Άγχους και Εργασιακής Προσήλωσης (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 108
- Πίνακας 4.5.3.6: Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου, Εργασιακού Άγχους και Εργασιακής Προσήλωσης (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 108
- Πίνακας 4.5.3.7: Πίνακας (A) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου, Εργασιακού Άγχους και Εργασιακής Επίδοσης (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 109
- Πίνακας 4.5.3.8: Πίνακας (B) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου, Εργασιακού Άγχους και Εργασιακής Επίδοσης (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 110
- Πίνακας 4.5.3.9: Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου, Εργασιακού Άγχους και Εργασιακής Επίδοσης (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 110
- Πίνακας 4.5.3.10: Πίνακας (A) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου, Εργασιακού Άγχους και Εργασιακής Ικανοποίησης (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 111
- Πίνακας 4.5.3.11: Πίνακας (B) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου, Εργασιακού Άγχους και Εργασιακής Ικανοποίησης (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 112
- Πίνακας 4.5.3.12: Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου, Εργασιακού Άγχους και Εργασιακής Ικανοποίησης (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 112
- Πίνακας 4.5.3.13: Πίνακας (A) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου, Εργασιακής Διακοπής και Εργασιακής Προσήλωσης (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 114
- Πίνακας 4.5.3.14: Πίνακας (B) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου, Εργασιακής Διακοπής και Εργασιακής Προσήλωσης (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 114
- Πίνακας 4.5.3.15: Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου, Εργασιακής Διακοπής και Εργασιακής Προσήλωσης (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 114
- Πίνακας 4.5.3.16: Πίνακας (A) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου, Εργασιακής Διακοπής και Εργασιακής Επίδοσης (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 116
- Πίνακας 4.5.3.17: Πίνακας (B) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου, Εργασιακής Διακοπής και Εργασιακής Επίδοσης (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 116
- Πίνακας 4.5.3.18: Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου, Εργασιακής Διακοπής και Εργασιακής Επίδοσης (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 117

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

- Εικόνα 1.1: Μοντέλο προς διερεύνηση. (Πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 3
- Εικόνα 2.1: Το κυκλικό διάγραμμα του θυμικού. (Πηγή: Barsade και Gibson, 2012. ίδια επεξεργασία), σελ. 9
- Εικόνα 2.2: Τελικό μοντέλο προς διερεύνηση. (Πηγή: Ιδία επεξεργασία), σελ. 52
- Εικόνα 3.1: Κυκλικό διάγραμμα φύλου ερωτηθέντων εργαζομένων. (Πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 54
- Εικόνα 3.2: Κυκλικό διάγραμμα επιπέδου εκπαίδευσης ερωτηθέντων εργαζομένων. (Πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 54
- Εικόνα 3.3: Κυκλικό διάγραμμα οικογενειακής κατάστασης ερωτηθέντων εργαζομένων. (Πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 55
- Εικόνα 3.4: Κυκλικό διάγραμμα εθνικότητας ερωτηθέντων πελατών. (Πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 55
- Εικόνα 4.1: Συχνότητες Μεταβλητής Χαιρετισμού. (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 66
- Εικόνα 4.2: Συχνότητες Μεταβλητής Χαμόγελου. (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 67
- Εικόνα 4.3: Συχνότητες Μεταβλητής Οπτικής Επαφής. (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 68
- Εικόνα 4.4: Συχνότητες Μεταβλητής Ευχαριστώ. (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 69
- Εικόνα 4.5: Συχνότητες Μεταβλητής Επίδειξης Συναισθημάτων. (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 70
- Εικόνα 4.6: Συχνότητες Μεταβλητής Διάθεσης Πελάτη. (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 71
- Εικόνα 4.7: Συχνότητες Μεταβλητής Διάθεσης Εργαζόμενου. (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 72
- Εικόνα 4.8: Συχνότητες Μεταβλητής Συμπεριφοράς Οργανωσιακού Πολίτη. (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 73
- Εικόνα 4.9: Συχνότητες Μεταβλητής Εργασιακής Προσήλωσης. (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 74
- Εικόνα 4.10: Συχνότητες Μεταβλητής Εργασιακής Επίδοσης. (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 75
- Εικόνα 4.11: Συχνότητες Μεταβλητής Εργασιακής Ικανοποίησης. (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 76
- Εικόνα 4.12: Συχνότητες Μεταβλητής Εργασιακού Άγχους. (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 77
- Εικόνα 4.13: Συχνότητες Μεταβλητής Εργασιακής Διακοπής. (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 78
- Εικόνα 4.14: Συχνότητες Μεταβλητής Αριθμού Συναδέλφων. (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 79
- Εικόνα 4.15: Συχνότητες Μεταβλητής Ηλικίας. (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 80
- Εικόνα 4.16: Μοντέλα επιδράσεων της Επίδειξης Συναισθημάτων και του Χαμόγελου στις Υ διαμέσου της Με. (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 103
- Εικόνα 4.17: Μοντέλα επιδράσεων της Οπτικής Επαφής στις Υ διαμέσου της Με. (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 103

Εικόνα 4.18: Μοντέλα επιδράσεων του Ευχαριστώ στις Υ διαμέσου της Με. (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 104

Εικόνα 4.19: Μοντέλα επιδράσεων της Διάθεσης του Πελάτη στις Υ διαμέσου της Με. (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 104

Εικόνα 4.20: Η επίδραση της θετικής διάθεσης στην OCB, υπό την ύπαρξη άγχους ή μη. (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 107

Εικόνα 4.21: Η επίδραση της θετικής διάθεσης στην Εργασιακή Προσήλωση, υπό την ύπαρξη άγχους ή μη. (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 109

Εικόνα 4.22: Η επίδραση της θετικής διάθεσης στην Εργασιακή Επίδοση, υπό την ύπαρξη άγχους ή μη. (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 111

Εικόνα 4.23: Η επίδραση της θετικής διάθεσης στην Εργασιακή Ικανοποίηση, υπό την ύπαρξη άγχους ή μη. (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 113

Εικόνα 4.24: Η επίδραση της θετικής διάθεσης στην Εργασιακή Προσήλωση, υπό την ύπαρξη ή όχι εργασιακών διακοπών. (πηγή: ίδια επεξεργασία), σελ. 116

ΑΡΚΤΙΚΟΛΕΞΑ - ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

Στον κύριο κορμό του κειμένου, συχνά χρησιμοποιούνται τα αρκτικόλεξα και οι συντομογραφίες:

- OCB, για την αναφορά στη μεταβλητή Συμπεριφορά Οργανωσιακού Πολίτη (Organizational Citizenship Behavior)
- Me, για την αναφορά στους διαμεσολαβητικούς παράγοντες (Mediators)
- Mod, για την αναφορά στους μετριαστικούς παράγοντες (Moderators)

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Για την εκπόνηση και ολοκλήρωση αυτής της διπλωματικής εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω,

την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου, κα. Βικτώρια Μπέλλου, για τον προγραμματισμό και την οργάνωσή της, την υποστήριξη, την καθοδήγηση και την ιδέα του θέματος,

το διευθυντή του Μεταπτυχιακού, κ. Δέφνερ Αλέξιο, και τον καθηγητή, κ. Μεταξά Θεόδωρο, για την πολύτιμη βοήθειά τους κατά την ολοκλήρωση της διπλωματικής,

τους κυρίους, Αχιλλέα Παπουτσάκη, υπεύθυνο υποδοχής του Crowne Plaza Athens, και Παύλο Ψυχογιό, υπεύθυνο υποδοχής του O&B Athens Boutique Hotel, για την ένθερμη βοήθεια και έμπρακτη υποστήριξη κατά τη διεξαγωγή της έρευνας,

του εργαζόμενους στις υποδοχές των ξενοδοχείων, που πρόθυμα συμμετείχαν στην έρευνα εν ώρα εργασίας τους,

την οικογένεια και τους φίλους μου για την ψυχολογική, και μη, υποστήριξη.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Παρά το γεγονός πως τα συναισθήματα έχουν υπάρξει αντικείμενο έρευνας κοινωνιολόγων και ψυχολόγων εδώ και έναν αιώνα (James, 1884; Kleinginnia και Kleinginnia, 1981; Hochschild, 1983), η επίδειξη των συναισθημάτων συγκεκριμένα στους οργανισμούς απέκτησε ξεχωριστό ενδιαφέρον μόλις κάποιες δεκαετίες πριν (Ashforth και Humphrey, 1995; Fineman, 1993; Mumby και Putnam, 1992; Rafaeli και Sutton, 1987, 1989). Το σταδιακά αυξανόμενο ενδιαφέρον εστίασε στο πώς οι εργαζόμενοι εκφράζουν τα αισθήματά τους σε διάφορες περιστάσεις της οργανωσιακής ζωής, με μία σειρά από θεωρητικές και εμπειρικές έρευνες να μελετούν κυρίως τη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής έκφρασης και της εργασιακής αποδοτικότητας (Rafaeli και Sutton, 1987, 1989; Sutton, 1991). Επιπλέον μελέτες επικεντρώθηκαν και στο πώς οι εργαζόμενοι πρέπει να επιδεικνύουν συγκεκριμένα συναισθήματα στους πελάτες, με στόχο να αυξήσουν την εμπιστοσύνη απέναντι στην εταιρία τους ή να βελτιώσουν την ποιότητα και την εμπειρία της εξυπηρέτησής τους από τους εργαζόμενους (Barger και Grandey, 2006; Grandey και άλλοι, 2005; Matilla και Enz, 2002; Pugh, 2001; Tsai και Huang, 2002). Εξαιτίας του ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών σχετίζεται άμεσα με τη συμπεριφορά των εργαζόμενων προς τους πελάτες (Bowen και Schneider, 1988), η συμπεριφορά των εργαζόμενων αποτελεί για τη διοίκηση των επιχειρήσεων ένα πολύ σημαντικό ζήτημα. Σαν συνέπεια, η επίδειξη συγκεκριμένων και επιθυμητών από τους οργανισμούς συναισθημάτων των εργαζομένων έχει αποτελέσει μέχρι και σήμερα ένα πολύ βασικό στοιχείο της δουλειάς των εργαζόμενων σε μια επιχείρηση.

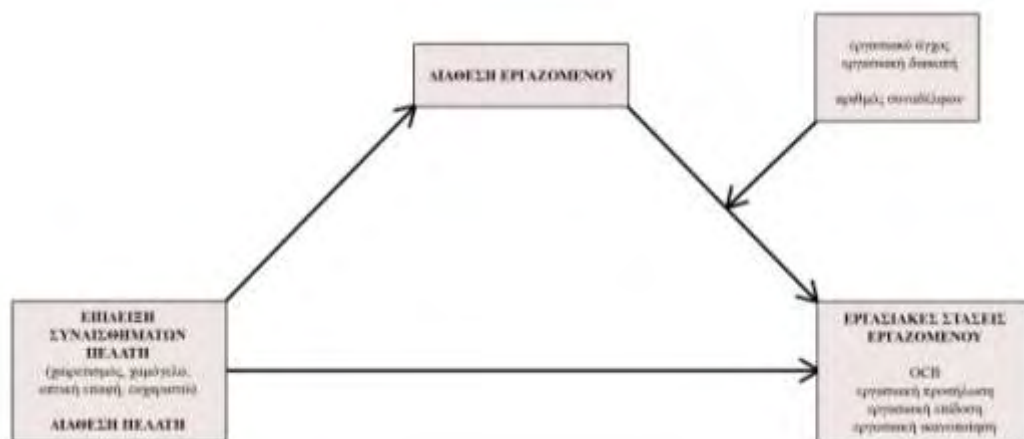
Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί ιδιαίτερο ενδιαφέρον ως προς την αντίστροφη σχέση, αυτή δηλαδή της πορείας των συναισθημάτων από τους πελάτες προς τους εργαζόμενους. Διάφορες μελέτες (Kim και Yoon, 2012; Côté, 2005; Basch και Fisher, 1998) έχουν ασχοληθεί με το πώς η συμπεριφορά των πελατών επηρεάζει τελικά τη διάθεση των εργαζομένων και πώς η επιρροή αυτή συντελεί σε ανάλογη διαμόρφωση των συναισθημάτων τους. Μάλιστα, σχετική μελέτη έχει γίνει και για το πώς τα συναισθήματα αυτά με τη σειρά τους επηρεάζουν και συγκεκριμένες μεταβλητές της οργανωσιακής ζωής των εργαζομένων (Fisher, 1998). Και ενώ η έρευνα στην κατεύθυνση αυτή είναι περιορισμένη, το ενδιαφέρον που παρουσιάζει είναι έντονο, καθώς έχει σημασία να διαπιστωθεί κατά πόσο η συμπεριφορά των πελατών

μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο που λειτουργούν οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας τους και το πώς αντιλαμβάνονται τη δουλειά τους.

Βασικό στοιχείο της συμπεριφοράς των πελατών είναι πως χαρακτηρίζεται ως αυθεντικότερη σε σχέση με αυτή των εργαζομένων, καθώς δεν ορίζεται από νόρμες και κανόνες (emotional labor) (Groth και άλλοι, 2009) που καθορίζουν οι επιχειρήσεις στα πλαίσια της λειτουργίας τους. Συνδυαστικά με το ότι τα συναισθήματα έχουν γενικά την ικανότητα να διαχέονται (emotional contagion) (Hennig-Thurau και άλλοι, 2006; Pugh, 2001) όπως αποδεικνύεται, τα δύο αυτά δεδομένα μπορούν να αποτελέσουν την αιτία για τη διαμόρφωση των εργασιακών στάσεων πολλών εργαζομένων, επηρεάζοντας αντίστοιχα την πορεία του οργανισμού στην οποία απασχολούνται. Με δεδομένο πως ένας οργανισμός επηρεάζεται άμεσα από τον τρόπο που λειτουργεί το ανθρώπινο δυναμικό του αλλά και από όλα όσα προσφέρει σε αυτόν εκτός των καθηκόντων του, έχει σημασία να διαπιστωθεί αν η θετική διάθεση των πελατών συμβάλλει αντίστοιχα θετικά σε αυτή την κατεύθυνση. Οι εργαζόμενοι, επηρεασμένοι από διάφορα γεγονότα που εξελίσσονται στο εργασιακό τους περιβάλλον, διαμορφώνουν συμπεριφορές που υποκινούνται από συγκεκριμένα συναισθήματα και διαθέσεις (Basch και Fisher, 1998). Τα συναισθήματα αυτά σίγουρα ελάχιστα μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο που θα συμπεριφερθούν στους πελάτες (καθώς η συμπεριφορά αυτή οφείλει να είναι συγκεκριμένη, με βάση το πρωτόκολλο συμπεριφοράς προς τους πελάτες που ορίζεται από την κάθε επιχείρηση) (emotional labor, Morris και Feldman, 1996), αλλά επηρεάζουν αντιθέτως σε μεγάλο βαθμό το πώς θα νιώθουν εκείνοι στη δουλειά τους και για τη δουλειά τους (Fisher, 1998). Η γνώση αυτή της σχέσης μπορεί να ωφελήσει άμεσα τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Σίγουρα δεν μπορεί να προβλεφθεί η ενδεχόμενη εξυπηρέτηση ενός θυμωμένου ή αναστατωμένου πελάτη, ο οποίος έρχεται για πρώτη φορά σε επαφή με μια επιχείρηση και τους εργαζομένους της. Όμως, η εξασφάλιση της ικανοποίησης των πελατών και η συνεχής προσπάθεια για την ευχαρίστησή τους, είναι λογικό εξασφαλίσει θετικές συμπεριφορές από πλευράς τους, οι οποίες αντανακλώμενες πίσω στους εργαζόμενους, θα ενισχύσουν και τα δικά τους θετικά συναισθήματα και συμπεριφορές. Η λογική αυτή συνδέεται ιδιαίτερα με επιχειρήσεις που έχουν την ευκαιρία να έρχονται σε επαφή με τους ίδιους πελάτες επαναλαμβανόμενα. Δημιουργείται έτσι ένας συνεχής κύκλος, όπου η επαφή με ικανοποιημένους πελάτες, ενισχύει τη θετική στάση των εργαζομένων προς τον οργανισμό μέσα από τη μεταξύ τους συναναστροφή, καλλιεργεί μια αυθεντικά θετική συμπεριφορά ξανά πίσω προς τους πελάτες και αυτό εντέλει επιστρέφει πίσω

στον οργανισμό με τη μορφή της ικανοποίησης αμφότερων και των τριών μερών. Για το λόγο αυτό, η παρούσα έρευνα στρέφει το αντικείμενο αυτό στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Δεδομένης της συχνής και επαναλαμβανόμενης επαφής τους με πελάτες, τα ξενοδοχεία οφείλουν να εστιάσουν στην ικανοποίηση όχι μόνο των πελατών αλλά και των εργαζομένων τους καθώς αυτοί αποτελούν την πρώτη επαφή των πελατών με την επιχείρηση. Όντας θετικά προσκείμενοι στον οργανισμό, οι εργαζόμενοι στα ξενοδοχεία μπορούν να ενισχύσουν την καλή εικόνα του και να προσφέρουν σημαντικά στην άνθησή του, αν και οι ίδιοι έρχονται συχνά σε επαφή με πελάτες με θετική διάθεση.

Συγκεκριμένα, η έρευνα αυτή έχει ως βασικό στόχο να μελετήσει το πώς η επίδειξη θετικών συναισθημάτων από τους πελάτες και η θετική τους διάθεση, μπορούν να επηρεάσουν τους εργαζόμενους ως προς συγκεκριμένες εργασιακές στάσεις τους, όπως η συμπεριφορά οργανωσιακού πολίτη, η εργασιακή προσήλωση, η εργασιακή επίδοση και η εργασιακή ικανοποίηση. Παράλληλα, στόχο αποτελεί και η διερεύνηση του πώς από τη θετική συμπεριφορά των πελατών επηρεάζεται και η συμπεριφορά των εργαζομένων και το αν αυτή αποτελεί εντέλει διαμεσολαβητικό παράγοντα στη σχέση μεταξύ της επίδειξης των συναισθημάτων των πελατών και των εργασιακών στάσεων των εργαζομένων. Τέλος, μελετάται το αν το εργασιακό άγχος και οι εργασιακές διακοπές μπορούν να μετριάσουν τη σχέση μεταξύ της διάθεσης των εργαζομένων και των παραπάνω εργασιακών στάσεων. Το μοντέλο που αναπαριστά τις σχέσεις προς διερεύνηση είναι το παρακάτω (εικόνα 1):



Εικόνα 1.1: Μοντέλο προς διερεύνηση
(Πηγή: Ιδία επεξεργασία)

Αρχικά, η έρευνα στηρίζεται στη βιβλιογραφική ανασκόπηση όλων των σχέσεων προς διερεύνηση. Μέσα από τη διεθνή βιβλιογραφία εντοπίζονται ορισμοί, τύποι, θεωρίες και σχέσεις που έχουν να κάνουν με τα συναισθήματα, την αποτύπωση και την επίδειξή τους. Τα στοιχεία αυτά συνδέονται στη συνέχεια με κάθε μία από τις εργασιακές μεταβλητές που μελετώνται και εντοπίζονται σχέσεις που έχουν μελετηθεί μεταξύ τους στη διεθνή βιβλιογραφία, καθώς και τα ευρήματά τους. Στοιχειοθετείται έτσι το θεωρητικό υπόβαθρο, που υποστηρίζει την ύπαρξη των προς διερεύνηση σχέσεων, το οποίο στη συνέχεια συμπληρώνεται με την διεξαγωγή έρευνας με ερωτηματολόγια που απαντήθηκαν από πελάτες και εργαζόμενους ξενοδοχείων.

Στη συνέχεια, γίνεται στατιστική ανάλυση των δεδομένων αυτών για να διαπιστωθεί η τελική σχέση μεταξύ των μεταβλητών προς διερεύνηση. Από τη μελέτη των δεδομένων, αντλούνται χρήσιμα συμπεράσματα για τις τελικές σχέσεις μεταξύ τους αλλά και δίνονται κατευθύνσεις για περαιτέρω έρευνα και σπουδή πάνω στο θέμα της διάδρασης πελατών και εργαζομένων, όχι μόνο στον ξενοδοχειακό τομέα, αλλά και σε άλλους επαγγελματικούς τομείς και επίπεδα της οργανωσιακής ζωής.

2. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1 ΤΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΕΙΞΗ ΤΟΥΣ

2.1.1 ΤΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΟΥΣ

Τα συναισθήματα και η επίδειξή τους στον επιχειρηματικό κόσμο και στα πλαίσια των επαγγελματικών συναλλαγών έχουν ερευνηθεί εκτενώς τα προηγούμενα χρόνια, κυρίως από τους Anat Rafaeli και Robert Sutton (1987; 1989), αλλά και άλλους μελετητές (Pugh, 2001; Kim και Yoon, 2012; Tan και άλλοι, 2004; Matilla και Enz, 2002) μέχρι και σήμερα. Η έρευνα των δύο πρώτων, η οποία αποτελεί μία από τις πιο εμπειριστατωμένες πάνω στο θέμα, επικεντρώθηκε γενικά στα ποιοτικά χαρακτηριστικά των συναισθημάτων κυρίως των εργαζομένων και στους παράγοντες που τα επηρεάζουν και διαμορφώνουν με τη σειρά τους διάφορες πτυχές της οργανωσιακής ζωής (1989).

Η μελέτη γενικά της έννοιας του συναισθήματος ξεκίνησε ήδη σχεδόν 130 χρόνια πριν. Πρώτος, το 1884, ο William James έθεσε το ερώτημα "τι είναι ένα συναίσθημα;" και μέχρι και σήμερα, παραπάνω από έναν αιώνα μετά, το ερώτημα αυτό δεν έχει απαντηθεί σαφώς με έναν και μόνο ορισμό. Μία εκτεταμένη προσπάθεια αποτύπωσης όλων των ορισμών των συναισθημάτων, τα οποία μελετήθηκαν μέσα στον επόμενο αιώνα, είχαν προσπαθήσει ήδη να κάνουν οι Kleinginnia και Kleinginnia το 1981. Μέχρι τότε οι ορισμοί που είχαν αποδοθεί από τους ερευνητές στα συναισθήματα είχαν ανέλθει στους 92, όπως αναφέρουν και οι ίδιοι στην έρευνά τους. Οι Kleinginnia ομαδοποίησαν τους ορισμούς αυτούς σε 11 κατηγορίες, οι οποίες περιλαμβάνουν διάφορες έννοιες σχετικές με τη συναισθηματική κατάσταση κάποιου. Για να αποδοθεί και να επεξεργαστεί ο οποιοσδήποτε ορισμός για τα συναισθήματα στη βιβλιογραφία, ήταν κατανοητό πως ήταν αρχικά απαραίτητο να διαχωριστούν οι έννοιες *Θυμικό (Affect)*, *Συναίσθημα (Emotion)* και *Διάθεση (Mood)*, οι οποίες ήταν αλληλένδετες και συναντιόνταν μαζί στην ανάλυση φαινομένων στη βιβλιογραφία τις περισσότερες φορές.

Από τον πρώτο ορισμό του James το 1884 ("η αντίληψη ενός υπαρκτού φαινομένου ακολουθείται άμεσα από σωματικές αλλαγές και ένα αίσθημα που νιώθουμε παράλληλα με την αλλαγή αυτή· αυτό είναι το συναίσθημα") μέχρι και σήμερα, ακολούθησαν πολλοί. Ένας από τους πιο αναλυτικούς και διαδεδομένους είναι αυτός του Plutchik το 1980, ο οποίος συμπεριλαμβάνει και ένα ευρύ φάσμα όχι μόνο της ερμηνείας του

συναισθήματος αλλά και της αιτίας που το προκαλεί. Σύμφωνα με αυτόν "1. Τα συναισθήματα προκαλούνται από εξωτερικά ερεθίσματα, 2. Οι συναισθηματικές εκφράσεις τυπικά προορίζονται προς το ερέθισμα του περιβάλλοντος από το οποίο προκλήθηκαν, 3. Μπορεί να ενεργοποιηθούν από μια ψυχολογική κατάσταση, 4. Δεν υπάρχουν 'φυσικά' αντικείμενα (π.χ. το νερό) στο περιβάλλον προς τα οποία να κατευθύνεται μια συναισθηματική έκφραση και τέλος, 5. Μια συναισθηματική κατάσταση αναπτύσσεται αφού ένα γεγονός έχει βιωθεί και εκτιμηθεί και όχι πριν". Ενώ αυτός ο ορισμός ήταν αρκετά επεξηγηματικός, η ουσία της έννοιας των συναισθημάτων παρέμενε ακόμα σχετικά συγκεχυμένη, χωρίς παράλληλα να τα διαχωρίζονται σαφώς από τις διαθέσεις και το θυμικό.

Μεταγενέστεροι ερευνητές, όπως ο Nico H. Frijda, το 1986, επιχείρησαν και αυτοί να διαχωρίσουν τους ορισμούς και τα κίνητρα των συναισθημάτων και των διαθέσεων, αυτή τη φορά λιγότερο εκτενώς αλλά πολύ πιο κατανοητά, σημειώνοντας γενικά πως "τα συναισθήματα είναι αισθήματα τα οποία απευθύνονται σε κάποιον ή κάτι, είναι σχετικά έντονα και διαρκούν λίγη ώρα", ενώ "οι διαθέσεις είναι λιγότερο έντονα και γενικά αισθήματα που συχνά δεν διαθέτουν κάποιο συναφές ερέθισμα" (Weiss και Cropanzano, 1996). Και οι δύο αυτοί όροι ενυπάρχουν σε μία ευρύτερη έννοια, το θυμικό, το οποίο είναι ένας περιληπτικός όρος που καλύπτει ένα ευρύ φάσμα αισθημάτων που βιώνουν οι άνθρωποι, συμπεριλαμβανομένων των συναισθημάτων και των διαθέσεων (Barsade και Gibson, 2007). Λίγο αργότερα, η Fredrickson από την οπτική της ψυχολογίας, το 2001, είπε για τα συναισθήματα πως είναι πολυδιάστατες αντιδραστικές τάσεις που εκτυλίσσονται σε σχετικά μικρά χρονικά διαστήματα. Υποστήριξε πως ένα συναίσθημα ξεκινάει με την εκτίμηση ενός ατόμου επί της σημασίας που είχε για εκείνο προσωπικά ένα γεγονός που εξελίχθηκε. Η εκτίμηση αυτή μπορεί να είναι συνειδητή ή ασυνειδητή και να πυροδοτήσει κάποια επιπλέον γεγονότα, όπως εκφράσεις του προσώπου και ψυχολογικές αλλαγές (Fredrickson, 2001).

Τα συναισθήματα, λοιπόν, τείνουν να μελετώνται και να εκτιμώνται διαφορετικά από ότι το θυμικό και οι διαθέσεις, καθώς τα συναισθήματα εστιάζουν σε έναν συγκεκριμένο στόχο ή αιτία, θεωρούνται πιο διακριτά και συνδέονται με συγκεκριμένες τάσεις δράσης (όπως π.χ., την επιθυμία να πλησιάζει κάποιος αντικείμενα κατά τη διάρκεια θυμού ή να απομακρύνεται από αυτά κατά τον φόβο)(Frijda, 1986). Ως διακριτά συναισθήματα έχουν ταυτοποιηθεί η χαρά, η αγάπη, ο θυμός, ο φόβος, η λύπη, η αηδία και η έκπληξη, το καθένα από αυτά με τα αντίστοιχα αίτια και αποτελέσματά του (Barsade και Gibson, 2007). Ωστόσο, πολύ νωρίτερα πολλοί μελετητές είχαν ήδη

υποστηρίζει τη δική τους λίστα με βασικά συναισθήματα, ενώ υπήρχε και εκτενής συζήτηση για το ποιός είναι, και αν τελικά υπάρχει, συγκεκριμένος αριθμός και ταυτότητα των διακριτών συναισθημάτων. Αναφορικά με αυτό, ο Ekman, το 1992, υποστήριξε πως υπάρχουν "οικογένειες" συναισθημάτων, με συγκεκριμένο θέμα και ποικιλίες, ενώ οι Ortony και Turner, το 1990, είπαν πως η συζήτηση περί βασικών συναισθημάτων πρέπει να λάβει υπόψη της τη βιολογία και την ψυχολογία, παραλληλίζοντας τα συναισθήματα με τις άπειρες γλώσσες και διαλέκτους που υπάρχουν ανά τον κόσμο.

2.1.2 ΤΟ ΘΥΜΙΚΟ ΚΑΙ ΟΙ ΔΙΑΘΕΣΕΙΣ

Η πλειοψηφία των μελετών πάνω στο θέμα τείνει να εστιάζει στις διαθέσεις και όχι στα συναισθήματα, παρά το γεγονός ότι οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι μελετούν και τα δύο. Η ευρύτερη "ομπρέλα" τους, το θυμικό, μελετάται και αυτό συναρτήσει των συναισθημάτων και της διάθεσης, χωρίς να εμφανίζει στη βιβλιογραφία συγκεκριμένο ορισμό· περισσότερο διαχωρίζεται σε επιμέρους τμήματα και μελετάται ως προς τα είδη του και την έκφρασή του μέσα από τις διαθέσεις και τα συναισθήματα. Υπάρχουν δύο διαστάσεις υπό τις οποίες μετράται και αναλύεται το θυμικό: αυτή που αφορά τη δομή του και τις επιμέρους διαστάσεις του και αυτή που το διαφοροποιεί ως προς το συμβολισμό του και τη σημασία του ως ανθρώπινο χαρακτηριστικό (Shockley και άλλοι, 2012).

Στην πρώτη διάσταση, οι ερευνητές το αντιμετωπίζουν ως ένα σύνολο από συναισθήματα, τα οποία μελετούν μέσα από δύο διαφορετικές σκοπιές. Από τη μία πλευρά, για κάποιους μελετητές (Ekman, 1992; Frijda, 1993; Lazarus, 1991; Panksepp, 1998; Roseman, 2008) τα συναισθήματα που διαμορφώνουν τελικά το θυμικό αποτελούν το καθένα μια μοναδική ολότητα, με συγκεκριμένο ψυχολογικό υπόβαθρο και συμπεριφορικές επιπτώσεις. Με τη μελέτη του καθενός από αυτά (ως διακριτό συναίσθημα που αναφέρθηκε παραπάνω), μελετάται αντίστοιχα και η διάθεση και το θυμικό μιας που φαινομενικά στην περίπτωση αυτή σχεδόν ταυτίζονται. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν μελετητές (Cacioppo, Gardner και Berntson, 1999; Carver και Scheier, 1998; Watson, Clark και Tellegen, 1998; Watson και Tellegen, 1985) που θεωρούν το θυμικό μια κατάσταση διαμορφωμένη από ένα σύνολο συναισθημάτων των οποίων όμως τα όρια δεν είναι διακριτά, αλλά παρουσιάζονται πιο ρευστά. Έτσι, διαθέσεις και θυμικό μελετώνται ως μια ευρεία ποικιλία βιωματικών εμπειριών που δημιουργούν διάφορα συναισθήματα, κάτω από το πρίσμα συγκεκριμένων

παραμέτρων. Οι παράμετροι αυτές οδηγούν τελικά στη δημιουργία χαρακτηρισμών όπως "έκπληκτος", "ενθουσιώδης" ή "γκρινιάρης", οι οποίοι οπτικοποιήθηκαν από τους Watson και Tellegen το 1985 σε ένα κυκλικό διάγραμμα γνωστό για την οργάνωση και παρουσίαση του θυμικού σε αρνητικό και θετικό, χωρισμένο σε τεταρτημόρια (εικόνα 2). Οι άξονες των τεταρτημορίων είναι οι παράμετροι που επηρεάζουν το θυμικό, η προσήνεια (pleasantness) στον άξονα χ'χ (από υψηλή έως χαμηλή) και η ενέργεια (activation/energy) στον άξονα ψ'ψ (Russell, 1980). Με τον συνδυασμό των δύο αυτών παραμέτρων (προσήνειας και ενέργειας) δημιουργούνται δύο ανεξάρτητα μοντέλα, θετικού θυμικού (positive affect - PA) και αρνητικού θυμικού (negative affect - NA) (Watson, Clark και Tellegen, 1988), δηλαδή θετικών, και αντίστοιχα αρνητικών, συναισθημάτων και διαθέσεων.

Στη δεύτερη διάσταση, το θυμικό μελετάται ως ανθρώπινο χαρακτηριστικό (trait ή dispositional affect, Shockey και άλλοι, 2012) και όχι ως κατάσταση που διαμορφώνεται από το βίωμα μιας συγκεκριμένης εμπειρίας. Αποτελεί μια σχετικά σταθερή μεταβλητή της προσωπικότητας κάποιου και αντανακλά την προδιάθεσή του να αντιδρά με συγκεκριμένο τρόπο στις καταστάσεις. Τα παροδικά συναισθήματα που νιώθει κάποιος σε έναν δεδομένο χρόνο αναφέρονται στη βιβλιογραφία ως *state affect* (σε ελεύθερη απόδοση, καταστασιακό θυμικό, με βάση δηλαδή την κατάσταση που το δημιουργεί) (Spielberger, 1979; Tellegen, 1985; Watson και Clark, 1984). Το θυμικό ως σταθερό χαρακτηριστικό αποτελεί βασικό παράγοντα στη διαμόρφωση του καταστασιακού θυμικού, που αναφέραμε νωρίτερα, καθώς κάποιος μπορεί λόγω αυτού να αντιδρά σε διαφορετικές καταστάσεις με τρόπους σύμφωνους με την προδιάθεση του θυμικού του (Aquino, Grover, Bradfield και Allen, 1999; Elfenbein, 2007; Frederickson, 2001). Παράλληλα, το θυμικό μπορεί να κατηγοριοποιηθεί ενίοτε και ως συγκεκριμένα συναισθήματα ή διαθέσεις.

Παρά το γεγονός πως οι διαθέσεις τείνουν να διαρκούν περισσότερο από ότι τα συναισθήματα, και οι διαθέσεις φαίνεται να είναι τελικά παροδικά φαινόμενα και να κρατάνε ώρες και όχι μέρες ή εβδομάδες (Fisher, 1997). Συνεπώς, η πλειοψηφία των ερευνών έχει οδηγηθεί στη μελέτη της διάθεσης ως χαρακτηριστικό και όχι ως προσωρινή συναισθηματική κατάσταση. Αυτό συμβαίνει γιατί κάποιος μπορεί να θεωρείται γενικά άτομο με κακή διάθεση, επιρρεπές στο να νιώθει συχνά στρες, νευρικότητα ή εχθρότητα. Ωστόσο, παρά την ορθότητα της παρατήρησης αυτής, είναι πολύ πιο σημαντικό να μελετηθεί η διαμόρφωση της διάθεσης κάποιου στον εργασιακό του χώρο κατά την ώρα της εργασίας του. Αυτό συμβαίνει γιατί κάποιος μπορεί να έχει

έντονα συναισθήματα θυμού για τον προϊστάμενό του από τις 11:30 μέχρι τις 11:48, ενώ να νιώθει περήφανος και χαρούμενος στις 16:12 γιατί ολοκλήρωσε επιτυχώς ένα μεγάλο project. Οι καταστάσεις που βιώνονται συνεπώς στη δουλειά μπορούν έντονα να επηρεάσουν την διάθεση ενός εργαζόμενου, παρά τη ροπή του προς τη χαρά ή τη λύπη γενικά σαν προσωπικότητα και τη γενική του διάθεση.



Εικόνα 2.1. Το κυκλικό διάγραμμα του θυμικού.

(Πηγή: Barsade και Gibson, 2012. Ιδία επεξεργασία)

2.1.3 Η ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΕΙΞΗ ΤΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ

Καθώς τα συναισθήματα αποτελούν έννοιες δύσκολες στο να μετρηθούν, παρουσιάζει πολύ μεγάλο ενδιαφέρον η αποτύπωσή τους στο πρόσωπο αλλά και στις πράξεις αυτού που τα βιώνει. Όπως προαναφέρθηκε, οι Rafaeli και Sutton το 1989, μελέτησαν τα συναισθήματα ως προς τα ποιοτικά τους χαρακτηριστικά, τα οποία είναι το περιεχόμενο, η ένταση και η ποικιλία.

Περιεχόμενο. Το περιεχόμενο των συναισθημάτων εκδηλώνεται με εκφράσεις του προσώπου, κινήσεις του σώματος, τον τόνο τη φωνής και τη χρήση των λέξεων, τα οποία συνδυαστικά δημιουργούν μια σύνθετη συμπεριφορά (Rafaeli και Sutton, 1989). Χαιρετισμοί, η χρήση της λέξης "ευχαριστώ", η οπτική επαφή ή η απουσία της, το

χαμόγελο, μια απαξιωτική ή επιθετική ματιά αποτελούν μετρήσιμα στοιχεία, που βοηθούν στην αποτύπωση των συναισθημάτων. Έρευνες πάνω στην έκφραση των συναισθημάτων (Ekman και άλλοι, 1972; Ekman και Oster, 1979) έχουν αποδείξει ότι τα ευχάριστα ή τα δυσάρεστα συναισθήματα μπορούν αξιόπιστα να διακριθούν από παρατηρητές, με τους ερευνητές να συμπεραίνουν πως ειδικευμένοι ή μη, οι παρατηρητές μπορούν με ακρίβεια διακρίνουν τις διαφορές μεταξύ θετικών ή αρνητικών συναισθημάτων, ακόμα και σε άτομα που ανήκουν σε διαφορετικές κουλτούρες.

Ένταση. Η ένταση αναφέρεται στη δύναμη ή το μέγεθος του συναισθήματος που επιδεικνύεται, ανεξάρτητα από το περιεχόμενό του. Και εδώ, εκπαιδευμένοι ή μη παρατηρητές, όπως υποστηρίζεται από τον Ekman και τους συναδέλφους του, μπορούν να καταλάβουν κατά πόσο ένα συναίσθημα (η ευτυχία, η αηδία ή η λύπη) εκφράζεται έντονα ή αδύναμα, ανεξάρτητα από το αν ήταν αυθόρμητο (Ekman και άλλοι, 1980) ή όχι. Όντως, η έκφραση της χαράς με ένα χαμόγελο μπορεί να είναι εντελώς διαφορετική από ένα χαμόγελο που εμφανίζεται στο πρόσωπο κάποιου τυπικά ή γιατί οι κανόνες συμπεριφοράς ή ευγένειας το ορίζουν. Και στις δύο περιπτώσεις το χαμόγελο ως περιεχόμενο έχει εκφραστεί στο πρόσωπο ενός ανθρώπου, ωστόσο η έντασή του το διαφοροποιεί σημαντικά σε κάθε μία από τις δύο περιπτώσεις.

Ποικιλία. Η ποικιλία αφορά στη διαφορετικότητα των συναισθημάτων που κάποιος εκφράζει σε περιεχόμενο και ένταση, η οποία μπορεί να είναι μεγάλη ή μικρή. Το μέγεθος αυτό δεν έχει μελετηθεί σε έρευνες σαφώς, καθώς οι παρατηρητές συνήθως διεξάγουν μελέτες στις οποίες τους ενδιαφέρουν τα συναισθήματα των ατόμων σε κάποιες δεδομένες στιγμές, σύμφωνα με τα ζητούμενα της έρευνας. Ωστόσο, θεωρείται πολύ χρήσιμο μέγεθος, καθώς παρατηρείται πως η ποικιλία αυτή των συναισθημάτων που επιδεικνύονται διαφέρει αισθητά από επάγγελμα σε επάγγελμα (Rafaeli και Sutton, 1989).

2.1.4 ΤΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΖΩΗ

Η εργασία συνδέεται με ένα μεγάλο εύρος συναισθηματικών αντιδράσεων από την πλευρά των εργαζομένων, περιλαμβάνοντας συναισθηματικές καταστάσεις που μπορεί να είναι θετικές (ευχαρίστηση, ευτυχία) ή αρνητικές (δυσανεμία, σύγχυση), αλλά και συγκεκριμένα συναισθήματα (θυμό, χαρά, ενθουσιασμό) (Rafaeli και άλλοι, 2007). Διάφοροι έχουν μελετήσει τα γενικά, καθημερινά συναισθήματα που βιώνουν οι εργαζόμενοι στη δουλειά τους (Scherer και άλλοι, 2004; Lord και άλλοι, 2002;

Ashkanasy και άλλοι, 2000; Brief και Weiss, 2002; Payne και Cooper, 2001), τα οποία είναι ενίοτε και αρνητικά και θετικά. Συγκεκριμένα, ο Scherer το 2004, έδειξε πως ο θυμός είναι από τα πιο συχνά συναισθήματα που βιώνουν οι εργαζόμενοι εξαιτίας της διάδρασης με τους πελάτες, τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους τους, ενώ η υπερηφάνεια, σύμφωνα με τους Grandey και άλλοι, είναι ένα επίσης σημαντικό συναίσθημα στο χώρο εργασίας καθώς σχετίζεται με το 25% των γεγονότων που συμβαίνουν στο εργασιακό περιβάλλον. Ενώ κάποιες φορές, τα ήπια αρνητικά συναισθήματα μπορεί να έχουν θετικές επιπτώσεις (Forgas, 2002), η θετική διάθεση είναι περισσότερο πιθανή πηγή θετικού αντίκτυπου στις κοινωνικές συναναστροφές, στην βοηθητική συμπεριφορά, τη δημιουργικότητα, τη λήψη αποφάσεων και τη διαχείριση δύσκολων καταστάσεων (Brief και Weiss, 2002). Το γεγονός αυτό επηρεάζεται ωστόσο και από την ποικιλία των προσωπικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων (Forgas, 2002).

Ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά της επίδειξης των συναισθημάτων στην οργανωσιακή ζωή είναι το αν και πότε ορισμένα συναισθήματα πρέπει να επιδεικνύονται ή όχι. Αν ένα συναίσθημα που πρέπει να επιδειχθεί δεν βιώνεται πραγματικά από τον εργαζόμενο, τότε απαιτούνται ορισμένες ρυθμιστικές διαδικασίες των συναισθημάτων. Ο Hochschild, το 1983, πρότεινε δύο βασικές στρατηγικές για τη ρύθμιση αυτή των συναισθημάτων: την *επιφανειακή δράση* και την *δράση εις βάθος*. Η επιφανειακή δράση περιλαμβάνει την απόκρυψη των συναισθημάτων που βιώνονται και την επίδειξη των επιθυμητών συναισθημάτων, ενώ η δράση σε βάθος περιλαμβάνει την επανεκτίμηση της κατάστασης, για παράδειγμα την ενσυναίσθηση με έναν δύσκολο πελάτη. Μετά από την επανεκτίμηση αυτή, η επίδειξη των απαιτούμενων συναισθημάτων είναι αυθεντική, εξαιτίας του υποβόσκοντος συναισθήματος που άλλαξε. Μια τρίτη περίπτωση ρύθμισης των συναισθημάτων είναι η επίδειξη αποκλίνουσας συμπεριφοράς από το απαιτούμενο συναίσθημα, δηλαδή, η επίδειξη του συναισθήματος που κάποιος βιώνει παρά την απαίτηση για το αντίθετο (Tschan, Rochat και Zapf, 2005).

i. Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ (EMOTIONAL LABOR)

Ένα μεγάλο κομμάτι της επίδειξης των συναισθημάτων στην οργανωσιακή ζωή αφορά συγκεκριμένα στην επαφή των εργαζομένων με τους πελάτες μιας επιχείρησης. Πολλοί από τους μελετητές που προαναφέρθηκαν, αλλά κυρίως οι Rafaeli και Sutton μελέτησαν, μέσα από έρευνες που διεξήγαγαν παράλληλα, τη διάδραση πελατών και

εργαζομένων και τα συναισθήματα που αυτή δημιουργεί στους πρώτους. Στις περισσότερες επαγγελματικές συναλλαγές, οι εργαζόμενοι οφείλουν να επιδεικνύουν θετικά συναισθήματα προς τους πελάτες, άσχετα με τα πραγματικά τους συναισθήματα εκείνη τη στιγμή (Tan και άλλοι, 2004), όπως άλλωστε αναφέρθηκε και νωρίτερα. Αυτό το φαινόμενο ονομάζεται *συναισθηματική εργασία* (emotional labor) και αποτελεί την έκφραση από τον εργαζόμενο επιθυμητών με βάση τον οργανισμό συναισθημάτων κατά τις διαπροσωπικές συναλλαγές στο πλαίσιο της εργασίας (Ashforth και Humphrey, 1993).

Η διαχείριση των συναισθημάτων αυτή ονομάστηκε έτσι από τον Hochschild, από τον οποίο μελετήθηκε το 1983 για πρώτη φορά. Πρόκειται ουσιαστικά για τη διόγκωση, καταπίεση ή προσποίηση συναισθημάτων ώστε να τροποποιηθεί η συναισθηματική έκφραση κάποιου (Grandey, 2000). Η διαχείριση αυτή οφείλεται στους κανόνες συμπεριφοράς που διέπουν έναν οργανισμό ή ένα επάγγελμα (Ekman και Friesen, 1975; Goffman, 1959; Hochschild, 1983) και προστάζουν, κυρίως στις περιπτώσεις επαφής με πελάτες, την επίδειξη μιας επιτηδευμένης συμπεριφοράς. Ωστόσο, από τον ίδιο τον Hochschild το 1983 διευκρινίστηκε πως η συναισθηματική εργασία, αν και βοηθητική για τον οργανισμό, μπορεί να αποβεί πολύ αγχωτική για τους εργαζόμενους. Υπάρχουν τρεις προσεγγίσεις για τον προσδιορισμό της φύσης και της σημασίας της συναισθηματικής εργασίας (Ashforth και Humphrey, 1993; Hochschild, 1983; Morris και Feldman, 1996), οι οποίες παρουσιάζουν ωστόσο μεταξύ τους αντιθέσεις και δημιουργούν δυσκολίες στη συνολική θεώρηση της έννοιας.

Πρώτος μελετητής, το 1983, ο Hochschild εισάγει την έννοια ως «διαχείριση του συναισθήματος για τη δημιουργία μιας κοινωνικά αποδεκτής έκφρασης του προσώπου και του σώματος». Σύμφωνα με τη μελέτη του, η διαχείριση αυτή είναι ένας σίγουρος τρόπος για να επιτευχθούν οι οργανωσιακοί στόχοι και αναφέρει πως μία μέθοδος για να γίνει αυτό αποτελεί η δράση σε βάθος και η επιφανειακή δράση που αναφέρθηκαν και νωρίτερα. Ωστόσο, καταλήγει στο συμπέρασμα πως μέσω αυτής της διαχείρισης των συναισθημάτων οι οργανισμοί χειρίζονται την προσωπική έκφραση των εργαζομένων, εισερχόμενοι βαθιά στην ύπαρξή τους ως άτομα, και τους οδηγούν έτσι σε αυξανόμενο άγχος και δυσάρεστες καταστάσεις στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Δέκα χρόνια μετά (1993), οι Ashforth και Humphrey όρισαν τη συναισθηματική εργασία ως την επίδειξη των πρεπόντων συναισθημάτων, με στόχο τη δέσμευση στην επιτυχία των στόχων του οργανισμού και μελέτησαν τη θεωρία περισσότερο ως φαινόμενο παρά ως γεγονός (διαχείριση συναισθημάτων). Υποστήριζαν πως δεν

απαιτεί απαραίτητα συνειδητή προσπάθεια και μπορεί να αποτελέσει μέρος της εργασιακής ρουτίνας. Για το λόγο αυτό, σε αντίθεση με τον Hochschild, επικεντρώθηκαν στο πώς αυτή επηρεάζει την επίδοση των εργαζομένων. Αυτή η προς διερεύνηση σχέση αποδείχθηκε θετική.

Οι Morris και Feldman, το 1996, όρισαν τη συναισθηματική εργασία ως «προσπάθεια, σχεδιασμό και έλεγχο που απαιτείται για να εκφραστούν τα επιθυμητά από τον οργανισμό συναισθήματα κατά τη διάρκεια των διαπροσωπικών συναλλαγών». Ο ορισμός αυτός στηρίζεται στην πεποίθηση πως τα συναισθήματα του ατόμου προσδιορίζονται τελικά από το κοινωνικό περιβάλλον και σαν απότοκο της διαδικασίας αυτής μπορεί να εμφανίσουν εργασιακή δυσαρέσκεια και συναισθηματική εξουθένωση. Η τοποθέτηση των Morris και Feldman διαφέρει από αυτή των προγενέστερων από αυτούς μελετητών στο ότι υποστηρίζει πως η συναισθηματική εργασία αποτελείται από 4 επιμέρους διαστάσεις: (α) τη συχνότητα των διαδράσεων, (β) την προσήλωση στη διαδικασία (ένταση των συναισθημάτων, διάρκεια της συναλλαγής), (γ) την ποικιλία των απαιτούμενων συναισθημάτων και (δ) τη συναισθηματική ασυμφωνία (emotional dissonance).

Είναι συνεπώς κατανοητό πως η έννοια της συναισθηματικής εργασίας αφορά τη ροή συναισθημάτων από τον εργαζόμενο προς τον πελάτη και μάλιστα επιτηδευμένα. Η τακτική αυτή στοχεύει στη δημιουργία θετικών συναισθημάτων στους πελάτες, οι οποίοι λογικά θα μείνουν ικανοποιημένοι από την εξυπηρέτησή τους, έχοντας σχηματίσει μια εξίσου θετική εικόνα για τον οργανισμό. Έτσι, η παρεμπόδιση των αρνητικών αντιδράσεων σε συνδυασμό με την επίδειξη θετικών συναισθημάτων είναι η μία πλευρά μιας αμφίδρομης διάδρασης μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών μιας συναλλαγής, η οποία αν αποβεί θετική θα ωφελήσει και τις δύο πλευρές. Αυτό συμβαίνει γιατί κάθε συναλλαγή χαρακτηρίζεται από το φαινόμενο της διπλής διάδρασης.

ii. Η ΔΙΠΛΗ ΔΙΑΔΡΑΣΗ (DOUBLE INTERACTION)

Η επίδειξη συναισθημάτων από τον εργαζόμενο σε μια συναλλαγή ή το φαινόμενο της συναισθηματικής εργασίας επηρεάζουν τα συναισθήματα του πελάτη (Kim και Yoon, 2012). Παράλληλα, η συναλλαγή αυτή συντίθεται από τη λεγόμενη *διπλή διάδραση* (Ryan και Ployhart, 2003), όπου η επίδειξη συναισθημάτων από τον εργαζόμενο εγείρει τη συναισθηματική ανταπόκριση του πελάτη, η οποία ακολουθείται από τη συναισθηματική ανταπόκριση του εργαζόμενου (Hareli και Rafaeli, 2008; Rafaeli και

Sutton, 1989). Οι Hareli και Rafaeli (2008) υποστήριξαν ότι οι διπλές διαδράσεις μέσα από μια συνεχή επαναλαμβανόμενη διαδικασία επηρεάζουν οπωσδήποτε τις συμπεριφορές και των δύο πλευρών μιας συναλλαγής. Αυτό ενισχύει την μελέτη που έχει ξεκινήσει να γίνεται όσο αφορά την αντίστροφη πορεία της σχέσης μεταξύ πελατών και εργαζομένων. Η μέχρι στιγμής βιβλιογραφία στόχευε στην έρευνα επί της επίδρασης των εργαζομένων στην ψυχολογία των πελατών. Συνεπώς, σταδιακά έχει αρχίσει να αυξάνεται το ενδιαφέρον και η έρευνα για την αντίθετη πλευρά, αυτή της επίδρασης των πελατών στη συμπεριφορά και τα συναισθήματα των εργαζομένων.

iii. Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΜΕΤΑΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ (EMOTIONAL CONTAGION)

Μία ακόμα έννοια που λαμβάνει σημαντική θέση στην έρευνα περί των συναισθημάτων και της επίδειξής τους είναι αυτή της συναισθηματικής μεταδοτικότητας. Η *συναισθηματική μεταδοτικότητα* (emotional contagion) αποτελεί μια έννοια κομβική για τη σπουδή των συναισθημάτων στην οργανωσιακή ζωή, καθώς υποστηρίζει πως τα συναισθήματα και οι διαθέσεις είναι μεταδοτικά. Η έκθεση στην έκφραση, θετική ή αρνητική, των συναισθημάτων κάποιου μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγή της συναισθηματικής κατάστασης του παρατηρητή (Pugh, 2001). Μια έρευνα των McHugo και άλλοι, το 1985, έδειξε λοιπόν πως η έκθεση σε χαμογελαστά ή συνοφρυωμένα πρόσωπα προκάλεσε αντίστοιχες αλλαγές στην έκφραση του προσώπου αυτών που κοιτούσαν τις εικόνες, ενώ οι Hatfield και άλλοι, το 1994, όρισαν τη συναισθηματική μεταδοτικότητα ως "την αυτόματη τάση κάποιου να μιμηθεί ή να συγχρονιστεί με τις εκφράσεις του προσώπου, την τονικότητα της φωνής, τις χειρονομίες και τις κινήσεις ενός άλλου προσώπου, και συνεπώς, να συγκλίνει με αυτό συναισθηματικά".

Σε έρευνά του το 2005, ο Côté δημιούργησε ένα κοινωνικό διαδραστικό μοντέλο στο οποίο, με τη βοήθεια της θεωρίας περί της διπλής διάδρασης, της επίδειξης των συναισθημάτων αλλά και της συναισθηματικής μεταδοτικότητας, απέδειξε πως η συναισθηματική ανταπόκριση του πελάτη διαμεσολαβεί στη σχέση μεταξύ των συναισθημάτων που επιδεικνύει ο εργαζόμενος και της συναισθηματικής του κατάστασης. Αυτό σημαίνει λογικά πως αν ένας εργαζόμενος, λόγω συνήθως του φαινομένου της συναισθηματικής εργασίας, εμφανίσει σε μια συναλλαγή με έναν πελάτη θετικά και ευχάριστα συναισθήματα, τότε εξαιτίας του "κολλήματος" των συναισθημάτων από τον έναν στον άλλο, η διάθεση του πελάτη θα επηρεαστεί και αυτή

θετικά με τη σειρά της και εντέλει θα επηρεάσει εξίσου θετικά και τη γενικότερη διάθεση του εργαζόμενου. Με βάση τα παραπάνω, διατυπώνεται η εξής υπόθεση:

***Υπόθεση H1:** Η επίδειξη θετικών συναισθημάτων από τον πελάτη μπορεί να επηρεάσει θετικά τη διάθεση του εργαζόμενου που τον εξυπηρετεί.*

iv. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΩΝ ΓΕΓΟΝΟΤΩΝ
(AFFECTIVE EVENTS THEORY)

Οι Weiss και Cropanzano, το 1996, μίλησαν παράλληλα και για την *θεωρία των συναισθηματικών γεγονότων* (affective events theory). Σύμφωνα με αυτή, γεγονότα της οργανωσιακής ζωής αποτελούν αιτίες συναισθηματικών αντιδράσεων των εργαζομένων. "Γεγονότα συμβαίνουν στους ανθρώπους στο εργασιακό τους περιβάλλον και οι άνθρωποι συχνά αντιδρούν συναισθηματικά σε αυτά. Αυτές οι συναισθηματικές εμπειρίες έχουν άμεση επίδραση στις συμπεριφορές και τις στάσεις τους" (Weiss και Cropanzano, 1996, σελ.11). Η θεωρία αυτή χρησιμοποιήθηκε από την Fisher το 1998 για να συνδέσει στιγμιαία συναισθήματα στον εργασιακό χώρο με μεταβλητές όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η εργασιακή δέσμευση και η πρόθεση για παραίτηση, επιβεβαιώνοντας τις υποθέσεις της ερευνήτριας για τις σχέσεις που είχε συνθέσει και αποδεικνύοντας πως όντως συγκεκριμένα συναισθήματα αφορμώμενα από συγκεκριμένα γεγονότα μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο που βλέπουμε τη δουλειά μας. Ωστόσο, ενώ διαπιστώθηκε η σύνδεση μεταξύ γεγονότων, συναισθημάτων και εργασιακών μεταβλητών, δημιουργήθηκε παράλληλα η απορία ποιά συναισθήματα συνδέονται με ποιά γεγονότα. Μια ακόμα έρευνα των Basch και Fisher, το 1998, προσπάθησε να συνδέσει τα γεγονότα με τα συναισθήματα που προκαλούν σε υπαλλήλους ξενοδοχείων σε Αυστραλία και την ευρύτερη περιοχή της Ασίας και του Ειρηνικού, ώστε να δουν αν θα μπορούσε να υπάρξει μια τυπολογία που να συνδέει συγκεκριμένα εργασιακά γεγονότα με συγκεκριμένα συναισθήματα. Η έρευνα έδειξε πως πέρα από τις γενικότερες εργασιακές συνθήκες που επηρεάζουν γενικά τους υπαλλήλους σε ένα ξενοδοχείο, το 10% των γεγονότων στο χώρο εργασίας που δημιουργούν θετικά συναισθήματα σε έναν εργαζόμενο οφείλονται σε δράσεις των πελατών κατά 5% και στην καλή διάδραση πελατών - εργαζομένων κατά το υπόλοιπο 5%. Αντίστοιχα, το 7% των γεγονότων στο χώρο εργασίας που δημιουργούν αρνητικά συναισθήματα σε έναν εργαζόμενο οφείλονται συνολικά στις πράξεις των πελατών. Τα

θετικά συναισθήματα που δημιουργήθηκαν από αντίστοιχα θετικά γεγονότα σημειώθηκε πως ήταν η ευχαρίστηση, η ευτυχία και η αγάπη, ενώ κάποια από τα αρνητικά ήταν η απογοήτευση, η ενόχληση, ο θυμός, η λύπη και η αηδία. Η έρευνα αυτή δεν μπορεί να αποτελέσει ένα ξεκάθαρο τυπολόγιο συναισθημάτων και γεγονότων, ωστόσο αποδεικνύει σε σημαντικό βαθμό πως α. η διάδραση πελατών - εργαζομένων κατέχει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση των συναισθημάτων των εργαζομένων στα πλαίσια της δουλειάς τους και β. ο διαχωρισμός μεταξύ θετικών και αρνητικών συναισθημάτων που μπορεί να τους προκαλέσει είναι ξεκάθαρος. Με βάση τα παραπάνω, διατυπώνεται η εξής υπόθεση:

***Υπόθεση H2α:** Η διάθεση του εργαζόμενου μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ επίδειξης συναισθημάτων του πελάτη και των εργασιακών στάσεων του εργαζόμενου.*

***Υπόθεση H2β:** Η διάθεση του εργαζόμενου μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ διάθεσης του πελάτη και των εργασιακών στάσεων του εργαζόμενου.*

2.2 ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΥ ΠΟΛΙΤΗ (OCB)

2.2.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΥ ΠΟΛΙΤΗ

Η έννοια "Συμπεριφορά Οργανωσιακού Πολίτη" (Organizational Citizenship Behavior - OCB) εμφανίστηκε εκτενώς και σαφώς προσδιορισμένη στη βιβλιογραφία για πρώτη φορά το 1983, από τον Dennis Organ και τους συνεργάτες του (Bateman και Organ, 1983; Smith, Organ, και Near, 1983), ενώ στη συνέχεια μελετήθηκε και από άλλους ερευνητές όπως οι Borman και Motowidlo (1993). Το 1988, ο Organ, τονίζοντας πως πρόκειται για ένα σύνολο συμπεριφορών και όχι μόνο μία συγκεκριμένη έννοια, την προσδιόρισε στο βιβλίο που έγραψε για αυτήν ως "μια ατομική συμπεριφορά που είναι διακριτή, αλλά όχι σαφώς ή άμεσα αναγνωρίσιμη από το επίσημο σύστημα ανταμοιβών, και στο σύνολο προωθεί την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. Με τον όρο διακριτή, εννοούμε ότι η συμπεριφορά αυτή δεν είναι απαίτηση του ρόλου ή της περιγραφής της θέσης εργασίας, της οποίας οι όροι είναι σαφώς προσδιορισμένοι στο συμβόλαιο του εργαζόμενου με την επιχείρηση· η συμπεριφορά αυτή είναι μάλλον θέμα προσωπικής επιλογής, έτσι που η παράλειψή της από τον εργαζόμενο να μην είναι γενικά αντιληπτή ως τιμωρία". Ο Organ (1988) υποστήριξε γενικά πως η συμπεριφορά αυτή αντιπροσωπεύει κάποιου είδους επένδυση προσωπικών πόρων που δίνει ο εργαζόμενος,

έτσι που να μην ζημιωθεί, όπως αν η επένδυση αφορούσε τα καθήκοντα της θέσης του. Οι εργαζόμενοι που νιώθουν να αντιμετωπίζονται ακριβοδίκαια στη δουλειά τους, τείνουν να υιοθετούν πιο συχνά ανάλογες συμπεριφορές οργανωσιακού πολίτη για να διατηρήσουν σταθερή την ισορροπία μεταξύ του εαυτού τους και του οργανισμού (Lee και Allen, 2002). Αυτό συνεπώς, καθιστά την συμπεριφορά οργανωσιακού πολίτη μια έννοια που είναι λογικό να εξαρτάται και από συναισθηματικούς αλλά και από γνωσιακούς παράγοντες (Lee και Allen, 2002).

Ωστόσο, η έννοια μιας συμπεριφοράς με αλτρουιστικό υπόβαθρο και βοηθητικές τάσεις προς τον οργανισμό και τους συναδέλφους εμφανίστηκε πρώτη φορά από τον Katz το 1964. Ο Katz υποστήριξε πως για να λειτουργήσει σωστά ένας οργανισμός χρειάζονται τριών ειδών συμπεριφορές: (α) οι άνθρωποι πρέπει να παρακινούνται να εισέλθουν και να διατηρηθούν μέσα στο σύστημα του οργανισμού, (β) πρέπει να εκτελούν τα καθήκοντά τους με αξιοπιστία και (γ) να δρουν καινοτόμα και αυθόρμητα πέρα από τις απαιτήσεις του ρόλου τους. Σύμφωνα με την τρίτη απαίτηση, πρόσθεσε πως "αν ένας οργανισμός στηρίζεται μόνο στις απαιτούμενες και προκαθορισμένες συμπεριφορές των εργαζόμενων για να λειτουργήσει, τότε θα είναι ένα πολύ ευάλωτο σύστημα". Έτσι, κάθε οργανισμός εξαρτάται από συμπεριφορές συνεργασίας, αλτρουισμού, αλληλοβοήθειας και χειρονομιών καλής θέλησης, οι οποίες είναι αυτό που αργότερα ονομάστηκε συμπεριφορά οργανωσιακού πολίτη. Την ίδια χρονιά, οι Roethlisberger και Dickson, υποστήριξαν πως τέτοιες συμπεριφορές συνοψίζονται κάτω από τη γενικότερη έννοια της συνεργασίας και είναι σημαντικές γιατί αποτελούν το λιπαντικό του κοινωνικού μηχανισμού ενός οργανισμού.

2.2.2 ΤΥΠΟΙ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΥ ΠΟΛΙΤΗ

Έχουν ταυτοποιηθεί δυνητικά πάνω από 30 διαφορετικές περιπτώσεις συμπεριφορών οργανωσιακού πολίτη. Παρόλα αυτά, όλες μπορούν να ομαδοποιηθούν σε επτά (7) γενικές κατηγορίες, οι οποίες είναι οι παρακάτω:

Βοηθητική Συμπεριφορά (Helping Behavior), δηλαδή το να βοηθά κάποιος εθελοντικά τους άλλους ή να προλαμβάνει το να προκύψουν προβλήματα σχετικά με τη δουλειά,

Φιλοτιμία (Sportsmanship), πρόκειται για μια μορφή συμπεριφοράς οργανωσιακού πολίτη, την οποία ο Organ το 1988 όρισε ως την "προθυμία να ανεχτεί κάποιος

αναπόφευκτες και άβολες καταστάσεις και επιβολές στη δουλειά χωρίς να παραπονεθεί",

Οργανωσιακή Πίστη (Organizational Loyalty), η οποία εμπεριέχει το να προωθεί κάποιος τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται προς τα έξω, να τον προστατεύει και να τον υπερασπίζεται ενάντια σε εξωτερικές απειλές, και να παραμένει δεσμευμένος σε αυτόν ακόμα και κάτω από δύσκολες συνθήκες,

Οργανωσιακή Συμμόρφωση (Organizational Compliance), η οποία είναι το να καταφέρει ο οργανισμός να εξασφαλίσει την εσωτερική του και την αποδοχή των κανόνων, των ρυθμίσεων και των διαδικασιών από τους εργαζόμενους, το οποίο θα εξασφαλίσει την τήρησή τους ακόμα και όταν βρίσκονται εκτός ελέγχου από κάμερες. Η έννοια αυτή έχει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο καθώς, τη στιγμή που δεν είναι δεδομένο πως κάθε εργαζόμενος τηρεί τους κανόνες της επιχείρησης στην οποία εργάζεται, εκείνοι που το κάνουν ξεχωρίζουν (Podsakoff και άλλοι, 2000),

Ατομική πρωτοβουλία (Individual Initiative), η οποία αφορά ουσιαστικά τη δέσμευση σε συμπεριφορές που σχετίζονται με τα καθήκοντα της θέσης, σε επίπεδο που ξεπερνάει τις απαιτήσεις της ή τα προσδοκώμενα αποτελέσματα και αποκτά εθελοντική χροιά. Παραδείγματα τέτοιων δράσεων είναι οι δημιουργικές και καινοτόμες ενέργειες που έχουν στόχο να βελτιώσουν την απόδοση κάποιου σε μια θέση εργασίας, η θέληση για ανάληψη παραπάνω ευθυνών και η ενθάρρυνση συναδέλφων να κάνουν το ίδιο για τη δική τους θέση εργασίας. Είναι έτσι διάχυτη η αίσθηση της ιδέας πως ο εργαζόμενος "ξεπερνάει τον εαυτό του" για το καθήκον,

Πνεύμα του πολίτη (Civic Virtue), το οποίο σαν έννοια προέκυψε από τη σπουδή του Graham (1991) πάνω στις ευθύνες του εργαζόμενου, τις οποίες έχουν ως "πολίτες" στα πλαίσια της επιχείρησης στην οποία εργάζονται. Το πνεύμα του πολίτη αντιπροσωπεύει γενικά το μακροπρόθεσμο ενδιαφέρον και τη δέσμευση στον οργανισμό συνολικά, και μπορεί να διαφαίνεται σε ενέργειες όπως η προθυμία για συμμετοχή στη διοίκηση του οργανισμού, η προσοχή για κινδύνους που ελλοχεύουν και η προσπάθεια για την ικανοποίηση του συμφέροντος του οργανισμού ακόμα και κόντρα στο προσωπικό όφελος του εργαζόμενου,

Αυτο-Βελτίωση (Self Development), δηλαδή οι προσπάθειες για συνεχή βελτίωση του ατόμου μέσα από τη δουλειά του, το οποίο αποτελεί και το κλειδί για τις συμπεριφορές οργανωσιακού πολίτη στους οργανισμούς (George και Brief, 1992). Αυτό περιλαμβάνει ενέργειες που στοχεύουν στην απόκτηση γνώσεων από τους εργαζόμενους και στη βελτίωση των ικανοτήτων και των δυνατοτήτων τους, με στόχο "την επέκταση του εύρους της συνεισφοράς τους στον οργανισμό που απασχολούνται" (George και Brief, 1992).

Παράλληλα, η OCB χωρίστηκε σε δύο υποκατηγορίες από τους Williams και Anderson το 1991· αυτή της βοήθειας προς τους άλλους (OCB-I) και αυτή της βοήθειας προς τον οργανισμό (OCB-O). Σύμφωνα με τον Organ το 1977, η OCB-I περιλαμβάνει τις διαστάσεις του αλτρουισμού και της ευγένειας, ενώ η OCB-O συνδέεται περισσότερο με την ευσυνειδησία. Αργότερα, οι Coleman και Borman (2000) υποστήριξαν ότι η OCB-O μπορεί επιπλέον να εμπεριέχει το πνεύμα του πολίτη, καθώς η συμμετοχή στην οργανωσιακή ζωή ωφελεί τον οργανισμό αλλά δεν απευθύνεται μεμονωμένα σε κάποιο άτομο. Η φιλοτιμία, όπως υποστηρίζεται από τον Diefendorff και τους συνεργάτες του, μπορεί να ανήκει και στις δύο κατηγορίες καθώς η απουσία παραπόνων ωφελεί το γενικό οργανωσιακό κλίμα και κάνει παράλληλα ευκολότερη και τη ζωή των υπόλοιπων εργαζόμενων.

2.2.3 Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΥ ΠΟΛΙΤΗ ΚΑΙ ΠΑΡΕΜΦΕΡΕΙΣ ΜΕ ΑΥΤΗ ΣΤΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΝΝΟΙΕΣ

Η έννοια αυτή έχει σχετιστεί και μελετηθεί βιβλιογραφικά παράλληλα και με άλλες, όπως η *συμπεριφορά εκτός ρόλου* (Van Dyne, Cummings και Parks, 1995), οι *αλτρουιστικές οργανωσιακές συμπεριφορές* (Brief και Motowidlo, 1986; George, 1991), ο *οργανωσιακός αυθορμητισμός* (George και Brief, 1992; George και Jones, 1997) και η *σχετική με την θέση επίδοση* (Borman και Motowidlo, 1997; Motowidlo και Van Scotter, 1994), οι οποίες αναλύονται συγκριτικά με την συμπεριφορά οργανωσιακού πολίτη και παρακάτω. Το κοινό χαρακτηριστικό όλων είναι πως, επειδή οι διαφορές μεταξύ τους είναι πολύ μικρές, είναι δύσκολος ο σαφής διαχωρισμός τους από την OCB τις περισσότερες φορές. Καθώς όλες αποτελούν ένα σύνολο δραστηριοτήτων με το χαρακτήρα βοήθειας και προσφοράς, τα σημεία διαχωρισμού τους εντοπίζονται κυρίως στα κίνητρα, τις αιτίες και τα αποτελέσματά τους. Συνήθως, αλλά όχι πάντα, η OCB καταλήγει να αποτελεί ένα ευρύτερο σύνολο συμπεριφορών το οποίο περικλείει και όλες τις υπόλοιπες. Είναι σημαντικό να αναφερθεί πως στη βιβλιογραφία πολλές φορές,

οι ορισμοί που συναντώνται για τις παραπάνω έννοιες είναι σχεδόν ίδιοι μεταξύ τους. Αυτό καθιστά τις έννοιες δύσκολα αναγνωρίσιμες και όχι σαφώς διακριτές στην κατανόησή τους. Ωστόσο, οι μικρές λεπτομέρειες που εντοπίζονται στη δομή, τα κίνητρα, τις αιτίες και τα αποτελέσματά τους, όπως προαναφέρθηκε, τις καθιστούν τελικά διακριτές τη μία από την άλλη, σε βαθμό που είναι ικανοποιητικός για να θεωρούνται όντως διαφορετικές μεταξύ τους.

Συμπεριφορά εκτός Ρόλου (Extra-role Behavior): Η έννοια αυτή είναι μία από εκείνες που συγχέονται συχνότερα με την OCB. Σύμφωνα με τον Vigoda (2007), η βασική διαφορά τους είναι πως τα κίνητρα της OCB βασίζονται αυστηρά στην αυθόρμητη και αυθεντική "καλή θέληση" του ατόμου, ενώ η συμπεριφορά εκτός ρόλου εμφανίζεται ως απάντηση σε εξωτερικές πιέσεις από σημαντικά άτομα στο εργασιακό περιβάλλον (π.χ. τους προϊσταμένους). Αυτό θα σήμαινε πως ενώ η διάθεση για προσφορά παραμένει ίδια, όπως και το αποτέλεσμα (εκπλήρωση καθηκόντων του εργαζομένου εκτός του ρόλου του), διαφέρει η αιτία που την προκαλεί· στην μία περίπτωση, κάποιος εξωτερικός παράγοντας που παρακινεί (extra-role behavior), ενώ στην άλλη η εσωτερική παρακίνηση του ίδιου του ατόμου (OCB). Οι Belogolovsky και Somech (2010) υποστηρίζουν γενικά πως η OCB αποτελεί μια έννοια ομπρέλα που εμπεριέχει από κάτω της και την extra-role behavior και την in-role behavior (συμπεριφορά εκπλήρωσης των απαιτούμενων καθηκόντων). Οι Van Dyne και άλλοι (1995) είπαν επίσης πως ο διαχωρισμός της OCB από τις άλλες δύο προαναφερθείσες συμπεριφορές είναι σημαντικός θεωρητικά, αλλά πολύ δύσκολος εμπειρικά, εξαιτίας των κριτηρίων με τα οποία θα προσδιοριζόταν το πού ανήκουν οι συμπεριφορές που θα παρατηρούνταν.

Αλτρουιστικές Οργανωσιακές Συμπεριφορές (Prosocial Organizational Behaviors): Οι Brief και Motowidlo το 1986 όρισαν τις αλτρουιστικές συμπεριφορές ως πράξεις που γίνονται από μέλη του οργανισμού προς συναδέλφους, ομάδες ή το σύνολο της επιχείρησης, ενώ αυτά εκτελούν τα καθήκοντά τους, με στόχο το καλό των παραπάνω. Η βασική διαφορά μεταξύ των δύο συμπεριφορών εδώ έγκειται στο πιθανό αποτέλεσμα στο οποίο καταλήγει η κάθε μία από αυτές. Ενώ η OCB προωθεί το γενικό καλό, οι αλτρουιστικές συμπεριφορές είναι "θετικές κοινωνικές πράξεις που γίνονται για να παράγουν και να διατηρούν το ευ ζην και την ακεραιότητα των άλλων" (Brief και Motowidlo, 1986), αλλά έτσι που η εκπλήρωση του στόχου ενός συναδέλφου π.χ. να

αντιτίθεται με τους στόχους της επιχείρησης. Έτσι, η OCB αποτελεί και πάλι μία ομπρέλα εννοιών, ένα σύνολο του οποίου υποσύνολο είναι και οι αλτρουιστικές συμπεριφορές.

Οργανωσιακός Αυθορμητισμός (Organizational Spontaneity): Στην περίπτωση του αυθορμητισμού, σύμφωνα με τους Brief και George (1992), η OCB αποτελεί την έννοια που βρίσκεται κάτω από την ομπρέλα του αυθορμητισμού, όντας υποενότητά του. Υποστηρίζουν πως οι συμπεριφορές οργανωσιακού πολίτη που μελετήθηκαν από τον Organ το 1988 αποτελούν ένα πρίσμα του συνόλου των αυθόρμητων συμπεριφορών στα πλαίσια ενός οργανισμού. Ο Katz το 1966 προσδιόρισε πως οι συμπεριφορές οργανωσιακού αυθορμητισμού είναι πέντε και είναι η βοήθεια προς τους συναδέλφους, η προστασία του οργανισμού, η εξέλιξη του εαυτού για το καλό του οργανισμού, η βελτίωση μέσα από προτάσεις και ιδέες και η καλή θέληση. Η βασική του διαφορά με την OCB εμφανίζεται στο ότι οι συμπεριφορές αυθορμητισμού έχουν σχέση και με το σύστημα ανταμοιβών (Brief και George, 1992), καθώς αυτό σημαίνει πως αν μία δημιουργική ιδέα αμειβόταν από μια επιχείρηση, η εύρεσή της θα ήταν αποτέλεσμα συμπεριφορών αυθορμητισμού.

Σχετική με την θέση Επίδοση (Contextual Performance): Η σχετική με τη θέση επίδοση είναι από τις έννοιες που συνδέονται με την OCB περισσότερο από όλες τις άλλες μεταξύ των ακαδημαϊκών (Borman και Motowidlo, 1993, 1997; Borman, White και Dorsey, 1995; Motowidlo και Van Scotter, 1994; Van Scotter και Motowidlo, 1996). Η έννοια εμφανίστηκε σαν αποτέλεσμα του γεγονότος πως οι ακαδημαϊκοί εστίαζαν τη μελέτη τους σε δραστηριότητες στα πλαίσια των οργανισμών που υποστήριζαν ή ενίσχυαν άμεσα τη μετατροπή των εισροών σε εκροές, αγνοώντας τις δραστηριότητες του κοινωνικού και ψυχολογικού υπόβαθρου στο οποίο ο τεχνικός πυρήνας των επιχειρήσεων ήταν ενσωματωμένος. Έτσι, οι Borman και Motowidlo (1993, 1997) αναφέρθηκαν στο σύνολο αυτών των δραστηριοτήτων με τον όρο της σχετικής με τη θέση επίδοσης, η οποία ουσιαστικά περιγράφει το σύνολο από ενέργειες που πραγματοποιεί ο εργαζόμενος και δεν περιλαμβάνονται στις αρμοδιότητές του. Οι ενέργειες αυτές έχουν στόχο την καλύτερη εκπλήρωση των καθηκόντων του εργαζόμενου συνολικότερα και περιλαμβάνουν εθελοντικές ενέργειες (Borman και Motowidlo, 1993), αλλά διαφοροποιούνται από τη συμπεριφορά οργανωσιακού πολίτη στη βάση του ότι η δεύτερη περιλαμβάνει συμπεριφορές που όχι μόνο στοχεύουν στην εθελοντική βελτίωση του εργασιακού αποτελέσματος, αλλά εντείνουν τα συναισθήματα

"οικογένειας" στα πλαίσια του οργανισμού και της πίστης σε αυτόν (π.χ., οργανωσιακή πίστη, οργανωσιακή συμμόρφωση, πνεύμα του πολίτη).

2.2.4 ΤΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΚΑΙ Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΥ ΠΟΛΙΤΗ

Γενικά, θα λέγαμε πως ο ρόλος του συναισθήματος είναι η ψυχολογική ενεργοποίηση ενός ατόμου και η πρόκληση μιας αντίστοιχης δράσης. Οι Wallbott και Scherer το 1989 περιέγραψαν πέντε (5) στάδια, τα οποία συνθέτουν την εμπειρία του συναισθήματος: την εκτίμηση της κατάστασης, την ψυχολογική αλλαγή, την έκφραση του συναισθήματος, την κινητοποίηση για δράση και τη δημιουργία μιας υποκειμενικής στάσης. Ειδικότερα, έχει αποδειχθεί πως το περιβάλλον σε μια επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει θετικά ή αρνητικά συναισθήματα στους εργαζόμενους, είτε από καταστάσεις και γεγονότα της οργανωσιακής ζωής είτε από την διάδραση με τους πελάτες. Αυτά, ανάλογα με το πώς οι εργαζόμενοι θα εκτιμήσουν την κατάσταση που βιώνουν (appraisal/interpretation - εκτίμηση/ερμηνεία), θα ενισχύσουν, στην περίπτωση των θετικών συναισθημάτων, την OCB (Spector και Fox, 2002).

Έτσι, η OCB μπορεί να ενθαρρυνθεί από τα θετικά συναισθήματα (Spector και Fox, 2002), τα οποία έχουν την τάση να παραμένουν περισσότερη ώρα σε αυτόν που τα βιώνει. Οι άνθρωποι με τέτοιου είδους συναισθήματα τείνουν να υιοθετήσουν συμπεριφορές, οι οποίες θα διατηρήσουν την καλή τους διάθεση, όπως π.χ. το να επιδείξουν μια αλτρουιστική συμπεριφορά, γιατί αυτό θα τους κάνει να συνεχίσουν να νιώθουν καλά (Isen, 1984).

Το συναίσθημα γενικά προκαλεί την τάση και την πρόθεση για πράξεις που θα ενισχύσουν τις θετικές και θα μειώσουν τις αρνητικές στάσεις και η εθελοντική συμπεριφορά συχνά εξυπηρετεί αυτή την τάση για τα άτομα (Spector και Fox, 2002). Σε πολλές μελέτες δείχθηκε πως τα θετικά συναισθήματα σχετίζονται με τη βοηθητική συμπεριφορά (Baron, 1996; Isen, 1984; Penner, Midili και Kegelmeyer, 1997; Salovey, Mayer και Rosenhan, 1991), οπότε μπορούμε σίγουρα να υποθέσουμε πως η ανάπτυξη θετικών συναισθημάτων στο εργασιακό περιβάλλον θα ενισχύσει με τη σειρά της και τις συμπεριφορές που συνδέονται με την OCB. Συγκεκριμένα, οι Isen και Baron (1991) έδειξαν πως η καλή διάθεση γενικά ενθαρρύνει την επίδειξη βοηθητικής συμπεριφοράς και συνεργασίας και μειώνει το θυμό.

Παράλληλα, και ο George (1991) έδειξε ότι η καλή διάθεση σχετίζεται με την OCB και σε ατομικό επίπεδο και σε ομαδικό (George 1990, George & Bettenhausen 1990), με την αλτρουιστική συμπεριφορά να επιδεικνύεται και σε συναδέλφους και σε πελάτες.

Παρατήρησε (1991) πως η καλή διάθεση των εργαζομένων μέσα σε μια εβδομάδα ήταν προάγγελος παρατήρησης στοιχείων αλτρουισμού στην εξυπηρέτηση πελατών και στη δουλειά του εργαζόμενου από τον προϊστάμενό του. Επιπλέον, παρατήρησε πως αντίστοιχα τα αρνητικά συναισθήματα μέσα σε μία ομάδα εργαζόμενων επηρέαζαν εξίσου αρνητικά τα επίπεδα βοηθητικών συμπεριφορών μέσα στην ομάδα αυτή. Το 1990, μαζί και με τον Bettenhausen, διεύρυναν τη μελέτη τους πάνω στην OCB και τα συναισθήματα, βρίσκοντας πως ακόμα και η καλή διάθεση του ηγέτη μιας ομάδας προοικονομούσε τελικά υψηλά επίπεδα στην εξυπηρέτηση πελατών από εργαζομένους στα πλαίσια της ομάδας του.

Τέλος, αρκετές έρευνες συνέδεσαν την OCB και με την εργασιακή ικανοποίηση, όπως π.χ. οι Organ και Ryan το 1995, οι οποίοι ερεύνησαν το συσχετισμό της ικανοποίησης με τον αλτρουισμό και την συμμόρφωση και οι McNeely και Meglino (1994) που απέδειξαν τη σχέση της ικανοποίησης με την OCBO και την OCBΙ. Με βάση τα παραπάνω, διατυπώνεται η εξής υπόθεση:

***Υπόθεση H3:** Η θετική διάθεση των εργαζομένων θα επηρεάσει θετικά τη συμπεριφορά οργανωσιακού πολίτη (OCB).*

2.3 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΡΟΣΗΛΩΣΗ (WORK ENGAGEMENT)

2.3.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΠΡΟΣΗΛΩΣΗΣ

Η πλειοψηφία των μελετών για την εργασιακή προσήλωση αντιμετωπίζουν την έννοια αυτή ως ένα είδος προσωπικής επένδυσης του ατόμου στα εργασιακά καθήκοντα που ορίζονται από τη θέση εργασίας του (Kahn, 1990; Macey και Schneider, 2008; May, Gilson, και Harter, 2004; Rich, LePine και Crawford, 2010; Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma και Bakker, 2002). Κατά τη διάρκεια της μελέτης της έννοιας αυτής, ιστορικά, έχουν υπάρξει πολλές φορές ορισμοί και αποδώσεις της που οδήγησαν στη σύγχυσή της με άλλες έννοιες σχετικές με αυτή· αποτέλεσμα ήταν να υπάρχουν ασυνέπειες ως προς τη διαμόρφωση του θεωρητικού υπόβαθρου της αλλά και του αντικειμένου που μετράει αυτό καθαυτό (Dalal, Brummel, Wee και Thomas, 2008; Macey και Schneider, 2008; Newman και Harrison, 2008). Για το λόγο αυτό, ερευνητές όπως οι Newman και Harrison (2008) αμφέβαλλαν για το κατά πόσο η μελέτη της εργασιακής προσήλωσης είχε σταδιακά εντέλει προσθετική αξία στην πρόβλεψη της συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Οι περισσότεροι ερευνητές ωστόσο αποδέχθηκαν ως πιο βάσιμο το ιδεολογικό υπόβαθρο που ανέπτυξε για την έννοια ο Kahn το 1990 (Ashforth και Humphrey, 1995; May και άλλοι, 2004; Rich και άλλοι, 2010; Rothbard, 2001; Saks, 2006; Schaufeli και άλλοι, 2002). Ο Kahn είπε πως "*η προσήλωση που δείχνει κάποιος στη δουλειά του αντιπροσωπεύει μια κατάσταση στην οποία εκείνος δίνει τον εαυτό του στην εκπλήρωση του ρόλου του, επενδύοντας την προσωπική του ενέργεια και βιώνοντας μια ιδιαίτερη συναισθηματική σύνδεση με τη δουλειά του*". Περιέγραψε τους αφοσιωμένους υπαλλήλους ως απόλυτα συνδεδεμένους με τη δουλειά τους σωματικά, πνευματικά και συναισθηματικά και είπε πως τείνουν να δουλεύουν πιο σκληρά καταθέτοντας μεγαλύτερη προσπάθεια από αυτούς που δεν είναι προσηλωμένοι (Bakker, 2011). Έτσι, η εργασιακή προσήλωση είναι βασικά η κινητήριος δύναμη που αντιπροσωπεύει την ενεργή διανομή προσωπικών πόρων του ατόμου προς τα καθήκοντα που περιλαμβάνει η θέση του (Kanfer, 1990; Rich και άλλοι., 2010). Επίσης, η προσήλωση αναφέρεται στην εστιασμένη ενέργεια που διοχετεύεται κατευθείαν στην εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού (Macey, Schneider, Barbera και Young, 2009).

Δύο βασικά χαρακτηριστικά της εργασιακής προσήλωσης τα οποία επεσήμανε ο Kahn το 1990 υπήρξαν πολύ σημαντικά για την εγκαθίδρυση του τελικού ορισμού της. Αρχικά, το ότι η εργασιακή προσήλωση αναφέρεται στην ψυχολογική σύνδεση με την εργασιακή επίδοση κατά την εκπλήρωση των καθηκόντων και όχι σε μια απλή στάση απέναντι στα χαρακτηριστικά του οργανισμού ή της θέσης (Maslach, Schaufeli και Leiter, 2001). Δεύτερον, το ότι αφορά την επένδυση του ίδιου του εαυτού του εργαζόμενου και των πόρων του (φυσικών, συναισθηματικών, πνευματικών και ενέργειας) στη δουλειά του. Αυτό ουσιαστικά δεν σημαίνει απλά την επένδυση μιας πλευράς του εαυτού του ατόμου, αλλά την επένδυση πολλαπλών διαστάσεων του, έτσι που η εμπειρία της προσήλωσης να γίνεται αυθόρμητα και ολιστικά (Kahn, 1992; Rich και άλλοι, 2010) και η σύνδεση με την εργασία του σε πολλαπλά επίπεδα.

2.3.2 ΣΥΝΙΣΤΩΣΕΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΠΡΟΣΗΛΩΣΗΣ

Στη βιβλιογραφία, υπάρχουν διάφορες συνιστώσες από τις οποίες συντίθεται η εργασιακή προσήλωση και μάλιστα, οι Schaufeli και Bakker το 2004 υποστήριξαν πως ο πιο αντιπροσωπευτικός ορισμός της εργασιακής προσήλωσης συντάσσεται με αυτές: μία ενεργή, θετική εργασιακή στάση που χαρακτηρίζεται από *ζωντάνια* (vigor), *αφιέρωση* (dedication) και *απορρόφηση* (absorption). Η ζωντάνια αναφέρεται σε υψηλά επίπεδα ενέργειας και πνευματικής ευελιξίας κατά τη δουλειά, ενώ η αφιέρωση

αναφέρεται στο να είναι έντονα συσχετισμένος κάποιος με τη δουλειά του, βιώνοντας μια αίσθηση ενθουσιασμού και πρόκλησης. Η απορρόφηση χαρακτηρίζεται από την απόλυτη συγκέντρωση και ευτυχία στη δουλειά, έτσι που ο χρόνος να περνάει πολύ γρήγορα (Bakker, 2011).

2.3.3 ΤΥΠΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΠΡΟΣΗΛΩΣΗΣ

Ακόμα ένας σημαντικός παράγοντας στον προσδιορισμό της προσήλωσης είναι ο διαχωρισμός της σε "κατάσταση" και "χαρακτηριστικό". Ενώ στις περισσότερες έρευνες η προσήλωση αποτελεί μια μεταβλητή σχετικά σταθερή που ποικίλει όμως από άτομο σε άτομο (Schaufeli και άλλοι, 2002; Schaufeli και Salanova, 2007), υπάρχουν και άλλες που υποδεικνύουν πως μεταβάλλεται κάθε μέρα ανάλογα με καταστάσεις που βιώνει το άτομο (Sonnentag, 2003). Αυτό είναι συνεπές με τα συμπεράσματα του Kahn (1990), ο οποίος είπε πως η προσήλωση μπορεί να ποικίλει μεταξύ των ατόμων, αλλά δημιουργεί αντιπαράθεση με τις απόψεις του Dalal και των συνεργατών του (2008) που διερωτήθηκαν αν η προσήλωση είναι όντως ένα σταθερό χαρακτηριστικό, μια προσωρινή κατάσταση που μεταβάλλεται δυναμικά ή και τα δύο. Το σίγουρο είναι πως η προσήλωση όντως ποικίλει μεταξύ των ατόμων, όπως και η συναισθηματική κατάστασή τους στα πλαίσια των οργανισμών (Thoresen και άλλοι, 2003) και η εργασιακή τους ικανοποίηση (Ilies και Judge, 2002). Συνεπώς, η αναφορά στην εργασιακή προσήλωση γίνεται ως μία προσωπική αντίληψη του κάθε ατόμου που μπορεί όμως να αλλάζει από καιρό σε καιρό.

2.3.4 Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΡΟΣΗΛΩΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΕΜΦΕΡΕΙΣ ΜΕ ΑΥΤΗ ΣΤΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΝΝΟΙΕΣ

Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, η προσήλωση συχνά στη βιβλιογραφία συγγέεται με παρεμφερείς με αυτή έννοιες λόγω του σχετικά κοντινού υπόβαθρού τους. Οι έννοιες αυτές είναι η *εργασιακή ικανοποίηση*, η *εργασιακή απορρόφηση*, η *οργανωσιακή δέσμευση*, η *ταύτιση με την εργασία*, η *εκτός ρόλου συμπεριφορά*, η *προσωπική πρωτοβουλία*, η *εργασιομανία* και η *θετική συναισθηματική κατάσταση*. Ωστόσο, εντοπίζονται σημαντικές διαφορές στα κίνητρα, τα αίτια και τα αποτελέσματα των διαφόρων αυτών εννοιών μεταξύ τους, τα οποία και αναλύονται παρακάτω σε σχέση με την προσήλωση.

Εργασιακή Ικανοποίηση (Job Satisfaction): Η εργασιακή ικανοποίηση, η οποία αναλύεται εκτενέστερα παρακάτω, είναι γενικά μια στάση που συχνά ορίζεται ως η θετική ή αρνητική εκτίμηση που κάνει κάποιος για τη δουλειά του ή κάποια κατάσταση σε αυτήν (Weiss, 2002). Η ικανοποίηση και η προσήλωση έχουν θεμελιώδεις διαφορές, καθώς η προσήλωση σημαίνει ενεργοποίηση ενώ η ικανοποίηση σύμφωνα με τους Erickson (2005) και Macey και Schneider (2008) έχει να κάνει με κορεσμό. Επιπλέον, η ικανοποίηση είναι η εκτίμηση των εργασιακών συνθηκών ή των χαρακτηριστικών μιας θέσης (π.χ. "Είμαι ικανοποιημένος/η με το μισθό μου."), ενώ η προσήλωση είναι η περιγραφή των εμπειριών που πηγάζουν από τη δουλειά (π.χ. "Νιώθω ζωντανός όταν δουλεύω."). Τέλος, ενώ η ικανοποίηση είναι μια πιο παθητική κατάσταση στην ζωή ενός εργαζόμενου, η προσήλωση χαρακτηρίζεται από ενεργητικά συναισθήματα (Bakker, 2011).

Εργασιακή Απορρόφηση (Work-Related Flow): Σύμφωνα με τον Csikszentmihalyi (1990), η εργασιακή απορρόφηση είναι μια κατάσταση η οποία χαρακτηρίζεται από άριστη εργασιακή ροή, με εστιασμένη την προσοχή του εργαζόμενου, καθαρό μυαλό, απώλεια της συναισθησης, στρέβλωση του χρόνου και εσωτερική χαρά. Συνεπώς, η εργασιακή απορρόφηση (work flow) προσιδιάζει πάρα πολύ στην απορρόφηση της προσήλωσης (work absorption). Ωστόσο, είναι διαφορετικές γιατί το work engagement αναφέρεται στην επίδοση του εργαζόμενου σε μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα, ενώ το flow στην κορύφωση της εμπειρίας περιστατικών που μπορεί να διαρκέσουν μόνο μια ώρα και λιγότερο (Schaufeli και Bakker, 2010). Έτσι, η προσήλωση είναι διαφορετική από τα κίνητρα, γιατί αναφέρεται και στο νου (απορρόφηση) και στο συναίσθημα (ζωντάνια), αλλά και στην κινητοποίηση (αφιέρωση).

Οργανωσιακή Δέσμευση (Organizational Commitment): Η οργανωσιακή δέσμευση χαρακτηρίζεται, σύμφωνα με τον Mowday (1998), ως η συναισθηματική ένωση κάποιου με τον οργανισμό στο οποίο εργάζεται, γεγονός που προκύπτει από τις κοινές αξίες και τα ενδιαφέροντα μεταξύ τους. Η βασική της διαφορά με την προσήλωση είναι πως η δέσμευση αναφέρεται στον οργανισμό ως σύνολο (Brooke, Russell και Price, 1988), ενώ η προσήλωση στην εργασία αυτή καθαυτή (Maslach και άλλοι, 2001). Επιπλέον, η προσήλωση είναι μια έννοια που προϋποθέτει την επένδυση του εαυτού του ατόμου ως σύνολο και συνεπώς, η δέσμευση μπορεί μόνο να αποτελεί μέρος της

προσήλωσης αλλά να μην επαρκεί για να θεωρηθεί το ίδιο (Macey και Schneider, 2008).

Ταύτιση με την εργασία (Job Involvement): Ο Kanungo (1982) όρισε την ταύτιση με την εργασία ως μια "γνωσιακή κατάσταση ή πεποίθηση της ψυχολογικής ταύτισης του ατόμου". Αναφέρεται στην πεποίθηση ότι η δουλειά του ατόμου ικανοποιεί τις ανάγκες του και αντιπροσωπεύει το βαθμό στον οποίο το άτομο νιώθει να ταυτίζεται με τη δουλειά του, εντός και εκτός αυτής (Brown, 1996). Η προσήλωση διαφέρει με την ταύτιση σε δύο σημεία. Αρχικά, στο ότι η ταύτιση μπορεί να θεωρηθεί κομμάτι της προσήλωσης αλλά όχι το ίδιο πράγμα (Macey και Schneider, 2008; Salanova, Agut και Peiro, 2005). Επίσης, η ταύτιση αναφέρεται στο βαθμό που μια εργασιακή συνθήκη κατέχει κεντρική θέση στην ταυτότητα ενός ατόμου (Kanungo, 1982). Συνεπώς, δεν αναφέρεται στα εργασιακά καθήκοντα συγκεκριμένα αλλά στις οπτικές της εργασίας που περιλαμβάνουν το πόσο αυτή μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες κάποιου (Christian και άλλοι, 2011).

Εκτός Ρόλου Συμπεριφορά (Extra-Role Behavior): Παρόλο που είναι σύνηθες να προσδιορίζεται η προσήλωση με όρους διακριτικής προσπάθειας ή υπέρ του δέοντος διαθεσιμότητας, θα ήταν περιορισμός να θεωρηθεί μόνο μια επιπλέον εθελοντική προσπάθεια. Αυτό συμβαίνει καθώς, ουσιαστικά, ένας προσηλωμένος εργαζόμενος 'κάνει τη διαφορά' στη δουλειά του (π.χ. δίνει δημιουργικές λύσεις στα προβλήματα) και δεν προσφέρει απλά το κάτι παραπάνω (π.χ. να μένει κάποιες επιπλέον ώρες). Παράλληλα, η συμπεριφορά οργανωσιακού πολίτη (OCB), η οποία είναι στην ουσία η extra-role behavior κατά τον Organ (1977), έχει ασαφή όρια με την in-role behavior (η επισήμως απαιτούμενη συμπεριφορά που εξυπηρετεί τους στόχους της επιχείρησης), οπότε αφού οι προσηλωμένοι εργαζόμενοι δεν είναι σίγουρο πως θα επιδείξουν extra-role behavior, αυτό δεν θα έπρεπε να είναι συστατικό στοιχείο της εργασιακής προσήλωσης.

Προσωπική πρωτοβουλία (Personal Initiative): Η προσωπική πρωτοβουλία είναι μια συμπεριφορά που περιλαμβάνει αυτενέργεια, επιμονή και έγκαιρη, αν όχι πρόωρη, δράση από την πλευρά του εργαζόμενου (Frese και Fay, 2001). Επειδή η συμπεριφορά αυτή ξεπερνάει το αναμενόμενο στη δουλειά, ουσιαστικά αφορά την ποιότητα της εργασιακής συμπεριφοράς του εργαζόμενου και για αυτόν το λόγο, σχετίζεται με τη

συμπεριφορική συνιστώσα της εργασιακής προσήλωσης, δηλαδή τη ζωντάνια, και όχι το σύνολο της εργασιακής προσήλωσης σαν έννοια.

Εργασιομανία (Workaholism): Παρά τις πιθανές ομοιότητες της εργασιομανίας με την εργασιακή προσήλωση, έχειδειχθεί πως οι προσηλωμένοι εργαζόμενοι δεν διακατέχονται από την αίσθηση καταπίεσης που εντοπίζεται στους εργασιομανείς (Schaufeli, Taris και Bakker, 2006). Οι προσηλωμένοι εργαζόμενοι δουλεύουν σκληρά γιατί η εργασία για αυτούς είναι πρόκληση και χαρά και όχι μια ανεξέλεγκτη παρόρμηση. Ο ίδιος διαχωρισμός ισχύει και για το αρμονικό πάθος (harmonious passion – γνωστό και ως engagement) και το εμμονικό πάθος (obsessive passion – γνωστό και ως workaholism).

Θετική Συναισθηματική Κατάσταση (Positive Affectivity): Γενικά, υπάρχει η πεποίθηση πως ορισμένοι εργαζόμενοι έχουν την προδιάθεση να είναι πιο θετικοί στο να είναι προσηλωμένοι στην εργασία τους από ότι άλλοι. Αυτό ισχύει γιατί η εργασιακή προσήλωση θεωρείται μια ψυχολογική κατάσταση που είναι αντίστοιχη με τη θετική συναισθηματική κατάσταση ενός ανθρώπου, στη βάση ότι πρόκειται για ένα αντίστοιχα θετικό χαρακτηριστικό της προσωπικότητάς του. Συγκεκριμένα, στην κλίμακα μέτρησης του θυμικού και των διαθέσεων, PANAS (Watson, Clark και Tellegen, 1988), συμπεριλαμβάνονται χαρακτηρισμοί που υποδηλώνουν συγκεκριμένες συνιστώσες της εργασιακής προσήλωσης, όπως *προσεκτικός* (απορρόφηση), *σε εγρήγορση* (απορρόφηση), *ενθουσιασμένος* (αφιέρωση), *εμπνευσμένος* (αφιέρωση), *περήφανος* (αφιέρωση), *αποφασισμένος* (ζωντάνια), *ενεργητικός* (ζωντάνια) και *δυνατός* (ζωντάνια).

2.3.5 ΤΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΚΑΙ Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΡΟΣΗΛΩΣΗ

Οι έρευνες του Staw και των συνεργατών του (Staw και Barsade, 1993; Staw και άλλοι, 1994; Wright και Staw, 1999) έδειξαν πως οι εργαζόμενοι που διαπιστώνεται να έχουν θετικά συναισθήματα πιο συχνά, τείνουν να είναι πιο ενσωματωμένοι κοινωνικά στον οργανισμό που εργάζονται και συνεπώς να σημειώνουν υψηλότερα ποσοστά προσήλωσης από αυτούς που έχουν λιγότερο θετικά συναισθήματα. Παράλληλα, οι ψυχολογικοί πόροι των εργαζόμενων με θετικά συναισθήματα, τείνουν να καλλιεργήσουν και συναισθηματική προσήλωση προς τον οργανισμό που τους απασχολεί (Avey και άλλοι, 2008). Έτσι, η προσήλωση, ενισχυμένη από τα θετικά

συναισθήματα, θα επηρεάσει όχι μόνο τα άτομα αλλά και ολόκληρες ομάδες στα πλαίσια των οργανισμών, το οποίο με τη σειρά του θα είναι μια θετική επιρροή για οργανωσιακή αλλαγή (Bakker, van Emmerik και Euwema, 2006).

Σε έρευνα τους, ο Avey και οι συνεργάτες του (2008) έδειξαν πως τα συναισθήματα είναι όντως παράγοντας που επηρεάζει εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές και συγκεκριμένα την εργασιακή προσήλωση και τη συμπεριφορά οργανωσιακού πολίτη. Την ίδια χρονιά, η Sonnentag και οι συνεργάτες της, έκαναν έρευνα για το κατά πόσο η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μετριαστικό παράγοντα στη σχέση μεταξύ ψυχολογικής αποκόλλησης από τη δουλειά (psychological detachment) και θετικών συναισθημάτων. Όντως διαπίστωσε πως το επίπεδο εργασιακής προσήλωσης επηρεάζει τη θετική διάθεση των εργαζομένων, αποδεικνύοντας την αναλογική τους σχέση. Ωστόσο, η έρευνα αυτή μελετάει την αντίστροφη σχέση από αυτή που ενδιαφέρει εμάς εδώ, παρουσιάζοντας την προσήλωση ως ανεξάρτητη μεταβλητή σε σχέση με τη διάθεση που εξαρτάται από αυτή.

Ωστόσο, λίγα χρόνια αργότερα, το 2011 ο Bledow και οι συνεργάτες του πραγματοποίησαν έρευνα η οποία συνέδεσε συγκεκριμένα την προσήλωση με τη θετική και αρνητική διάθεση των εργαζομένων με τη σχέση που ενδιαφέρει και εμάς στην παρούσα μελέτη. Έδειξαν πως αν ένας εργαζόμενος είχε αρνητική διάθεση στο ξεκίνημα της ημέρας, τα ποσοστά της εργασιακής του προσήλωσης θα ήταν υψηλά στο τέλος της, αν στο ενδιάμεσο συνέβαινε κάτι που θα καθιστούσε θετική τη διάθεσή του. Αυτό δείχνει πως η θετική διάθεση μπορεί να μεταβάλλει θετικά την εργασιακή προσήλωση και να συμβάλλει έντονα στο πόσο ένας εργαζόμενος αντιμετωπίζει με θετική ματιά και προσήλωση τη δουλειά του και τον οργανισμό στον οποίο απασχολείται. Με βάση τα παραπάνω, διατυπώνεται η εξής υπόθεση:

***Υπόθεση H4:** Η θετική διάθεση των εργαζομένων θα επηρεάσει θετικά την εργασιακή προσήλωση.*

2.4 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ (JOB PERFORMANCE)

2.4.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Η εργασιακή επίδοση αποτελεί μία από τις πιο ευρέως μελετημένες έννοιες στα πλαίσια των ερευνών για την οργανωσιακή ζωή στις επιχειρήσεις και μέχρι σήμερα έχουν ασχοληθεί με αυτή πολλοί ερευνητές (Austin και Villanova, 1992; Campbell, 1990;

Murphy και Cleveland, 1995; Schmidt και Hunter, 1992). Παρά τη μεγάλη μελέτη γύρω από το πρακτικό κομμάτι της, τη μέτρησή της αλλά και τους τρόπους αύξησής της στα πλαίσια των οργανισμών, το θεωρητικό της υπόβαθρο παραμένει αρκετά θολό. Ενώ η μελέτη της έχει συνδυαστεί με πολλές άλλες έννοιες όπως η εργασιακή προσήλωση (Rich και άλλοι, 2010), η εργασιακή ικανοποίηση (Judge και άλλοι, 2001; Christen και άλλοι, 2006), η εργασιακή δέσμευση (Meyer και άλλοι, 1989), η συναισθηματική εξάντληση (Wright και Cropanzano, 1998) κ.α., αλλά κυρίως το χαρακτήρα και την προσωπικότητα (Barrick και Mount, 1991; Salgado, 1997; Tett και άλλοι, 1991; Hertz και Donovan, 2000) σε πολλές μελέτες, το κυρίως σώμα της εργασιακής επίδοσης δεν εντοπίζεται κάπου σαφώς προσδιορισμένο. Κυρίως, εμφανίζονται στη βιβλιογραφία έρευνες που παρουσιάζουν τα διακριτά είδη της επίδοσης και τις μεταξύ τους διαφορές, και όχι το αναλυτικό θεωρητικό υπόβαθρο των ορισμών της. Ωστόσο, ένας πολύ γενικός ορισμός της εργασιακής επίδοσης θα έλεγε πως ουσιαστικά είναι η αποτελεσματικότητα του ατόμου να συνεισφέρει στους στόχους του οργανισμού (Campbell, 1990; Murphy, 1989; McCloy, Campbell και Cudeck, 1994; Motowidlo, 2003).

2.4.2 ΤΥΠΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Κάθε συμπεριφορά που προάγει την επιτυχία του οργανισμού μπορεί να συμπεριληφθεί στις συμπεριφορές του ατόμου που το κρίνουν αποτελεσματικό για αυτόν, και συνεπώς να θεωρούνται μέρος της επίδοσης ενός ατόμου και οι αλτρουιστικές συμπεριφορές που αναλύθηκαν προηγουμένως, όπως η OCB. Ακριβώς επειδή η επίδοση ενός ατόμου είναι και αποτέλεσμα συμπεριφορών εκτός των προβλεπόμενων, οι ερευνητές διαχώρισαν αρχικά την επίδοση σε σχετική με τα καθήκοντα επίδοση και επίδοση σχετική με τη θέση. Ο Campbell το 1990 ήταν από τους πρώτους που διαχώρισε την επίδοση που συνεισφέρει στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού σε συμπεριφορές που έχουν να κάνουν με τα καθήκοντα και σε άλλες που έχουν να κάνουν με συμπεριφορές εκτός του ρόλου του εργαζόμενου. Λίγο αργότερα, οι Motowidlo και Borman (1993) ισχυροποίησαν τον διαχωρισμό αυτό εισάγοντας στην εγκαθίδρυσή του 3 παραμέτρους. Αρχικά, στο ότι η συμπεριφορά κάποιου στα πλαίσια της δουλειάς του (role behavior) χωρίζεται σε απαιτούμενη (prescribed) και εθελούσια (discretionary). Επιπλέον, σε ένα σύνολο βοηθητικών συμπεριφορών που εντοπίζονται στον εργασιακό χώρο (OCB, αλτρουιστικές, αυθορμητισμός) και τέλος, στο διαχωρισμό των συμπεριφορών που

έχουν να κάνουν με τα καθήκοντα κάποιου ή όχι. Αυτές οι 3 παράμετροι, οδήγησαν στη διαφοροποίηση της επίδοσης σε task και contextual (Motowidlo και Van Scotter, 1994). *Σχετική με τα καθήκοντα Επίδοση (task performance)*: Η σχετική με τα καθήκοντα επίδοση αποτελεί την ικανότητα με την οποία ο εργαζόμενος εκτελεί τα καθήκοντα που αναγνωρίζονται ως το βασικό μέρος της δουλειάς του (Borman, 2004; Borman και Motowidlo, 1993). Περιλαμβάνει δύο ειδών συμπεριφορές. Η πρώτη αποτελείται από δραστηριότητες που μετατρέπουν τις εισροές της επιχείρησης στα αγαθά και τις υπηρεσίες που προσφέρει (Motowidlo και Van Scotter, 1994). Πρόκειται συνεπώς για την καθαρή εργασία του εργαζόμενου στα πλαίσια του οργανισμού, καθώς συμπεριλαμβάνει δραστηριότητες όπως η πώληση, η λειτουργία ενός μηχανήματος, η διδασκαλία, η περίθαλψη ή οι οικονομικές συναλλαγές. Η δεύτερη αποτελείται από δραστηριότητες που διατηρούν τον τεχνικό πυρήνα του οργανισμού αναπληρώνοντας τις παροχές των εισροών, διανέμοντας τα έτοιμα προϊόντα, παρέχοντας σχεδιασμό, συντονισμό και επίβλεψη, έτσι ώστε να μπορεί η επιχείρηση να λειτουργεί αποδοτικά και αποτελεσματικά. Συνεπώς, η σχετική με τα καθήκοντα επίδοση συνδέεται άμεσα με το παραγωγικό κομμάτι του οργανισμού και την εκπλήρωση των τεχνικών και λειτουργικών του απαιτήσεων, αφορώντας όπως δείχνει και το όνομά της τα απαιτούμενα για τη θέση του καθήκοντα του εργαζόμενου.

Σχετική με την θέση Επίδοση (Contextual Performance): Η σχετική με τη θέση επίδοση από την άλλη, αφορά κυρίως το οργανωσιακό, κοινωνικό και ψυχολογικό περιβάλλον της επιχείρησης μέσα στο οποίο αναπτύσσεται ο τεχνικός της πυρήνας. Αναλύθηκε ως ένα μικρό βαθμό και προηγουμένως, αναφορικά με την βιβλιογραφική σύγχυσή της με την έννοια της συμπεριφοράς οργανωσιακού πολίτη. Από τους Borman και Motowidlo το 1993 αλλά και τον Campbell το 1990, η σχετική με τη θέση επίδοση προσδιορίστηκε πρώτη φορά ως η εργασιακή επίδοση η οποία έχει έντονη διαπροσωπική και παρακινητική διάσταση, υποστηρίζει την κοινωνική πλευρά ενός οργανισμού δημιουργώντας "κοινωνικό κεφάλαιο" μεταξύ των εργαζομένων και οδηγεί την επιχείρηση στη βέλτιστη αποτελεσματικότητα. Οι πρώτες μελέτες που έγιναν συγκεκριμένα πάνω σε αυτό το είδος επίδοσης ουσιαστικά συμπεριλάμβαναν καταγραφές των προϊσταμένων των εργαζόμενων για τις συμπεριφορές τους, οι οποίες φαινόταν να συμβάλλουν ενεργά στην οργανωσιακή ζωή με τρόπο που να μην περιλαμβάνεται στην περιγραφή των καθηκόντων της θέσης εργασίας. Τέτοιου είδους συμπεριφορές επιδείκνυαν εργαζόμενοι που έδειχναν εξαιρετική προθυμία να

ακολουθήσουν τους κανόνες, επιμονή, εθελοντισμό, αλtruισμό και συνεργασία (Borman και Motowidlo, 1993).

Ωστόσο, αυτό που καθιστά σήμερα διακριτό και ξεκάθαρο αυτό το είδος επίδοσης είναι δύο βασικές παράμετροι: η *εργασιακή προσήλωση* (job dedication) και η *διαπροσωπική διευκόλυνση* (interpersonal facilitation) (Carlson και άλλοι, 2008). Σύμφωνα με τους Van Scotter και Motowidlo (1996), "ως προσήλωση ορίζονται οι αυτο-πειθαρχικές συμπεριφορές (π.χ. η πρωτοβουλία να επιλύσει κάποιος ένα πρόβλημα στη δουλειά, η υπακοή στους κανόνες, η σκληρή εργασία) και οι συμπεριφορές που περιλαμβάνουν την ανάληψη πρωτοβουλιών, τη δέσμευση απέναντι στον οργανισμό και τη διατήρησή της, τα κίνητρα και την καταβολή της μέγιστης προσπάθειας. Ως διαπροσωπικές διευκολύνσεις, ορίζονται οι συμπεριφορές που στοχεύουν στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων μέσα από τις ανθρώπινες διαπροσωπικές σχέσεις". Αυτό σύμφωνα με τον Conway (1999) περιλαμβάνει το χτίσιμο και τη διατήρηση σχέσεων μεταξύ συναδέλφων, τη διευκόλυνσή τους, την ενθάρρυνση συνεργασιών και την έκφραση συμπάθειας και ευαισθησίας προς τους άλλους".

Εκτός από τα δύο είδη της επίδοσης που αναλύθηκαν, και την συμπεριφορά οργανωσιακού πολίτη που θεωρείται μέρος της επίδοσης με τον τρόπο που σχολιάστηκε παραπάνω, υπάρχει στη βιβλιογραφία και μία ακόμα διακριτή διάσταση της επίδοσης, η *αντιπαραγωγική συμπεριφορά* (counterproductive work behavior). Η αντιπαραγωγική συμπεριφορά πουείται γνωστή και ως *εργασιακή απόκλιση* (deviance) είναι οι ηθελημένες συμπεριφορές των εργαζομένων που απειλούν την ομαλή ζωή του οργανισμού και των μελών του και υποσκάνουν την ικανότητά του να επιτύχει τους στόχους. Συμπεριλαμβάνουν το θυμό, την παρακόλληση διαδικασιών και τις τάσεις αποκοπής από τον οργανισμό (Gruys & Sackett, 2003; Robinson & Bennett, 1995; Spector & Fox, 2005).

2.4.3 ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Η μέτρηση της επίδοσης μπορεί να γίνει με τρεις διαφορετικούς τρόπους, ανάλογα με το υποκείμενο που καλείται να την κρίνει και τα κριτήρια με τα οποία προσδιορίζεται. Έτσι, μπορεί να μετρηθεί αντικειμενικά, από το ίδιο το άτομο ή από τον προϊστάμενό του (Tubre και Collins, 2000). Αντικειμενικά, η επίδοση μετράται με βάση τα κριτήρια που τίθενται σε σχέση με την περιγραφή της θέσης και το επιθυμητό αποτέλεσμα που θα έπρεπε να σημειώσει με βάση τη δουλειά του. Αντίστοιχα ένας εργαζόμενος

βαθμολογείται και από τον προϊστάμενό του. Στην περίπτωση που όμως βαθμολογεί τον εαυτό του προσωπικά καλείται να κρίνει ο ίδιος αν τα κριτήρια που δείχνουν το πόσο αποτελεσματικός είναι ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα και τις δυνάμεις του. Θα έλεγε κανείς πως πρόκειται για έναν τρόπο μέτρησης της επίδοσης πιθανώς υποκειμενικό και ίσως αναληθή. Ωστόσο, δείχνει την αντίληψη που έχει κάποιος για τη δουλειά που παράγει και συνδυαστικά με μία παράλληλη βαθμολόγηση από συνάδελφο ή προϊστάμενό του να εξάγονται χρήσιμα συμπεράσματα για πολλά ζητήματα που αφορούν το εργασιακό περιβάλλον και των δύο.

2.4.4 ΤΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΚΑΙ Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ

Το θυμικό (affect) και η εργασιακή επίδοση έχουν μελετηθεί στη διεθνή βιβλιογραφία από διάφορους ερευνητές (Barsade, Brief και Spataro, 2003; Brief και Weiss, 2002) και σε επίπεδο ανασκόπησης (Barsade και Gibson, 2007; Forgas και George, 2001; Wright και Cropanzano, 2007) και σε επίπεδο μετα-ανάλυσης (Borman, Penner, Allen και Motowidlo, 2001; Dalal, 2005; Kaplan, Bradley, Luchman και Haynes, 2009; Lyubomirsky, King και Diener, 2005; Organ και Ryan, 1995). Η βασική σκέψη που συνδέει τα δύο είναι πως ένας άνθρωπος υπό την επήρεια μιας συγκεκριμένης συναισθηματικής κατάστασης, θα εμφανίσει συγκεκριμένες συμπεριφορές, οι οποίες με τη σειρά τους θα έχουν αντίκτυπο στην επίδοσή του τη δεδομένη στιγμή (Aspinwall, 1998; Beal και άλλοι, 2005). Επίσης, στην αντίστροφη σχέση υποστηρίζεται πως η επίδοση του εργαζόμενου θα οδηγήσει ή θα συνοδεύεται από διαφόρων ειδών αισθήματα (Weiss & Cropanzano, 1996).

Η σχέση των συναισθημάτων με την εργασιακή επίδοση μελετήθηκε πολύ κυρίως από τον Staw και τους συνεργάτες του (Staw και Barsade, 1993; Staw και άλλοι, 1994; Wright και Staw, 1999), οι οποίοι εμβάθυναν στις διάφορες καταστάσεις του θυμικού που μπορεί να επηρεάζουν την επίδοση. Συγκεκριμένα, μελέτησαν το κατά πόσο η ανάπτυξη θετικών ή αρνητικών συναισθημάτων μπορεί να οδηγήσει σε αντικρουόμενα αποτελέσματα στη μέτρηση της επίδοσης. Η έρευνα έδειξε πως πράγματι η θετική διάθεση κάποιου ευνοεί τη δημιουργικότητα και την εποικοδομητική κριτική πάνω σε εργασιακά ζητήματα, ενώ η κακή διάθεση οδηγεί σε χειρισμούς που ακολουθούν την πεπατημένη, τη στιγμή που χρειάζονται φρέσκιες ιδέες, και κριτική πάνω σε ζητήματα εκ του ασφαλούς. Επιπλέον, ο Staw και ο Barsade (1993) έδειξαν πως η θετική διάθεση ενισχύει και τη διαπροσωπική επίδοση και την ποιότητα της λήψης των αποφάσεων. Ωστόσο, οι περισσότερες έρευνες έχουν εστιάσει στη μέτρηση της επίδοσης κατά τη

διάρκεια μεγάλων περιόδων (Barsade και Gibons, 2007; Wright και άλλοι, 2004) και όχι για μικρότερα διαστήματα ή με αφορμή μεμονωμένα περιστατικά, κάτι το οποίο χαρακτηρίζεται από τους Wright και Staw (1999) ως αποδοτικότερο για τη μέτρηση της επίδοσης. Αυτό συμβαίνει γιατί η επίδοση, επηρεασμένη από ένα έντονο συγκινησιακό γεγονός, μπορεί να επηρεαστεί βαθύτερα ως προς τη μέτρησή της σε σχέση με τη μακροπρόθεσμη βαθμονόμησή της (Shockley και άλλοι, 2012).

Την έρευνα επί του συγκεκριμένου θέματος, προχώρησαν ακόμα περισσότερο οι Shockley και Ispas το 2012, οι οποίοι μελέτησαν συγκεκριμένα την επίδοση σε σχέση με τα συναισθήματα. Στην έρευνά τους, εξέτασαν τη μοναδική σχέση του κάθε συναισθήματος με τις διάφορες διαστάσεις της επίδοσης, τη σχετική δύναμη των συσχετισμών αυτών και πώς αυτές οι σχέσεις συγκρίνονται με τη σχέση του θυμικού και της επίδοσης. Υποστήριζαν πως η σχέση του κάθε διακριτού συναισθήματος με την επίδοση θα είναι διαφορετική λόγω του διαφορετικού τους πυρήνα (Lazarus και Choen-Charash, 2001) και της έντασής τους (Barrett και Russell, 1998; Watson και άλλοι, 1998). Τα αποτελέσματα έδειξαν πως όντως τα αρνητικά συναισθήματα, και συγκεκριμένα το άγχος και η λύπη, συνδέονται με μία εξίσου αρνητική επίδοση (task performance), κυρίως κατά την βραχυπρόθεσμη μέτρησή της. Αντίστοιχα, τα θετικά συναισθήματα συνδέονταν με μία θετική επίδοση, επιβεβαιώνοντας τις αρχικές υποθέσεις των μελετητών. Με βάση τα παραπάνω, διατυπώνεται η εξής υπόθεση:

***Υπόθεση H5:** Η θετική διάθεση των εργαζομένων θα επηρεάσει θετικά την εργασιακή επίδοση.*

2.5 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ (JOB SATISFACTION)

2.5.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια έννοια η οποία έχει μελετηθεί σε μεγάλο βαθμό στη βιβλιογραφία. Πολλές μελέτες τη συσχετίζουν κυρίως με την εργασιακή επίδοση (Judge και άλλοι, 2001; Iaffaldano και Muchinsky, 1985; Pettit και άλλοι, 1997; Wright και Cropanzano, 2000), καθώς θεωρείται ότι η πιο λογική και διαδεδομένη σκέψη σχετικά με αυτή τη μεταβλητή είναι πως ένας εργαζόμενος ικανοποιημένος από τη δουλειά του, θα εμφανίζει και μεγαλύτερα ποσοστά στην επίδοσή του σε σχέση με άλλους. Οι ορισμοί που έχουν αποδοθεί στην εργασιακή ικανοποίηση είναι πολλοί, με πρώτο αυτόν που δόθηκε από τον Horrock, το 1935. Ο Horrock όρισε την εργασιακή

ικανοποίηση ως το σύνολο των ψυχολογικών, φυσικών και περιβαλλοντικών συνθηκών που κάνουν έναν εργαζόμενο να πει πως είναι πραγματικά ικανοποιημένος από τη δουλειά του. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, η εργασιακή ικανοποίηση σίγουρα εξαρτάται από εξωτερικούς παράγοντες, αλλά εξακολουθεί να είναι εσωτερική αίσθηση των εργαζομένων και να υποδηλώνει πως αυτοί νιώθουν (Aziri, 2011). Λίγα χρόνια μετά, το 1964, ο Vroom αναδιατύπωσε το νόημα της ικανοποίησης, λέγοντας πως αποτελεί τον συναισθηματικό προσανατολισμό των εργαζομένων απέναντι στους ρόλους που κατέχουν στη δουλειά τους. Έστρεψε, έτσι, το νόημα της ικανοποίησης περισσότερο στον ρόλο του εργαζόμενου μέσα στην επιχείρηση. Ωστόσο, τον πιο διαδεδομένο ορισμό της ικανοποίησης τον έδωσε ο Spector το 1997, σύμφωνα με τον οποίο η ικανοποίηση έχει να κάνει με τον τρόπο που οι άνθρωποι νιώθουν για τη δουλειά τους και τις διάφορες διαστάσεις της και έχει να κάνει με το εύρος στο οποίο οι εργαζόμενοι την αγαπούν ή όχι. Συνεπώς, η έννοια αυτή έχει παράλληλα να κάνει με τα θετικά ή αρνητικά συναισθήματα που βιώνουν οι εργαζόμενοι στη δουλειά τους ή "κουβαλούν" από το σπίτι τους. Στη δεύτερη περίπτωση, προσδοκούν πως τα θέλω και οι ανάγκες τους θα ικανοποιηθούν στο εργασιακό τους περιβάλλον και έτσι, οι συμπεριφορές που επιδεικνύουν για το πετύχουν αυτό συνδέονται πολύ με την ικανοποίηση που θα νιώσουν εντέλει (Davis και άλλοι, 1985).

Στα επόμενα χρόνια, δόθηκαν και άλλοι ορισμοί στην εργασιακή ικανοποίηση. Σύμφωνα με τον Statt (2004), "η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να οριστεί ως το εύρος στο οποίο ένας εργαζόμενος είναι ευχαριστημένος με τις ανταμοιβές στη δουλειά του, κύριως σύμφωνα με την εσωτερική του παρακίνηση". Ο Mullins (2005) είπε για την εργασιακή ικανοποίηση πως "πρόκειται για ένα περίπλοκο και πολυδιάστατο σύνολο που σημαίνει διαφορετικά πράγματα για τον εκάστοτε άνθρωπο. Σύνδεεται με τα κίνητρα, χωρίς όμως η σύνδεση αυτή να είναι σαφής". Στα επόμενα χρόνια, η ικανοποίηση προσδιορίστηκε και περισσότερο σε σχέση με τα συναισθήματα των εργαζομένων. Στο εσωτερικό των επιχειρήσεων υπάρχει πάντα άλλωστε η πεποίθηση πως ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος είναι χαρούμενος, και ένας χαρούμενος με τη σειρά του επιτυχημένος (Aziri, 2011). Ο Armstrong (2006) είπε πως ο όρος αναφέρεται στη στάση και τα συναισθήματα που έχουν οι εργαζόμενοι για τη δουλειά τους. Θετικά συναισθήματα και στάσεις προς τη δουλειά υποδεικνύουν και ικανοποίηση, σε αντίθεση με τα αρνητικά. Ο Kaliski (1997) επίσης είπε πως "η ικανοποίηση είναι η αίσθηση επιτυχίας στη δουλειά κάποιου. Προϋποθέτει το να ασχολείται κανείς με μια δουλειά που απολαμβάνει και να ανταμοίβεται για τις προσπάθειές του. Περιλαμβάνει

ενθουσιασμό και χαρά και είναι το κλειδί για αναγνώριση, καλό εισόδημα, επαγγελματική άνοδο, εκπλήρωση στόχων και του αισθήματος της ολοκλήρωσης". Ο Aziri (2011) την όρισε ως το αποτέλεσμα της αντίληψης κάποιου πως η εργασία του ικανοποιεί τις υλικές και ψυχολογικές του ανάγκες.

Η έννοια αυτή, συνεπώς, μελετήθηκε εκτενώς και πολλοί από τους μελετητές της προσπάθησαν να δώσουν ορισμούς που να τη συνδέουν με ποικίλες πλευρές, φαινόμενα και αισθήματα της οργανωσιακής ζωής. Μία από τις πιο εκτενείς μελέτες ως προς το περιεχόμενο και την υπόστασή της έκανε ο George και οι συνεργάτες του το 2008, στα πλαίσια μιας γενικότερης έρευνας για την οργανωσιακή ζωή και τα ζητήματά της. Προσδιόρισαν την εργασιακή ικανοποίηση ως ένα σύνολο από συναισθήματα και πεποιθήσεις των ατόμων για την εργασία τους και είπαν πως το εύρος των συναισθημάτων αυτών κυμαίνεται από απόλυτη ικανοποίηση έως και απόλυτη δυσαρέσκεια. Τα συναισθήματα αυτά σχετίζονται με τη δουλειά τους ως σύνολο, αλλά και με επιμέρους συστατικά της, όπως η αμοιβή τους, οι συνάδελφοι και οι προϊστάμενοί τους.

2.5.2 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Ο Spector (1997) επίσης κατονόμασε τρία (3) βασικά χαρακτηριστικά της εργασιακής ικανοποίησης. Αρχικά, το ότι η ικανοποίηση πηγάζει από το πώς αντιμετωπίζει ένας οργανισμός το δυναμικό του. Οι οργανισμοί πρέπει να καθοδηγούνται από τις ανθρώπινες αξίες και να μεταχειρίζονται τους εργαζόμενούς τους με σεβασμό και δικαιοσύνη. Αυτό έτσι θα συντελλεί στο να νιώθουν ικανοποιημένοι, άρα και να είναι πιο αποδοτικοί. Δεύτερον, ότι η ικανοποίηση ενός εργαζόμενου αντανακλάται τελικά στη λειτουργία του οργανισμού. Η ικανοποίηση θα οδηγήσει σε θετική συμπεριφορά, άρα και σε καλύτερα εργασιακά αποτελέσματα (Aziri, 2011). Τρίτον, η ικανοποίηση μπορεί να αποτελέσει ένδειξη για οργανωσιακές αλλαγές. Είναι λογικό πως η απουσία ικανοποίησης μπορεί να ευθύνεται στη μειωμένη απόδοση ενός τμήματος μιας επιχείρησης, άρα με τις κατάλληλες αλλαγές αυτό θα σημαίνει πως αν αυξηθεί η ικανοποίηση θα βελτιωθούν και τα αποτελέσματα της δουλειάς.

2.5.3 ΤΥΠΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Στη μελέτη και τα χαρακτηριστικά της εργασιακής ικανοποίησης συνέβαλε αρκετά και ο Bruggemann, ο οποίος το 1974, σύμφωνα με τον Bussing και τους συνεργάτες του

(1999), κατονόμασε έξι (6) ιδιαίτερους τύπους της εργασιακής ικανοποίησης, οι οποίοι εμφανίζονται ενίοτε στο εργασιακό περιβάλλον.

Ψευδο-ικανοποίηση (Pseudo work satisfaction): Πρόκειται για την κατάσταση στην οποία ο εργαζόμενος δεν νιώθει ικανοποιημένος από τη δουλειά του, αλλά μέσω της άρνησης της αποδοχής αυτής της κατάστασης, ή της διαστρέβλωσης αυτού του γεγονότος, νιώθει εντέλει μια πλασματική ικανοποίηση, ώστε να διατηρήσει μια ιδανική συνθήκη στο μυαλό του για τη δουλειά, παρά τα προβλήματα.

Πλασματική δυσαρέσκεια (Fixated work dissatisfaction): Στην περίπτωση αυτή ο εργαζόμενος, ώντας δυσαρεστημένος με τη δουλειά του, δεν προσπαθεί να επιλύσει το πρόβλημα και μπλοκάρει μόνος του τους ενεργητικούς μηχανισμούς της άμυνας του, οι οποίοι θα συνέβαλαν στην αντιμετώπιση του ζητήματος και στη διαχείριση του ψυχολογικού φόρτου του.

Δημιουργική δυσαρέσκεια (Constructive work dissatisfaction): Πρόκειται για το αντίθετο του παραπάνω είδους. Εδώ ο εργαζόμενος, αν και δυσαρεστημένος, δεν καταβάλλεται από την αίσθηση δυσαρέσκειας και αναζητεί τρόπους για να την διαχειριστεί. Θέτει στόχους και κινητοποιείται για να αλλάξει αυτή την κατάσταση.

Αποδεκτική ικανοποίηση (Resigned work satisfaction): Στην περίπτωση αυτή, ενώ ο εργαζόμενος νιώθει δυσαρέσκεια, τροποποιεί τον τρόπο που αντιλαμβάνεται την κατάσταση για να δημιουργήσει την αίσθηση ικανοποίησης. Μειώνει τις φιλοδοξίες και τις προσδοκίες του, με αποτέλεσμα να αναστρέψει την αρνητική κατάσταση και να νιώσει πως εντέλει είναι ικανοποιημένος από τις εργασιακές συνθήκες.

Προοδευτική ικανοποίηση (Progressive work satisfaction): Εδώ, ο ικανοποιημένος εργαζόμενος, προσπαθεί να τροποποιήσει τις φιλοδοξίες και τις προσδοκίες του, με τρόπο που να δημιουργήσει ακόμα μεγαλύτερο ποσοστό ικανοποίησης. Αντίστοιχα με αυτή την περίπτωση, η "δημιουργική δυσαρέσκεια" μπορεί να είναι ένα αντίστοιχο είδος τροποποίησης της πραγματικότητας προς την αντίθετη κατεύθυνση.

Σταθεροποιημένη ικανοποίηση (Stabilized work satisfaction): Ο εργαζόμενος νιώθει ικανοποιημένος, αλλά προσπαθεί παράλληλα και να διατηρήσει την ικανοποίηση αυτή,

αυξάνοντας το επίπεδο των φιλοδοξιών του, συγκεντρώνεται και σε άλλες πτυχές της ζωής του, με τις οποίες θα καταφέρει να διατηρήσει την ικανοποίησή του.

2.5.4 ΤΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΚΑΙ Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Σύμφωνα με τους Judge και Larsen (2001), οι οποίοι πραγματοποίησαν μια εκτενή έρευνα πάνω στην ανασκόπηση και το θεωρητικό υπόβαθρο της σχέσης του θυμικού και της εργασιακής ικανοποίησης, οι δύο αυτές μεταβλητές έχουν μελετηθεί σε μεγάλο βαθμό τα τελευταία χρόνια ανεξαρτήτως, αλλά αρκετά αποσπασματικά στη μεταξύ τους σχέση. Ωστόσο, οι δύο μελετητές σημειώνουν πως ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της εργασιακής ικανοποίησης είναι πως εντέλει βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην προδιάθεση του εργαζόμενου και επηρεάζεται σημαντικά από τη διάθεσή του. Καθώς, όπως φάνηκε και από τους ορισμούς της ικανοποίησης, η έννοια αυτή συνδέεται απόλυτα με τα συναισθήματα που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι για τη δουλειά τους, είναι λογικό να συμβαίνει να δημιουργούνται αισθήματα ικανοποίησης, όταν και οι εργαζόμενοι είναι θετικά προδιαθετιμένοι για τη θέση τους σε μια επιχείρηση. Συγκεκριμένα, στην ανασκόπησή τους οι Judge και Larsen (2001), αναφέρουν συγκεκριμένες μελέτες, που αποδεικνύουν πως το θετικό και το αρνητικό θυμικό (συνεπώς, θετικά και αρνητικά συναισθήματα και διαθέσεις) όντως επηρεάζουν ανάλογα την ικανοποίηση, σε σχέση μάλιστα και με συγκεκριμένα συναισθήματα. Ο Brief και οι συνεργάτες του (1988, 1995) απέδειξαν την ύπαρξη αρνητικού συσχετισμού μεταξύ του άγχους και της ικανοποίησης. Σε γενικότερο επίπεδο, οι Agho, Mueller και Price απέδειξαν το 1993 το συσχετισμό της ικανοποίησης με το θετικό και αρνητικό θυμικό των εργαζομένων, κάτι το οποίο επανέλαβαν σε επίπεδο μετα-ανάλυσης οι Connolly και Viswesvaran το 2000.

Σύμφωνα με τους Brief και Weiss (2001), η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένας συνδυασμός συναισθημάτων και γνωστικής εκτίμησης, το οποίο αποδεικνύεται και σε έρευνα των Weiss, Nicholas και Daus το 1999. Ενώ στις περισσότερες περιπτώσεις μέτρησης της ικανοποίησης, οι μελετητές προσανατολίζονται σε γνωστικά αίτια προσδιορισμού της, υποστηρίζουν ότι αν χρησιμοποιούνταν στις έρευνες περισσότερα εργαλεία για τη μέτρηση του συναισθήματος, ο συσχετισμός της ικανοποίησης με το θυμικό θα ήταν ακόμα υψηλότερος σε σχέση με τον ισχύων. Συγκεκριμένα ο Weiss (2002), υποστήριξε πως το θυμικό του εργαζόμενου ως προδιαθετικό χαρακτηριστικό του (π.χ. το αν τείνει να είναι γενικά αρνητικός και νευρικός στη ζωή του) σίγουρα επηρεάζει την εργασιακή του ικανοποίηση, αλλά η εκάστοτε διάθεσή του αποτελεί τον

διαμεσολαβητικό παράγοντα για τη διαμόρφωση της τελικής σχέσης. Το ίδιο έδειξε και η Fisher (2002) στη δική της έρευνα· το θυμικό ως κατάσταση (η εκάστοτε δηλαδή διάθεση διαμορφωμένη από εξωτερικούς παράγοντες) επηρεάζει την ικανοποίηση περισσότερο από το θυμικό ως χαρακτηριστικό. Το γεγονός αυτό μελετούν και στη δική τους έρευνα οι Judge και Pies (2004), οι οποίοι τελικά το αποδεικνύουν επίσης. Από έρευνα που έγινε σε 74 εργαζόμενους σε πανεπιστήμιο των νοτιοανατολικών ΗΠΑ έδειξαν πως η διάθεση αποτελεί όντως διαμεσολαβητικό παράγοντα στη διαμόρφωση της σχέσης μεταξύ του προδιαθετικού θυμικού και της εργασιακής ικανοποίησης.

Ωστόσο, η πιο αντιπροσωπευτική έρευνα συγκεκριμένα επί της σχέσης συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο και ικανοποίησης έγινε από την Fisher λίγα χρόνια νωρίτερα, το 1998. Η Fisher μέτρησε την εργασιακή ικανοποίηση 121 εργαζομένων, με βάση την καταγραφή των συναισθημάτων τους στη δουλειά και την θεωρία των συναισθηματικών γεγονότων. Παράλληλα, προσπάθησε να ταυτοποιήσει την ικανοποίηση με συγκεκριμένα συναισθήματα έτσι ώστε να καταλήξει στο αν η εξάλειψη αυτών των συναισθημάτων από το εργασιακό περιβάλλον θα συμβάλει στη βελτίωση ή μη του βαθμού ικανοποίησης. Η έρευνά της έδειξε τελικά πως όντως τα συναισθήματα των εργαζομένων στη δουλειά επηρεάζουν τη συνολική τους ικανοποίηση, αλλά δεν ταυτοποίησε συγκεκριμένα συναισθήματα με αυτή. Στη γενική κατεύθυνση, τα θετικά συναισθήματα όντως επηρεάζουν εξίσου θετικά και την ικανοποίηση, με τη σχέση να σημειώνεται πιο έντονη όταν μεγαλώνει η συχνότητα και όχι η ένταση των θετικών συναισθημάτων. Με βάση τα παραπάνω, διατυπώνεται η εξής υπόθεση:

***Υπόθεση Η6:** Η θετική διάθεση των εργαζομένων θα επηρεάσει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση.*

2.6 ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ (WORK RELATED STRESS)

2.6.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ

Το 1958, μία έρευνα των Friedman, Rosenman και Carroll έδειξε πως το επίπεδο της χοληστερίνης μίας ομάδας λογιστών αυξήθηκε καθώς πλησίαζε η λήξη της προθεσμίας για τις υποβολές των φόρων των πελατών τους, ενώ μειώθηκε μετά το πέρας της περιόδου αυτής. Η έρευνα αυτή, που έδειξε την έντονη σύνδεση μεταξύ υγείας και εργασιακού άγχους, αποτέλεσε μία από τις πρώτες που πραγματοποιήθηκαν πάνω στο

συγκεκριμένο θέμα. Το ενδιαφέρον πάνω στο άγχος αυξήθηκε ιδιαίτερα κατά τη δεκαετία του '60 και επηρεάστηκε σε μεγάλο βαθμό από το Ινστιτούτο Κοινωνικών Ερευνών του πανεπιστημίου του Michigan, το οποίο πραγματοποιούσε αντίστοιχη έρευνα πάνω στην ίδια κατεύθυνση (Ganster και Schaubroeck, 1991). Στη βιβλιογραφία, μεγάλο μέρος της μελέτης για το άγχος έχει επικεντρωθεί στην επίδρασή του στην υγεία, χρησιμοποιώντας ως εξαρτημένες μεταβλητές στις εκάστοτε έρευνες τον καρδιακό ρυθμό, το επίπεδο χοληστερίνης, την πίεση και τις καρδιακές παθήσεις (Cooper & Marshall, 1976). Ωστόσο, όσο αφορά την απόδοση ενός σαφούς ορισμού για το άγχος και την ατομική βιβλιογραφική μελέτη του, πολλοί ερευνητές έχουν σημειώσει πως υπάρχει μια σχετική σύγχυση στο εννοιολογικό του κατασκεύασμα (Beehr και Newman, 1978; Janis και Leventhal, 1968; Schuler, 1980). Το 1968, οι Janis και Leventhal όρισαν το άγχος ως μία δυσάρεστη συναισθηματική εμπειρία που σχετίζεται με στοιχεία φόβου, ενόχλησης, θυμού, λύπης, θλίψης και νευρικότητας, ενώ στον ίδιο ορισμό κατέληξαν εντέλει και οι Motowidlo, Packard και Manning το 1986. Δύο χρόνια νωρίτερα, το 1984, οι Lazarus και Folkman είχαν προσδιορίσει το άγχος ως την διατάραξη της γνωστικής και συναισθηματικής ισορροπίας του ατόμου από εξωτερικούς παράγοντες.

2.6.2 ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΚΑΙ ΑΙΤΙΑ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ

Ουσιαστικά, το εργασιακό άγχος αποτελεί μια σύνθετη κατάσταση που διαμορφώνεται από τρία (3) βασικά συστατικά: (α) τα αίτια που το προκαλούν και βρίσκονται στο εργασιακό περιβάλλον, (β) το πώς αντιλαμβάνεται και εκτιμά ο εργαζόμενος το άγχος που βιώνει και (γ) τις συναισθηματικές αντιδράσεις που προκύπτουν ανάλογα με το πώς εξέλαβε τελικά ο εργαζόμενος το γεγονός που προκάλεσε το άγχος του (Lazarus, 1991; Spielberg, Vagg και Wasala, 2003). Σχετικά με το τελευταίο, αξίζει να σημειωθεί πως αφού κάποιος εκτιμήσει ένα γεγονός ως απειλητικό για την προσωπική του ισορροπία, αυτό οδηγεί τελικά στην εμφάνιση του άγχους και κατ' επέκταση στην ενεργοποίηση του νευρικού του συστήματος (Rothmann, 2008). Η σύγκρουση ρόλων, η ασάφεια και το εργασιακό φόρτο έχουν συχνά θεωρηθεί στη βιβλιογραφία πρώιμες εκφάνσεις της εμφάνισης του άγχους στο χώρο εργασίας (Brief και Aldag, 1976; Ivanceyich, Matteson και Preston, 1982; Manning, Ismael και Sherwood, 1981), και σύμφωνα με τους Brooks και Piquero (1998) και τους Pienaar και Rothmann (2003), η έρευνα που έχει σημειωθεί μέχρι στιγμής υποστηρίζει πως το εργασιακό άγχος πηγάζει από δύο βασικά πεδία: τις εργασιακές απαιτήσεις και την έλλειψη εργασιακών πόρων.

2.6.3 ΤΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ

Τα συναισθήματα και το εργασιακό άγχος έχουν μελετηθεί εκτενώς στη βιβλιογραφία ήδη από τη δεκαετία του 1990. Πάρα πολλές έρευνες προσανατολίστηκαν στην μελέτη της σχέσης του άγχους με το αρνητικό θυμικό (negative affect - NA), δηλαδή κυρίως τις αρνητικές διαθέσεις και συναισθήματα. Ο λόγος ήταν η ανάγκη να προσδιοριστεί το κατά πόσο η σχέση άγχους και αρνητικού θυμικού διόγκωνε τη σχέση εντάσεων και στρεσογόνων παραγόντων των εργαζόμενων στη δουλειά τους ή εξέφραζε αντικειμενικά την αλήθεια (Schaubroeck και άλλοι, 1992). Όντως, διάφορες έρευνες που πραγματοποιήθηκαν μεταξύ εργαζομένων διαφόρων επαγγελμάτων (Williams και άλλοι, 1991; Williams και Alliger, 1994; George και άλλοι, 1993; Hart και άλλοι, 1995; Zohar, 1999; Teuchmann και άλλοι, 1999) έδειξαν πως το βίωμα στρεσογόνων καταστάσεων στη δουλειά, επέφερε τελικά τη δημιουργία κακής διάθεσης και αρνητικών συναισθημάτων, κάτι το οποίο διαχεόταν σε κάποιες περιπτώσεις και εκτός εργασίας. Αυτό σαν γεγονός, μάλλον διασφαλίζει το συσχετισμό μεταξύ αρνητικού θυμικού και άγχους, αλλά αφήνει σχετικά μετέωρη τη σχέση μεταξύ θετικού θυμικού και άγχους αντίστοιχα. Παρόλα αυτά, ενώ γενικά η μελέτη για το πώς το άγχος διαμορφώνει τα συναισθήματα και τις διαθέσεις των εργαζομένων έχει φτάσει ως ένα βαθμό στη βιβλιογραφία, καταγράφοντας κάποια βασικά συμπεράσματα, η αντίστροφη σχέση δεν έχει ακόμα ερευνηθεί. Θα είχε ενδιαφέρον συνεπώς να μελετηθεί κατά πόσο η διαμόρφωση μιας συγκεκριμένης διάθεσης μπορεί να εμποδίσει ή όχι την εμφάνιση καταστάσεων άγχους στο εργασιακό περιβάλλον. Ωστόσο, το σίγουρο είναι πως αν η διαμόρφωση μιας συγκεκριμένης διάθεσης του εργαζομένου, επηρεάζει τελικά τις εργασιακές μεταβλητές που αναλύθηκαν παραπάνω, τότε η ύπαρξη άγχους μπορεί να επηρεάσει και αυτή την τελική σχέση θυμικού και μεταβλητών.

2.6.4 ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ ΩΣ ΜΕΤΡΙΑΣΤΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ

Στη διεθνή βιβλιογραφία, το άγχος έχει ήδη μελετηθεί σε σχέση με όλες τις παραπάνω μεταβλητές (OCB, προσήλωση, επίδοση και ικανοποίηση), οπότε για την εκπόνηση αυτής της έρευνας έχει σημασία να δούμε τους συσχετισμούς που έχουν σημειωθεί μεταξύ τους.

i. ΣΤΗ ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΥ ΠΟΛΙΤΗ (OCB)

Γενικά, οι περισσότερες έρευνες που έχουν ασχοληθεί με τη σχέση άγχους και OCB στη βιβλιογραφία έχουν δείξει πως το αυξημένο άγχος συντελεί στη αύξηση της συμπεριφοράς οργανωσιακού πολίτη. Σε ορισμένες από αυτές (Bolino και Turnley, 2005) οι μελετητές έχουν επικεντρωθεί στη σχέση συγκεκριμένων τύπων της OCB, όπως η ατομική πρωτοβουλία, με το άγχος. Η έρευνα έδειξε πως ακόμα και για τις επιμέρους συμπεριφορές οργανωσιακού πολίτη, η συσχέτιση με το άγχος είναι και πάλι θετική· η αυξημένη ατομική πρωτοβουλία συνδέεται με υψηλότερα ποσοστά εργασιακού άγχους. Το 2011, η Karam πραγματοποίησε μία έρευνα σε 553 εργαζόμενους, η οποία ήρθε να επιβεβαιώσει τα προηγούμενα ευρήματα, και έδειξε πως οι εργαζόμενοι παρουσίαζαν όντως αυξημένα ποσοστά στις συμπεριφορές οργανωσιακού πολίτη όταν βίωναν μεγαλύτερο άγχος στη δουλειά τους. Μπορούμε λοιπόν να καταλάβουμε πως η σχέση αυτή είναι αντιστρόφως ανάλογη και λογικά οφείλεται στο γεγονός πως οι εργαζόμενοι νιώθουν πιο έντονη την ανάγκη σύνδεσής τους με τον οργανισμό σε περιπτώσεις που το άγχος καταβάλλει την οργανωσιακή ζωή για διάφορους πιθανούς λόγους. Μέσα από αυτή τη διαπίστωση προκύπτει πως ενδεχομένως η στροφή σε συμπεριφορές που εντείνουν την οργανωσιακή ιθαγένεια προσδίδει στο άτομο ασφάλεια ως προς τη σχέση του με τον οργανισμό και τους συναδέλφους του, αντισταθμίζοντας έτσι την αβεβαιότητα που προκύπτει από την εμφάνιση του άγχους. Με βάση τα παραπάνω, διατυπώνεται η εξής υπόθεση:

***Υπόθεση H7:** Το εργασιακό άγχος, θα αποτελεί μετριαστικό παράγοντα στη σχέση μεταξύ διάθεσης και συμπεριφοράς οργανωσιακού πολίτη. Συγκεκριμένα, η αύξηση του εργασιακού άγχους θα μειώνει την επίδραση που έχει η θετική διάθεση στη συμπεριφορά οργανωσιακού πολίτη.*

ii. ΣΤΗ ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΠΡΟΣΗΛΩΣΗΣ

Η βιβλιογραφική έρευνα πάνω στη συγκεκριμένη σχέση έχει δείξει πως ακόμα και αν οι εργαζόμενοι εκτίθενται σε υψηλές εργασιακές απαιτήσεις και πολλές ώρες εργασίας, υπάρχουν άτομα που δεν παρουσιάζουν δείγματα μείωσης της προσήλωσής τους στον οργανισμό που εργάζονται. Αντιθέτως, μοιάζουν να αντλούν ικανοποίηση από τη

διαχείριση των συγκεκριμένων στρεσογόνων καταστάσεων (Schaufeli και Bakker, 2004). Ωστόσο, ακόμα και αν συμβαίνει αυτό σαν γεγονός σε ένα εργασιακό περιβάλλον, είναι λογικό πως στην πληθώρα των περιπτώσεων οι εργαζόμενοι θα νιώθουν να διαρηγνύεται η προσήλωση στη δουλειά τους όταν το άγχος σε αυτή αυξάνεται. Την άποψη αυτή επιβεβαιώνει και η θεωρία των Εργασιακών Απαιτήσεων - Πόρων (Job Demands-Resources) (Demerouti και άλλοι, 2001), σύμφωνα με την οποία το άγχος είναι απαίτηση και συνεπώς είναι δύσκολο να υποβοηθά τις διάφορες εργασιακές στάσεις. Με βάση τα παραπάνω, διατυπώνεται η εξής υπόθεση:

***Υπόθεση H8:** Το εργασιακό άγχος, θα αποτελεί μετριαστικό παράγοντα στη σχέση μεταξύ διάθεσης και εργασιακής προσήλωσης. Συγκεκριμένα, η αύξηση του εργασιακού άγχους θα μειώνει την επίδραση που έχει η θετική διάθεση στην εργασιακή προσήλωση.*

iii. ΣΤΗ ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Για πάνω από έναν αιώνα, γίνονται μελέτες πάνω στη σχέση άγχους και εργασιακής επίδοσης. Το αποτέλεσμα όλων αυτών των χρόνων έρευνας έχει συντελέσει στο να υπάρχουν, παραδόξως, 4 βασικές υποθέσεις που να εξηγούν τη σχέση αυτή. Η πρώτη υπόθεση, από τους Yerkes και Dawson, βασίζεται στον ομώνυμο νόμο που εισήγαγαν στους ακαδημαϊκούς κύκλους το 1908, και συνδέει τις δύο μεταβλητές με μια σχέση ανεστραμμένης παραβολής (inverted U shape, Yerkes-Dawson Law). Σύμφωνα με αυτή, σε χαμηλά επίπεδα άγχους, οι εργαζόμενοι καταναλώνουν ενέργεια στη διαχείριση του άγχους και όχι στην προσπάθεια για καλύτερη επίδοση στη δουλειά τους. Αντιθέτως, η προσπάθεια αυτή φτάνει στο μέγιστο, όπως και η επίδοση, όταν το άγχος κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα. Ενώ η υπόθεση αυτή δεν στηρίζεται σε αδιάσειστα εμπειρικά στοιχεία, αποτελεί την πιο διαδεδομένη λόγω μιας ενστικτώδους συμφωνίας με την ερμηνεία της. Η δεύτερη υπόθεση υποστηρίζει πως η σχέση άγχους και επίδοσης είναι θετική και γραμμική, και συνεπώς υπονοεί πως σε χαμηλά επίπεδα άγχους οι εργαζόμενοι αποδίδουν εξίσου λίγο, καθώς δεν υπάρχει η αίσθηση πρόκλησης που θα τους ιντρίγκαρε να ξεπεράσουν τον εαυτό τους. Αντίθετα, η τρίτη υπόθεση υποστηρίζει την αρνητική σχέση άγχους και επίδοσης (το άγχος όντας αντιπαραγωγικό, δεν προσφέρει τίποτα ούτε στον οργανισμό ούτε στο άτομο), ενώ η τέταρτη πως δεν υπάρχει καμία

σχέση μεταξύ των δύο (Sullivan και Bhagat, 1992). Η απουσία σχέσης υπογραμμίζεται από την ιδέα του ψυχολογικού συμβολαίου, με το οποίο υποστηρίζεται πως οι εργαζόμενοι αγνοούν τις καταστάσεις άγχους γιατί ούτως ή άλλως πληρώνονται από τον οργανισμό για να έχουν συγκεκριμένη επίδοση.

Πέρα από την υπάρξη όλων των παραπάνω υποθέσεων, σημαντικές είναι οι έρευνες που πραγματοποιήθηκαν για το συσχετισμό της σχέσης άγχους και επίδοσης και τα αποτελέσματα που εμφάνισαν. Ο Lazarus και οι συνεργάτες του 1952, καθώς και ο Wilkinson το 1969, υπέδειξαν πως οι στρεσογόνες καταστάσεις συντελούν όντως σε μειωμένη απόδοση στο χώρο εργασίας. Το ίδιο διαφάνηκε και σε έρευνα του Cohen (1980) λίγα χρόνια αργότερα. Τέλος, ο Motowidlo και οι συνεργάτες του σε έρευνά τους το 1986, έδειξαν πως οι διαδικασίες που συμβάλλουν στη μείωση του άγχους στο εργασιακό περιβάλλον μπορούν να οδηγήσουν σε αύξηση της επίδοσης, κυρίως σε επαγγέλματα που εμπεριέχουν ανθρώπινη επαφή, πολλαπλές και παράλληλες απαιτήσεις, επείγουσες ανάγκες και deadlines. Με βάση τα παραπάνω, διατυπώνεται η εξής υπόθεση:

***Υπόθεση H9:** Το εργασιακό άγχος, θα αποτελεί μετριαστικό παράγοντα στη σχέση μεταξύ διάθεσης και εργασιακής επίδοσης. Συγκεκριμένα, η αύξηση του εργασιακού άγχους θα μειώνει την επίδραση που έχει η θετική διάθεση στην εργασιακή επίδοση.*

iv. ΣΤΗ ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Ήδη από τις πρώτες έρευνες που πραγματοποιήθηκαν για να μελετηθεί ο συσχετισμός άγχους και εργασιακής ικανοποίησης, διαφάνηκε η αρνητική σχέση των δύο μεταβλητών (Hollon και Chesser, 1976; Miles, 1976; Miles και Petty, 1975). Σύμφωνα με τους Terry, Nielson και Perchard (1993) μερικά χρόνια αργότερα, τα υψηλά επίπεδα άγχους επαληθεύτηκε πως συνδέονται με χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Αυτό σαν γεγονός φαίνεται απόλυτα λογικό στη βάση πως, επειδή η ικανοποίηση συνδέεται με θετικά συναισθήματα, είναι δύσκολο να συσχετιστεί θετικά με τα αρνητικά που διέπουν τις καταστάσεις άγχους. Παράλληλα, την αρνητική σχέση άγχους και ικανοποίησης επιβεβαίωσαν σε έρευνά τους και οι Fairbrother και Warn (2003), μία δεκαετία αργότερα. Η έρευνα πάνω στην κατεύθυνση αυτή προχώρησε μέσα στα επόμενα χρόνια τόσο πολύ που οι μελετητές θεωρώντας δεδομένο πλέον τον αρνητικό

συσχετισμό προχώρησαν στη μελέτη της σχέσης και υπό την επίδραση διαφόρων μετραστικών παραγόντων, όπως η αίσθηση ανταγωνισμού (sense of competence), η ανάγκη για ανεξαρτησία (need for independence), η συμπεριφορά τύπου Α (type A behavior), η οργανωσιακή δέσμευση (organizational commitment) και άλλες (Sullivan και Bhagat, 1992). Με βάση τα παραπάνω, διατυπώνεται η εξής υπόθεση:

***Υπόθεση H10:** Το εργασιακό άγχος, θα αποτελεί μετριαστικό παράγοντα στη σχέση μεταξύ διάθεσης και εργασιακής ικανοποίησης. Συγκεκριμένα, η αύξηση του εργασιακού άγχους θα μειώνει την επίδραση που έχει η θετική διάθεση στην εργασιακή ικανοποίηση.*

2.7 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΙΑΚΟΠΗ (WORK INTERRUPTION)

2.7.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΔΙΑΚΟΠΗΣ

Οι εργασιακές διακοπές ορίζονται από τους περισσότερους μελετητές τους ως γεγονότα ή συμβάντα που καθυστερούν ή εμποδίζουν τους εργαζόμενους στην προσπάθειά τους να φέρουν εις πέρας τα εργασιακά τους καθήκοντα (Jett και George, 2003). Παρά το γεγονός πως αποτελούν συχνό φαινόμενο της οργανωσιακής ζωής, έχουν μελετηθεί σε μικρό βαθμό στη βιβλιογραφία. Από τις πρώτες έρευνες που πραγματοποιήθηκαν πάνω στο ζήτημα των εργασιακών διακοπών υπήρξε αυτή του Γερμανού Zeigarnik το 1927, η οποία έδειξε απλά πως οι εργασίες που διακόπτονται κατά την εκτέλεσή τους τείνουν να ανακαλώνται ευκολότερα. Η έρευνα αυτή με τη σειρά της πυροδότησε μία σειρά ακόμα από έρευνες πάνω στο ζήτημα της εργασιακής διακοπής κατά το πέρασμα των χρόνων (Gillie και Broadbent, 1989; Kirmeyer, 1988; Schiffman και Greist-Bousquet, 1992; Edwards και Gronlund, 1998; Fisher, 1998; Flynn και άλλοι., 1999; Okhuysen, 2001; Perlow, 1999; Speier και άλλοι, 1999; Waller, 1999; Zijlstra και άλλοι, 1999).

2.7.2 ΑΙΤΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΔΙΑΚΟΠΗΣ

Οι λόγοι που προκαλούν τη διακοπή σε ένα εργασιακό περιβάλλον είναι διάφοροι. Μπορεί να προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον του εργαζόμενου, αλλά και από τον ίδιο τον εαυτό του. Έτσι, ο εργαζόμενος μπορεί να οδηγηθεί στη διακοπή της εργασίας του, είτε μέσω δικών του ψυχολογικών παραγόντων είτε μέσα από τη διάδρασή του με άλλους. Στην περίπτωση της διάδρασης με άλλους, ακόμα και το ίδιο

το περιβάλλον του ενδεχομένως βοηθάει στη διακοπή της ροής εργασίας, όπως π.χ. όταν ο χώρος εργασίας οργανώνεται σε ανοιχτή κάτοψη, χάρην ευελιξίας και εξοικονόμησης χώρου, και εντείνει έτσι την ανθρώπινη επαφή και πιθανότητα για διαδράσεις (Oldham και άλλοι; 1991; Perlow, 1999). Οι ήχοι στο υπόβαθρο ή οι κοντινές συζητήσεις είναι και αυτά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος που προκαλούν διακοπές στη συγκέντρωση των εργαζομένων (Oldham και άλλοι., 1991).

2.7.3 ΕΙΔΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΔΙΑΚΟΠΗΣ

Υπάρχουν τέσσερα (4) διαφορετικά είδη εργασιακών διακοπών: οι παρεισδύσεις (intrusions), τα διαλείμματα (breaks), οι διασπάσεις της προσοχής (distractions) και οι αποκλίσεις (discrepancies). Ανάλογα με το είδος της διακοπής, μπορούν να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για το εργασιακό περιβάλλον και για τους τρόπους που αυτή, κατ' επέκταση, μπορεί να εξαλειφθεί.

Η διακοπή ως παρείσδυση. Η παρείσδυση είναι η απρόσμενη εμφάνιση κάποιου ατόμου, η οποία διακόπτει τη ροή και τη συνέχεια της εργασίας, θέτοντας σε αυτή ένα προσωρινό τέλος (σταμάτημα). Απροειδοποίητες επισκέψεις ή τηλεφωνήματα, για παράδειγμα, είναι παρεισδύσεις που απαιτούν από τον εργαζόμενο να αφιερώσει χρόνο σε άλλες δραστηριότητες, που δεν συντελούν στην ολοκλήρωση του καθήκοντος με το οποίο ασχολούνταν (Coates, 1990; Vernon, 1990). Μέσα από μια παρείσδυση, προκαλείται γενικά αναστάτωση, αλλά τα αποτελέσματά της μπορεί να είναι είτε αρνητικά είτε θετικά, καθώς οι ίδιοι οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν πως οι παρεισδύσεις μπορεί να είναι ενδεχομένως βοηθητικές για τη δουλειά τους. Εντέλει, το γεγονός αυτό εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, που περιλαμβάνουν το ποιός έκανε την παρείσδυση αλλά και το περιεχόμενο και τη λειτουργία της.

Γενικά, οι εκτός προγράμματος παρεισδύσεις από τρίτους καταναλώνουν χρόνο των εργαζομένων, με αποτέλεσμα οι ίδιοι να μην μπορούν να ανταποκριθούν σε διορίες, να εκπληρώσουν ένα στόχο ή απλά να ολοκληρώσουν το καθήκον που τους ανατέθηκε. Αναπτύσσουν έτσι μέσα τους έντονα συναισθήματα άγχους και πίεσης, τα οποία τους κάνουν να πιστεύουν πως τελικά ο χρόνος που έχουν στη διάθεσή τους δεν θα είναι επαρκής για την ολοκλήρωση του έργου τους. Συνήθως, τέτοιου είδους αισθήματα εμφανίζονται σε άτομα που έχουν έντονη εσωτερική παρακίνηση και όταν εργάζονται χάνουν την αίσθηση του χρόνου (Csikszentmihalyi, 1975; Csikszentmihalyi και LeFevre, 1989; Mainemelis, 2001). Επιπλέον, οι παρεισδύσεις εμποδίζουν την

ικανότητα του ατόμου να δεσμευτεί με την δουλειά που κάνει σε ολοκληρωτικό βαθμό (Jett και George, 2003).

Ωστόσο, οι ίδιοι εργαζόμενοι μπορεί να βρίσκουν μια παρείσδυση ενίοτε θετική για τη δουλειά τους (Perlow, 1999). Οι περισσότεροι σημειώνουν πως το ανεπίσημο feedback που μπορεί να δεχθούν από μια παρείσδυση μπορεί να έχει πολύ θετικά αποτελέσματα για την επίδοσή τους αλλά και το τελικό αποτέλεσμα που θα παράγουν· αν αυτή δεν συνέβαινε, θα ήταν δυσκολότερο να αποκτήσουν το συγκεκριμένο feedback με άλλα μέσα (Perlow, 1999).

Η διακοπή ως διάλειμμα. Τα διαλείμματα θεωρούνται σχεδιασμένες ή αυθόρμητες διακοπές από ένα εργασιακό καθήκον, οι οποίες σταματούν τη ροή της εργασίας (Jett και George, 2003). Όπως και η παρείσδυση, το διάλειμμα είναι ένα σταμάτημα της δουλειάς κάποιου, όμως σε αντίθεση με τις παρεισδύσεις, τα διαλείμματα εμπεριέχουν την προσμονή για αυτά. Μέσα από τα διαλείμματα γίνεται αντιληπτό πως οι οργανισμοί αναγνωρίζουν πως οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να φέρουν εις πέρας τα καθήκοντά τους δουλεύοντας όλη μέρα ασταμάτητα. Οι λίγες έρευνες που έχουν γίνει πάνω στα εργασιακά διαλείμματα δείχνουν πως οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη για αλλαγή στον εργασιακό τους ρυθμό, κυρίως όταν νιώθουν κουρασμένοι (Henning και άλλοι, 1989) ή όταν δουλεύουν συνεχώς για μεγάλο χρονικό διάστημα (Csikszentmihalyi, 1975). Επιπλέον, σε αντίθεση με τις παρεισδύσεις, τα διαλείμματα τείνουν να έχουν θετικό νόημα, καθώς επιτελούν σκοπούς ξεκούρασης και αναψυχής για τους εργαζόμενους, όποτε αυτοί κουράζονται, βαριούνται ή εξαντλούνται από τη δουλειά τους.

Με τα διαλείμματα, οι εργαζόμενοι τείνουν ενίοτε να αναβάλλουν την εκτέλεση διαφόρων από τα καθήκοντά τους, με αυτό τελικά να οδηγεί σε καθυστερήσεις στη συνέχεια ή το ξεκίνημα της εργασίας τους. Επίσης, με την απουσία από τη θέση τους κατά το διάλειμμά τους, οι εργαζόμενοι χάνουν σημαντικές εξελίξεις στον εργασιακό χώρο. Για το λόγο αυτό, σπαταλάται επιπλέον χρόνος στην προσπάθεια να ανακτήσουν τη χαμένη γνώση ή τις εξελίξεις του διαστήματος στο οποίο απουσίαζαν.

Ωστόσο, παρά τα πιθανά αρνητικά απότοκα, τα διαλείμματα λειτουργούν και ιδιαιτέρως θετικά· διεγείρουν το άτομο του οποίου η δουλειά ξεκινά να γίνεται κουραστική (Fisher, 1993), ωθούν τους εργαζόμενους να αφοσιωθούν σε δραστηριότητες που ενισχύουν το ευ ζην τους, την εργασιακή ικανοποίηση και την παραγωγικότητά τους (Csikszentmihalyi, 1975; Elsbach, 2001) και δίνουν τον απαραίτητο χρόνο στο άτομο

να σκεφτεί δημιουργικές ιδέες σε σύνθετα προβλήματα που απαιτούν επίλυση (Csikszentmihalyi και Sawyer, 1995).

Η διακοπή ως διάσπαση της προσοχής. Οι διασπάσεις της προσοχής είναι ψυχολογικές αντιδράσεις που πυροδοτούνται από εξωτερικά ερεθίσματα ή δευτερεύουσες δραστηριότητες, που διακόπτουν την εστιασμένη προσοχή κάποιου σε μια εργασία. Οι δραστηριότητες που προκαλούν την διάσπαση είναι ουσιαστικά άσχετες με τη δουλειά που επιτελεί ο εργαζόμενος και επιδρούν σε αυτόν επηρεάζοντας τελικά τις νοητικές του διαδικασίες. Επιπλέον, το ίδιο γεγονός μπορεί να διασπάσει εντονότερα την προσοχή κάποιου ανάλογα με το χαρακτήρα, το ταπεραμέντο και τις καταστάσεις γύρω του (Jett και George, 2003).

Μία έννοια που σχετίζεται με την διάσπαση της προσοχής είναι αυτή της *γνωστικής παρεμβολής*. Πρόκειται για μια εγκεφαλική κατάσταση την οποία οι Wickens και Hollands (2000) προσδιόρισαν ως "την προσωρινή νοητική αποθήκη στο μυαλό που κάποιου, που χρησιμοποιείται για να αποθηκεύσει κάτι μέχρι να το χρησιμοποιήσει" (π.χ. ένας αριθμός τηλεφώνου έως ότου πληκτρολογηθεί για να αποθηκευτεί). Η γνωστική παρεμβολή εμφανίζεται όταν ερεθίσματα από το προσκήνιο τραβούν την προσοχή που απαιτείται για το καθήκον που επιτελούμε τη δεδομένη στιγμή (Gillie και Broadbent, 1989; Hirst και Kalmar, 1987; Wickens και Hollands, 2000). Τα καθήκοντα που περιλαμβάνουν χειρισμό λόγου και συμβόλων είναι ιδιαίτερος εύλωτα σε αντίστοιχες παρεμβολές, καθώς ανταγωνίζονται για το ίδιο κομμάτι μνήμης στον ανθρώπινο εγκέφαλο.

Είναι λογικό ένα από τα σημαντικότερα μειονεκτήματα της διάσπασης προσοχής να είναι η μετριασμένη απόδοση/επίδοση, κυρίως όταν παράλληλα είναι δύσκολο και το καθήκον που επιτελεί ο εργαζόμενος. Συνδυστικά μάλιστα και με την προσωπικότητά του, μπορεί να είναι ακόμα δυσκολότερο να διαχειριστεί κάποιος τις διακοπές αυτές, όταν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του τον καθιστούν τρωτότερο απέναντί τους (Oldham και άλλοι, 1991).

Ανιθέτως, υπάρχουν και περιπτώσεις που μέσω της διάσπασης μπορεί να βελτιωθεί η επίδοση κάποιου. Αυτό συμβαίνει όταν η διακοπή βοηθάει στο φιλτράρισμα των ενοχλητικών ερεθισμάτων του περιβάλλοντος που ενδεχομένως ενοχλούν τον εργαζόμενο, στην εκτέλεση των καθηκόντων του (Speier και άλλοι, 1999; Zijlstra και άλλοι, 1999).

Η διακοπή ως απόκλιση. Οι αποκλίσεις αποτελούν ασυνέπειες μεταξύ της γνώσης και των προσδοκιών κάποιου για αυτά που αντιλαμβάνεται στο περιβάλλον του (Jett και George, 2003). Διακόπτουν την αυτόματη διαδικασία με την οποία ο εγκέφαλος επεξεργάζεται τις πληροφορίες με τις οποίες σχετίζεται η δουλειά που φέρει εις πέρας και ανακατευθύνουν την προσοχή του στην πηγή της ασυνέπειας. Οι αποκλίσεις συμβαίνουν εξαιτίας του γεγονότος πως "το περιβάλλον παράγει απαιτήσεις και καταστάσεις που διαφέρουν από αυτό που προσδοκεί ο εργαζόμενος" (Mandler, 1990). Ενώ οι διακοπές αυτές αναφέρονται σε ένα γεγονός ίδιο για όλους, δεν τις αντιλαμβάνονται όλοι με τον ίδιο τρόπο. Επιπλέον, μπορεί ενίοτε να είναι αυθόρμητες ή ηθελημένες ή να πυροδοτούνται από την ασυμφωνία μεταξύ της συμπεριφοράς και των προσδοκιών κάποιου (Argyris και Schon, 1974). Παράλληλα, οι αποκλίσεις δημιουργούν συναισθήματα σε αυτόν που τις βιώνει (Frijda, 1988; Mandler, 1984, 1990). Τα συναισθήματα αυτά μπορούν να είναι θετικά ή αρνητικά, ανάλογα με την επίδραση της απόκλισης στο προσωπικό βίωμα του εργαζόμενου (Mandler, 1990).

Σε περίπτωση που μια απόκλιση καταπιεστεί ή αγνοηθεί, μπορεί να προκαλέσει στον εργαζόμενο έντονα αρνητικά συναισθήματα στο πώς διαχειρίζεται την σχετική με τα καθήκοντά του πληροφορία (Senge, 1990; Schon, 1982). Από την άλλη, μπορεί να επιδράσει θετικά μέσω της αντίθετης οδού· να σταθεί η αφορμή για μια ελεγχόμενη και σωστή διαχείριση των πληροφοριών, μέσα από την αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή και ανταπόκριση στα ερεθίσματα που προκάλεσαν τις αποκλίσεις (Frijda, 1988).

2.7.4 Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΙΑΚΟΠΗ ΩΣ ΜΕΤΡΙΑΣΤΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ

Μια εργασιακή διακοπή και η επίδρασή της στους εργαζόμενους αφορά για τη διεθνή βιβλιογραφία ένα καινούργιο τομέα προς διερεύνηση, σε σχέση με τις υπόλοιπες εργασιακές στάσεις και τα φαινόμενα του εργασιακού περιβάλλοντος. Η διαθέσιμη βιβλιογραφία αναφορικά με τις στάσεις που διερευνώνται εδώ είναι περιορισμένη, αν όχι εντελώς ανύπαρκτη. Ανάλογα όμως με το είδος της εργασιακής διακοπής, όπως αυτά αναλύθηκαν προηγουμένως, είναι λογικό να γίνουν κάποιες υποθέσεις για το πώς θα μπορούσαν οι διακοπές να επηρεάσουν αυτές τις στάσεις. Από τις πιο αντιπροσωπευτικές διακοπές στην παρούσα μελέτη είναι αυτές που εμφανίζονται ως παρεisdύσεις και διασπάσεις της προσοχής. Άρα για να μπορέσουμε να δούμε πως θα επηρεάσουν τις εργασιακές στάσεις που μελετώνται, θα δούμε πως επηρεάζουν τους εργαζόμενους τα παραπάνω είδη διακοπών.

i. ΣΤΗ ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΥ ΠΟΛΙΤΗ

Από το προγενέστερο θεωρητικό υπόβαθρο δεν υπάρχουν ενδείξεις που να υποδεικνύουν την επίδραση των εργασιακών διακοπών στη συμπεριφορά οργανωσιακού πολίτη. Η στάση αυτή αφορά τις βοηθητικές συμπεριφορές του ατόμου σε σχέση με την επιχείριση και τους συναδέλφους του και συνεπώς, είναι λογικό να σκεφτεί κανείς πως οι αντιλήψεις αυτές δύσκολα θα επηρεαστούν από τις διακοπές που θα συμβούν κατά τη διάρκεια της δουλειάς του εργαζόμενου. Μια διακοπή ενδεχομένως θα επηρέαζε τον εργαζόμενο σε σχέση με τον οργανισμό που δουλεύει, αν του στερούσαν την επαφή με τις διαδικασίες που επιλέγει να παρακολουθήσει και να συμμετέχει οικειοθελώς για τη δική του εξέλιξη και το καλό του οργανισμού. Ωστόσο, αυτό δεν συμβαίνει καθώς οι διακοπές που συμβαίνουν σε συναλλαγές που εξελίσσονται μια δεδομένη στιγμή, δεν επηρεάζουν τη συμμετοχή του εργαζόμενου σε δραστηριότητες που ούτως ή άλλως επικαλύπτονται από τις συναλλαγές. συνεπώς, η σχέση τους είναι μάλλον ανύπαρκτη στα πλαίσια της παρούσας μελέτης.

ii. ΣΤΗ ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΠΡΟΣΗΛΩΣΗΣ

Η μελέτη της εργασιακής προσήλωσης συμπεριλαμβάνει την αντίληψη της εργασίας του εργαζόμενου σε σχέση με το περιβάλλον του. Υψηλά ποσοστά προσήλωσης ενίοτε δηλώνουν πως το άτομο ξεχνά οτιδήποτε συμβαίνει γύρω του ή βυθίζεται σε αυτό που κάνει. Όταν συνεπώς εμφανίζονται γεγονότα που τρέχουν παράλληλα με τη δουλειά του εργαζόμενου ή ξαφνικά συμβάντα που πρέπει άμεσα να τακτοποιηθούν, αυτό σημαίνει πως η εργασιακή προσήλωση ενδέχεται να πληγεί. Παράλληλα, αναφέρεται πως οι διακοπές ως παρεισδύσεις εμποδίζουν το άτομο να δεσμευτεί ολοκληρωτικά με τη δουλειά του και, συνεπώς, αυτό συμβάλλει τελικά στη μείωση της προσήλωσης. Με βάση τα παραπάνω, διατυπώνεται η εξής υπόθεση:

Υπόθεση H11: Η εργασιακή διακοπή θα αποτελεί μετριαστικό παράγοντα στη σχέση μεταξύ διάθεσης και εργασιακής προσήλωσης. Συγκεκριμένα, η αύξηση των εργασιακών διακοπών θα μειώνει την επίδραση που έχει η θετική διάθεση στην εργασιακή προσήλωση.

iii. ΣΤΗ ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

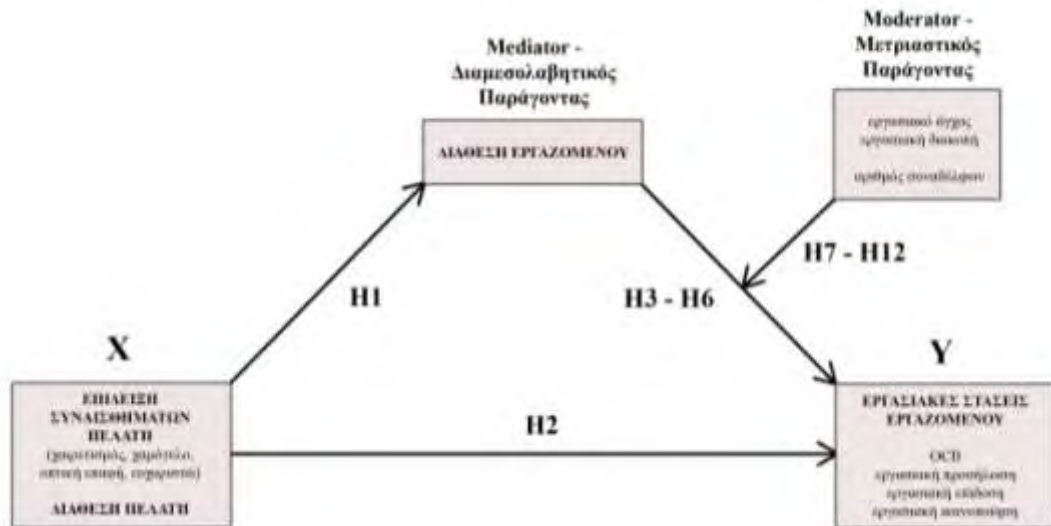
Η μελέτη των διακοπών ως παρεισδύσεις και ως διασπάσεις της προσοχής αφήνει ξεκάθαρα να διαφανεί πως αυτού του είδους οι διακοπές επηρεάζουν την απόδοση των εργαζόμενων, εξαιτίας της σχέσης τους με τη διακοπή της ροής της εκτέλεσης των καθηκόντων τους. Οι διακοπές μειώνουν το χρόνο που έχουν στη διάθεσή τους οι εργαζόμενοι για να εκπληρώσουν ένα καθήκον τους και αυτό δημιουργεί έντονα συναισθήματα άγχους και πίεσης. Αυτό επιδρά αρνητικά στην επίδοσή τους και στο κατά πόσο θα φέρουν εις πέρας αποδοτικά τις υποχρεώσεις τους. Συνεπώς, είναι λογικά να αναπτύσσεται μια αρνητική σχέση μετά των εργασιακών διακοπών και της επίδοσης των εργαζομένων. Με βάση τα παραπάνω, διατυπώνεται η εξής υπόθεση:

***Υπόθεση H12:** Η εργασιακή διακοπή θα αποτελεί μετριαστικό παράγοντα στη σχέση μεταξύ διάθεσης και εργασιακής επίδοσης. Συγκεκριμένα, η αύξηση των εργασιακών διακοπών θα μειώνει την επίδραση που έχει η θετική διάθεση στην εργασιακή επίδοση.*

iv. ΣΤΗ ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η εργασιακές διακοπή με τη μορφή του διαλείμματος επωφελεί τους εργαζόμενους, όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα. Ενώ τέτοιου είδους διακοπές παρεμβάλλονται στην εκπλήρωση των καθηκόντων των εργαζομένων, συμβάλλουν παράλληλα στο να είναι ο χρόνος τους στη δουλειά δημιουργικότερος. Βοηθούν στην αποφόρτιση των εργαζόμενων, στην ξεκούραση τους μετά από απαιτητικές δραστηριότητες και στην επιστροφή τους στη θέση τους με όρεξη. Όλα αυτά συμβάλλουν στο να είναι ένας εργαζόμενος ικανοποιημένος τελικά από την εργασία του. Ωστόσο, οι εργασιακές διακοπές που μελετώνται εδώ είναι αυτές των παρεισδύσεων και της διάσπασης προσοχής, οι οποίες δεν επιδρούν στον εργαζόμενο με τον ίδιο τρόπο. Δεδομένης της απουσίας σχέσης έστω και σε θεωρητικό επίπεδο, μπορούμε να σκεφτούμε πως μάλλον η επίδραση αυτών των διακοπών στην ικανοποίηση θα είναι αμελητέα ή και ανύπαρκτη.

Σύμφωνα με την ανάλυση που προηγήθηκε, το μοντέλο προς διερεύνηση αποκτά την τελική του μορφή. Παρουσιάζεται εδώ (εικόνα 3) σε σχέση με τις υποθέσεις σύμφωνα με τις οποίες δημιουργήθηκε. Η μορφή του αυτή αντανακλά την ποιότητα των σχέσεων που δημιουργούνται και αναπαριστά οπτικά τις υποθέσεις που σχηματίστηκαν.



Εικόνα 2.2: Τελικό μοντέλο προς διερεύνηση
(Πηγή: Ιδία επεξεργασία)

3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

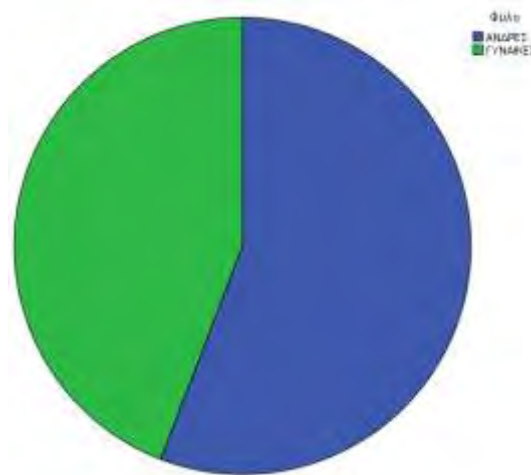
3.1 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Η έρευνα αρχικά υποστηρίχθηκε από αναζήτηση βιβλιογραφίας σχετικής με τις έννοιες προς διερεύνηση και τις μεταξύ τους σχέσεις. Μελετήθηκαν επιστημονικά άρθρα και βιβλία, στα οποία υπήρξε πρόσβαση είτε μέσω της βιβλιοθήκης του ΠΘ είτε μέσω διαδικτύου. Η μελέτη του υλικού αυτού είχε ως σκοπό τη θεμελίωση ενός θεωρητικού υπόβαθρου, ικανού να υποστηρίζει τις σχέσεις του μοντέλου της παρούσας μελέτης και να παρέχει πληροφορίες σχετικές με τη μέχρι τώρα μελέτη των εννοιών προς διερεύνηση, τους ορισμούς τους, τους τύπους και τα είδη τους, τον πιθανό συσχετισμό τους με άλλες παρεμφερείς στη βιβλιογραφία έννοιες και τις σχέσεις μεταξύ τους που έχουν διατυπωθεί, μελετηθεί και ερευνηθεί ως τώρα. Η βιβλιογραφική αυτή ανασκόπηση αποτέλεσε τη βάση για την διεξαγωγή της παρακάτω έρευνας με στόχο την επιβεβαίωση ή μη του θεωρητικού μοντέλου της παρούσας μελέτης.

3.2 ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΕΣ

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν εργαζόμενοι στους χώρους υποδοχής των ξενοδοχείων, τα οποία όπως προαναφέρθηκε βρίσκονταν σε Αθήνα και Βόλο. Ο κάθε ερωτώμενος εργαζόμενος απάντησε ένα ερωτηματολόγιο και συνολικά καταγράφηκαν 120 συναλλαγές πραγματοποιημένες από 120 διαφορετικά ζευγάρια πελατών και εργαζομένων.

Αναφορικά με τους εργαζόμενους, το 55,83% αυτών (67 άτομα) ήταν άνδρες με μέση ηλικία τα 34,4 έτη, ενώ το 44,17% γυναίκες (53 άτομα) με μέση ηλικία τα 30,9 έτη (εικόνα 4). Ο γενικός μέσος όρος της ηλικίας των ερωτηθέντων ήταν τα 32,85 έτη. Συγκεκριμένα, στην ηλικιακή κατηγορία 18-25 ανήκε το 3,33% των ερωτηθέντων (4 άτομα), στην κατηγορία 26-35 το συντριπτικό ποσοστό του 74,17% των ερωτηθέντων (89 άτομα), στην κατηγορία 36-45 το 15% των ερωτηθέντων (18 άτομα) ενώ στην κατηγορία 46-55 το 7,5% (9 άτομα). Ο μέσος χρόνος στον οποίο οι εργαζόμενοι βρίσκονταν στις τωρινές θέσεις τους στην υποδοχή ήταν τα 3,9 έτη, ενώ ο μέσος χρόνος προϋπηρεσίας τους στην επιχείρηση που απασχολούνταν τη δεδομένη στιγμή ήταν τα 5 έτη. Ο μέσος χρόνος συνολικής προϋπηρεσίας όλων των ερωτηθέντων ήταν τα 8,8 έτη.

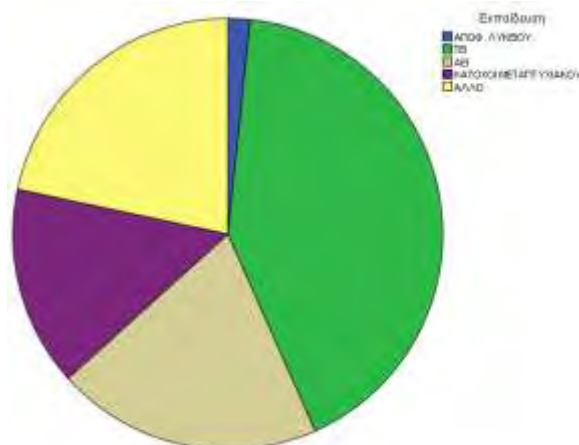


Εικόνα 3.1: Κυκλικό διάγραμμα φύλου ερωτηθέντων εργαζομένων.

[Μπλε - Άνδρες | Πράσινο - Γυναίκες]

(Πηγή: Ιδία επεξεργασία)

Παράλληλα, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να καταγράψουν το επίπεδο εκπαίδευσής τους, καθώς και την οικογενειακή τους κατάσταση. Το 41,67% αυτών (50 άτομα) αποτελούν απόφοιτους ΤΕΙ, γεγονός που μάλλον οφείλεται στην ύπαρξη του τμήματος Τουριστικών Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Πειραιά, ενώ μόλις το 20% (24 άτομα) αποτελούν απόφοιτους ΑΕΙ και το 15% (18 άτομα) κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου. Εμφανίζεται επίσης ένα πολύ μικρό ποσοστό της τάξεως του 1,67% (2 άτομα), με το οποίο δηλώθηκαν οι απόφοιτοι λυκείου και τέλος, το υπόλοιπο 21,67% (26 άτομα) που δήλωσαν την ολοκλήρωση σπουδών τους σε άλλους φορείς, όπως ιδιωτικά ΙΕΚ ή σεμινάρια (εικόνα 5).



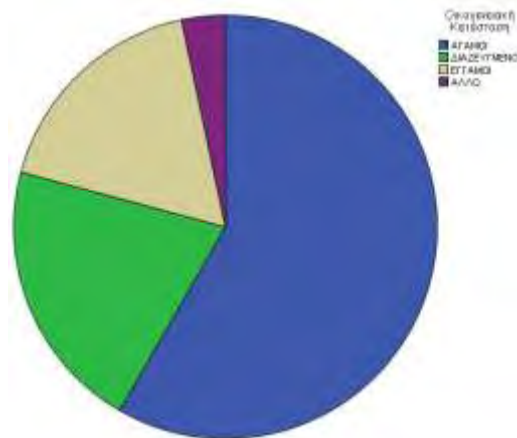
Εικόνα 3.2: Κυκλικό διάγραμμα επιπέδου εκπαίδευσης ερωτηθέντων εργαζομένων.

[Μπλε - Αποφ. Λυκείου | Πράσινο - Αποφ. ΤΕΙ | Γκρι - Αποφ. ΑΕΙ | Μωβ - Κάτοχοι ΜΔ |

Κίτρινο - Άλλο]

(Πηγή: Ιδία επεξεργασία)

Σχετικά με την οικογενειακή τους κατάσταση, στην πλειοψηφία τους οι ερωτηθέντες εμφανίζονται ως άγαμοι σε ποσοστό 58,33% (70 άτομα), ενώ μόλις το 17,5% (21 άτομα) δήλωσαν έγγαμοι ή διαζευγμένοι σε ποσοστό 20,84% (25 άτομα). Το υπόλοιπο 3,33% (4 άτομα) αφορά τη δήλωση άλλης οικογενειακής κατάστασης (εικόνα 6).

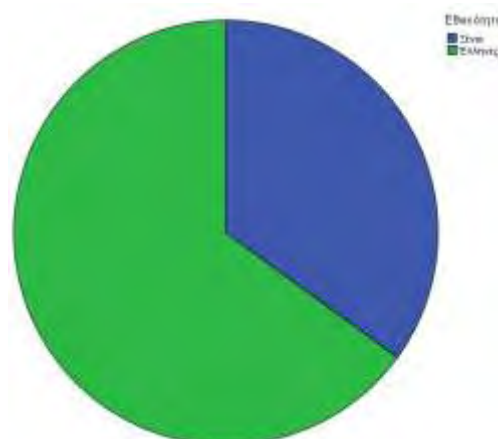


Εικόνα 3.3: Κυκλικό διάγραμμα οικογενειακής κατάστασης ερωτηθέντων εργαζομένων.

[Μπλε - Άγαμοι | Πράσινο - Διαζευγμένοι | Γκρι - Έγγαμοι | Μωβ - Άλλο]

(Πηγή: Ιδία επεξεργασία)

Αναφορικά με τους πελάτες, δεν ζητήθηκε να καταγραφούν προσωπικά τους δημογραφικά στοιχεία. Ωστόσο, για τις ανάγκες της έρευνας σημειώθηκε από τον παρατηρητή το αν ήταν Έλληνες ή ξένοι. Το 65% αυτών (78 άτομα) ήταν Έλληνες, ενώ το 35% (42 άτομα) άλλης εθνικότητας (εικόνα 7).



Εικόνα 3.4: Κυκλικό διάγραμμα εθνικότητας ερωτηθέντων πελατών.

[Μπλε - Ξένοι | Πράσινο - Έλληνες]

(Πηγή: Ιδία επεξεργασία)

3.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τους μήνες Σεπτέμβριο με Νοέμβριο, κατά τους οποίους τα ξενοδοχεία δεν βρίσκονται στο ζενίθ της λειτουργίας τους, αλλά φιλοξενούν ακόμα έναν ικανοποιητικό αριθμό πελατών. Προτιμήθηκε να αποφευχθεί το ξεκίνημα της διαδικασίας τον Αύγουστο, ή γενικότερα την καλοκαιρινή περίοδο, καθώς αυτό θα αποτελούσε δεσμευτικό παράγοντα για την ομαλή διεξαγωγή της έρευνας λόγω φόρτου εργασίας των εργαζομένων στις υποδοχές (receptions) των ξενοδοχείων. Για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων προτιμήθηκαν ξενοδοχεία 4* και 5*, με κοινή συνισταμένη και απαίτηση την ίδια τάξη μεγέθους και την ύπαρξη σαφούς εργασιακής ιεραρχίας (υφιστάμενοι και προϊστάμενοι). Για την επιλογή των ξενοδοχείων δεν υπήρξε γεωγραφικός περιορισμός, καθώς οι βασικές απαιτήσεις για την ορθή διεξαγωγή της έρευνας ικανοποιούνταν από τα δύο προαναφερθέντα χαρακτηριστικά των ξενοδοχείων, και συνεπώς τα ερωτηματολόγια συλλέχθηκαν σε ξενοδοχεία της Αθήνας και του Βόλου.

Για την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων προγραμματίστηκαν συναντήσεις με τους υπεύθυνους της υποδοχής του κάθε ξενοδοχείου, με στόχο να ενημερωθούν σχετικά με τη διαδικασία και να δοθεί η άδεια για την εκπόνηση της έρευνας στο χώρο υποδοχής. Κατόπιν των συνεννοήσεων αυτών, προγραμματίστηκαν εκ νέου ραντεβού στα οποία πραγματοποιήθηκαν οι παρατηρήσεις των συναλλαγών μεταξύ των πελατών και των εργαζομένων στις υποδοχές. Οι πελάτες πλησίαζαν στην υποδοχή για να εξυπηρετηθούν από τους εργαζόμενους, οι οποίοι γνώριζαν εκ των προτέρων πως η προκείμενη συναλλαγή θα παρατηρούταν από την αρχή μέχρι το τέλος της. Κατά τη διάρκεια της συναλλαγής σημειωνόταν από τον παρατηρητή ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο περιλάμβανε τις μεταβλητές επίδειξης των συναισθημάτων από τον πελάτη προς τον εργαζόμενο (χαιρετισμός, χαμόγελο, οπτική επαφή και ευχαριστώ). Μετά το πέρας της συναλλαγής, ο παρατηρητής πλησίαζε τον πελάτη και αφού τον ενημέρωνε συνοπτικά για την έρευνα και τη διαδικασία της, ζητούσε από τον πελάτη να συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο για τη διάθεσή του, τονίζοντας πως τα αναφερόμενα συναισθήματα αφορούσαν τη διάθεσή του πριν τη συναλλαγή. Παράλληλα, δινόταν το αντίστοιχο ερωτηματολόγιο στον εργαζόμενο, με τις μεταβλητές της διάθεσης και των εργασιακών στάσεων, αναφορικά πάντα με την τελευταία συναλλαγή που πραγματοποίησε. Με την ολοκλήρωση της συμπλήρωσης των δύο αυτών ερωτηματολογίων, ολοκληρωνόταν η καταγραφή μιας συναλλαγής και η διαδικασία συνεχιζόταν με την επόμενη.

3.4 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

Επίδειξη συναισθημάτων. Σύμφωνα και με προηγούμενες αντίστοιχες έρευνες (Kim και Yoon, 2012; Pugh, 2001; Rafaeli και Sutton, 1990; Tan και άλλοι, 2004; Tsai και Huang, 2002), η επίδειξη συναισθημάτων μετρήθηκε με 4 αντικείμενα παρατήρησης τα οποία ήταν ο χαιρετισμός, το χαμόγελο, η οπτική επαφή και η λέξη ευχαριστώ. Στην περίπτωση του χαιρετισμού, σημειώθηκε από τον παρατηρητή αν ειπώθηκαν είτε στην αρχή είτε στο τέλος της συναλλαγής χαιρετισμοί όπως ‘Καλημέρα’, ‘Καλησπέρα’ ή ‘Χαίρετε’ και αντίστοιχα ‘Good morning’ ή ‘Good evening’ στην περίπτωση των ξένων πελατών. Στην καταγραφή των απαντήσεων οι χαιρετισμοί μετρήθηκαν ποσοτικά, με το δείκτη 0 αν δεν ειπώθηκε κανείς από αυτούς, 1 αν ειπώθηκε κάποιος από αυτούς, 2 αν ειπώθηκαν δύο από αυτούς και 3 για τρεις ή και περισσότερους από αυτούς. Σχετικά με τα υπόλοιπα αντικείμενα, αυτά κωδικοποιήθηκαν με κλίμακα 3 σημείων στην περίπτωση του χαμόγελου και της οπτικής επαφής, με 0 για την απουσία τους, 1 για το αν εμφανίστηκαν ή συνέβησαν μία φορά και 2 για την εμφάνισή τους δύο ή και περισσότερες φορές. Αντίστοιχα για το ευχαριστώ, το αντικείμενο κωδικοποιήθηκε με κλίμακα 2 σημείων· με 1 για το αν ειπώθηκε στο τέλος της συναλλαγής και 0 για το αν παραλήφθηκε. Ο λόγος που επιλέχθηκε ευρύτερη κλίμακα στην κωδικοποίηση του χαμόγελου και της οπτικής επαφής έχει να κάνει με το ότι αποτελούν στοιχεία επίδειξης της διάθεσης και των συναισθημάτων του ατόμου. Η αυξανόμενη συχνότητά τους σε μια συναλλαγή υποδηλώνει την αυθεντικότητά τους (και όχι μια τυπική έκφραση κοινωνικής επιταγής), με αυξημένη πιθανότητα να μεταδοθούν στο συνομιλητή. Ο δείκτης αξιοπιστίας (Cronbach's Alpha) του συνόλου των μεταβλητών επίδειξης των συναισθημάτων ήταν 0,654, ενώ ανεβαίνει στο 0,664 αν αφαιρεθεί από το σύνολο η μεταβλητή της οπτικής επαφής.

Διάθεση πελάτη και εργαζόμενου. Οι διαθέσεις του πελάτη και του εργαζόμενου μετρήθηκαν ακριβώς με το ίδιο εργαλείο μέτρησης. Δώδεκα (12) αντικείμενα, 6 που αφορούν θετική διάθεση και άλλα 6 που αφορούν αρνητική, επιλέχθηκαν από την κλίμακα PANAS (Positive and Negative Affect Schedule) (Watson και άλλοι, 1988), όπως έχει γίνει και σε αντίστοιχες έρευνες (Bono και άλλοι 2010; Feldman και άλλοι, 1998; Kim και Yoon, 2012). Διάφορα από τα αντικείμενα αυτά εντοπίζονται και στο κυκλικό διάγραμμα του θυμικού (πίνακας 1, σελ. 8). Τα αντικείμενα μετρήθηκαν σε κλίμακα Likert των 5 σημείων με εύρος από το 1 (Καθόλου ή πολύ λίγο) έως το 5 (Πάρα πολύ), όπως και στις προαναφερθείσες αντίστοιχες έρευνες, και τα αρνητικά από

αυτά αντιστράφηκαν στην κλίμακά τους για να μπορέσουν να μετρηθούν μαζί με τα θετικά. Ο δείκτης αξιοπιστίας (Cronbach's Alpha) για τη διάθεση του πελάτη ήταν 0,868 (με την απαραίτητη αντιστροφή ορισμένων μεταβλητών) και 0,895 για τη διάθεση του εργαζόμενου.

Συμπεριφορά οργανωσιακού πολίτη (OCB). Οι περισσότερες έρευνες (Barnes και άλλοι, 2013; Chaudhry και Usman, 2011; Lee και Allen, 2002; van Woerkom και Meyers, 2015) που έχουν μετρήσει την συμπεριφορά οργανωσιακού πολίτη έχουν χρησιμοποιήσει μια κλίμακα με 16 αντικείμενα μέτρησης. Σε αυτή υπάρχουν 8 ερωτήσεις που αφορούν την βοήθεια προς τους συναδέλφους (OCBI) και άλλες 8 που αφορούν τη βοήθεια προς τον οργανισμό (OCBO). Την ίδια κλίμακα για τη μελέτη της μεταβλητής προτείνουν και οι Smith, Organ και Near το 1983. Το εργαλείο μέτρησης που χρησιμοποιήθηκε εδώ ωστόσο, ήταν μια συνεπτυγμένη εκδοχή που δημιούργησαν ο Podsakoff και οι συνεργάτες του το 1997, η οποία έχει χρησιμοποιηθεί και σε αντίστοιχη έρευνα (Kang, 2012). Η συγκεκριμένη κλίμακα περιλάμβανε 8 ερωτήσεις σχετικές με το πνεύμα του πολίτη, την ευσυνειδησία και τον αλτρουισμό, με κάποιες από αυτές να αφορούν την βοήθεια προς τους άλλους (OCBI) και κάποιες άλλες τη βοήθεια προς τον οργανισμό (OCBO). Ο λόγος που χρησιμοποιήθηκε το συνεπτυγμένο και όχι κάποιο από τα πιο διευρυμένα εργαλεία αφορούσε στον περιορισμένο χρόνο των εργαζόμενων κατά τη διάρκεια της συναλλαγής στα πλαίσια της εργασίας τους. Τα αντικείμενα μετρήθηκαν σε κλίμακα Likert των 7 σημείων με εύρος από το 1 (Διαφωνώ απόλυτα) έως το 7 (Συμφωνώ απόλυτα), όπως και στις προαναφερθείσες αντίστοιχες έρευνες. Ο δείκτης αξιοπιστίας (Cronbach's Alpha) της μεταβλητής ήταν 0,927.

Εργασιακή προσήλωση. Η εργασιακή προσήλωση μετρήθηκε με την συνεπτυγμένη εκδοχή των 9 ερωτήσεων (Breevaart και άλλοι, 2012) του αρχικού εργαλείου UWES (Utrecht Work Engagement Scale), το οποίο αποτελούταν από 17 ερωτήσεις (Schaufeli και Bakker, 2004; Schaufeli, Bakker και Salanova, 2006), όπως και σε προηγούμενες αντίστοιχες έρευνες (Gokul και άλλοι, 2012; Kinnunen και Feldt, 2013). Οι τρεις πρώτες ερωτήσεις αφορούσαν τη ζωντάνια (vigor), οι επόμενες τρεις την αφιέρωση (dedication) και οι τρεις τελευταίες την απορρόφηση (absorption). Τα αντικείμενα μετρήθηκαν σε κλίμακα Likert των 7 σημείων με εύρος από το 1 (Διαφωνώ απόλυτα) έως το 7 (Συμφωνώ απόλυτα), όπως και στις προαναφερθείσες αντίστοιχες έρευνες. Ο δείκτης αξιοπιστίας (Cronbach's Alpha) της μεταβλητής ήταν 0,748.

Εργασιακή επίδοση. Η εργασιακή επίδοση μετρήθηκε όχι από τον προϊστάμενο του εργαζόμενου, όπως γίνεται συνήθως, αλλά από τον ίδιο τον εργαζόμενο ως αυτοαξιολόγηση προερχόμενη από τα συναισθήματα και τη διάθεσή του, όπως αυτά προέκυψαν μετά τις συναλλαγές. Η μέτρηση έγινε με εργαλείο 7 αντικειμένων (Babin και Boles, 1996), όπως και σε άλλη αντίστοιχη έρευνα (Sujan και άλλοι, 1994) τα οποία αφορούσαν το πώς βλέπει ο εργαζόμενος τον εαυτό του σε σχέση με τους συναδέλφους του, καθώς και εκτιμήσεις για τη συνολική του επίδοση. Τα αντικείμενα μετρήθηκαν σε κλίμακα Likert των 7 σημείων με εύρος από το 1 (Διαφωνώ απόλυτα) έως το 7 (Συμφωνώ απόλυτα), όπως και στις προαναφερθείσες αντίστοιχες έρευνες. Ο δείκτης αξιοπιστίας (Cronbach's Alpha) της μεταβλητής ήταν 0,867.

Εργασιακή ικανοποίηση. Η εργασιακή ικανοποίηση μετρήθηκε με μόνο ένα αντικείμενο, την ερώτηση 'Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τη δουλειά σας;' σε κλίμακα Likert των 7 σημείων με εύρος από το 1 (Διαφωνώ απόλυτα) έως το 7 (Συμφωνώ απόλυτα). Σε έρευνες που μελετούν αποκλειστικά την ικανοποίηση (π.χ. Bussing και άλλοι, 1999; Kinicki και άλλοι, 2002), η μεταβλητή μετράται με το JDI (Job Descriptive Index) (Brayfield και άλλοι, 1951). Το JDI αποτελεί ένα εργαλείο μέτρησης με 72 αντικείμενα, του οποίου ωστόσο έχουν δημιουργηθεί και συνεπτυγμένες εκδοχές των 9 αντικειμένων (Babin και Boles, 1996), καθώς θα ήταν αδύνατο να χρησιμοποιηθεί σε άλλες έρευνες ένα τόσο εκτεταμένο εργαλείο μέτρησης. Ο λόγος που δεν χρησιμοποιήθηκε εδώ ούτε η συνεπτυγμένη του μορφή ούτε ολόκληρο το JDI είναι γιατί αποδείχθηκε βιβλιογραφικά (Nagy, 2002) πως τα αποτελέσματα της μέτρησης είναι κοινά και εμφανίζουν συνέπεια μεταξύ τους είτε αν η ικανοποίηση μετρηθεί με περισσότερα αντικείμενα είτε με ένα που την αξιολογεί συνολικά.

Εργασιακό άγχος. Το εργασιακό άγχος μετρήθηκε εδώ με ένα εργαλείο μέτρησης (Motowidlo και άλλοι, 1986) με 4 αντικείμενα, όπως και σε άλλες έρευνες (Bolino και Turnley, 2005) σχετικές με την παρούσα. Τα αντικείμενα ανά δύο παρουσιάζουν σχέση αντιστροφής (π.χ. 'Η δουλειά μου μου δημιουργεί έντονο άγχος' και 'Ελάχιστες καταστάσεις μου προκαλούν άγχος στη δουλειά μου'), οπότε κατά τη στατιστική ανάλυση χρειάστηκε να αντιστραφούν. Μετρήθηκαν σε κλίμακα Likert των 7 σημείων με εύρος από το 1 (Διαφωνώ απόλυτα) έως το 7 (Συμφωνώ απόλυτα), όπως και στις προαναφερθείσες αντίστοιχες έρευνες. Ο δείκτης αξιοπιστίας (Cronbach's Alpha) της μεταβλητής ήταν 0,903.

Εργασιακή Διακοπή. Η εργασιακή διακοπή μετρήθηκε με 5 αντικείμενα σχετικά με τις διακοπές των εργαζομένων από τους συναδέλφους τους, τους προϊσταμένους ή τους πελάτες από το ISTA (Stress Oriented Task Analysis) (Semmer και άλλοι, 1995). Αντίστοιχα αντικείμενα από το εργαλείο μέτρησης έχουν χρησιμοποιηθεί και σε άλλες έρευνες σχετικές με την υγεία και το εργασιακό άγχος (π.χ. Kottwitz και άλλοι, 2013). Τα αντικείμενα μετρήθηκαν σε κλίμακα 5 σημείων, όπου το 1 αναφερόταν σε ‘Καμία φορά’, το 2 σε ‘Μία φορά’, το 3 σε ‘Δύο φορές’, το 4 σε ‘Τρεις φορές’ και το 5 σε ‘Παραπάνω από τρεις φορές’, καθώς οι απαντήσεις απαιτούσαν ποσοτικό προσδιορισμό των διακοπών. Ο δείκτης αξιοπιστίας (Cronbach's Alpha) της μεταβλητής ήταν 0,775.

Μεταβλητές ελέγχου. Ως μεταβλητή ελέγχου ορίστηκε ο αριθμός των συναδέλφων που βρίσκονταν μαζί με τον εργαζόμενο στην υποδοχή την ώρα που πραγματοποιούνταν η κάθε συναλλαγή. Από τους εργαζόμενους ζητήθηκε να γράψουν τον αριθμό των συναδέλφων τους, καθώς αυτό θα επηρέαζε ενδεχομένως τη συναλλαγή σε σχέση με τις διακοπές, αλλά και άλλες πιθανώς από τις εργασιακές μεταβλητές.

Όλα τα εργαλεία μέτρησης των μεταβλητών καθώς και τα διαμορφωμένα από αυτά ερωτηματολόγια βρίσκονται στο Παράρτημα, ενώ για την επεξεργασία των δεδομένων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα SPSS (έκδοση 23).

4. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

4.1 ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ (CRONBACH'S ALPHA)

Η έρευνα ολοκληρώθηκε σε δείγμα 120 ζευγών πελατών - εργαζομένων, με την καταγραφή 120 διαφορετικών συναλλαγών, όπως προαναφέρθηκε.

Πίνακας 4.1.1: Απεικόνιση συνόλου (πηγή: Ιδία επεξεργασία)

| | | N | % |
|--------|--------------|-----|-------|
| Δείγμα | Έγκυρο | 120 | 100,0 |
| | Αποκλεισμένο | 0 | ,0 |
| | Σύνολο | 120 | 100,0 |

Επίδειξη συναισθημάτων. Ο δείκτης αξιοπιστίας του συνόλου των μεταβλητών που μετρήθηκαν (4) για την επίδειξη των συναισθημάτων ήταν 0,654. Η τιμή δεν βελτιώνεται σημαντικά αν αφαιρεθεί κάποιο από τα αντικείμενα· πηγαίνει μόλις στο 0,664 με την αφαίρεση της οπτικής επαφής. Δεν θα προχωρήσουμε στην αφαίρεση της μεταβλητής αυτής, καθώς ήδη ο αριθμός τους είναι μικρός (4) και θα δεχτούμε την τιμή 0,654, η οποία αν και μικρότερη του 0,7 είναι οριακά αποδεκτή. Παράλληλα, οι μεταβλητές αυτές μπορούν να μελετηθούν και ξεχωριστά στη στατιστική ανάλυση, οπότε αυτό δεν αποτελεί ιδιαίτερο πρόβλημα για τη διεξαγωγή της έρευνας.

Διάθεση Πελάτη. Ο δείκτης αξιοπιστίας του συνόλου των μεταβλητών που μετρήθηκαν (12) για την διάθεση του πελάτη ήταν 0,868. Για την εύρεση του δείκτη έγινε αντιστροφή στις μεταβλητές που δήλωναν κακή διάθεση, έτσι ώστε να μετρηθούν όλα τα αντικείμενα σε μία κοινή βάση. Η τιμή είναι σε αρκετά καλό επίπεδο και δεν βελτιώνεται σημαντικά αν αφαιρεθεί κάποιο από τα αντικείμενα· πηγαίνει μόλις στο 0,881 με την αφαίρεση του συναισθήματος 'σε ερήγορη'.

Διάθεση Εργαζόμενου. Ο δείκτης αξιοπιστίας του συνόλου των μεταβλητών που μετρήθηκαν (12) για την διάθεση του εργαζόμενου ήταν 0,895. Για την εύρεση του δείκτη έγινε αντιστροφή στις μεταβλητές που δήλωναν κακή διάθεση, όπως και παραπάνω, έτσι ώστε να μετρηθούν όλα τα αντικείμενα σε μία κοινή βάση. Η τιμή είναι σε αρκετά καλό επίπεδο και δεν βελτιώνεται σημαντικά αν αφαιρεθεί κάποιο από τα

αντικείμενα· πηγαίνει μόλις στο 0,897 με την αφαίρεση του συναισθήματος 'σε εγρήγορση'.

Συμπεριφορά Οργανωσιακού Πολίτη (OCB). Ο δείκτης αξιοπιστίας του συνόλου των μεταβλητών που μετρήθηκαν (9) για τη συμπεριφορά οργανωσιακού πολίτη ήταν 0,927. Η τιμή είναι σε εξαιρετικό επίπεδο και δεν επιδέχεται βελτίωση με την αφαίρεση κάποιου αντικειμένου, καθώς όλες οι τιμές που προκύπτουν είναι χαμηλότερες.

Εργασιακή Προσήλωση. Ο δείκτης αξιοπιστίας του συνόλου των μεταβλητών που μετρήθηκαν (9) για την εργασιακή προσήλωση ήταν 0,748. Η τιμή είναι σε καλό επίπεδο, ωστόσο βελτιώνεται σημαντικά αν αφαιρεθεί κάποιο από τα αντικείμενα· πηγαίνει στο 0,899 με την αφαίρεση του αντικειμένου 2, δηλαδή της ερώτησης 'Στη δουλειά μου νιώθω δυνατός/ή και ζωντανός/ή'. Για την καλύτερη λειτουργία του εργαλείου, θα προχωρήσουμε στη χρήση του χωρίς το αντικείμενο 2.

Εργασιακή Επίδοση. Ο δείκτης αξιοπιστίας του συνόλου των μεταβλητών που μετρήθηκαν (7) για την εργασιακή επίδοση ήταν 0,867. Η τιμή είναι σε αρκετά καλό επίπεδο και δεν επιδέχεται βελτίωση με την αφαίρεση κάποιου αντικειμένου, καθώς όλες οι τιμές που προκύπτουν είναι χαμηλότερες.

Εργασιακό Άγχος. Ο δείκτης αξιοπιστίας του συνόλου των μεταβλητών που μετρήθηκαν (4) για το εργασιακό άγχος ήταν 0,903. Η τιμή είναι σε εξαιρετικό επίπεδο, ωστόσο βελτιώνεται επιπλέον αν αφαιρεθεί κάποιο από τα αντικείμενα· πηγαίνει στο 0,913 με την αφαίρεση του αντικειμένου 4, δηλαδή της ερώτησης 'Σχεδόν ποτέ δεν νιώθω στρες εξαιτίας της δουλειάς μου'.

Εργασιακή Διακοπή. Ο δείκτης αξιοπιστίας του συνόλου των μεταβλητών που μετρήθηκαν (5) για την εργασιακή διακοπή ήταν 0,775. Η τιμή είναι σε καλό επίπεδο, ωστόσο βελτιώνεται επιπλέον αν αφαιρεθεί κάποιο από τα αντικείμενα· πηγαίνει στο 0,802 με την αφαίρεση του αντικειμένου 1, δηλαδή της ερώτησης 'Πόσο συχνά σας διέκοψε ο προϊστάμενός σας κατά τη διάρκεια της συναλλαγής; (π.χ. με κάτι που ρώτησε)'. Ωστόσο, επειδή η βελτίωση είναι σχετικά μικρή, το αντικείμενο δεν θα αποκλειστεί κατά τη χρήση του εργαλείου στην έρευνα, προκειμένου να διατηρηθεί η συνοχή του.

Όλοι οι πίνακες οι σχετικοί με τον έλεγχο αξιοπιστίας των μεταβλητών μαζί με τον επιμέρους έλεγχο των ερωτήσεών τους, βρίσκονται στο παράρτημα.

4.2 ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ (MEANS) ΚΑΙ ΤΥΠΙΚΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ (STANDARD DEVIATIONS)

Στα πλαίσια της μελέτης αυτής, βρέθηκαν οι μέσοι όροι για τις μεταβλητές προς διερεύνηση αλλά και για τα δημογραφικά στοιχεία που ζητήθηκαν από τους ερωτώμενους, καθώς και οι τυπικές τους αποκλίσεις. Τα στοιχεία αυτά παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα, μαζί με τις ελάχιστες και μέγιστες τιμές που δηλώθηκαν για κάθε μεταβλητή, και παρατηρείται πως ορισμένα από αυτά παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

Πίνακας 4.2.1: Μέσοι Όροι, Τυπικές Αποκλίσεις, Μέγιστες και Ελάχιστες Τιμές (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Report | | | | | |
|------------------------|------------|----------|---------------|----------|---------|
| | Μέσος Όρος | Σύνολο N | Τυπ. Απόκλιση | Ελάχιστο | Μέγιστο |
| Χαιρετισμός | 1,43 | 120 | ,775 | 0 | 3 |
| Χαμόγελο | 1,21 | 120 | ,839 | 0 | 2 |
| Οπτική_Επαφή | 1,78 | 120 | ,471 | 0 | 2 |
| Ευχαριστώ | ,77 | 120 | ,425 | 0 | 1 |
| Επίδειξη_Συναισθημάτων | 1,2979 | 120 | ,4575 | 0 | 2 |
| Διάθεση_Πελάτη | 3,6160 | 120 | ,76226 | 1,92 | 4,83 |
| Διάθεση_Εργαζόμενου | 3,8812 | 120 | ,69936 | 1,92 | 4,83 |
| OCB | 5,6519 | 120 | ,95069 | 2,44 | 7,00 |
| Εργασιακή_Προσήλωση | 4,9639 | 120 | 1,19602 | 2,11 | 10,44 |
| Εργασιακή_Επίδοση | 4,6571 | 120 | ,88943 | 2,00 | 6,71 |
| Εργασιακή_Ικανοποίηση | 5,22 | 120 | 1,245 | 1 | 7 |
| Εργασιακό_Άγχος | 3,7708 | 120 | 1,32033 | 1,25 | 7,00 |
| Εργασιακή_Διακοπή | 1,6467 | 120 | ,77122 | 1,00 | 4,00 |
| Αριθμός_Συναδέλφων | ,90 | 120 | ,844 | 0 | 3 |
| Ηλικία | 32,85 | 120 | 6,409 | 22 | 55 |
| Προϋπηρεσία_Θέσης | 3,925 | 120 | 3,4542 | ,5 | 16,0 |
| Προϋπηρεσία_Οργανισμού | 5,046 | 120 | 4,5193 | ,5 | 23,0 |
| Προϋπηρεσία_Συνολική | 8,833 | 120 | 5,9495 | 1,0 | 30,0 |

Στις 4 πρώτες μεταβλητές που αφορούν την επίδειξη των συναισθημάτων, φαίνεται πως ως μέγιστη τιμή δόθηκε το 2 στις περιπτώσεις του χαμόγελου και της οπτικής επαφής,

το οποίο δήλωνε την εμφάνιση των συναισθημάτων αυτών παραπάνω από δύο φορές, το 3 στην περίπτωση του χαιρετισμού, το οποίο δήλωνε την προσφώνηση παραπάνω από τριών χαιρετισμών κατά τη συναλλαγή και το 1, στην περίπτωση του ευχαριστώ, που δηλώνει πως το ευχαριστώ ειπώθηκε στο τέλος της συναλλαγής. Αντίθετα, ως ελάχιστη τιμή, δόθηκε σε όλες τις περιπτώσεις το 0, που δηλώνει την απουσία των παραπάνω μεταβλητών στη συναλλαγή. Ο μέσος όρος του χαιρετισμού (greeting) τείνει προς την ελάχιστη τιμή του, καθώς οι περισσότεροι οι πελάτες κατά τη συναλλαγή αποτεινούν συνήθως μεταξύ ενός και δύο χαιρετισμών προς τον εργαζόμενο. Στην περίπτωση του χαμόγελου, ο μέσος όρος κυμαίνεται κοντά στο 1,2, δηλαδή σε κάτι παραπάνω από ένα χαμόγελο κατά τη διάρκεια μιας συναλλαγής, ενώ στην περίπτωση της οπτικής επαφής στο 1,78, δηλαδή πολύ κοντά στην ύπαρξη οπτικής επαφής παραπάνω από δύο φορές σε κάθε συναλλαγή. Αντίστοιχα, στο να ειπωθεί στο τέλος σχεδόν κάθε συναλλαγής ευχαριστώ τείνει και αυτή η μεταβλητή, με το μέσο όρο της να βρίσκεται στο 0,77.

Στη συνολική μεταβλητή μέτρησης της επίδειξης των συναισθημάτων, αντίστοιχα ως μέγιστη τιμή σημειώνεται το 2, δηλαδή η ύπαρξη θετικών συναισθημάτων περισσότερες από 2 φορές κατά τη διάρκεια της συναλλαγής, ενώ ως ελάχιστη το 0, δηλαδή η απουσία επίδειξης θετικής συμπεριφοράς. Ο μέσος όρος των τιμών της βρίσκεται στο 1,30 περίπου, δηλώνοντας πως γενικά η επίδειξη συναισθημάτων υπήρξε σχετικά θετική σε όλες τις συναλλαγές. Παράλληλα, στον πίνακα η τυπική απόκλιση της επίδειξης των συναισθημάτων παρουσιάζεται ως η χαμηλότερη από όλες τις υπόλοιπες.

Οι μέσοι όροι των διαθέσεων του πελάτη και του εργαζόμενου κυμαίνονται μεταξύ του 3 και του 4, γεγονός που σημαίνει πως πρόκειται για σχετικά καλές διαθέσεις κατά τις συναλλαγές. Οι τυπικές τους αποκλίσεις παρουσιάζονται σχετικά μικρές, με αυτό να σημαίνει πως οι περισσότερες τιμές συγκεντρώνονται κοντά τους μέσους όρους των μεταβλητών, χωρίς μεγάλες αποκλίσεις.

Η μεταβλητή με τον κοντινότερο μέσο όρο στο 7 (συμφωνώ απόλυτα) ήταν η συμπεριφορά οργανωσιακού πολίτη, με μέσο όρο στο 5,65, γεγονός το οποίο δείχνει πως γενικά σημειώνονται υψηλά επίπεδα βοηθητικών συμπεριφορών στα ξενοδοχεία από τους εργαζόμενούς τους. Αντίθετα η μεταβλητή με το χαμηλότερο μέσο όρο ήταν το εργασιακό άγχος με μέσο όρο 3,77 (κοντινότερο στο 1, διαφωνώ απόλυτα), δείχνοντας πως τα επίπεδα άγχους για τους εργαζόμενους στα ξενοδοχεία τείνουν να είναι χαμηλά. Η εργασιακή ικανοποίηση βρίσκεται στο 5,22 δείχνοντας επίσης πως το

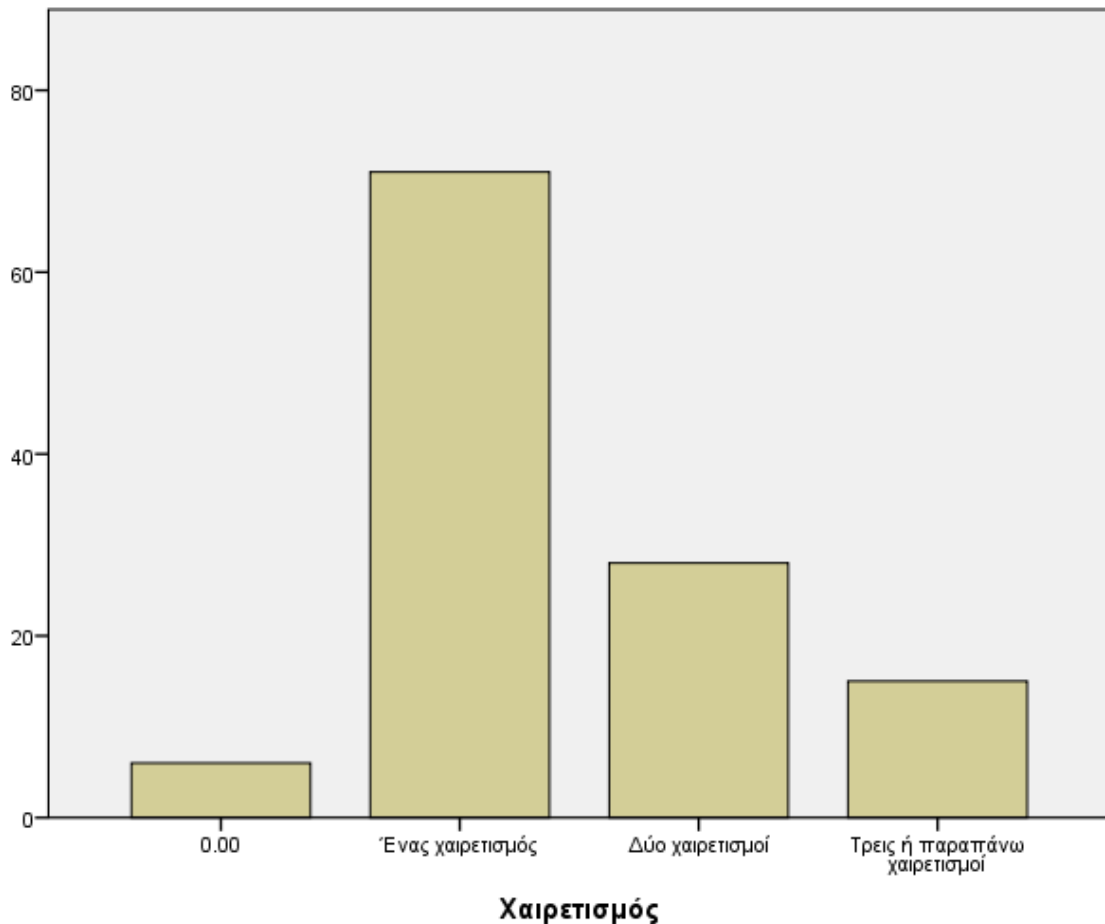
επίπεδο ικανοποίησης για τη θέση και τη δουλειά των εργαζόμενων στα ξενοδοχεία είναι επίσης σε σχετικά αυξημένα επίπεδα. Ενδιαφέρον παρουσιάζουν και οι εργασιακές διακοπές. Από τον πίνακα φαίνεται πως ο μέσος όρος τους είναι αρκετά χαμηλός, με τιμή στο 1,64, γεγονός που δείχνει πως κατά τη διάρκεια των περισσότερων συναλλαγών δεν σημειώνονται σχεδόν καθόλου διακοπές είτε από άλλους πελάτες είτε από συναδέλφους και προϊσταμένους. Για τις παραπάνω μεταβλητές, σημειώνονται και σχετικά χαμηλές τιμές στις τυπικές τους αποκλίσεις. Με εξαίρεση αυτή του άγχους που ξεπερνάει τη μονάδα και φτάνει στο 1,32, οι υπόλοιπες αποκλίσεις διατηρούνται σε χαμηλές τιμές.

Σχετικά με τον αριθμό των συναδέλφων που βρίσκονται μαζί με τους εργαζόμενους κατά τη διάρκεια των συναλλαγών, το οποίο αποτελεί μεταβλητή ελέγχου, βλέπουμε πως κατά μέσο όρο βρίσκεται περίπου ένας συνάδελφος σε κάθε συναλλαγή, με μέγιστο αριθμό τους 3 και ελάχιστο το 0.

Αναφορικά με τις μεταβλητές των δημογραφικών, εδώ παρατηρούνται οι μεγαλύτερες αποκλίσεις από τους μέσους όρους, γεγονός όμως που είναι λογικό. Στην περίπτωση της ηλικίας, η απόκλιση αποτελεί τη μεγαλύτερη τιμή στη στήλη των αποκλίσεων, με τιμή 6,4, ενώ η μέγιστη ηλικία είναι τα 55 έτη και η ελάχιστη τα 22. Αντίστοιχα, στο χρόνο κατοχής της συγκεκριμένης θέσης η απόκλιση είναι 3,45, με ελάχιστη τιμή το 0,5 έτος και μέγιστη τα 16, στην προϋπηρεσία στον οργανισμό, η τυπική απόκλιση είναι 4,52, με μέγιστη τιμή τα 23 έτη και ελάχιστη το 0,5 έτος και τέλος, στη συνολική προϋπηρεσία η τυπική απόκλιση βρίσκεται στο 5,95, με μέγιστη τιμή τα 30 έτη και ελάχιστη το 1 έτος. Οι μέσοι όροι όλων των παραπάνω δημογραφικών μεταβλητών παρουσιάζονται στη μεθοδολογία, στην ενότητα των ερωτηθέντων.

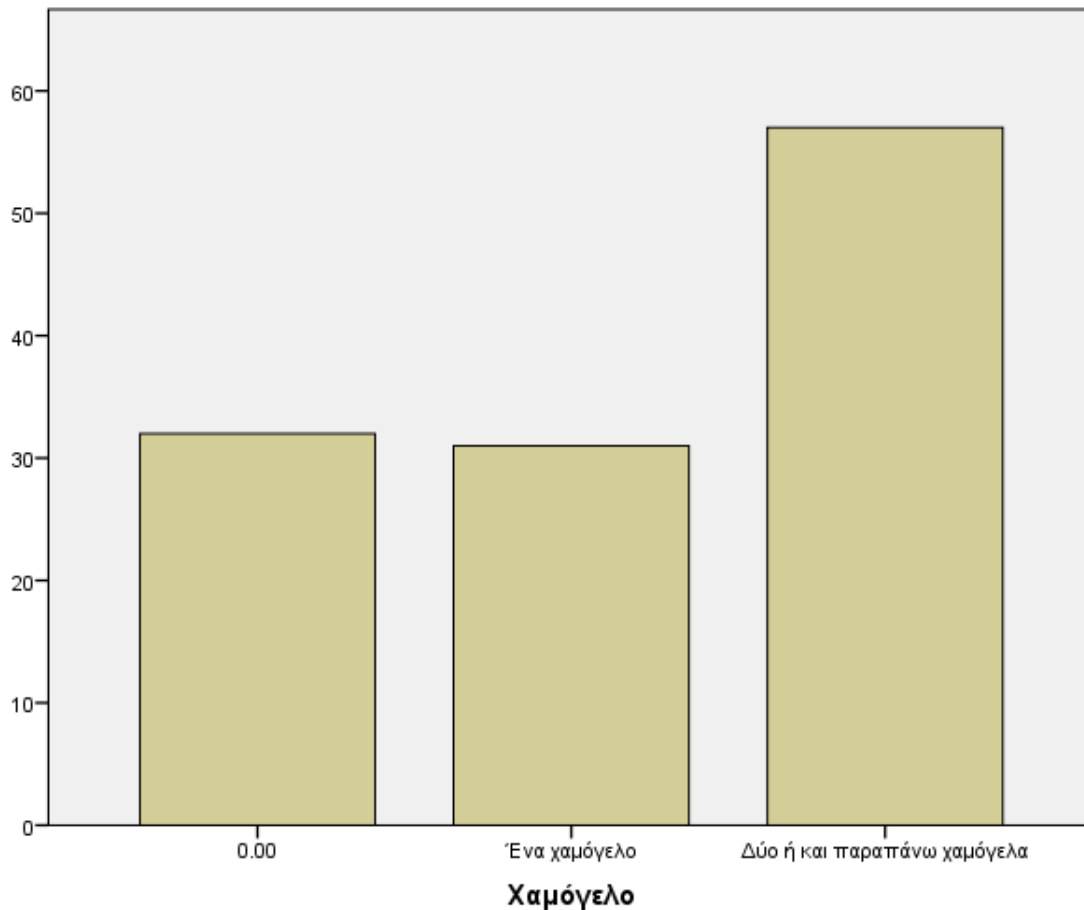
4.3 ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ (FREQUENCIES)

Με βάση τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων, μελετήθηκαν και οι συχνότητες των απαντήσεων στις προς διερεύνηση μεταβλητές. Τα παρακάτω γραφήματα που εμφανίζουν τις συχνότητες δημιουργήθηκαν με την στρογγυλοποίηση των μεταβλητών και τη δημιουργία νέων με βάση τις αρχικές.



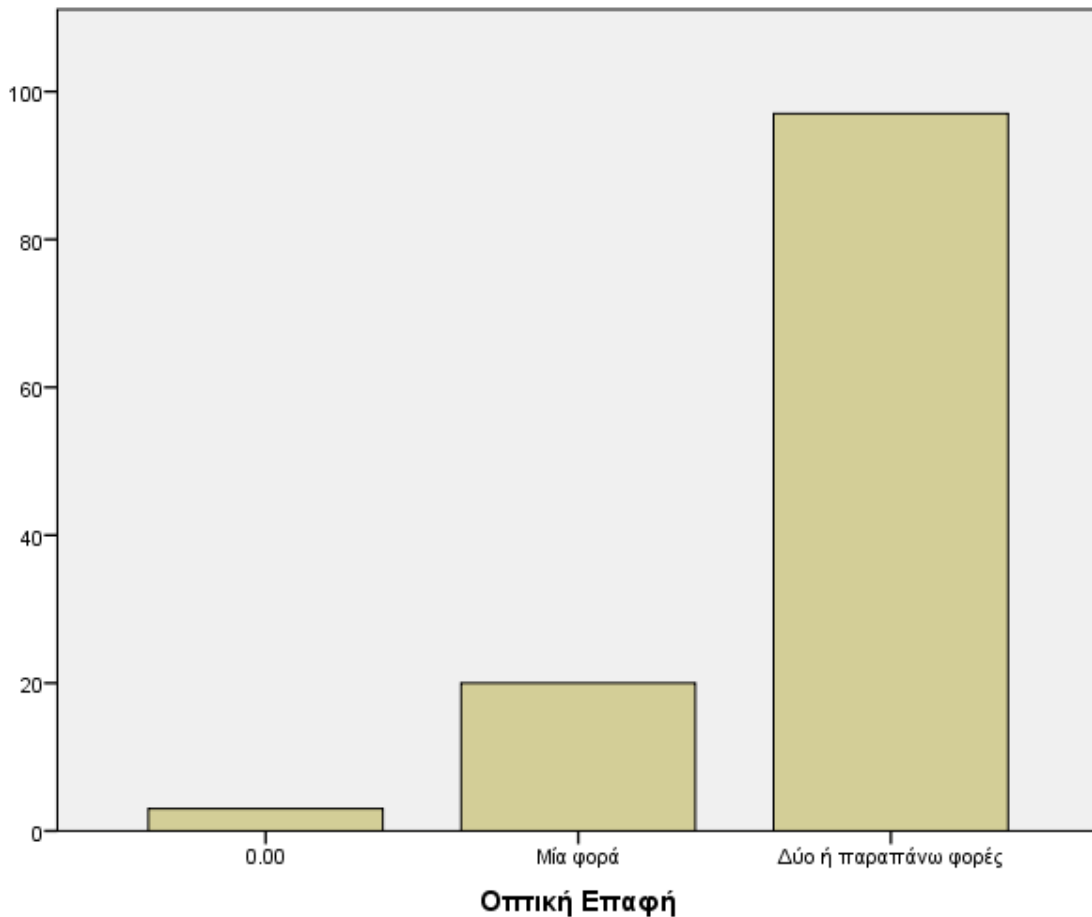
Εικόνα 4.1: Συχνότητες Μεταβλητής Χαιρετισμού. (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Στην περίπτωση της μεταβλητής του χαιρετισμού, το συντριπτικό ποσοστό του 59,2% των πελατών απηύθυνε έναν χαιρετισμό στους εργαζόμενους της υποδοχής του ξενοδοχείου, με αυτόν να ήταν συνήθως τα "Γεια σας", "Χαίρετε" και "Καλημέρα/Καλησπέρα" στην αρχή της συναλλαγής. Υπήρξε ωστόσο και ένα μικρό ποσοστό της τάξης του 5% που δεν απηύθυνε κανέναν χαιρετισμό στους εργαζόμενους.



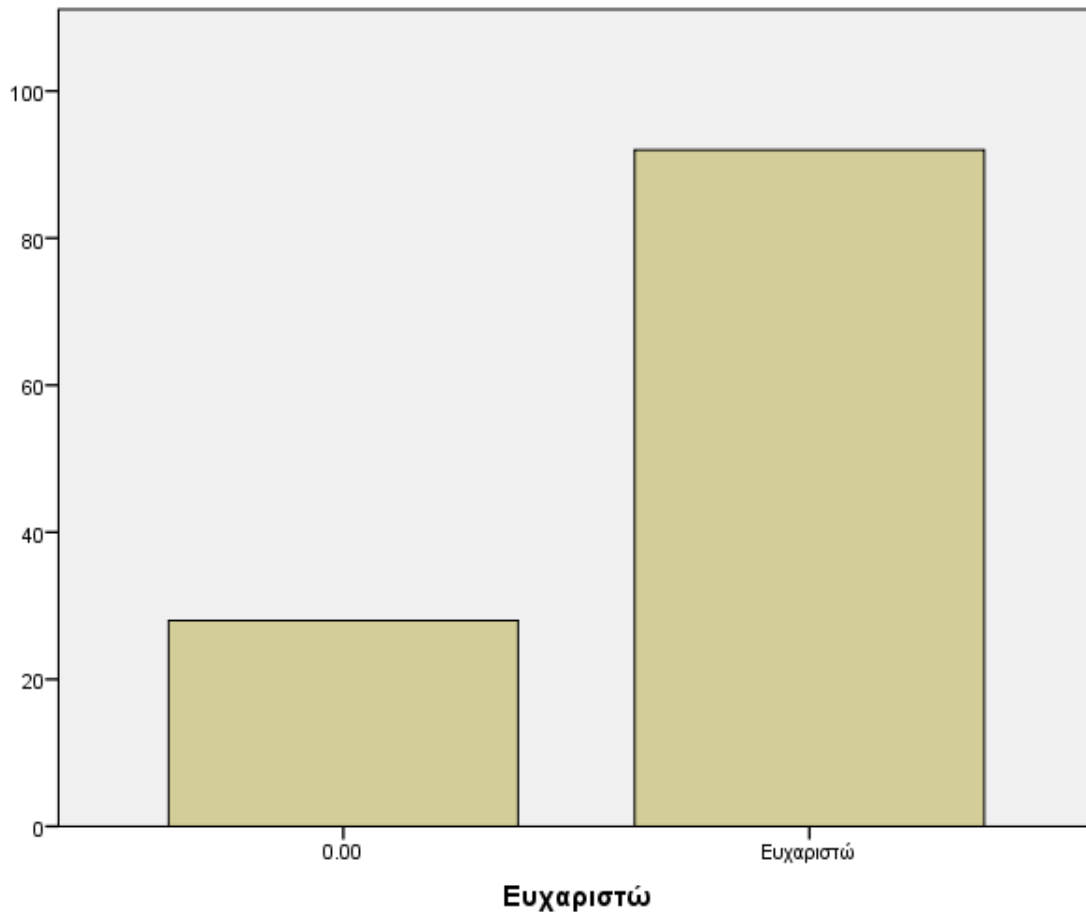
Εικόνα 4.2: Συχνότητες Μεταβλητής Χαμόγελου. (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Στο γράφημα, φαίνεται πως το μεγαλύτερο ποσοστό των πελατών εμφάνισε στη συναλλαγή με τους εργαζόμενους τουλάχιστον δύο χαμόγελα. Το ποσοστό αυτό άγγιξε το 47,5%. Στις άλλες δύο περιπτώσεις, το εναπομείναν ποσοστό ουσιαστικά σχεδόν επιμερίστηκε, καθώς το 26,7% δεν χαμογέλασε καθόλου κατά τη συναλλαγή ενώ το 25,8% χαμογέλασε μόλις μία φορά. Αυτό δείχνει πως σχεδόν ο ένας στους δύο πελάτες χαμογελάει συχνά κατά την ώρα της εξυπηρέτησής του, ενώ ο άλλος δεν χαμογελά καθόλου ή μπορεί να εμφανίζει ένα χαμόγελο τυπικά, χάριν ευγενείας ή κοινωνικών επιταγών.



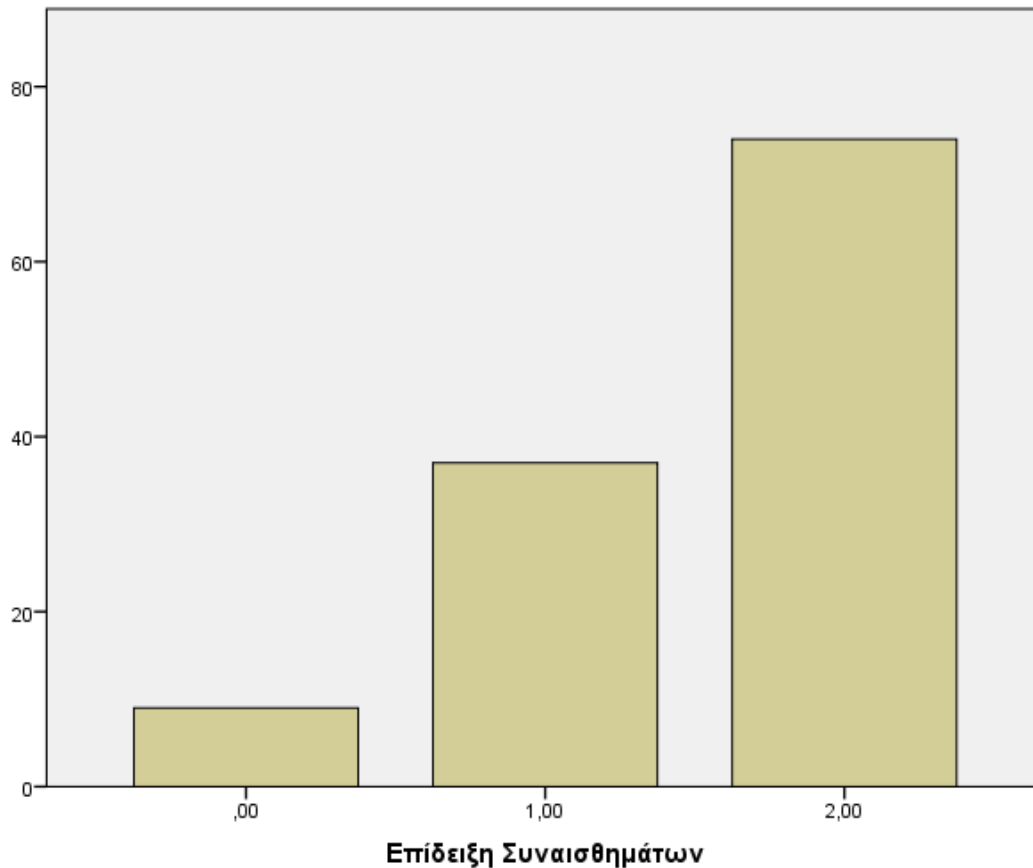
Εικόνα 4.3: Συχνότητες Μεταβλητής Οπτικής Επαφής. (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Η συντριπτική πλειοψηφία των πελατών φαίνεται να κοιτά σταθερά τον εργαζόμενο που τους εξυπηρετεί κατά την ώρα της συναλλαγής. Σε ποσοστό 80,8%, οι πελάτες καταγράφηκαν να παρουσιάζουν σταθερή οπτική επαφή με τους εργαζόμενους της υποδοχής, κάτι το οποίο φαίνεται λογικό και αναμενόμενο, καθώς η οπτική επαφή είναι ένα από τα πρώτα σημεία που σηματοδοτούν την επικοινωνία μεταξύ δύο ατόμων. Ωστόσο, παρουσιάστηκε και ένα μικρό ποσοστό της τάξεως του 2,5%, το οποίο δεν κοίταξε καθόλου τους εργαζόμενους κατά τη διάρκεια της εξυπηρέτησής του.



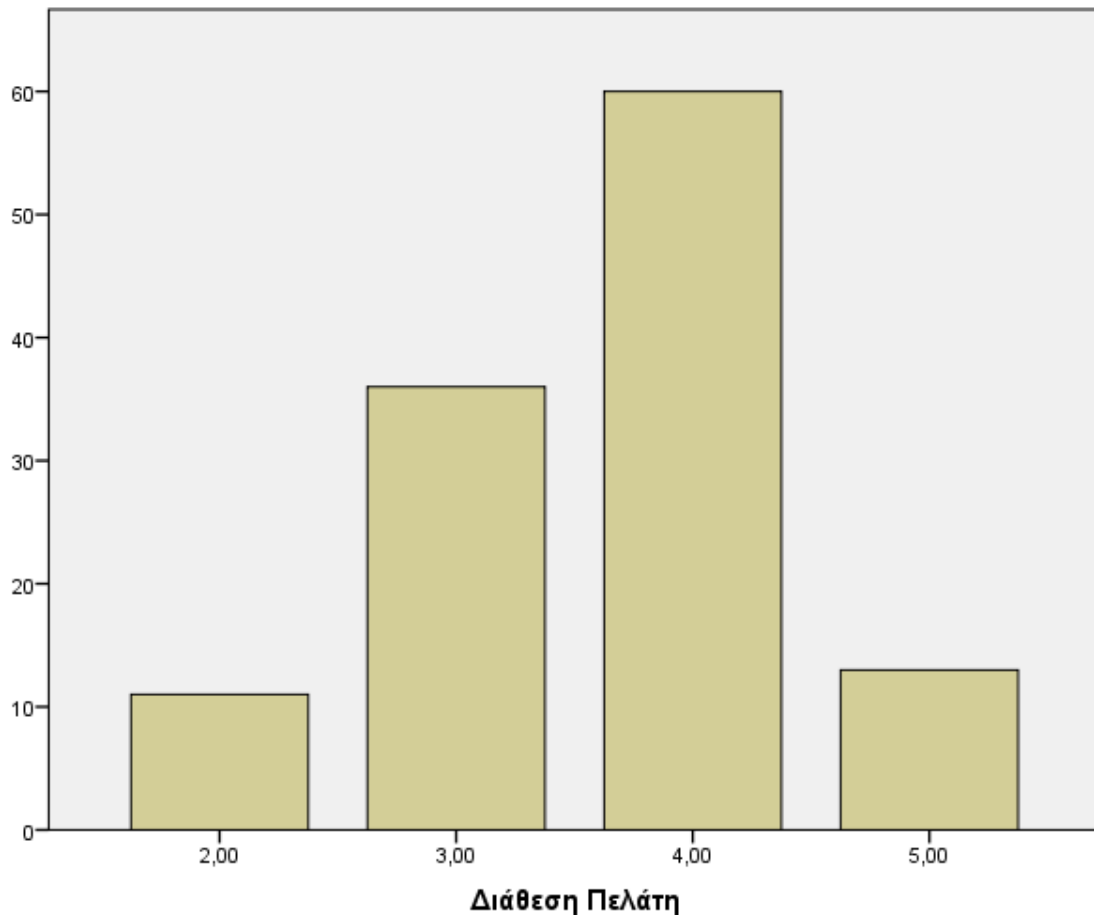
Εικόνα 4.4: Συχνότητες Μεταβλητής Ευχαριστώ. (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Το ευχαριστώ μετρήθηκε απλά με το αν ειπώθηκε ή όχι στο τέλος της συναλλαγής. Οι περισσότεροι από τους μισούς πελάτες, όντως ευχαρίστησαν τον υπάλληλο που τους εξυπηρέτησε, σε ποσοστό 76,7%. Ωστόσο, το υπόλοιπο 23,3% που δεν είπε ευχαριστώ για τη συναλλαγή, δεν αποτελεί έναν αμελητέο αριθμό, καθώς υποδηλώνει πως σχεδόν 1 στους 4 πελάτες δεν ευχαριστεί τον εργαζόμενο για τις υπηρεσίες που προσέφερε.



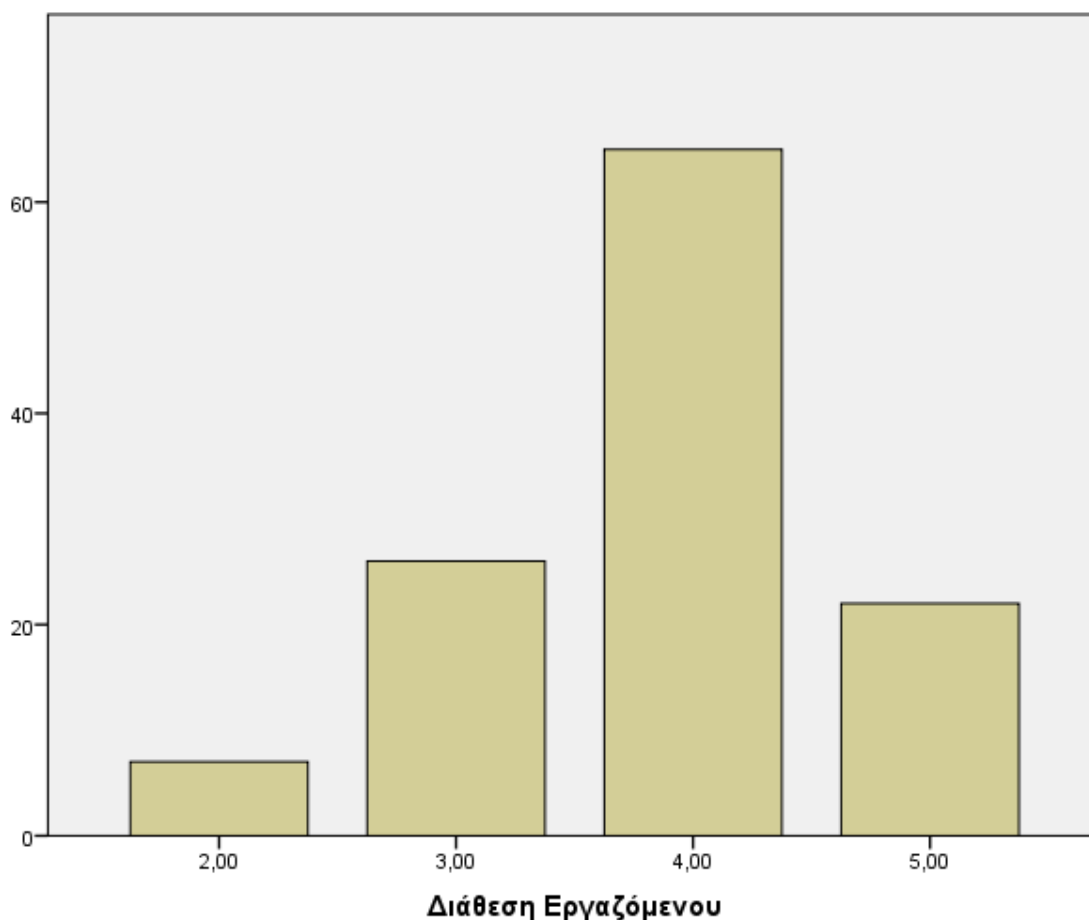
Εικόνα 4.5: Συχνότητες Μεταβλητής Επίδειξης Συναισθημάτων. (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Για τη μέτρηση της επίδειξης θετικών συναισθημάτων, δημιουργήθηκε αυτή η συνολική μεταβλητή, η οποία ανταποκρίνεται στην περιγραφή των συναλλαγών ως εξής: το 0 δηλώνει γενικά την απουσία θετικής επίδειξης συναισθημάτων, το 1 ανταποκρίνεται σε μια πιο μέτρια κατάσταση με την εμφάνιση ενδεχομένως θετικών δειγμάτων συμπεριφοράς μία φορά κατά τη συναλλαγή, ενώ το 2 δηλώνει την σαφή ύπαρξη θετικών συναισθημάτων από δύο φορές και πάνω, κατά την εξέλιξη μιας συναλλαγής. Συγκεκριμένα, μόλις 9 στις 120 συναλλαγές σημειώνουν απουσία επίδειξης θετικών συναισθημάτων, σε ποσοστό 7,5%, εν αντιθέσει με το 61,7% των συναλλαγών, δηλαδή 74 συναλλαγές, οι οποίες σημειώθηκαν με σαφώς θετική επίδειξη συναισθημάτων από την πλευρά των πελατών στους εργαζόμενους.



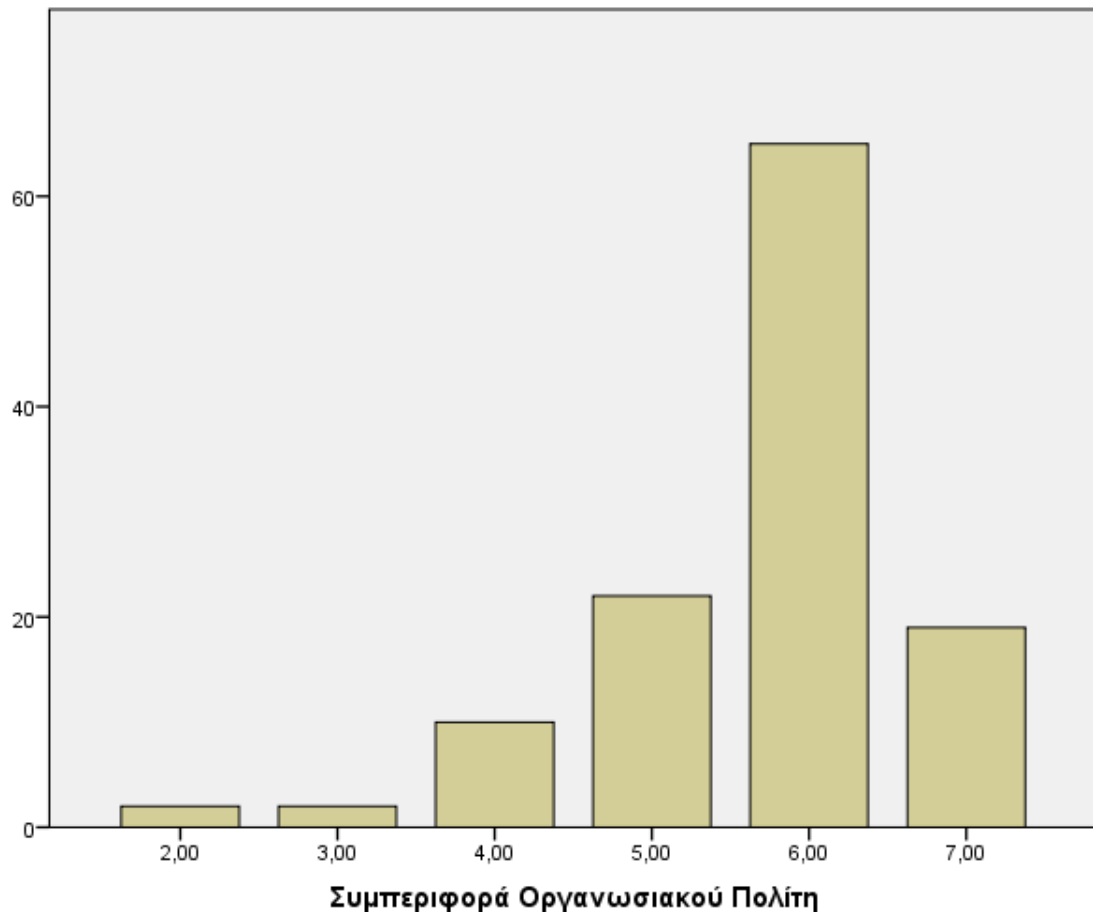
Εικόνα 4.6: Συχνότητες Μεταβλητής Διάθεσης Πελάτη. (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Για τη μέτρηση της διάθεσης του πελάτη οι μεταβλητές που δήλωναν αρνητικά συναισθήματα αντιστράφηκαν σε θετικές. Έτσι, η διάθεση μετράται με το 5 να σημαίνει "Πάρα πολύ" στη δήλωση θετικών συναισθημάτων. Το 50% των ερωτηθέντων πελατών καταγράφηκε στο 4, δηλαδή στη δήλωση "Αρκετά" στην καταγραφή θετικής διάθεσης. Γενικά, το 60,8% των πελατών καταγράφηκε με θετική διάθεση, ενώ το 30% βρίσκεται στο 3, δηλαδή στη δήλωση "Έτσι κι έτσι". Το υπόλοιπο 9,2%, δηλαδή μόλις 1 στους 10 πελάτες, καταγράφηκαν με διάθεση που τείνει προς το να είναι κακή, αλλά και πάλι δεν καταγράφεται στο 1.



Εικόνα 4.7: Συχνότητες Μεταβλητής Διάθεσης Εργαζόμενου. (πηγή: ίδια επεξεργασία)

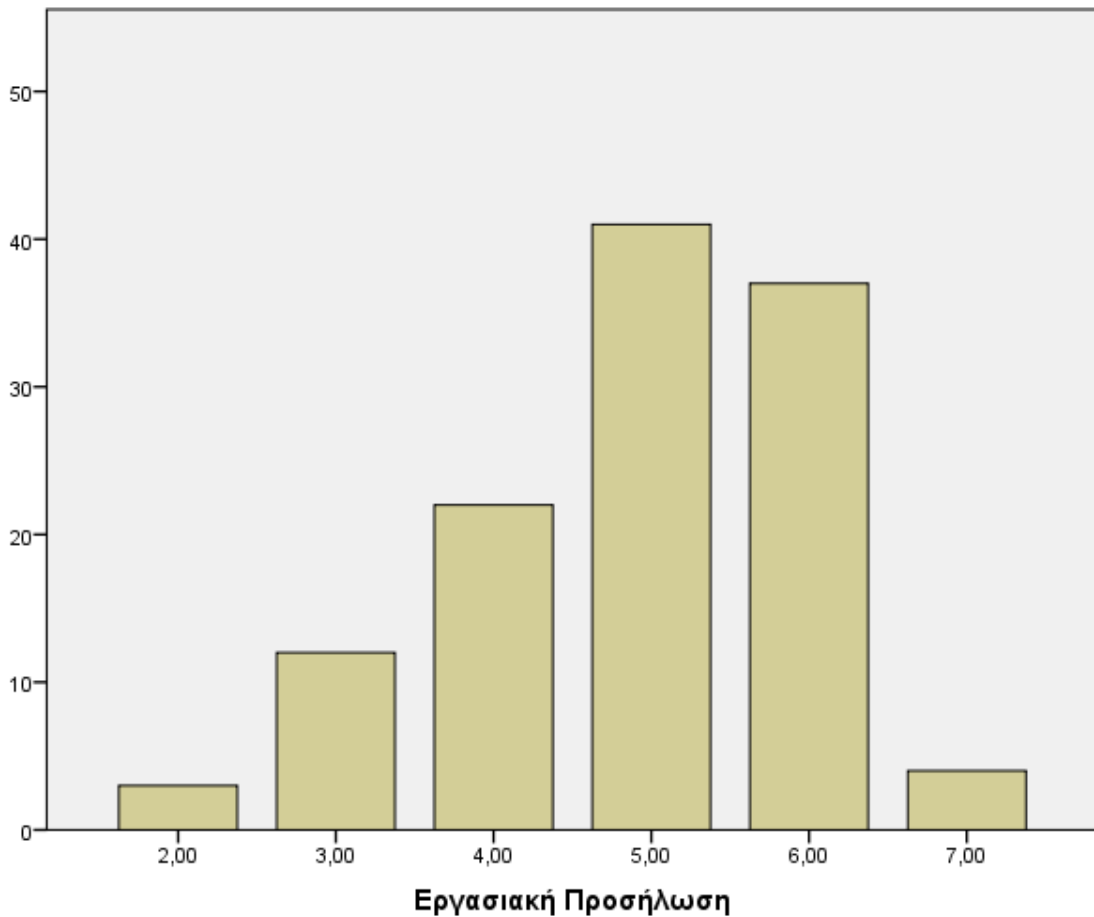
Αντίστοιχα με τη διάθεση των πελατών, διαμορφώθηκε και η διάθεση των εργαζόμενων. Παραπάνω από τους μισούς εργαζόμενους, κατέγραψαν πως η διάθεσή τους χαρακτηρίζεται αρκετά καλή με το 54,2% να σημειώνει τις περισσότερες από τις μεταβλητές της διάθεσης στο 4. Συνολικά, το 72,5% των εργαζόμενων καταγράφηκε με καλή διάθεση, ενώ το 21,7% βαθμολόγησε τις περισσότερες απαντήσεις του με 3. Αυτό σημαίνει πως περίπου 1 στους 5 εργαζόμενους σημείωσε μια σχετικά μέτρια διάθεση, ενώ περίπου 1 στους 20 σημειώθηκε με κακή.



Εικόνα 4.8: Συχνότητες Μεταβλητής Συμπεριφοράς Οργανωσιακού Πολίτη.

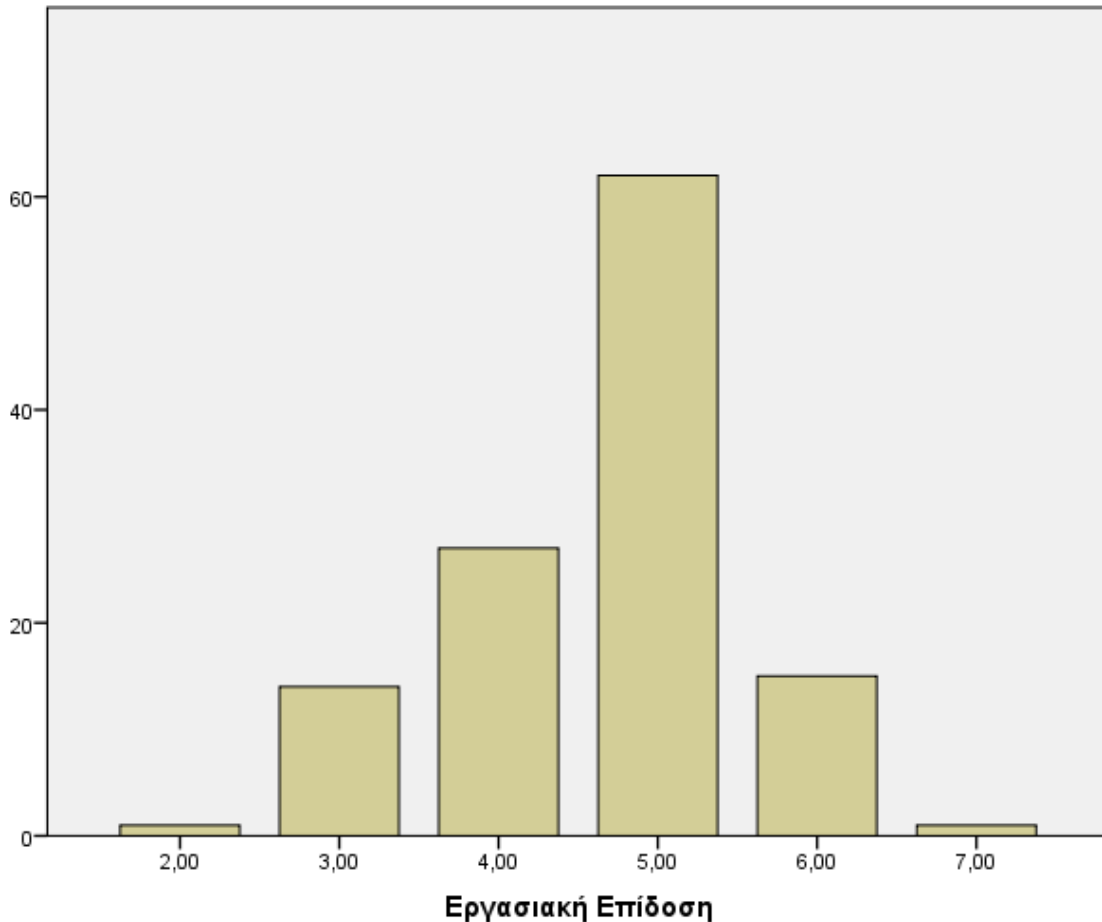
(πηγή: ίδια επεξεργασία)

Με πολύ μεγάλη διαφορά σε σχέση με τα υπόλοιπα ποσοστά που καταγράφηκαν, το 54,2% των εργαζόμενων, δηλαδή λίγο παραπάνω από τους μισούς, δήλωσε πως συμφωνεί με τις δηλώσεις που μετρούν τη συμπεριφορά οργανωσιακού πολίτη, βαθμολογώντας με 6 τις απαντήσεις του. Αυτό σημαίνει πως καταγράφονται ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά βοηθητικών συμπεριφορών στο εργασιακό περιβάλλον των ερωτηθέντων, με συνολικό ποσοστό το 88,3% να σημειώνει πάνω από 5 στις απαντήσεις των ερωτήσεων.



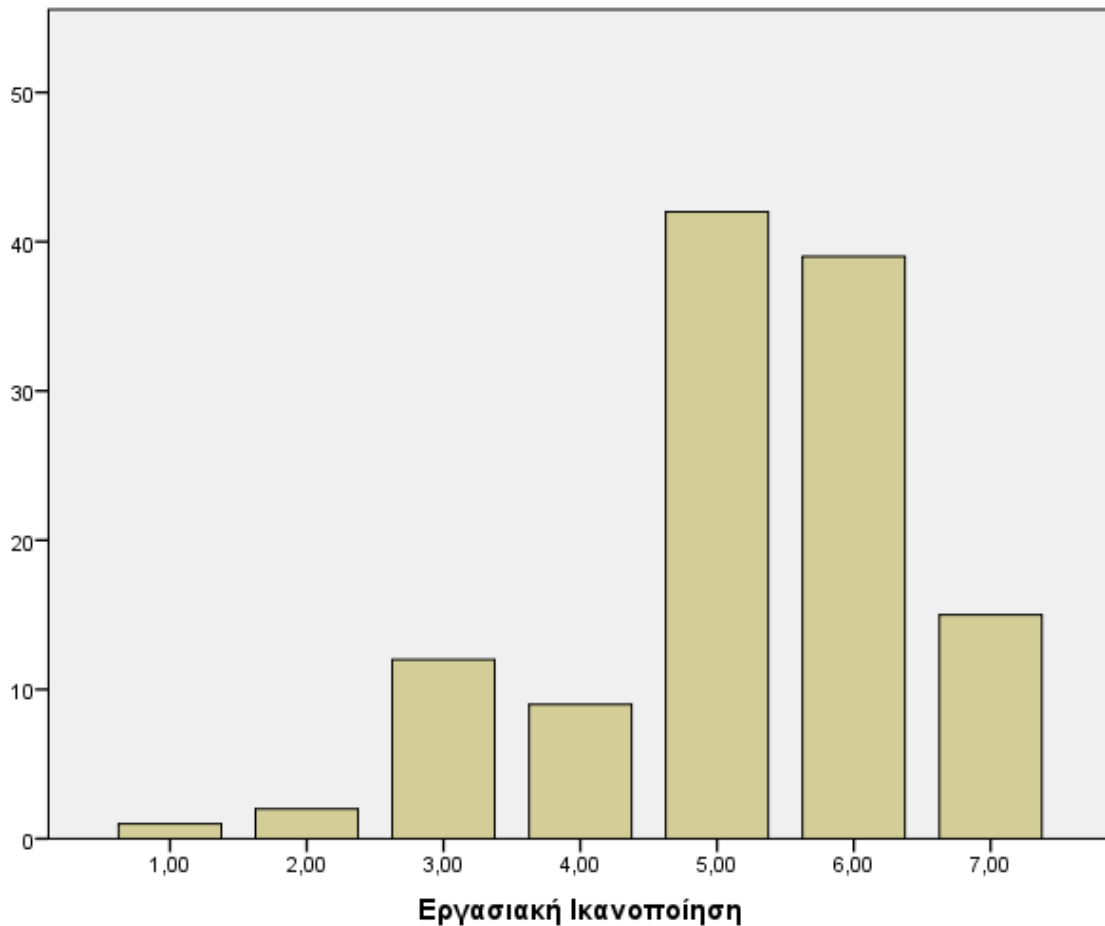
Εικόνα 4.9: Συχνότητες Μεταβλητής Εργασιακής Προσήλωσης. (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Στην εργασιακή προσήλωση, τα ποσοστά των απαντήσεων επιμερίζονται περισσότερο από τους ερωτηθέντες. Το μεγαλύτερο ποσοστό τους, 35%, κατέγραψε στις ερωτήσεις τη βαθμολογία 5, δηλαδή πως μάλλον συμφωνεί με τις δηλώσεις των ερωτήσεων. Το αμέσως επόμενο ποσοστό, 30,8%, εμφανίζεται στο 6, πιο σίγουρο για το ότι συμφωνεί με τις ερωτήσεις που αφορούν τη μεταβλητή. Ωστόσο, απόλυτα με τις δηλώσεις της προσήλωσης, συμφωνεί μόνο το 3,3%, το οποίο αποτελεί ποσοστό παρόμοιο με το σύνολο των ερωτηθέντων που κατέγραψαν πως διαφωνούν με τις παραπάνω δηλώσεις. Συνολικά, το 71,3% παρουσιάζεται να συμφωνεί με τις δηλώσεις που αφορούν την προσήλωση.



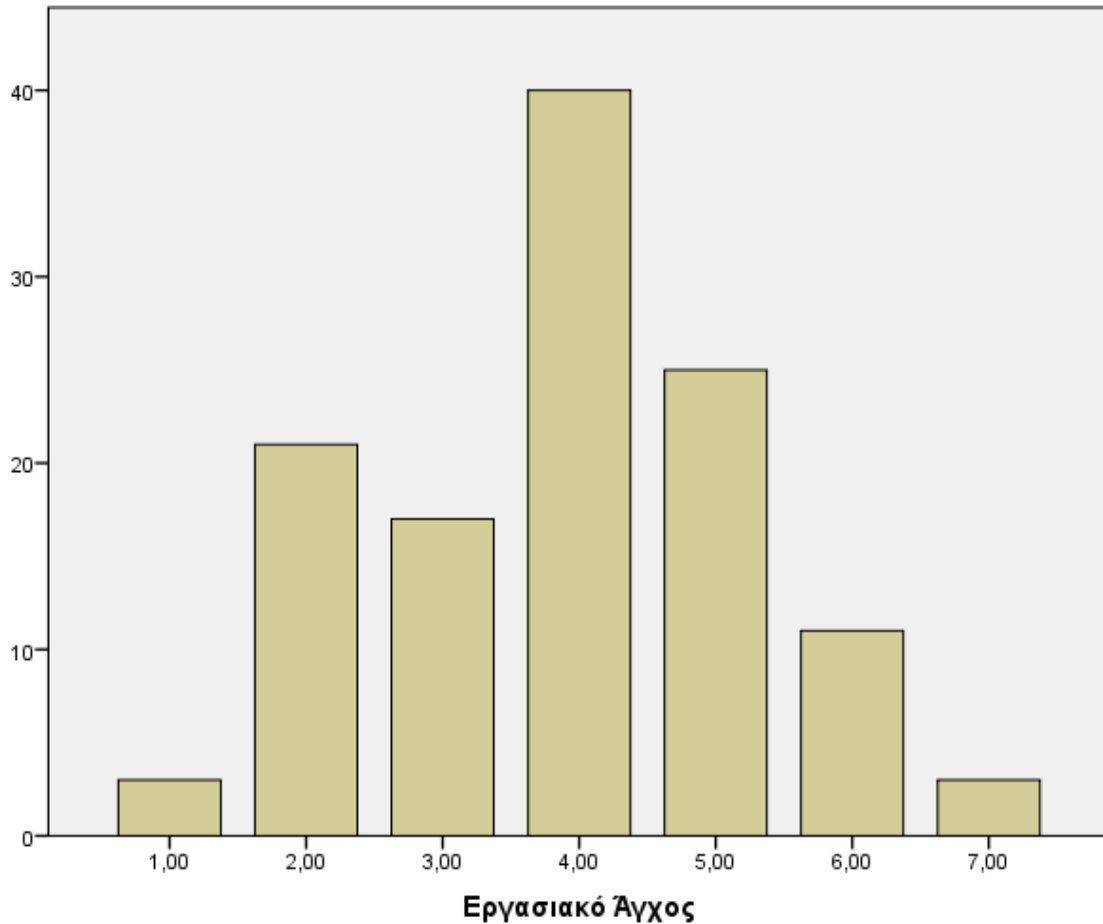
Εικόνα 4.10: Συχνότητες Μεταβλητής Εργασιακής Επίδοσης. (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Το μεγαλύτερο ποσοστό των απαντήσεων που αφορούν την εργασιακή επίδοση βρίσκεται στο 5, που δηλώνει πως οι εργαζόμενοι μάλλον συμφωνούν με τις δηλώσεις που αξιολογούν την επίδοση. Το ποσοστό αυτό βρίσκεται στο 51,7%, που σημαίνει πως παραπάνω από τους μισούς εργαζόμενους αξιολόγησαν την επίδοσή τους δηλώνοντας πως μάλλον συμφωνούν με τις ερωτήσεις που τη βαθμολογούν. Μόλις ένας εργαζόμενος αξιολόγησε τον εαυτό του με 7 και αντίστοιχα, ένας ακόμα με 2. Άξιο σχολιασμού είναι το αμέσως επόμενο μεγάλο ποσοστό, το 22,5%, το οποίο εμφανίζεται στο 4, με τους εργαζόμενους να δηλώνουν ουσιαστικά πως δεν είναι σίγουροι για την αυτοαξιολόγησή τους.



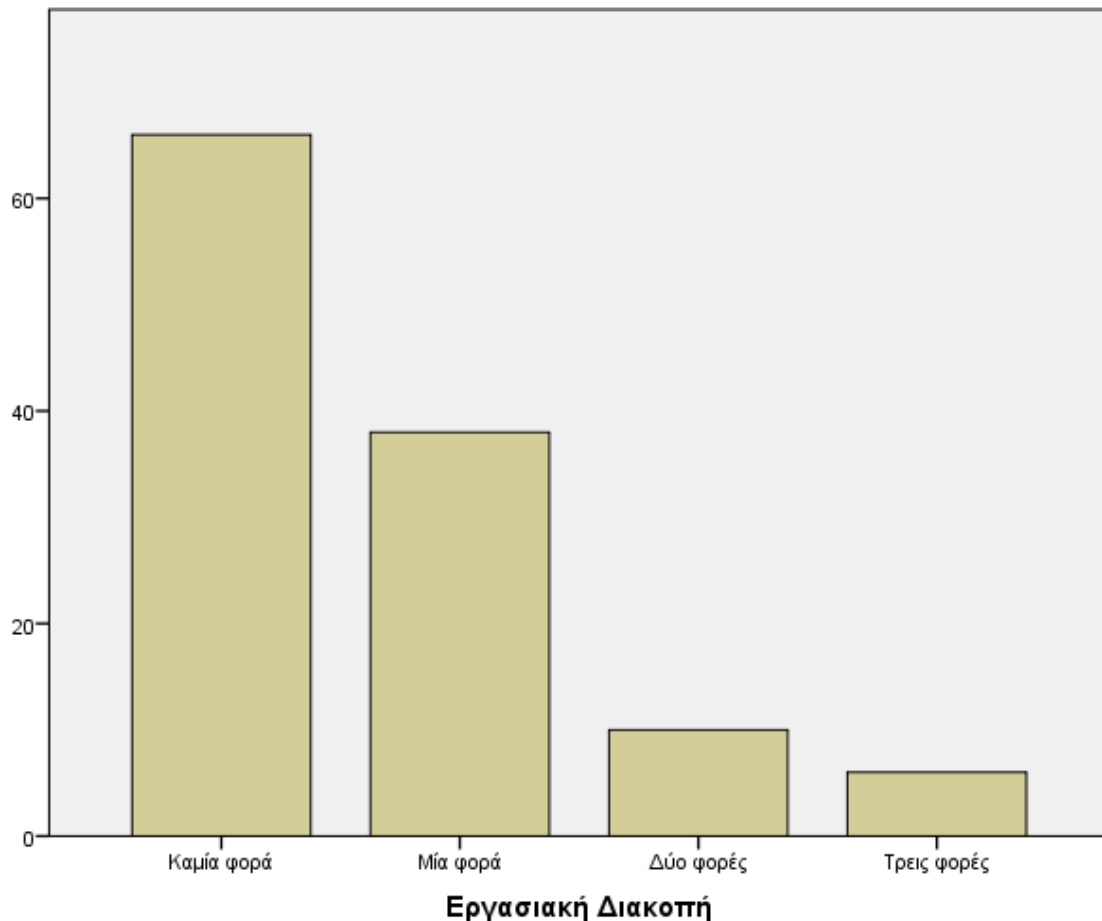
Εικόνα 4.11: Συχνότητες Μεταβλητής Εργασιακής Ικανοποίησης. (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Στην μεταβλητή αυτή, σημειώθηκαν απαντήσεις που κάλυπταν όλο το εύρος της βαθμίδας των απαντήσεων. Υπήρξε ένας εργαζόμενος που δήλωσε πως δεν είναι καθόλου ευχαριστημένος από τη δουλειά του, καταγράφοντας 1 στη βαθμίδα της ικανοποίησης, ενώ 15 δήλωσαν πως είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζόμενων, το 35%, βρίσκεται στο 5 δηλώνοντας πως είναι μάλλον ικανοποιημένο, ενώ το αμέσως επόμενο ποσοστό είναι το 32,5% και βρίσκεται στο 6. Γενικά, η μεγάλη πλειοψηφία των εργαζόμενων, σε ποσοστό 80%, δηλώνει ικανοποιημένο από τη δουλειά του.



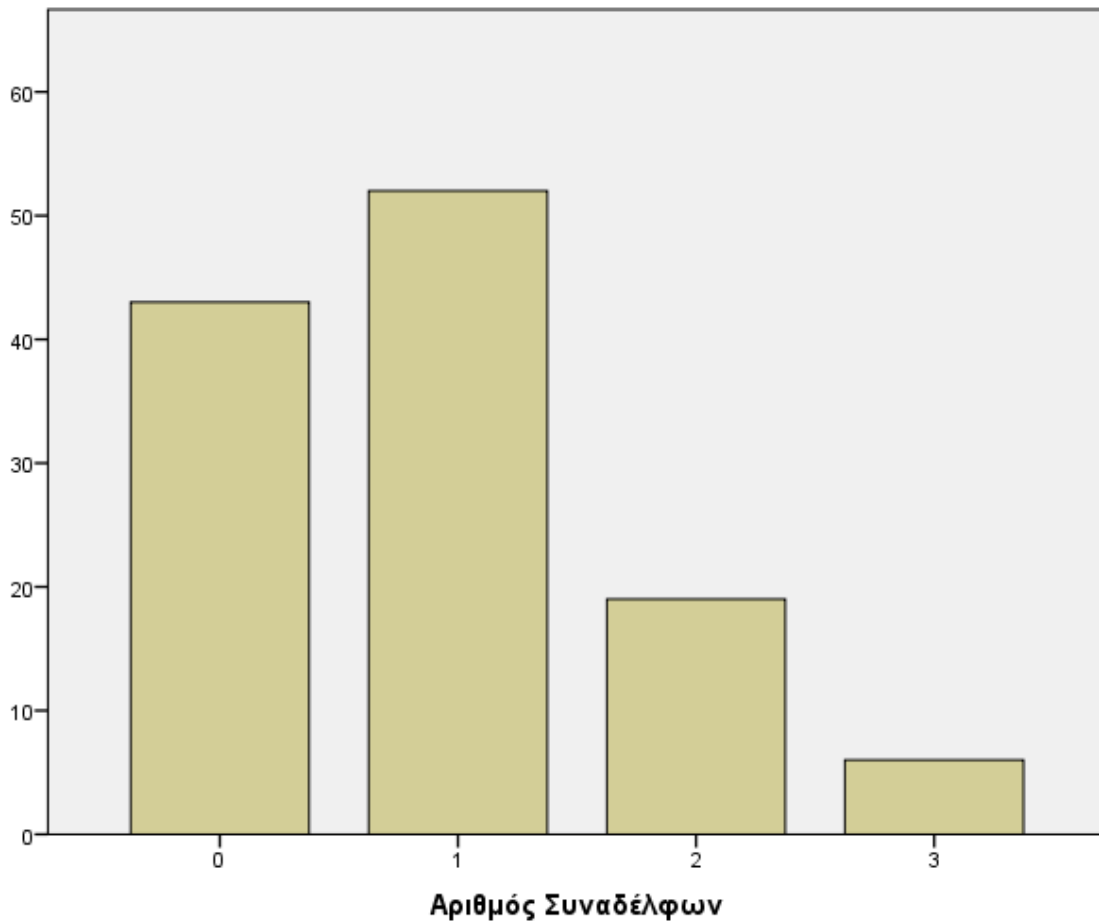
Εικόνα 4.12: Συχνότητες Μεταβλητής Εργασιακού Άγχους. (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Το μεγαλύτερο ποσοστό των απαντήσεων στη μέτρηση του εργασιακού άγχους βρίσκεται στο 4 και είναι το 33,3%, που σημαίνει πως οι περισσότεροι εργαζόμενοι ούτε αγχώνονται ιδιαίτερα αλλά δεν είναι και απόλυτα χαλαροί στο εργασιακό τους περιβάλλον. Αυτό σημαίνει πως 1 στους 3 εργαζόμενους νιώθουν ουδέτερα ως προς το άγχος στο χώρο εργασίας τους. Τρεις από το σύνολο δήλωσαν πως δεν αγχώνονται καθόλου, ενώ τρεις ακόμα πως αγχώνονται απόλυτα. Γενικά, τα ποσοστά που αφορούν τη βαθμολόγηση του άγχους διαχέονται σε όλες τις βαθμίδες εκατέρωθεν του 4 σχεδόν αρμονικά, δείχνοντας πως οι εργαζόμενοι αγχώνονται από καταστάσεις στην εργασία τους, τόσο όσο και μένουν ήρεμοι και ανεπηρέαστοι.



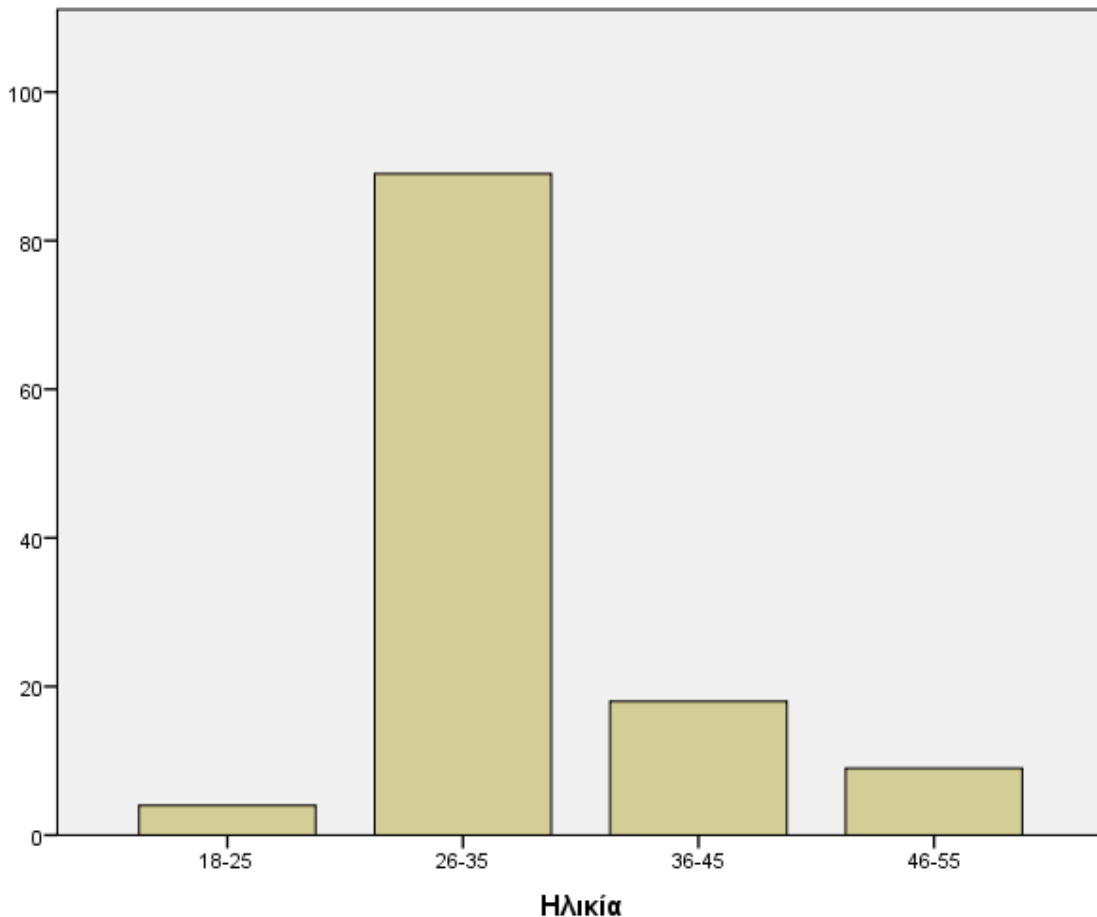
Εικόνα 4.13: Συχνότητες Μεταβλητής Εργασιακής Διακοπής. (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Στη μέτρηση της εργασιακής διακοπής είναι φανερό πως στη συντριπτική τους πλειοψηφία οι συναλλαγές που καταγράφηκαν δεν διακόπηκαν ιδιαίτερος από συμβάντα. Σε ποσοστό 55%, οι εργαζόμενοι δεν διακόπηκαν καθόλου κατά την εξέλιξη της συναλλαγής, ενώ μόλις το 5% σημείωσε πως διακόπηκε από συναδέλφους ή απρόβλεπτα γεγονότα τρεις φορές. Το αμέσως επόμενο μεγάλο ποσοστό είναι το 31,7% των εργαζόμενων, το οποίο δηλώνει πως διακόπηκε μόνο μία φορά.



Εικόνα 4.14: Συχνότητες Μεταβλητής Αριθμού Συναδέλφων. (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Στην πλειοψηφία τους στις συναλλαγές που καταγράφηκαν, οι εργαζόμενοι βρίσκονταν σε ποσοστό 43,3% με μόνο έναν συνάδελφο μαζί τους στην ίδια θέση. Το αμέσως επόμενο μεγάλο ποσοστό, το 35,8%, ήταν μόνο του κατά την εξέλιξη της συναλλαγής, ενώ το μικρότερο ποσοστό ήταν αυτό του 5%, στο οποίο οι εργαζόμενοι βρίσκονταν μαζί με άλλους τρεις συναδέλφους τους.



Εικόνα 4.15: Συχνότητες Μεταβλητής Ηλικίας. (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Ο μεγαλύτερος αριθμός των ερωτηθέντων εργαζόμενων βρίσκεται στην ηλικιακή κατηγορία 26-35, σε ποσοστό 74,2%. Υπήρξε και ένα μικρό ποσοστό της τάξεως του 3,3%, το οποίο αφορά την κατηγορία 18-25, ενώ το αμέσως επόμενο μικρότερο σύνολο ερωτηθέντων ανήκει στην κατηγορία 46-55 και πρόκειται για το 7,5%.

Όλοι οι πίνακες οι σχετικοί με τις συχνότητες των μεταβλητών και τα ακριβή τους ποσοστά βρίσκονται στο παράρτημα.

4.4 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ (CORRELATIONS)

Αναφορικά με τις μεταβλητές που μελετήθηκαν για την έρευνα, διερευνήθηκαν επίσης οι μεταξύ τους συσχετίσεις. Οι πίνακες που δηλώνουν τις προκύπτουσες σχέσεις εμφανίζονται παρακάτω. Αρχικά, παρουσιάζεται ο συνολικός πίνακας των συσχετίσεων των μεταβλητών και ακολουθούν επιμέρους, οι οποίοι καθιστούν ευκολότερο το σχολιασμό των ευρημάτων.

Correlations

| | Χαριτισμός | Χαμόγελο | Ο_Επιαφή | Ευχαριστώ | Επίδεξη_Συναίσθ | Δ_Γελοία | Δ_Εργαζόμενου | OCB | Ε_Προσθήμηση | Ε_Επίδοση | Ε_Κανονποίηση | Ε_Άγχος | Ε_Διακατά |
|-----------------------|------------|----------|----------|-----------|-----------------|----------|---------------|--------|--------------|-----------|---------------|---------|-----------|
| Χαριτισμός | 1 | | | | | | | | | | | | |
| Χαμόγελο | .442** | 1 | | | | | | | | | | | |
| Όπτική_Επιαφή | 0,121 | .307** | 1 | | | | | | | | | | |
| Ευχαριστώ | .284** | .506** | .333** | 1 | | | | | | | | | |
| Επίδεξη_Συναισθημάτων | .723** | .860** | .527** | .707** | 1 | | | | | | | | |
| Διάθεση_Γελοία | .298** | .645** | .410** | .663** | .687** | 1 | | | | | | | |
| Διάθεση_Εργαζόμενου | .250** | .538** | .345** | .594** | .579** | .721** | 1 | | | | | | |
| OCB | 0,038 | .213 | .314** | .359** | .278** | .375** | .572** | 1 | | | | | |
| Εργ_Προσθήμηση | -0,027 | 0,178 | .281** | .333** | .219** | .323** | .524** | .656** | 1 | | | | |
| Εργ_Επίδοση | -0,127 | 0,013 | .251** | .300** | 0,063 | .302** | .378** | .455** | .364** | 1 | | | |
| Εργ_Κανονποίηση | 0,033 | 0,108 | .267** | .239** | .188** | .215** | .428** | .518** | .661** | 0,16 | 1 | | |
| Εργ_Άγχος | 0,042 | -,167** | -,192** | -0,179** | -0,163** | -,219** | -,297** | -0,032 | -,219** | -0,109 | -,324** | 1 | |
| Εργ_Διακατά | -0,124 | 0,021 | -0,06 | -0,036 | -0,067 | -0,07 | -,212 | 0,064 | -0,016 | -0,049 | -0,018 | 0,145 | 1 |

Πίνακας 4.4.1: Συνολικές συσχετίσεις μεταξύ όλων των μεταβλητών. (πηγή: ίδια επεξεργασία)

** Στατιστική σημαντικότητα σε επίπεδο 0.01.

* Στατιστική σημαντικότητα σε επίπεδο 0.05.

Πίνακας 4.4.2: Συσχετίσεις μεταξύ της μεταβλητής επίδειξης συναισθημάτων και των υπόλοιπων μεταβλητών του μοντέλου (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Correlations

| | Επίδειξη_Συναισθ. | OCB | Ε_Προσήλωση | Ε_Επίδοση | Ε_Ικανοποίηση | Ε_Άγχος | Ε_Διακοπή | Δ_Πελάτη | Δ_Εργαζόμενου |
|------------------------|-------------------|--------|-------------|-----------|---------------|---------|-----------|----------|---------------|
| Επίδειξη συναισθημάτων | 1 | | | | | | | | |
| OCB | ,278** | 1 | | | | | | | |
| Εργ_Προσέλιωση | ,219* | ,658** | 1 | | | | | | |
| Εργ_Επίδοση | ,063 | ,455** | ,364** | 1 | | | | | |
| Εργ_Ικανοποίηση | ,188* | ,518** | ,661** | ,160 | 1 | | | | |
| Εργ_Άγχος | -,163 | -,032 | -,219* | -,109 | -,324** | 1 | | | |
| Εργ_Διακοπή | -,067 | ,054 | -,016 | -,048 | -,019 | ,145 | 1 | | |
| Διάθεση_Πελάτη | ,687** | ,375** | ,323** | ,302** | ,215* | -,219* | -,070 | 1 | |
| Διάθεση_Εργαζόμενου | ,579** | ,572** | ,524** | ,376** | ,426** | -,297** | -,212* | ,721** | 1 |

** . Στατιστική σημαντικότητα σε επίπεδο 0.01.

* . Στατιστική σημαντικότητα σε επίπεδο 0.05.

Στον παραπάνω πίνακα, η πιο δυνατή συσχέτιση παρουσιάζεται μεταξύ της μεταβλητής επίδειξης των συναισθημάτων του πελάτη και της διάθεσης του εργαζομένου. Ακόμα μεγαλύτερη είναι αυτή της συσχέτισης μεταξύ της επίδειξης των συναισθημάτων και της διάθεσης του πελάτη, ωστόσο πρόκειται για ένα λογικό αποτέλεσμα, το οποίο παράλληλα δεν αποτελεί κομμάτι της παρούσας μελέτης. Σχετικά λοιπόν με το συσχετισμό συναισθημάτων πελάτη και διάθεσης εργαζόμενου, βλέπουμε πως το πρώτο με την αύξησή του επηρεάζει το δεύτερο κατά 0,579 μονάδες σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0.01. Η αμέσως επόμενη στατιστικά σημαντική συσχέτιση εντοπίζεται μεταξύ επίδειξης συναισθημάτων και OCB, όπου η αύξηση της θετικής επίδειξης συναισθημάτων κατά 1 μονάδα θα οδηγήσει σε αύξηση της OCB κατά 0,278 μονάδες. Δυστυχώς, όλες οι υπόλοιπες συσχέτισεις παρουσιάζονται πολύ χαμηλές, όπως αυτές των συναισθημάτων με την ικανοποίηση και την προσέλιωση, και ενίοτε αμελητέες, όπως αυτή της επίδειξης των συναισθημάτων με την εργασιακή επίδοση.

Πίνακας 4.4.3: Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών επίδειξης συναισθημάτων και των διαθέσεων πελάτη και εργαζόμενου (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Correlations | | | | | | |
|---------------------|-------------|----------|--------------|-----------|----------------|---------------------|
| | Χαιρετισμός | Χαμόγελο | Οπτική_Επαφή | Ευχαριστώ | Διάθεση_Πελάτη | Διάθεση_Εργαζόμενου |
| Χαιρετισμός | 1 | | | | | |
| Χαμόγελο | ,442** | 1 | | | | |
| Οπτική_Επαφή | ,121 | ,307** | 1 | | | |
| Ευχαριστώ | ,284** | ,586** | ,333** | 1 | | |
| Διάθεση_Πελάτη | ,299** | ,645** | ,410** | ,683** | 1 | |
| Διάθεση_Εργαζόμενου | ,250** | ,538** | ,345** | ,594** | ,721** | 1 |

** . Στατιστική σημαντικότητα σε επίπεδο 0.01.

* . Στατιστική σημαντικότητα σε επίπεδο 0.05.

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, βλέπουμε σημαντικές θετικές συσχετίσεις μεταξύ του χαμόγελου, της οπτικής επαφής, του ευχαριστώ και των διαθέσεων του εργαζόμενου και του πελάτη. Η πιο σημαντική θετική συσχέτιση εντοπίζεται μεταξύ της διάθεσης του εργαζόμενου και της διάθεσης του πελάτη. Σε επίπεδο σημαντικότητας 1%, αυτό σημαίνει πως αν η διάθεση του πελάτη αυξηθεί θετικά κατά μία μονάδα, θα αυξηθεί θετικά και η διάθεση του εργαζόμενου κατά 0,721. Επίσης, είναι λογικό να εμφανίζεται εξίσου σημαντική συσχέτιση μεταξύ του χαμόγελου και της διάθεσης του εργαζόμενου· αν το χαμόγελο αυξηθεί κατά μία μονάδα, αυξάνεται και κατά 0,538 μονάδες η διάθεση του εργαζόμενου, σε επίπεδο σημαντικότητας 1%. Ακολουθεί με αντίστοιχα καλή συσχέτιση, το ευχαριστώ με τη διάθεση του εργαζόμενου· με αύξηση μίας μονάδας του ευχαριστώ αυξάνεται κατά 0,594 μονάδες η διάθεση. Η μεταβλητή με τις λιγότερο σημαντικές συσχετίσεις με τις υπόλοιπες είναι η οπτική επαφή. Οι συσχετίσεις είναι ναί μεν θετικές όταν υπάρχουν, αλλά σε κάποιες περιπτώσεις όχι τόσο σημαντικές όπως στην περίπτωση της διάθεσης του εργαζόμενου (0,345 μονάδες αύξηση της διάθεσης για μία μονάδα αύξησης της οπτικής επαφής). Τέλος, παρουσιάζεται σχεδόν έντονη θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών επίδειξης των συναισθημάτων (χαμόγελο, ευχαριστώ) και της διάθεσης του πελάτη, γεγονός που είναι απόλυτα λογικό καθώς με την αύξηση της διάθεσης του πελάτη, θα αυξάνεται και η επίδειξη θετικών από αυτόν συναισθημάτων.

Πίνακας 4.4.4: Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών επίδειξης συναισθημάτων και της OCB, της προσήλωσης, της επίδοσης και της ικανοποίησης (πηγή: ίδια επεξεργασία).

| Correlations | | | | | | | | |
|------------------|-------------|----------|--------------|-----------|--------|----------------|--------------|------------------|
| | Χαιρετισμός | Χαμόγελο | Οπτική_Επαφή | Ευχαριστώ | OCB | Εργ. Προσήλωση | Εργ. Επίδοση | Εργ. Ικανοποίηση |
| Χαιρετισμός | 1 | | | | | | | |
| Χαμόγελο | ,442** | 1 | | | | | | |
| Οπτική_Επαφή | ,121 | ,307** | 1 | | | | | |
| Ευχαριστώ | ,284** | ,586** | ,333** | 1 | | | | |
| OCB | ,038 | ,213* | ,314** | ,359** | 1 | | | |
| Εργ. Προσήλωση | -,027 | ,178 | ,281** | ,333** | ,658** | 1 | | |
| Εργ. Επίδοση | -,127 | ,013 | ,251** | ,200* | ,455** | ,364** | 1 | |
| Εργ. Ικανοποίηση | ,033 | ,109 | ,267** | ,239** | ,518** | ,661** | ,160 | 1 |

** . Στατιστική σημαντικότητα σε επίπεδο 0.01.

* . Στατιστική σημαντικότητα σε επίπεδο 0.05.

Στον παραπάνω πίνακα, εξετάζονται οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών επίδειξης των συναισθημάτων των πελατών και των εργασιακών τάσεων των εργαζομένων. Οι μεγαλύτερες τιμές συσχετίσεων εμφανίζονται κυρίως είτε μεταξύ των μεταβλητών των συναισθημάτων είτε μεταξύ των εργασιακών στάσεων. Ωστόσο, το ενδιαφέρον δεν εστιάζεται στις μεταξύ τους συσχετίσεις. Παρατηρείται γενικά πως το χαμόγελο δεν συσχετίζεται ικανοποιητικά με καμία από τις μεταβλητές των εργασιακών στάσεων, παρά μόνο σε μικρό θετικό βαθμό με την OCB σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,5%. Λίγο καλύτερα με την OCB, συσχετίζεται η οπτική επαφή, με τιμή θετικής συσχέτισης 0,314, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%. Γενικά, η οπτική επαφή συσχετίζεται σε μικρό βαθμό αλλά σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%, και με τις υπόλοιπες εργασιακές στάσεις. Ωστόσο, η μεταβλητή του ευχαριστώ παρουσιάζει την καλύτερη συσχέτιση του πίνακα. Συνδέεται με την OCB θετικά κατά 0,359 μονάδες σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1% και αντίστοιχα καλή σχετικά συσχέτιση παρουσιάζει και με την εργασιακή προσήλωση. Τέλος, ο χαιρετισμός δεν παρουσιάζει καμία απολύτως συσχέτιση με τις εργασιακές στάσεις. Γενικά, ο πίνακας δεν δίνει θεαματικά αποτελέσματα συσχετίσεων μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών.

Πίνακας 4.4.5: Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών επίδειξης συναισθημάτων και του άγχους και της εργασιακής διακοπής (πηγή: ίδια επεξεργασία).

| Correlations | | | | | | |
|--------------|-------------|--------------------|--------------------|-----------|------------|--------------|
| | Χαιρετισμός | Χαμόγελο | Οπτική_Επαφή | Ευχαριστώ | Εργ. Άγχος | Εργ. Διακοπή |
| Χαιρετισμός | 1 | | | | | |
| Χαμόγελο | ,442** | 1 | | | | |
| Οπτική_Επαφή | ,121 | ,307** | 1 | | | |
| Ευχαριστώ | ,284** | ,586** | ,333** | 1 | | |
| Εργ. Άγχος | ,042 | -,197 [†] | -,192 [†] | -,179 | 1 | |
| Εργ. Διακοπή | -,124 | ,021 | -,060 | -,038 | ,145 | 1 |

** . Στατιστική σημαντικότητα σε επίπεδο 0.01.

* . Στατιστική σημαντικότητα σε επίπεδο 0.05.

Στον πίνακα αυτό, δεν εμφανίζονται συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών επίδειξης των συναισθημάτων και των μεταβλητών του άγχους και της διακοπής. Οι τιμές είναι κυρίως αμελητέες. Ωστόσο, αν ξεχωρίζει κάτι είναι η μεγαλύτερη τιμή που σημειώνεται στον πίνακα και είναι αυτή της συσχέτισης μεταξύ χαμόγελου και εργασιακού άγχους, η οποία εμφανίζεται αρνητική. Σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0.5%, το άγχος φαίνεται να μειώνεται κατά 0,197 μονάδες με την αύξηση μίας μονάδας του χαμόγελου.

Πίνακας 4.4.6: Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών επίδειξης συναισθημάτων και του αριθμού των συναδέλφων του εργαζομένου κατά την ώρα της συναλλαγής (πηγή: ίδια επεξεργασία).

| Correlations | | | | | |
|----------------|-------------|----------|--------------|--------------------|----------------|
| | Χαιρετισμός | Χαμόγελο | Οπτική_Επαφή | Ευχαριστώ | Αρ. Συναδέλφων |
| Χαιρετισμός | 1 | | | | |
| Χαμόγελο | ,442** | 1 | | | |
| Οπτική_Επαφή | ,121 | ,307** | 1 | | |
| Ευχαριστώ | ,284** | ,586** | ,333** | 1 | |
| Αρ. Συναδέλφων | -,280** | -,125 | -,055 | -,183 [†] | 1 |

** . Στατιστική σημαντικότητα σε επίπεδο 0.01.

* . Στατιστική σημαντικότητα σε επίπεδο 0.05.

Φαίνεται να υπάρχει μια μικρή, αλλά εμφανής σε σχέση με τις άλλες, συσχέτιση μεταξύ του χαιρετισμού και του αριθμού των συναδέλφων του ερωτούμενου. Πρόκειται για μια αρνητική σχέση, η οποία ωστόσο έχει καλύτερο νόημα από την αντίστροφη πλευρά

κατά την οποία, η αύξηση του αριθμού των συναδέλφων οδηγεί σε μείωση του χαιρετισμού από τους πελάτες.

Πίνακας 4.4.7: Συσχετίσεις μεταξύ των διαθέσεων πελάτη και εργαζόμενου και της OCB, της προσήλωσης, της επίδοσης και της ικανοποίησης (πηγή: ίδια επεξεργασία).

| Correlations | | | | | | |
|----------------------|-------------------------|--------------------|--------|-------------------|--------------|---------------------|
| | Διάθεση_ Εργαζόμενου | Διάθεση_ Πελάτη | OCB | Εργ. Προσήλωση | Εργ. Επίδοση | Εργ. Ικανοποίηση |
| Διάθεση_ Εργαζόμενου | 1 | | | | | |
| Διάθεση_ Πελάτη | ,721** | 1 | | | | |
| OCB | ,572** | ,375** | 1 | | | |
| Εργ. Προσήλωση | ,524** | ,323** | ,658** | 1 | | |
| Εργ. Επίδοση | ,376** | ,302** | ,455** | ,364** | 1 | |
| Εργ. Ικανοποίηση | ,426** | ,215* | ,518** | ,661** | ,160 | 1 |

** . Στατιστική σημαντικότητα σε επίπεδο 0.01.

* . Στατιστική σημαντικότητα σε επίπεδο 0.05.

Σε αντίθεση με τους προηγούμενους πίνακες, οι συσχετίσεις που εμφανίζονται εδώ είναι αρκετά σημαντικές. Η πλέον σημαντικότερη από όλες είναι αυτή της διάθεσης του εργαζόμενου με την OCB, κατά την οποία η αύξηση της διάθεσης κατά μία μονάδα θα οδηγήσει σε αύξηση και της OCB κατά, 0,572 μονάδες. Η αμέσως επόμενη σημαντικότερη εμφανίζεται μεταξύ της ίδιας διάθεσης και της προσήλωσης, με αύξηση της δεύτερης κατά 0,524 μονάδες, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%. Λιγότερο εμφανείς αλλά θετικές είναι και οι συσχετίσεις μεταξύ της διάθεσης του εργαζόμενου και των μεταβλητών της επίδοσης και της ικανοποίησης. Τέλος, οριακά σημαντικές παρουσιάζονται οι θετικές συσχετίσεις μεταξύ της διάθεσης του πελάτη και των υπόλοιπων μεταβλητών των εργασιακών στάσεων. Εξάιρεση αποτελεί η εργασιακή ικανοποίηση, της οποίας η συσχέτιση με τη διάθεση του πελάτη είναι αρκετά χαμηλή. Η τιμή της είναι 0,215, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,5%.

Πίνακας 4.4.8: Συσχετίσεις μεταξύ των διαθέσεων πελάτη και εργαζόμενου και του άγχους και των εργασιακών διακοπών (πηγή: ίδια επεξεργασία).

| Correlations | | | | |
|---------------------|----------------|---------------------|------------|--------------|
| | Διάθεση Πελάτη | Διάθεση Εργαζόμενου | Εργ. Άγχος | Εργ. Διακοπή |
| Διάθεση Πελάτη | 1 | | | |
| Διάθεση Εργαζόμενου | ,721** | 1 | | |
| Εργ. Άγχος | -,219* | -,297** | 1 | |
| Εργ. Διακοπή | -,070 | -,212* | ,145 | 1 |

** . Στατιστική σημαντικότητα σε επίπεδο 0.01.

* . Στατιστική σημαντικότητα σε επίπεδο 0.05.

Οι συσχετίσεις που παρουσιάζονται εδώ είναι αρνητικές, αλλά σχεδόν αδιάφορες στο μεγαλύτερο ποσοστό τους. Ωστόσο, οριακά σημαντική παρουσιάζεται η συσχέτιση μεταξύ της διάθεσης του εργαζόμενου και του εργασιακού άγχους. Όπως ήταν λογικό, φαίνεται πως η αύξηση της θετικής διάθεσης του εργαζόμενου κατά μία μονάδα θα οδηγήσει σε μείωση του εργασιακού άγχους κατά 0,3 μονάδες σχεδόν σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.

Πίνακας 4.4.9: Συσχετίσεις μεταξύ των διαθέσεων πελάτη και εργαζόμενου και του αριθμού των συναδέλφων του εργαζόμενου κατά την ώρα της συναλλαγής (πηγή: ίδια επεξεργασία).

| Correlations | | | |
|---------------------|----------------|---------------------|----------------|
| | Διάθεση Πελάτη | Διάθεση Εργαζόμενου | Αρ. Συναδέλφων |
| Διάθεση Πελάτη | 1 | | |
| Διάθεση Εργαζόμενου | ,721** | 1 | |
| Αρ. Συναδέλφων | -,122 | -,272** | 1 |

** . Στατιστική σημαντικότητα σε επίπεδο 0.01.

Και εδώ, όπως και στον πάνω πίνακα, υπάρχει μια οριακά σημαντική συσχέτιση και αυτή είναι της διάθεσης του εργαζόμενου με τον αριθμό των συναδέλφων του. Η συσχέτιση είναι αρνητική και βρίσκεται σχεδόν στο 0,3 σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.

Πίνακας 4.4.10: Συσχετίσεις μεταξύ των OCB, προσήλωση, επίδοση, ικανοποίηση και του άγχους και των εργασιακών διακοπών (πηγή: ίδια επεξεργασία).

| | OCB | Εργ. Προσήλωση | Εργ. Επίδοση | Εργ. Ικανοποίηση | Εργ. Άγχος | Εργ. Διακοπή |
|------------------|--------|-------------------|-----------------|---------------------|---------------|-----------------|
| OCB | 1 | | | | | |
| Εργ. Προσήλωση | ,658** | 1 | | | | |
| Εργ. Επίδοση | ,455** | ,364** | 1 | | | |
| Εργ. Ικανοποίηση | ,518** | ,661** | ,160 | 1 | | |
| Εργ. Άγχος | -,032 | -,219* | -,109 | -,324** | 1 | |
| Εργ. Διακοπή | ,054 | -,016 | -,048 | -,019 | ,145 | 1 |

** . Στατιστική σημαντικότητα σε επίπεδο 0.01.

* . Στατιστική σημαντικότητα σε επίπεδο 0.05.

Στον παραπάνω πίνακα, μελετώνται οι συσχετίσεις μεταξύ των εργασιακών στάσεων και των μεταβλητών άγχους και διακοπής, που μελετώνται εδώ σαν μετριαστικοί παράγοντες. Παρατηρείται σχεδόν σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης και του άγχους, με το άγχος να μειώνεται κατά 0,324 μονάδες αν η ικανοποίηση αυξηθεί κατά μία μονάδα, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%. Παρατηρούνται έντονες θετικές συσχετίσεις μεταξύ των εργασιακών στάσεων, οι οποίες ωστόσο δεν αποτελούν αντικείμενο της έρευνας αυτής. Οι υπόλοιπες συσχετίσεις παρουσιάζονται αδιάφορες.

Πίνακας 4.4.11: Συσχετίσεις μεταξύ του άγχους και των εργασιακών διακοπών και του αριθμού των συναδέλφων του εργαζομένου κατά την ώρα της συναλλαγής (πηγή: ίδια επεξεργασία).

| | Αρ. Συναδέλφων | Εργ. Άγχος | Εργ. Διακοπή |
|----------------|----------------|------------|--------------|
| Αρ. Συναδέλφων | 1 | | |
| Εργ. Άγχος | ,034 | 1 | |
| Εργ. Διακοπή | ,129 | ,145 | 1 |

Δεν παρατηρείται καμία συσχέτιση μεταξύ του αριθμού των συναδέλφων του ερωτούμενου και των μεταβλητών του άγχους και της διακοπής.

Πίνακας 4.4.12: Συσχετίσεις μεταξύ του αριθμού των συναδέλφων του εργαζομένου κατά την ώρα της συναλλαγής και των των OCB, προσήλωση, επίδοση, ικανοποίηση (πηγή: ίδια επεξεργασία).

| Correlations | | | | | |
|------------------|----------------|------------------|--------|----------------|--------------|
| | Αρ. Συναδέλφων | Εργ. Ικανοποίηση | OCB | Εργ. Προσήλωση | Εργ. Επίδοση |
| Αρ. Συναδέλφων | 1 | | | | |
| Εργ. Ικανοποίηση | -,155 | 1 | | | |
| OCB | -,249** | ,518** | 1 | | |
| Εργ. Προσήλωση | -,163 | ,661** | ,658** | 1 | |
| Εργ. Επίδοση | -,004 | ,160 | ,455** | ,364** | 1 |

** Στατιστική σημαντικότητα σε επίπεδο 0.01.

Και σε αυτόν τον πίνακα, οι συσχετίσεις του αριθμού των συναδέλφων του ερωτούμενου με τις υπόλοιπες μεταβλητές είναι αμελητέες. Η μόνη σχεδόν σημαντική συσχέτιση που εντοπίζεται είναι αρνητική και είναι αυτή μεταξύ του αριθμού των συναδέλφων και της OCB. Σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%, παρατηρείται πως με αύξηση του αριθμού κατά μία μονάδα μειώνεται η OCB σχεδόν κατά 0,25 μονάδες.

4.5 ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΕΙΣ (REGRESSIONS) ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

4.5.1 ΑΠΛΕΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

Για να ελεγχθούν οι πιο απλές σχέσεις του μοντέλου χρειάζεται να τρέξουν παλινδρομήσεις, οι οποίες θα δείχνουν τη σχέση επίδρασης μεταξύ των εκάστοτε ανεξάρτητων και εξαρτημένων μεταβλητών. Η πρώτη και πιο βασική από αυτές τις σχέσεις ελέγχεται στην πρώτη υπόθεση που σχηματίστηκε στην βιβλιογραφική ανασκόπηση.

(i) ΥΠΟΘΕΣΗ H1

Σύμφωνα με την υπόθεση H1, η επίδειξη θετικών συναισθημάτων από τον πελάτη μπορεί να επηρεάσει θετικά τη διάθεση του εργαζομένου.

Πίνακας 4.5.1.1: Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ Επίδειξης Συναισθημάτων Πελάτη και Διάθεσης Εργαζόμενου (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,579 ^a | ,335 | ,329 | ,57276 |

a. Predictors: (Constant), επίδειξη συναισθημάτων

Πίνακας 4.5.1.2: Πίνακας (Β) της παλινδρόμησης μεταξύ Επίδειξης Συναισθημάτων Πελάτη και Διάθεσης Εργαζόμενου (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 19,494 | 1 | 19,494 | 59,423 | ,000 ^b |
| | Residual | 38,710 | 118 | ,328 | | |
| | Total | 58,204 | 119 | | | |

a. Dependent Variable: διάθεση εργαζόμενου

b. Predictors: (Constant), επίδειξη συναισθημάτων

Σύμφωνα με τους πίνακες 4.5.1.1 και 4.5.1.2, η παλινδρόμηση μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική ($p=0.000$) και συνεπώς υφίσταται. Παράλληλα, φαίνεται πως αν γνωρίζουμε την επίδειξη των θετικών συναισθημάτων κάποιου πελάτη, μπορούμε να προβλέψουμε κατά 33% σχεδόν τη διάθεση του εργαζόμενου που θα τον εξυπηρετήσει. Το 1/3, δηλαδή, της διάθεσης ενός εργαζόμενου διαμορφώνεται από τη θετική επίδειξη συναισθημάτων κάποιου πελάτη απέναντι σε αυτόν, γεγονός που κάνει αρκετά σημαντική την επίδραση της μεταβλητής αυτής στη διάθεση.

Πίνακας 4.5.1.3: Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ Επίδειξης Συναισθημάτων Πελάτη και Διάθεσης Εργαζόμενου (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,733 | ,158 | | 17,315 | ,000 |
| | mood_display_new | ,885 | ,115 | ,579 | 7,709 | ,000 |

a. Dependent Variable: MOOD_W

Με βάση τον τελευταίο πίνακα 4.5.1.3 της παλινδρόμησης, φαίνεται πως η τελική μορφή του υποδείγματος της διάθεσης του εργαζόμενου διαμορφώνεται ως εξής:

$$\text{Διάθεση_Εργαζόμενου} = 2,733 + 0,885 * \text{Επίδειξη_Συναισθημάτων}.$$

Σύμφωνα με αυτό, κάθε αύξηση κατά μία μονάδα στην επίδειξη θετικών συναισθημάτων από τον πελάτη (t 7,71) θα αυξάνει κατά 88,5% τη θετική διάθεση του εργαζόμενου. Η παλινδρόμηση τελικά επιβεβαιώνει τη θετική σχέση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών, επιβεβαιώνοντας παράλληλα και την Υπόθεση H1.

(ii) ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ H3 - H6

Για τον έλεγχο των παραπάνω υποθέσεων θα εργαστούμε όπως και για τον έλεγχο της υπόθεσης H1.

Συμπεριφορά Οργανωσιακού Πολίτη (OCB). Σύμφωνα με την υπόθεση H3, η θετική διάθεση των εργαζόμενων θα επηρεάσει θετικά τη Συμπεριφορά Οργανωσιακού Πολίτη (OCB).

Πίνακας 4.5.1.4: Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου και Συμπεριφοράς Οργανωσιακού Πολίτη (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model Summary | | | | |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,572 ^a | ,327 | ,322 | ,78307 |

a. Predictors: (Constant), διάθεση εργαζόμενου

Πίνακας 4.5.1.5: Πίνακας (Β) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου και Συμπεριφοράς Οργανωσιακού Πολίτη (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 35,197 | 1 | 35,197 | 57,398 | ,000 ^b |
| | Residual | 72,357 | 118 | ,613 | | |
| | Total | 107,554 | 119 | | | |

a. Dependent Variable: OCB

b. Predictors: (Constant), διάθεση εργαζόμενου

Πίνακας 4.5.1.6: Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου και Συμπεριφοράς Οργανωσιακού Πολίτη (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,634 | ,405 | | 6,507 | ,000 |
| | MOOD_W | ,778 | ,103 | ,572 | 7,576 | ,000 |

a. Dependent Variable: OCB

Σύμφωνα με τους πίνακες 4.5.1.4 και 4.5.1.5, η παλινδρόμηση μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική ($p=0.000$) και συνεπώς υφίσταται. Παράλληλα, φαίνεται πως αν γνωρίζουμε τη διάθεση του εργαζόμενου, μπορούμε να προβλέψουμε κατά 32,2% τη συμπεριφορά οργανωσιακού πολίτη του εργαζόμενου. Σχεδόν το 1/3, δηλαδή, της OCB ενός εργαζόμενου διαμορφώνεται από τη θετική διάθεσή του, γεγονός που κάνει αρκετά σημαντική την επίδραση της μεταβλητής αυτής στην OCB.

Με βάση τον τελευταίο πίνακα 4.5.1.6 της παλινδρόμησης, φαίνεται πως η τελική μορφή του υποδείγματος της OCB του εργαζόμενου διαμορφώνεται ως εξής:

$$OCB = 2,634 + 0,778 * \text{Διάθεση_Εργαζόμενου}.$$

Σύμφωνα με αυτό, κάθε αύξηση κατά μία μονάδα στη διάθεση του εργαζόμενου (t 7,576) θα αυξάνει κατά 77,8% την OCB του εργαζόμενου. Η παλινδρόμηση τελικά επιβεβαιώνει τη θετική σχέση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών, επιβεβαιώνοντας παράλληλα και την Υπόθεση H3.

Εργασιακή Προσήλωση. Σύμφωνα με την υπόθεση H4, η θετική διάθεση των εργαζόμενων θα επηρεάσει θετικά την εργασιακή τους προσήλωση.

Πίνακας 4.5.1.7: Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Προσήλωσης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model Summary | | | | |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,524 ^a | ,274 | ,268 | 1,02330 |

a. Predictors: (Constant), διάθεση εργαζόμενου

Πίνακας 4.5.1.8: Πίνακας (B) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Προσήλωσης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 46,663 | 1 | 46,663 | 44,563 | ,000 ^b |
| | Residual | 123,563 | 118 | 1,047 | | |
| | Total | 170,226 | 119 | | | |

a. Dependent Variable: εργασιακή προσήλωση

b. Predictors: (Constant), διάθεση εργαζόμενου

Πίνακας 4.5.1.9: Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Προσήλωσης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1,489 | ,529 | | 2,815 | ,006 |
| | MOOD_W | ,895 | ,134 | ,524 | 6,676 | ,000 |

a. Dependent Variable: εργασιακή προσήλωση

Σύμφωνα με τους πίνακες 4.5.1.7 και 4.5.1.8, η παλινδρόμηση μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική ($p=0.000$) και συνεπώς υφίσταται. Παράλληλα, φαίνεται πως αν γνωρίζουμε τη διάθεση του εργαζόμενου, μπορούμε να προβλέψουμε κατά 26,8% την εργασιακή του προσήλωση. Σχεδόν το 1/4 και παραπάνω, δηλαδή, της προσήλωσης ενός εργαζόμενου διαμορφώνεται από τη θετική διάθεσή του, γεγονός που κάνει αρκετά σημαντική την επίδραση της μεταβλητής αυτής στην προσήλωση.

Με βάση τον τελευταίο πίνακα 4.5.1.9 της παλινδρόμησης, φαίνεται πως η τελική μορφή του υποδείγματος της προσήλωσης του εργαζόμενου διαμορφώνεται ως εξής:

$$\text{Εργασιακή_Προσήλωση} = 1,489 + 0,895 * \text{Διάθεση_Εργαζόμενου}.$$

Σύμφωνα με αυτό, κάθε αύξηση κατά μία μονάδα στη διάθεση του εργαζόμενου (t 6,676) θα αυξάνει κατά 89,5% την εργασιακή προσήλωση του εργαζόμενου. Η παλινδρόμηση τελικά επιβεβαιώνει τη θετική σχέση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών, επιβεβαιώνοντας παράλληλα και την Υπόθεση H4.

Εργασιακή Επίδοση. Σύμφωνα με την υπόθεση H5, η θετική διάθεση των εργαζόμενων θα επηρεάσει θετικά την εργασιακή τους επίδοση.

Πίνακας 4.5.1.10: Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Επίδοσης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,376 ^a | ,141 | ,134 | ,82772 |

a. Predictors: (Constant), διάθεση εργαζόμενου

Πίνακας 4.5.1.11: Πίνακας (Β) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Επίδοσης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 13,294 | 1 | 13,294 | 19,404 | ,000 ^b |
| | Residual | 80,845 | 118 | ,685 | | |
| | Total | 94,139 | 119 | | | |

a. Dependent Variable: εργασιακή επίδοση

b. Predictors: (Constant), διάθεση εργαζόμενου

Πίνακας 4.5.1.12: Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Επίδοσης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,802 | ,428 | | 6,550 | ,000 |
| | MOOD_W | ,478 | ,108 | ,376 | 4,405 | ,000 |

a. Dependent Variable: εργασιακή επίδοση

Σύμφωνα με τους πίνακες 4.5.1.10 και 4.5.1.11, η παλινδρόμηση μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική ($p=0.000$) και συνεπώς υφίσταται. Παράλληλα, φαίνεται πως αν γνωρίζουμε τη διάθεση του εργαζόμενου, μπορούμε να προβλέψουμε κατά 13,4% την εργασιακή του επίδοση. Πρόκειται για ένα σχετικά μικρό ποσοστό, το οποίο όμως δείχνει πως η διάθεση του εργαζόμενου παίζει και αυτή ρόλο στο πόσο αποδοτικός τελικά θα είναι.

Με βάση τον τελευταίο πίνακα 4.5.1.12 της παλινδρόμησης, φαίνεται πως η τελική μορφή του υποδείγματος της επίδοσης του εργαζόμενου διαμορφώνεται ως εξής:

$$\text{Εργασιακή_Επίδοση} = 2,802 + 0,478 * \text{Διάθεση_Εργαζόμενου.}$$

Σύμφωνα με αυτό, κάθε αύξηση κατά μία μονάδα στη διάθεση του εργαζόμενου (t 4,405) θα αυξάνει κατά 47,8% την εργασιακή επίδοση του εργαζόμενου. Ακόμα και αν δεν πρόκειται για μια έντονη επίδραση, όπως στις δύο προηγούμενες περιπτώσεις, η παλινδρόμηση τελικά επιβεβαιώνει τη θετική σχέση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών, επιβεβαιώνοντας παράλληλα και την Υπόθεση H5.

Εργασιακή Ικανοποίηση. Σύμφωνα με την υπόθεση H6, η θετική διάθεση των εργαζόμενων θα επηρεάσει θετικά την εργασιακή τους ικανοποίηση.

Πίνακας 4.5.1.13: Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Ικανοποίησης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,426 ^a | ,182 | ,175 | 1,131 |

a. Predictors: (Constant), διάθεση εργαζόμενου

Πίνακας 4.5.1.14: Πίνακας (Β) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Ικανοποίησης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 33,521 | 1 | 33,521 | 26,222 | ,000 ^b |
| | Residual | 150,845 | 118 | 1,278 | | |
| | Total | 184,367 | 119 | | | |

a. Dependent Variable: εργασιακή ικανοποίηση

b. Predictors: (Constant), διάθεση εργαζόμενου

Πίνακας 4.5.1.15: Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Ικανοποίησης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,271 | ,584 | | 3,886 | ,000 |

| | | | | | |
|--------------|------|------|------|-------|------|
| Διαθ. εργαζ. | ,759 | ,148 | ,426 | 5,121 | ,000 |
|--------------|------|------|------|-------|------|

a. Dependent Variable: εργασιακή ικανοποίηση

Σύμφωνα με τους πίνακες 4.5.1.13 και 4.5.1.14, η παλινδρόμηση μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική ($p=0.000$) και συνεπώς υφίσταται. Παράλληλα, φαίνεται πως αν γνωρίζουμε τη διάθεση του εργαζόμενου, μπορούμε να προβλέψουμε κατά 17,5% την εργασιακή του ικανοποίηση. Πρόκειται για ένα σχετικά μικρό ποσοστό, το οποίο διαμορφώνει την εργασιακή ικανοποίηση μαζί και με άλλους παράγοντες, αλλά δείχνει πως η διάθεση του εργαζόμενου παίζει και αυτή ρόλο στο πόσο ικανοποιημένος από τη δουλειά του τελικά θα είναι ο εργαζόμενος.

Με βάση τον τελευταίο πίνακα 4.5.1.15 της παλινδρόμησης, φαίνεται πως η τελική μορφή του υποδείγματος της ικανοποίησης του εργαζόμενου διαμορφώνεται ως εξής:

$$\text{Εργασιακή_Ικανοποίηση} = 2,271 + 0,759 * \text{Διάθεση_Εργαζόμενου}.$$

Σύμφωνα με αυτό, κάθε αύξηση κατά μία μονάδα στη διάθεση του εργαζόμενου (t 5,121) θα αυξάνει κατά 76% σχεδόν την εργασιακή ικανοποίηση του εργαζόμενου. Η παλινδρόμηση τελικά επιβεβαιώνει τη θετική σχέση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών, επιβεβαιώνοντας παράλληλα και την Υπόθεση H6.

4.5.2 ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΙΚΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ (MEDIATION)

Για τη μελέτη στη μεσολάβηση των αντίστοιχων σχέσεων του προς διερεύνηση μοντέλου και τον έλεγχο της επιβεβαίωσης της υπόθεσης H2, επισημαίνεται πως οι βασικές ανεξάρτητες μεταβλητές (X) είναι δύο και είναι η Επίδειξη Συναισθημάτων και η Διάθεση Πελάτη. Ωστόσο, ενίοτε μελετώνται και οι επιμέρους συνιστώσες της Επίδειξης Συναισθημάτων μεμονωμένα σε σχέση με τις εξαρτημένες Y και τη Me. Αυτό συμβαίνει γιατί αφενός, λόγω της οριακής αξιοπιστίας της μεταβλητής Επίδειξη Συναισθημάτων (0,654), θεωρείται πιο ασφαλές να ελεγχθούν και τα επιμέρους συστατικά της. Αφετέρου, παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον να μελετηθεί το πώς επιδρούν και ανεξάρτητα στοιχεία της επίδειξης της θετικής συμπεριφοράς κάποιου στην εργασιακή στάση του εργαζόμενου, όπως απλά το να ειπωθεί ένα ευχαριστώ από τον πελάτη στο τέλος μιας συναλλαγής. Μαζί λοιπόν με τον έλεγχο της συνολικής μεταβλητής, υπάρχουν και επιμέρους έλεγχοι που βοηθούν στην κατανόηση της γενικότερης επίδρασης μιας θετικής συμπεριφοράς στους εργαζόμενους των ξενοδοχείων.

Για να ξεκινήσει ο έλεγχος των υποθέσεων που μελετώνται στο θεωρητικό υπόβαθρο που προηγήθηκε, πρέπει να χωριστεί σε επιμέρους βήματα. Συνεπώς, καλό θα ήταν να μελετηθεί αρχικά η σχέση μεταξύ ανεξάρτητων και εξαρτημένων μεταβλητών και σε επόμενο στάδιο η σχέση τους μαζί με τη διαμεσολαβητική μεταβλητή (Me - Mediator). Αρχικά, βασική απαίτηση για να προχωρήσουν οι απαιτούμενοι ελέγχοι, όπως αυτή έχει οριστεί από τους Baron και Kenny (1986), είναι το να συσχετίζονται μεταξύ τους οι παραπάνω μεταβλητές. Από τους πίνακες των συσχετίσεων που προηγήθηκαν στην ανάλυση των μεταβλητών φαίνεται πως:

- i. όλες οι ανεξάρτητες μεταβλητές (X) της ανάλυσης (η Επίδειξη Συναισθημάτων, οι επιμέρους Χαιρετισμός, Χαμόγελο, Οπτική Επαφή, Ευχαριστώ και η Διάθεση Πελάτη) συσχετίζονται με τη διαμεσολαβητική μεταβλητή (Me) (Διάθεση Εργαζόμενου) και μάλιστα σε πολύ καλό βαθμό οι περισσότερες και σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01.
- ii. όλες οι εξαρτημένες μεταβλητές (Y) της ανάλυσης (OCB, Εργασιακή Προσήλωση, Εργασιακή Επίδοση, Εργασιακή Ικανοποίηση) συσχετίζονται με τη διαμεσολαβητική μεταβλητή (Me) (Διάθεση Εργαζόμενου) και μάλιστα σε πολύ καλό βαθμό οι περισσότερες και σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01.
- iii. από τις ανεξάρτητες μεταβλητές (X) της ανάλυσης,
 1. η συνολική μεταβλητή (X), Επίδειξη Συναισθημάτων, συσχετίζεται σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0.01 με την OCB, ενώ σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0.05 με την Εργασιακή Προσήλωση και την Εργασιακή Ικανοποίηση. Δυστυχώς, δεν συσχετίζεται καθόλου με την Εργασιακή Επίδοση.
 2. η Διάθεση Πελάτη συσχετίζεται σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01 με τις εξαρτημένες μεταβλητές (Y) OCB, Εργασιακή Προσήλωση και Εργασιακή Επίδοση, ενώ σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05 με την εξαρτημένη μεταβλητή (Y) Εργασιακή Ικανοποίηση
 3. η Οπτική Επαφή συσχετίζεται σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01 με όλες τις εξαρτημένες μεταβλητές (Y) (OCB, Εργασιακή Προσήλωση, Εργασιακή Επίδοση και Εργασιακή Ικανοποίηση)
 4. το Ευχαριστώ συσχετίζεται σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01 με τις εξαρτημένες μεταβλητές (Y) OCB, Εργασιακή Προσήλωση και

Εργασιακή Ικανοποίηση, ενώ σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05 με την εξαρτημένη μεταβλητή (Y) Εργασιακή Επίδοση

5. το Χαμόγελο συσχετίζεται σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05 μόνο με την εξαρτημένη μεταβλητή (Y) OCB, ενώ δεν φαίνεται να συσχετίζεται σχεδόν καθόλου με τις υπόλοιπες
6. ο Χαιρετισμός δεν συσχετίζεται με καμία από τις εξαρτημένες μεταβλητές (Y), όπως φαίνεται και στον σχετικό πίνακα (4.4.2) της ενότητας (4.4).

Με βάση τα παραπάνω συνεπάγεται πως για τη μελέτη των σχέσεων που ερευνώνται αποκλείονται από τις διαδικασίες ελέγχου η ανεξάρτητη μεταβλητή (X) του Χαιρετισμού, καθώς δεν παρουσιάζει καμία συσχέτιση με τις εξαρτημένες (Y), και η ανεξάρτητη μεταβλητή (X) του Χαμόγελου, η οποία θα μελετηθεί μόνο σε σχέση με την εξαρτημένη (Y) της OCB, η οποία αποτελεί τη μόνη που παρουσιάζει μαζί της μια κάποια συσχέτιση. Ακόμα σημαντικότερο είναι το γεγονός πως λόγω απουσίας συσχέτισης της Επίδοσης με την Επίδειξη Συναισθημάτων, δεν μπορεί να προχωρήσει ο έλεγχος της μεταξύ τους παλινδρόμησης και κατ' επέκταση ούτε της διαμεσολαβούμενης σχέσης τους. Αυτό σημαίνει πως δεν υπάρχει εντέλει μεταξύ τους σχέση αιτίου - αποτελέσματος και πως για την Εργασιακή Επίδοση η υπόθεση $H2a$ δεν ισχύει.

Στη συνέχεια, μελετήθηκαν μέσω SPSS οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών X και Y, όπως αυτές προέκυψαν με βάση τους παραπάνω περιορισμούς. Προκύπτει ο παρακάτω πίνακας:

Πίνακας 4.5.2.1: Βασικές τιμές των παλινδρομήσεων μεταξύ X και Y (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| X --> Y | p (Sig.) | c (Coefficient) | t | Adj. R ² |
|--------------------------------|----------|-----------------|------|---------------------|
| Επίδ. Συναισθ. --> OCB | 0,002 | 0,578 | 3,14 | 0,069 |
| Επίδ. Συναισθ. --> Προσήλωση | 0,016 | 0,574 | 2,44 | 0,040 |
| Επίδ. Συναισθ. --> Ικανοποίηση | 0,04 | 0,512 | 2,08 | 0,027 |
| Χαμόγελο --> OCB | 0,019 | 0,242 | 2,37 | 0,037 |
| Οπτική Επαφή --> OCB | 0 | 0,634 | 3,6 | 0,091 |
| Οπτική Επαφή --> Προσήλωση | 0,002 | 0,714 | 3,18 | 0,071 |
| Οπτική Επαφή --> Επίδοση | 0,006 | 0,475 | 2,82 | 0,055 |
| Οπτική Επαφή --> Ικανοποίηση | 0,003 | 0,707 | 3,01 | 0,064 |
| Ευχαριστώ --> OCB | 0 | 0,804 | 4,18 | 0,122 |
| Ευχαριστώ --> Προσήλωση | 0 | 0,936 | 3,83 | 0,103 |
| Ευχαριστώ --> Επίδοση | 0,029 | 0,418 | 2,21 | 0,032 |
| Ευχαριστώ --> Ικανοποίηση | 0,008 | 0,702 | 2,68 | 0,049 |
| Διάθεση Πελάτη--> OCB | 0 | 0,468 | 4,4 | 0,133 |

| | | | | |
|--------------------------------|-------|-------|------|-------|
| Διάθεση Πελάτη --> Προσήλωση | 0 | 0,506 | 3,7 | 0,096 |
| Διάθεση Πελάτη --> Επίδοση | 0,001 | 0,353 | 3,44 | 0,084 |
| Διάθεση Πελάτη --> Ικανοποίηση | 0,018 | 0,352 | 2,4 | 0,038 |

Στον πίνακα, φαίνονται οι δείκτες p (δηλ. ο δείκτης στατιστικής σημασίας, όπου ιδανικά θα πρέπει $p=0.000$ ή αλλιώς $p<0.05$, και δείχνει το αν η σχέση υφίσταται ή θα πρέπει να απορριφθεί), c (δηλ. το coefficient από τον πίνακα των coefficients, το οποίο δείχνει το πόσο τελικά το X επηρεάζει το Y και είναι η τιμή του path c μεταξύ X και Y), t (το οποίο δείχνει τη σημαντικότητα της μεταβλητής στο υπόδειγμα) και $adj. R^2$ (το οποίο δείχνει το πόσο μπορώ να προβλέψω την Y αν γνωρίζω την X - όσο μεγαλύτερο είναι τόσο το καλύτερο, αλλά ενίοτε και οι μικρές τιμές είναι αποδεκτές ανάλογα με τις εκάστοτε μεταβλητές).

Φαίνεται συνεπώς, πως όλες οι σχέσεις υφίστανται και είναι στατιστικά σημαντικές με βάση τα p που εμφανίζονται στον πίνακα. Το c είναι ενίοτε πολύ μεγάλο, δείχνοντας πως κάθε αύξηση κατά 1 μονάδα στην οπτική επαφή, για παράδειγμα, θα αυξήσει κατά 71,4% την εργασιακή προσήλωση ή κάθε αύξηση κατά 1 μονάδα στο ευχαριστώ θα αυξήσει κατά 80% περίπου την συμπεριφορά οργανωσιακού πολίτη. Επίσης, στην περίπτωση της συνολικής μεταβλητής Επίδειξη Συναισθημάτων, οι επιδράσεις που σημειώνονται είναι και αυτές πολύ σημαντικές, οδηγώντας σχεδόν στη μεταβολή των εξαρτημένων κατά 0,5 μονάδα. Συνεπώς, στα περισσότερα από αυτά οι μεταβολές που σημειώνονται στις X σημειώνουν εξίσου ικανοποιητικές μεταβολές στις Y στις περισσότερες περιπτώσεις. Αυτό που παρατηρείται ωστόσο είναι πολύ χαμηλές τιμές στο $adj. R^2$ το οποίο δείχνει πως ενώ η μεταβολή σημειώνεται, η τελική πρόβλεψη των Y από τις X μπορεί να σημειωθεί σε πολύ μικρό βαθμό αποκλειστικά από αυτές. Ωστόσο, αυτό που ενδιαφέρει εμάς κυρίως είναι η ύπαρξη της μεταβολής και όχι η αποκλειστικότητά της.

Πίνακας 4.5.2.2: Βασικές τιμές των παλινδρομήσεων μεταξύ X και Me

(πηγή: ίδια επεξεργασία)

| $X \rightarrow Me$ | p (Sig.) | a (Coefficient) | t | Adj. R^2 |
|--------------------------------------|------------|-------------------|-------|------------|
| Επίδ. Συναισθ. --> Διαθ. Εργαζόμενου | 0 | 0,885 | 7,7 | 0,329 |
| Χαμόγελο --> Διαθ. Εργαζόμενου | 0 | 0,448 | 6,93 | 0,283 |
| Οπτική Επαφή --> Διαθ. Εργαζόμενου | 0 | 0,512 | 3,99 | 0,111 |
| Ευχαριστώ --> Διαθ. Εργαζόμενου | 0 | 0,979 | 8,03 | 0,384 |
| Διάθεση Πελάτη --> Διαθ. Εργαζόμενου | 0 | 0,661 | 11,03 | 0,516 |

Πίνακας 4.5.2.3: Βασικές τιμές των παλινδρομήσεων μεταξύ Me και Y

(πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Me --> Y | p (Sig.) | b (Coefficient) | t | Adj. R ² |
|-----------------------------------|----------|-----------------|------|---------------------|
| Διαθ. Εργαζόμενου --> OCB | 0 | 0,778 | 7,57 | 0,322 |
| Διαθ. Εργαζόμενου --> Προσήλωση | 0 | 0,895 | 6,67 | 0,268 |
| Διαθ. Εργαζόμενου --> Επίδοση | 0 | 0,478 | 4,4 | 0,134 |
| Διαθ. Εργαζόμενου --> Ικανοποίηση | 0 | 0,759 | 5,12 | 0,175 |

Σε αυτούς τους πίνακες παλινδρομήσεων μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών X και της Me και των εξαρτημένων μεταβλητών Y και της Me, οι οποίοι έχουν παρουσιαστεί και στην προηγούμενη ενότητα, οι παραπάνω σχέσεις υφίστανται και μάλιστα είναι πολύ σημαντικότερες από τις προηγούμενες μεταξύ των X και Y. Εδώ, τα *adj. R²* που φαίνονται είναι πολύ πιο μεγάλα δείχνοντας πως οι εκάστοτε εξαρτημένες μεταβλητές μπορούν να προβλεφθούν σε μεγαλύτερο ποσοστό. Επίσης, είναι αισθητά σημαντικότερα τα coefficients, το οποίο σημαίνει πως οι μεταβολές των ανεξάρτητων κατά μία μονάδα μπορούν να επηρεάσουν πολύ περισσότερο τις εξαρτημένες. Για παράδειγμα, η σημαντικότερη μεταβολή σημειώνεται στη σχέση ευχαριστώ και διάθεσης εργαζόμενου, όπου η αύξηση του ευχαριστώ κατά μία μονάδα κοντεύει να αυξήσει σχεδόν ακόμα μια μονάδα τη διάθεση του εργαζόμενου, ενώ γενικά πολύ καλή σχέση παρουσιάζει και η Επίδειξη Συναισθημάτων με την Διάθεση Εργαζόμενου.

Μια γενική παρατήρηση που αφορά και τους δύο πίνακες είναι πως το ευχαριστώ σαν μεταβλητή παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στις σχέσεις του με τις εξαρτημένες μεταβλητές αλλά και αυτή της μεσολάβησης. Αυτό ήδη σημαίνει πως το αν θα ευχαριστήσουν οι πελάτες τους εργαζόμενους που τους εξυπηρέτησαν στο τέλος της συναλλαγής μάλλον κατέχει πολύ σημαντικό ρόλο στο πώς διαμορφώνεται η διάθεση των εργαζόμενων αλλά και γενικά οι εργασιακές τους στάσεις.

Σειρά έχει να μελετηθούν οι σχέσεις των X και Y συμπεριλαμβομένης της επίδρασης σε αυτές από τον διαμεσολαβητικό παράγοντα Me. Αυτό θα γίνει μελετώντας παλινδρομήσεις στις οποίες θα ορίζονται ως ανεξάρτητες μεταβλητές οι X και η Me, ενώ ως εξαρτημένες οι Y. Για να ισχύει η μεσολάβηση θα πρέπει να ικανοποιούνται οι εξής απαιτήσεις, σύμφωνα με τους Baron και Kenny (1986):

- i. η εκάστοτε ανεξάρτητη μεταβλητή X να επηρεάζει τη μεταβλητή μεσολάβησης Me

- ii. η εκάστοτε ανεξάρτητη μεταβλητή X να επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή Y
- iii. η μεταβλητή μεσολάβησης Me να επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή Y
- iv. η επιρροή της X στην Y να είναι μικρότερη στην περίπτωση που στο μοντέλο ως ανεξάρτητη μεταβλητή επιδρά και η Me , σε σχέση με την περίπτωση που στο μοντέλο μόνη ανεξάρτητη μεταβλητή είναι η X (ουσιαστικά δηλ. μια σύγκριση των c - coefficients).

Αφού οι απαιτήσεις (i) έως (iii) έχουν ελεγχθεί παραπάνω και πληρούνται, σειρά έχει να ελεγχθεί η τελευταία απαίτηση (iv) συγκρίνοντας τους πίνακες των παλινδρομήσεων $X \rightarrow Y$ και $X, Me \rightarrow Y$.

Πίνακας 4.5.2.4: Βασικές τιμές των παλινδρομήσεων μεταξύ X , Me και Y

(πηγή: ίδια επεξεργασία)

| $X, Me \rightarrow Y$ | p (Sig.) X | p (Sig.) Me | p (Sig.) Regres. | c' (Coeff.) X | t X | Adj. R^2 |
|---|-------------------|--------------------|-----------------------|-------------------------|------------|---------------|
| Επίδ. Συναισθ., Διαθ. Εργαζόμενου ---> OCB | 0,391 | 0 | 0 | -0,166 | -0,861 | 0,320 |
| Επίδ. Συναισθ., Διαθ. Εργαζόμενου ---> Προσήλωση | 0,193 | 0 | 0 | -0,328 | -1,31 | 0,272 |
| Επίδ. Συναισθ., Διαθ. Εργαζόμενου ---> Ικανοποίηση | 0,391 | 0 | 0 | -0,240 | -0,862 | 0,173 |
| Χαμόγελο, Διαθ. Εργαζόμενου --> OCB | 0,14 | 0 | 0 | -0,15 | -1,49 | 0,328 |
| Οπτική Επαφή, Διαθ. Εργαζόμενου --> OCB | 0,1 | 0 | 0 | 0,268 | 1,66 | 0,332 |
| Οπτική Επαφή, Διαθ. Εργαζόμενου --> Προσήλωση | 0,172 | 0 | 0 | 0,291 | 1,375 | 0,273 |
| Οπτική Επαφή, Διαθ. Εργαζόμενου --> Επίδοση | 0,129 | 0 | 0 | 0,261 | 1,53 | 0,144 |
| Οπτική Επαφή, Διαθ. Εργαζόμενου --> Ικανοποίηση | 0,124 | 0 | 0 | 0,361 | 1,55 | 0,185 |
| Ευχαριστώ, Διαθ. Εργαζόμενου --> OCB | 0,755 | 0 | 0 | 0,066 | 0,312 | 0,316 |
| Ευχαριστώ, Διαθ. Εργαζόμενου --> Προσήλωση | 0,737 | 0 | 0 | 0,093 | 0,337 | 0,262 |
| Ευχαριστώ, Διαθ. Εργαζόμενου --> Επίδοση | 0,731 | 0 | 0 | -0,077 | -0,345 | 0,127 |
| Ευχαριστώ, Διαθ. Εργαζόμενου --> Ικανοποίηση | 0,836 | 0 | 0 | -0,063 | -0,207 | 0,168 |
| Διάθ. Πελάτη, Διαθ. Εργαζόμενου --> OCB | 0,479 | 0 | 0 | -0,097 | -0,71 | 0,319 |
| Διάθ. Πελάτη, Διαθ. Εργαζόμενου --> Προσήλωση | 0,314 | 0 | 0 | -0,179 | -1,01 | 0,268 |

| | | | | | | |
|--|-------|-------|---|--------|--------|-------|
| Διάθ. Πελάτη, Διαθ. Εργαζόμενου --> Επίδοση | 0,6 | 0,009 | 0 | 0,076 | 0,527 | 0,129 |
| Διάθ. Πελάτη, Διαθ. Εργαζόμενου --> Ικανοποίηση | 0,111 | 0 | 0 | -0,313 | -1,606 | 0,186 |

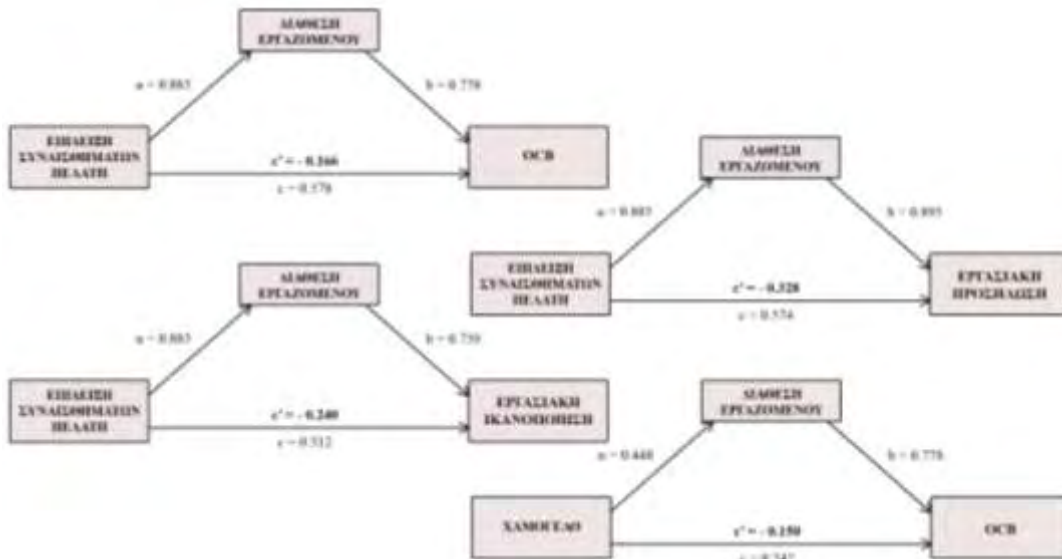
Αν μεταξύ των δύο πινάκων 4.5.4 και 4.5.1, ο σχολιασμός επικεντρωθεί μόνο στο c , στην επίδραση δηλαδή της X στην Y , πριν την ύπαρξη του Me και μετά την ύπαρξή του, τότε σίγουρα όλες οι σχέσεις της μεσολάβησης επιβεβαιώνονται, άρα ισχύουν και οι υποθέσεις $H2a$ και $H2b$ (εκτός από την Επίδοση για την υπόθεση $H2a$, της οποίας η εξαίρεση αναφέρεται ήδη και παραπάνω). Αυτό συμβαίνει γιατί όντως οι τιμές εδώ είναι πολύ πολύ χαμηλότερες από αυτές που σημειώθηκαν στις παλινδρομήσεις μόνο μεταξύ X και Y , πληρώντας έτσι το κριτήριο (iv), σύμφωνα με το οποίο υφίσταται η επίδραση της μεσολάβησης. Συνεπώς, είναι σίγουρη η επίδραση του X στην Y διαμέσου της Me .

Ωστόσο, προβληματίζουν γενικά οι δείκτες στατιστικής σημαντικότητας των X (p) στα υποδείγματα, οι οποίοι ορισμένες φορές σημειώνονται εξωπραγματικά υψηλοί. Αυτό σημαίνει πως στα περισσότερα υποδείγματα, στατιστικά σημαντική παρουσιάζεται μόνο η μεταβλητή Me και όχι η μεταβλητή X , δηλώνοντας έτσι την ύπαρξη έμμεσης μεσολάβησης (*partial mediation*). Αυτό συμβαίνει λόγω της συγγραμικότητας των X και Me , η οποία μπορεί να οδηγήσει ενίοτε στην ύπαρξη μη στατιστικά σημαντικού c' . Αυτό ωστόσο δεν αναιρεί τη μεσολάβηση, απλά την καθιστά έμμεση.

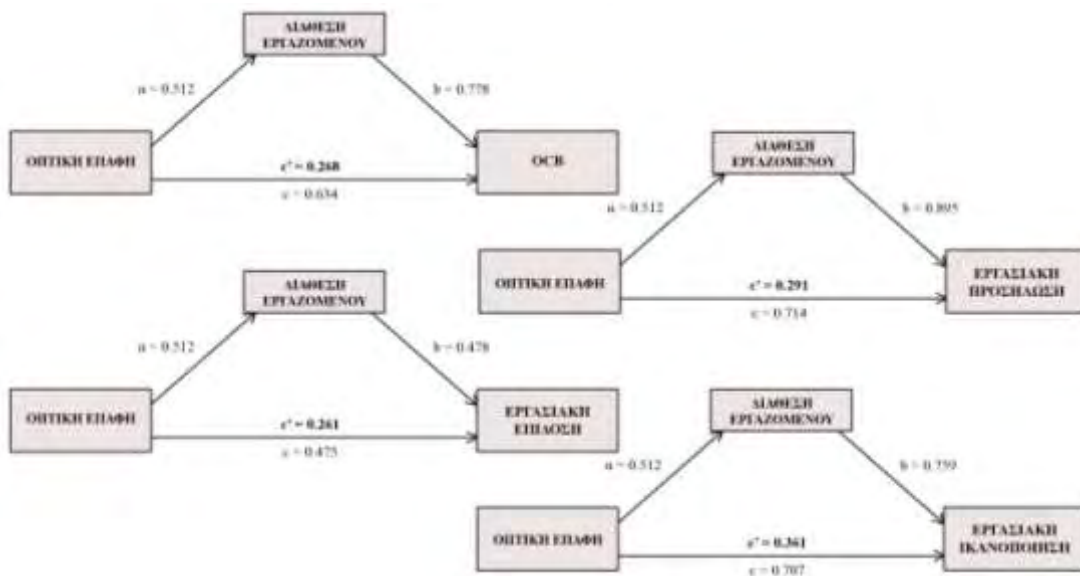
Παράλληλα, στον πίνακα 4.5.4, έχει ιδιαίτερη σημασία και η ύπαρξη κάποιων αρνητικών τιμών στα c' . Αυτό δείχνει μεν την ύπαρξη μεσολάβησης, καθώς ισχύει $c' < c$ κατ' απόλυτη τιμή, αλλά την καθιστά ασυνεπή (*inconsistent mediation*), δηλαδή μετατρέπει τον διαμεσολαβητικό παράγοντα σε καταστέλλουσα μεταβλητή (*suppressor variable*) η οποία τελικά αλλάζει την επίδρασή της στην Y από θετική σε αρνητική ή το αντίστροφο.

Στη συνέχεια, ακολουθούν τα διαγράμματα επιδράσεων των επιμέρους μοντέλων προς διερεύνηση όπως αυτά διαμορφώθηκαν μετά τον έλεγχο των διαμεσολαβητικών παραγόντων σε αυτά, ενώ οι πίνακες των παλινδρομήσεων που έτρεξαν παραπάνω βρίσκονται στο παράρτημα.

Εικόνα 4.16: Μοντέλα επιδράσεων της Επίδειξης Συναισθημάτων και του Χαμόγελου στις Y διαμέσου της Με. (πηγή: ίδια επεξεργασία)

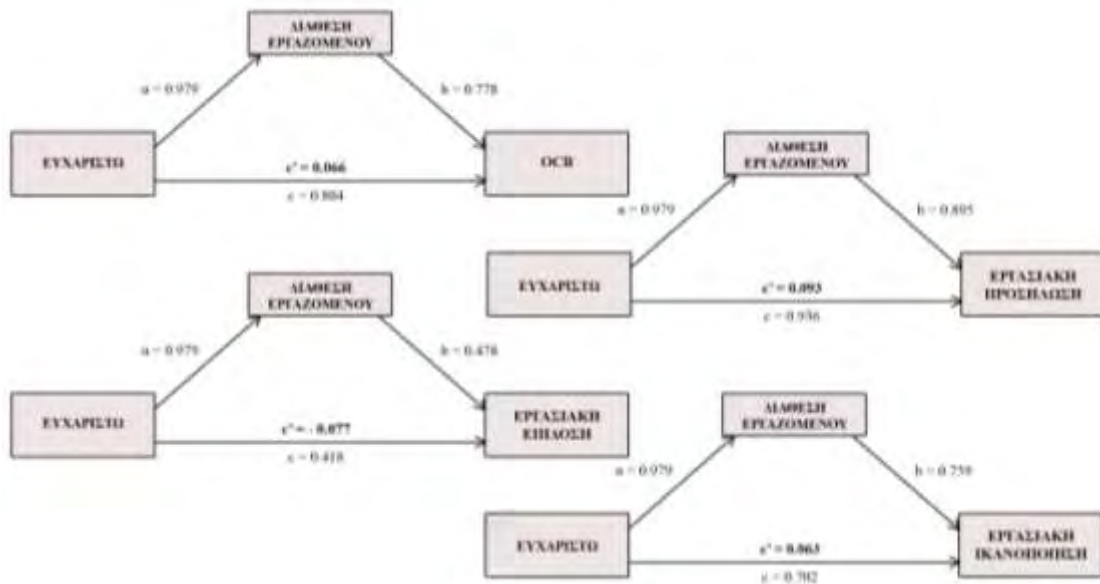


Εικόνα 4.17: Μοντέλα επιδράσεων της Οπτικής Επαφής στις Y διαμέσου της Με. (πηγή: ίδια επεξεργασία)



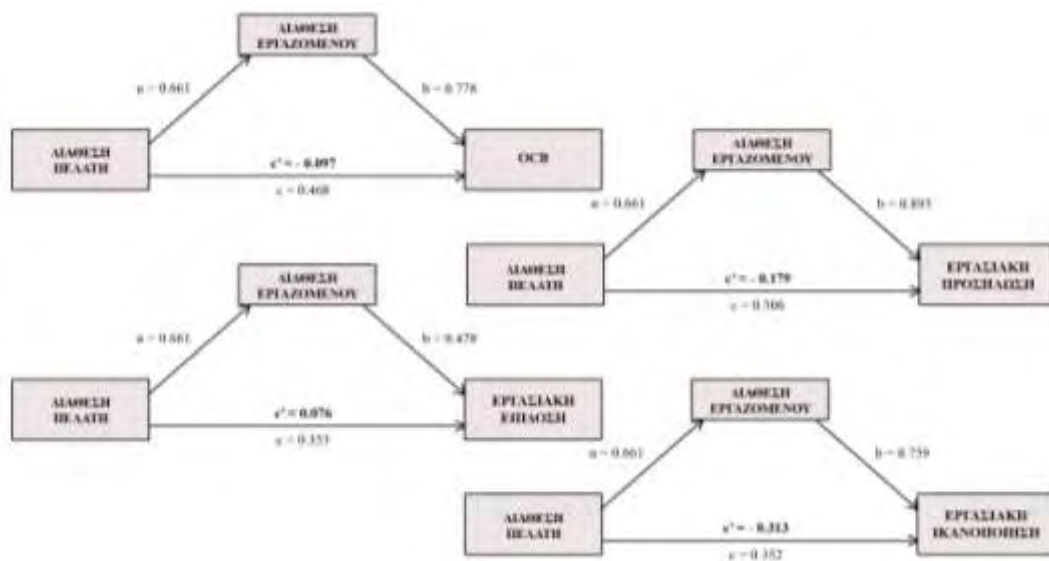
Εικόνα 4.18: Μοντέλα επιδράσεων του Ευχαριστώ στις Y διαμέσου της Με.

(πηγή: ίδια επεξεργασία)



Εικόνα 4.19: Μοντέλα επιδράσεων της Διάθεσης του Πελάτη στις Y διαμέσου της Με.

(πηγή: ίδια επεξεργασία)



4.5.3 ΕΛΕΓΧΟΣ ΜΕΤΡΙΑΣΤΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ (MODERATION)

Για τον έλεγχο της μετριαστικής επίδρασης στις ανάλογες σχέσεις του μοντέλου αλλά και την επιβεβαίωση ή μη των υποθέσεων H7 - H12, θα χρειαστεί να διχοτομηθούν οι μεταβλητές που αποτελούν τους moderators, δηλαδή το εργασιακό άγχος για τις υποθέσεις H7-H10 και η εργασιακή διακοπή για τις υποθέσεις H11-H12. Έτσι, για να ελεγχθούν οι μετριαστικοί παράγοντες ουσιαστικά θα ελεγχθεί το πώς η κάθε εργασιακή στάση επηρεάζεται από τη διάθεση του εργαζόμενου, ανάλογα με το αν βιώνει άγχος ή όχι και δεύτερον, ανάλογα με το αν συνέβη κατά τη διάρκεια της συναλλαγής κάποια εργασιακή διακοπή ή όχι.

Στη συνέχεια, ακολουθούν αναλυτικά οι έλεγχοι αυτοί.

(i) ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ H7 - H10

Σύμφωνα με τις υποθέσεις αυτές, το εργασιακό άγχος θα αποτελεί μετριαστικό παράγοντα στις σχέσεις μεταξύ θετικής διάθεσης του εργαζόμενου και συμπεριφοράς οργανωσιακού πολίτη (H7), εργασιακής προσήλωσης (H8), εργασιακής επίδοσης (H9) και εργασιακής ικανοποίησης (H10). Για τον έλεγχο του άγχους, η μεταβλητή διχοτομήθηκε σε δύο μέρη, όπου ο κωδικός 1 αφορούσε τους εργαζόμενους με χαμηλά ποσοστά άγχους και ο κωδικός 2 τους εργαζόμενους με υψηλά. Το αρχείο χωρίστηκε σε δύο μέρη για τους επιμέρους ελέγχους και εκτελέστηκαν αργότερα οι σχετικές παλινδρομήσεις για την κάθε εργασιακή στάση.

Συμπεριφορά Οργανωσιακού Πολίτη (OCB). Οι πίνακες που δείχνουν τις επιμέρους παλινδρομήσεις ακολουθούν παρακάτω.

Πίνακας 4.5.3.1: Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου, Εργασιακού Άγχους και OCB (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model Summary | | | | | |
|------------------|-------|-------------------|----------|-------------------|-------------------|
| Εργασιακό άγχος_ | | | | | Std. Error of the |
| διχοτομημένο | Model | R | R Square | Adjusted R Square | Estimate |
| 1,00 | 1 | ,763 ^a | ,582 | ,564 | ,58547 |
| 2,00 | 1 | ,524 ^a | ,275 | ,254 | ,86173 |

a. Predictors: (Constant), STRESS, MOOD_W

Πίνακας 4.5.3.2: Πίνακας (Β) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου, Εργασιακού Άγχους και OCB (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| ANOVA ^a | | | | | | | |
|--------------------|-------|------------|---------|----|--------|--------|-------------------|
| Εργασιακό άγχος_ | | | Sum of | | Mean | | |
| δικοτομημένο | Model | | Squares | df | Square | F | |
| 1,00 | 1 | Regression | 21,934 | 2 | 10,967 | 31,995 | ,000 ^b |
| | | Residual | 15,768 | 46 | ,343 | | |
| | | Total | 37,702 | 48 | | | |
| 2,00 | 1 | Regression | 19,142 | 2 | 9,571 | 12,889 | ,000 ^b |
| | | Residual | 50,495 | 68 | ,743 | | |
| | | Total | 69,637 | 70 | | | |

a. Dependent Variable: OCB

b. Predictors: (Constant), Εργ. Άγχος, Διάθεση Εργαζόμενου

Πίνακας 4.5.3.3: Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου, Εργασιακού Άγχους και OCB (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Coefficients ^a | | | | | | | |
|---------------------------|--------------|------------|-----------------------------|------------|--------------|-------|------|
| Εργασιακό | | | Unstandardized Coefficients | | Standardized | t | Sig. |
| | | | B | Std. Error | Coefficients | | |
| άγχος_ | δικοτομημένο | Model | | | Beta | | |
| 1,00 | 1 | (Constant) | 1,163 | ,726 | | 1,602 | ,116 |
| | | Διαθ. Εργ. | 1,162 | ,151 | ,746 | 7,710 | ,000 |
| | | STRESS | -,096 | ,122 | -,076 | -,790 | ,434 |
| 2,00 | 1 | (Constant) | 2,334 | ,986 | | 2,366 | ,021 |
| | | Διαθ. Εργ. | ,717 | ,143 | ,550 | 5,020 | ,000 |
| | | STRESS | ,137 | ,141 | ,107 | ,972 | ,334 |

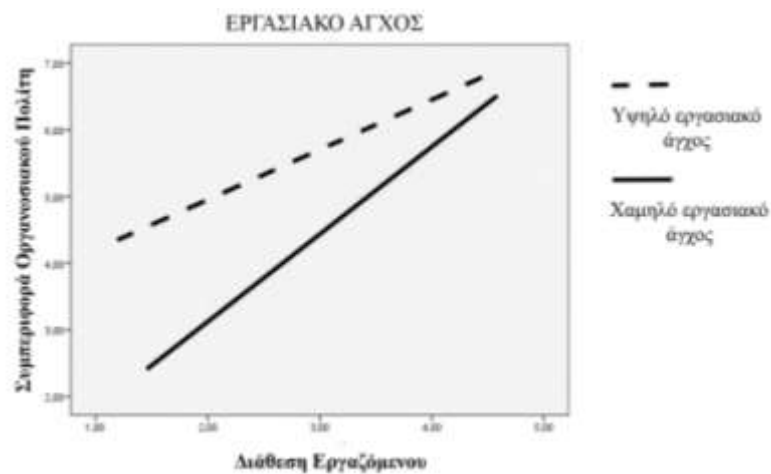
a. Dependent Variable: OCB

Αυτό που αρχικά προσέχουμε στον πίνακα 4.5.3.2 είναι πως και για τις δύο περιπτώσεις μοντέλων (χαμηλό και υψηλό άγχος) οι παλινδρομήσεις έχουν $p = 0.000$ και ισχύουν. Οι διαφορές ξεκινούν να φαίνονται ήδη από το adj. R^2 στον πίνακα 4.5.3.1, σύμφωνα με τον οποίο η επίδραση της διάθεσης του εργαζόμενου στην OCB είναι σχεδόν διπλάσια στην περίπτωση του χαμηλού άγχους από ότι στην περίπτωση του υψηλού. Όταν τα ποσοστά άγχους είναι χαμηλά, η OCB μπορεί να προβλεφθεί από τη θετική διάθεση του εργαζόμενου σε ποσοστό 56,4%, ενώ στην περίπτωση των εργαζόμενων με υψηλά ποσοστά άγχους η πρόβλεψη πέφτει στο 25,4%. Η διαφορά φαίνεται ακόμα περισσότερο στον πίνακα 4.5.3.3, όπου τα υποδείγματα για την OCB διαμορφώνονται ως εξής:

(1): $OCB = 1,163 + 1,162 * Διάθεση_Εργαζόμενου$

(2): $OCB = 2,334 + 0,717 * Διάθεση_Εργαζόμενου,$

στα οποία δεν συμμετέχει το εργασιακό άγχος, καθώς δεν είναι στατιστικά σημαντικό στα μοντέλα και αυτό σημαίνει πως τελικά στην OCB επιδρά μόνο η διάθεση του εργαζόμενου. Είναι εμφανές πως στη δεύτερη περίπτωση, όπου το άγχος είναι υψηλότερο, η θετική διάθεση του εργαζόμενου μπορεί να επηρεάσει την OCB σε αρκετά μικρότερο βαθμό. Αυτό φαίνεται και στα scatter plots για αυτές τις δύο περιπτώσεις (παράρτημα) και δίνουν τελικά το παρακάτω διάγραμμα:



Εικόνα 4.20: Η επίδραση της θετικής διάθεσης στην OCB, υπό την ύπαρξη άγχους ή μη.

(πηγή: ίδια επεξεργασία)

Συνεπώς, επιβεβαιώνεται η υπόθεση H7, καθώς με την αύξηση του εργασιακού άγχους όντως μειώνεται η θετική επίδραση της διάθεσης του εργαζόμενου στην OCB.

Εργασιακή Προσήλωση. Οι πίνακες που δείχνουν τις επιμέρους παλινδρομήσεις ακολουθούν παρακάτω.

Πίνακας 4.5.3.4: Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου, Εργασιακού Άγχους και Εργασιακής Προσήλωσης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model Summary | | | | | |
|------------------|-------|-------------------|----------|-------------------|-------------------|
| Εργασιακό άγχος_ | | | | | Std. Error of the |
| δικοτομημένο | Model | R | R Square | Adjusted R Square | Estimate |
| 1,00 | 1 | ,629 ^a | ,396 | ,370 | ,94544 |
| 2,00 | 1 | ,484 ^a | ,234 | ,212 | 1,05744 |

a. Predictors: (Constant), Εργ., Άγχος, Διάθεση Εργαζόμενου

Πίνακας 4.5.3.5: Πίνακας (Β) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου, Εργασιακού Άγχους και Εργασιακής Προσήλωσης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| ANOVA ^a | | | | | | | |
|--------------------|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Εργασιακό άγχος_ | Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| δικοτομημένο | | | | | | | |
| 1,00 | 1 | Regression | 26,946 | 2 | 13,473 | 15,073 | ,000 ^b |
| | | Residual | 41,117 | 46 | ,894 | | |
| | | Total | 68,063 | 48 | | | |
| 2,00 | 1 | Regression | 23,269 | 2 | 11,635 | 10,405 | ,000 ^b |
| | | Residual | 76,036 | 68 | 1,118 | | |
| | | Total | 99,305 | 70 | | | |

a. Dependent Variable: Εργ. Προσήλωση

b. Predictors: (Constant), Εργ., Άγχος, Διάθεση Εργαζόμενου

Πίνακας 4.5.3.6: Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου, Εργασιακού Άγχους και Εργασιακής Προσήλωσης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Coefficients ^a | | | | | | | |
|---------------------------|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| Εργασιακό άγχος_ | Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | | B | Std. Error | Beta | | |
| δικοτομημένο | | | | | | | |
| 1,00 | 1 | (Constant) | 1,461 | 1,172 | | 1,246 | ,219 |
| | | Διαθ. Εργ. | 1,151 | ,243 | ,550 | 4,730 | ,000 |
| | | Άγχος | -,382 | ,197 | -,226 | -1,943 | ,058 |
| 2,00 | 1 | (Constant) | 1,621 | 1,210 | | 1,339 | ,185 |
| | | MOOD_W | ,773 | ,175 | ,496 | 4,405 | ,000 |
| | | STRESS | ,063 | ,173 | ,041 | ,363 | ,718 |

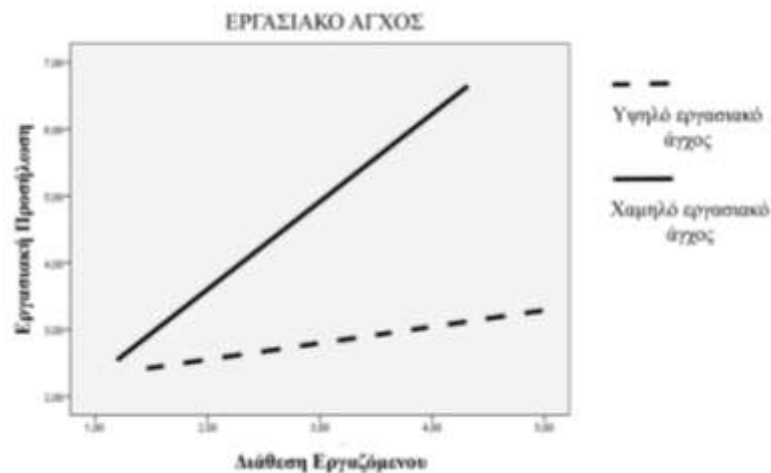
a. Dependent Variable: Εργ. Προσήλωση

Αυτό που αρχικά προσέχουμε στον πίνακα 4.5.3.5 είναι πως και για τις δύο περιπτώσεις μοντέλων (χαμηλό και υψηλό άγχος) οι παλινδρομήσεις έχουν $p = 0.000$ και ισχύουν. Οι διαφορές ξεκινούν να φαίνονται ήδη από το adj. R^2 στον πίνακα 4.5.3.4, σύμφωνα με τον οποίο η επίδραση της διάθεσης του εργαζόμενου στην εργασιακή προσήλωση είναι μεγαλύτερη στην περίπτωση του χαμηλού άγχους από ότι στην περίπτωση του υψηλού. Όταν τα ποσοστά άγχους είναι χαμηλά, η προσήλωση μπορεί να προβλεφθεί από τη θετική διάθεση του εργαζόμενου σε ποσοστό 37%, ενώ στην περίπτωση των εργαζόμενων με υψηλά ποσοστά άγχους η πρόβλεψη πέφτει στο 21,2%. Η διαφορά φαίνεται ακόμα περισσότερο στον πίνακα 4.5.3.6, όπου τα υποδείγματα για την προσήλωση διαμορφώνονται ως εξής:

(1): $\text{Εργασιακή_Προσήλωση} = 1,461 + 1,151 * \text{Διάθεση_Εργαζόμενου}$

(2): $\text{Εργασιακή_Προσήλωση} = 1,621 + 0,773 * \text{Διάθεση_Εργαζόμενου}$,

στα οποία δεν συμμετέχει το εργασιακό άγχος, καθώς δεν είναι στατιστικά σημαντικό στα μοντέλα και αυτό σημαίνει πως τελικά στην προσήλωση επιδρά μόνο η διάθεση του εργαζόμενου. Είναι εμφανές πως στη δεύτερη περίπτωση, όπου το άγχος είναι υψηλότερο, η θετική διάθεση του εργαζόμενου μπορεί να επηρεάσει την προσήλωση σε αρκετά μικρότερο βαθμό. Αυτό φαίνεται και στα scatter plots για αυτές τις δύο περιπτώσεις (παράρτημα) και δίνουν τελικά το παρακάτω διάγραμμα:



Εικόνα 4.21: Η επίδραση της θετικής διάθεσης στην Εργασιακή Προσήλωση, υπό την ύπαρξη άγχους ή μη. (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Συνεπώς, επιβεβαιώνεται η υπόθεση H_8 , καθώς με την αύξηση του εργασιακού άγχους όντως μειώνεται η θετική επίδραση της διάθεσης του εργαζόμενου στην εργασιακή προσήλωση.

Εργασιακή Επίδοση. Οι πίνακες που δείχνουν τις επιμέρους παλινδρομήσεις ακολουθούν παρακάτω.

Πίνακας 4.5.3.7: Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου, Εργασιακού Άγχους και Εργασιακής Επίδοσης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model Summary | | | | | |
|------------------|-------|-------------------|----------|-------------------|-------------------|
| Εργασιακό άγχος_ | | | | | Std. Error of the |
| δικοτομημένο | Model | R | R Square | Adjusted R Square | Estimate |
| 1,00 | 1 | ,509 ^a | ,259 | ,226 | ,84254 |
| 2,00 | 1 | ,329 ^a | ,108 | ,082 | ,79862 |

a. Predictors: (Constant), Εργ., Άγχος, Διάθεση Εργαζόμενου

Πίνακας 4.5.3.8: Πίνακας (Β) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου, Εργασιακού Άγχους και Εργασιακής Επίδοσης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| ANOVA ^a | | | | | | | |
|--------------------|-------|------------|---------|----|-------------|-------|-------------------|
| Εργασιακό άγχος_ | | | Sum of | | | | |
| διχοτομημένο | Model | | Squares | df | Mean Square | F | |
| 1,00 | 1 | Regression | 11,391 | 2 | 5,696 | 8,023 | ,001 ^b |
| | | Residual | 32,654 | 46 | ,710 | | |
| | | Total | 44,045 | 48 | | | |
| 2,00 | 1 | Regression | 5,260 | 2 | 2,630 | 4,123 | ,020 ^b |
| | | Residual | 43,370 | 68 | ,638 | | |
| | | Total | 48,630 | 70 | | | |

a. Dependent Variable: Εργ. Επίδοση

b. Predictors: (Constant), Εργ., Άγχος, Διάθεση Εργαζόμενου

Πίνακας 4.5.3.9: Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου, Εργασιακού Άγχους και Εργασιακής Επίδοσης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Coefficients ^a | | | | | | | |
|---------------------------|-------|------------|-----------------------------|------------|--------------|-------|------|
| Εργασιακό άγχος_ | | | Unstandardized Coefficients | | Standardized | t | Sig. |
| | | | B | Std. Error | Coefficients | | |
| διχοτομημένο | Model | | | Beta | | | |
| 1,00 | 1 | (Constant) | 1,376 | 1,045 | | 1,317 | ,194 |
| | | Διαθ. Εργ. | ,854 | ,217 | ,507 | 3,938 | ,000 |
| | | Άγχος | -,009 | ,175 | -,007 | -,052 | ,959 |
| 2,00 | 1 | (Constant) | 2,317 | ,914 | | 2,534 | ,014 |
| | | Διαθ. Εργ. | ,376 | ,132 | ,345 | 2,840 | ,006 |
| | | Άγχος | ,177 | ,130 | ,165 | 1,356 | ,180 |

a. Dependent Variable: Εργ. Επίδοση

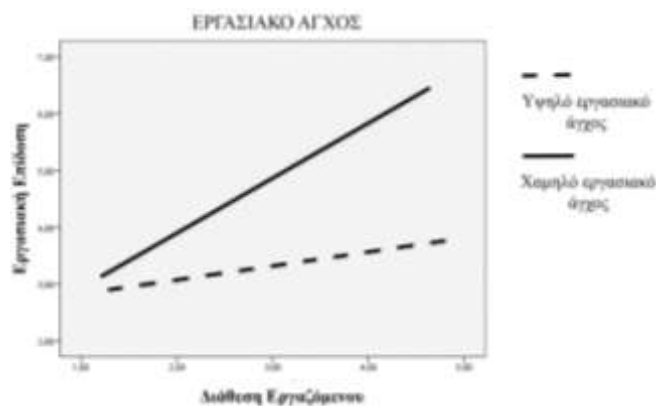
Αυτό που αρχικά προσέχουμε στον πίνακα 4.5.3.8 είναι πως και για τις δύο περιπτώσεις μοντέλων (χαμηλό και υψηλό άγχος) οι παλινδρομήσεις δεν έχουν $p = 0.000$, ωστόσο ισχύουν επειδή $p < 0.05$. Οι διαφορές ξεκινούν να φαίνονται από το adj. R^2 στον πίνακα 4.5.3.7, σύμφωνα με τον οποίο η επίδραση της διάθεσης του εργαζόμενου στην εργασιακή επίδοση είναι μεγαλύτερη στην περίπτωση του χαμηλού άγχους από ότι στην περίπτωση του υψηλού. Όταν τα ποσοστά άγχους είναι χαμηλά, η επίδοση μπορεί να προβλεφθεί από τη θετική διάθεση του εργαζόμενου σε ποσοστό 22,6%, ενώ στην περίπτωση των εργαζόμενων με υψηλά ποσοστά άγχους η πρόβλεψη πέφτει μόλις στο

8,2%. Η διαφορά είναι σχεδόν τριπλάσια και φαίνεται ακόμα περισσότερο στον πίνακα 4.5.3.9, όπου τα υποδείγματα για την προσήλωση διαμορφώνονται ως εξής:

$$(1): \text{Εργασιακή_Επίδοση} = 1,376 + 0,854 * \text{Διάθεση_Εργαζόμενου}$$

$$(2): \text{Εργασιακή_Επίδοση} = 2,317 + 0,376 * \text{Διάθεση_Εργαζόμενου},$$

στα οποία φυσικά δεν συμμετέχει το εργασιακό άγχος, καθώς δεν είναι στατιστικά σημαντικό στα μοντέλα (ιδιαίτερος στο 1ο) και αυτό σημαίνει πως τελικά στην επίδοση επιδρά μόνο η διάθεση του εργαζόμενου. Είναι εμφανές πως στη δεύτερη περίπτωση, όπου το άγχος είναι υψηλότερο, η θετική διάθεση του εργαζόμενου μπορεί να επηρεάσει την επίδοση σε αρκετά μικρότερο βαθμό. Αυτό φαίνεται και στα scatter plots για αυτές τις δύο περιπτώσεις (παράρτημα) και δίνουν τελικά το παρακάτω διάγραμμα:



Εικόνα 4.22: Η επίδραση της θετικής διάθεσης στην Εργασιακή Επίδοση, υπό την ύπαρξη άγχους ή μη. (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Συνεπώς, επιβεβαιώνεται η υπόθεση H_9 , καθώς με την αύξηση του εργασιακού άγχους όντως μειώνεται η θετική επίδραση της διάθεσης του εργαζόμενου στην εργασιακή επίδοση.

Εργασιακή Ικανοποίηση. Οι πίνακες που δείχνουν τις επιμέρους παλινδρομήσεις ακολουθούν παρακάτω.

Πίνακας 4.5.3.10: Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου, Εργασιακού Άγχους και Εργασιακής Ικανοποίησης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model Summary | | | | | |
|------------------|-------|-------------------|----------|-------------------|-------------------|
| Εργασιακό άγχος_ | | | | | Std. Error of the |
| δικοτομημένο | Model | R | R Square | Adjusted R Square | Estimate |
| 1,00 | 1 | ,367 ^a | ,135 | ,097 | 1,191 |
| 2,00 | 1 | ,437 ^a | ,191 | ,167 | 1,061 |

a. Predictors: (Constant), Εργ., Άγχος, Διάθεση Εργαζόμενου

Πίνακας 4.5.3.11: Πίνακας (Β) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου, Εργασιακού Άγχους και Εργασιακής Ικανοποίησης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Εργασιακό άγχος_ | Sum of | | | | | | |
|------------------|--------|------------|--------|-------------|-------|-------|-------------------|
| δικοτομημένο | Model | Squares | df | Mean Square | F | Sig. | |
| 1,00 | 1 | Regression | 10,164 | 2 | 5,082 | 3,584 | ,036 ^b |
| | | Residual | 65,224 | 46 | 1,418 | | |
| | | Total | 75,388 | 48 | | | |
| 2,00 | 1 | Regression | 18,044 | 2 | 9,022 | 8,009 | ,001 ^b |
| | | Residual | 76,604 | 68 | 1,127 | | |
| | | Total | 94,648 | 70 | | | |

a. Dependent Variable: Εργ. Ικανοποίηση

b. Predictors: (Constant), Εργ., Άγχος, Διάθεση Εργαζόμενου

Πίνακας 4.5.3.12: Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου, Εργασιακού Άγχους και Εργασιακής Ικανοποίησης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Εργασιακό άγχος_ | Unstandardized Coefficients | | Standardized | t | Sig. | | |
|------------------|-----------------------------|------------|--------------|-------|-------|-------|------|
| | B | Std. Error | Coefficients | | | | |
| δικοτομημένο | Model | | Beta | | | | |
| 1,00 | 1 | (Constant) | 2,742 | 1,477 | | 1,857 | ,070 |
| | | Διαθ. Εργ. | ,779 | ,307 | ,354 | 2,541 | ,014 |
| | | Άγχος | -,099 | ,248 | -,055 | -,398 | ,692 |
| 2,00 | 1 | (Constant) | 3,125 | 1,215 | | 2,572 | ,012 |
| | | Διαθ. Εργ. | ,616 | ,176 | ,406 | 3,501 | ,001 |
| | | Άγχος | -,113 | ,173 | -,075 | -,650 | ,518 |

a. Dependent Variable: Εργ. Ικανοποίηση

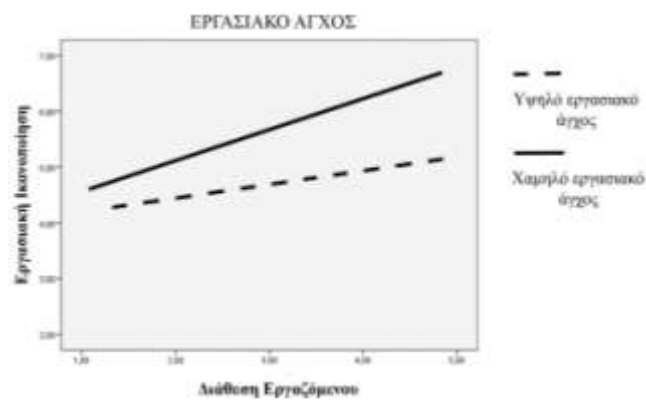
Αυτό που αρχικά προσέχουμε στον πίνακα 4.5.3.11 είναι πως και για τις δύο περιπτώσεις μοντέλων (χαμηλό και υψηλό άγχος) οι παλινδρομήσεις δεν έχουν $p = 0.000$, ωστόσο ισχύουν επειδή $p < 0.05$. Οι διαφορές ξεκινούν να φαίνονται από το adj. R^2 στον πίνακα 4.5.3.10, οι οποίες ωστόσο διαφέρουν από αυτές των προηγούμενων ελέγχων. Εδώ, η επίδραση της διάθεσης του εργαζόμενου στην εργασιακή ικανοποίηση είναι μεγαλύτερη στην περίπτωση του υψηλού άγχους από ότι στην περίπτωση του χαμηλού. Όταν τα ποσοστά άγχους είναι χαμηλά, η ικανοποίηση μπορεί να προβλεφθεί μόνο σε ποσοστό 9,7%, ενώ στην περίπτωση των εργαζόμενων με υψηλά ποσοστά άγχους η πρόβλεψη ανεβαίνει στο 16,7%. Η διαφορά είναι σχεδόν διπλάσια και

φαίνεται ακόμα περισσότερο στον πίνακα 4.5.3.12, όπου τα υποδείγματα για την ικανοποίηση διαμορφώνονται ως εξής:

$$(1): \text{Εργασιακή_Ικανοποίηση} = 2,742 + 0,779 * \text{Διάθεση_Εργαζόμενου}$$

$$(2): \text{Εργασιακή_Ικανοποίηση} = 3,125 + 0,616 * \text{Διάθεση_Εργαζόμενου},$$

στα οποία φυσικά δεν συμμετέχει το εργασιακό άγχος, καθώς δεν είναι στατιστικά σημαντικό και αυτό σημαίνει πως τελικά στην ικανοποίηση επιδρά μόνο η διάθεση του εργαζόμενου. Είναι εμφανές πως στη δεύτερη περίπτωση, όπου το άγχος είναι υψηλότερο, η θετική διάθεση του εργαζόμενου μπορεί να επηρεάσει την ικανοποίηση σε μικρότερο βαθμό, αλλά όχι τόσο όσο στις προηγούμενες περιπτώσεις. Αυτό φαίνεται και στα scatter plots (παράρτημα), τα οποία δίνουν τελικά το παρακάτω διάγραμμα:



Εικόνα 4.23: Η επίδραση της θετικής διάθεσης στην Εργασιακή Ικανοποίηση, υπό την ύπαρξη άγχους ή μη. (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Συνεπώς, επιβεβαιώνεται η υπόθεση H10, καθώς με την αύξηση του εργασιακού άγχους όντως μειώνεται η θετική επίδραση της διάθεσης του εργαζόμενου στην εργασιακή ικανοποίηση.

(ii) ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ H11 - H12

Σύμφωνα με τις υποθέσεις αυτές, η εργασιακή διακοπή θα αποτελεί μετριαστικό παράγοντα στις σχέσεις μεταξύ θετικής διάθεσης του εργαζόμενου και εργασιακής προσήλωσης (H11) και εργασιακής επίδοσης (H12). Για τον έλεγχο της διακοπής, η μεταβλητή διχοτομήθηκε σε δύο μέρη, όπου ο κωδικός 1 αφορούσε τις συναλλαγές στις οποίες δεν σημειώθηκε καμία διακοπή και ο κωδικός 2 τις συναλλαγές στις οποίες σημειώθηκαν διακοπές. Το αρχείο χωρίστηκε σε δύο μέρη για τους επιμέρους ελέγχους και εκτελέστηκαν αργότερα οι σχετικές παλινδρομήσεις για την κάθε εργασιακή στάση.

Εργασιακή Προσήλωση. Οι πίνακες που δείχνουν τις επιμέρους παλινδρομήσεις ακολουθούν παρακάτω.

Πίνακας 4.5.3.13: Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου, Εργασιακής Διακοπής και Εργασιακής Προσήλωση (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Εργασιακή Διακοπή_ Διχοτομημένη | Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---------------------------------|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| ,00 | 1 | ,661 ^a | ,437 | ,424 | ,97234 |
| 1,00 | 1 | ,442 ^b | ,195 | ,173 | 1,04571 |

a. Predictors: (Constant), διάθεση_εργαζόμενου

b. Predictors: (Constant), εργ. διακοπή, διάθεση_εργαζόμενου

Πίνακας 4.5.3.14: Πίνακας (Β) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου, Εργασιακής Διακοπής και Εργασιακής Προσήλωση (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Εργασιακή Διακοπή_ Διχοτομημένη | Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---------------------------------|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| ,00 | 1 | Regression | 30,147 | 1 | 30,147 | 31,886 | ,000 ^b |
| | | Residual | 38,764 | 41 | ,945 | | |
| | | Total | 68,911 | 42 | | | |
| 1,00 | 1 | Regression | 19,607 | 2 | 9,804 | 8,965 | ,000 ^c |
| | | Residual | 80,920 | 74 | 1,094 | | |
| | | Total | 100,527 | 76 | | | |

a. Dependent Variable: εργ. προσήλωση

b. Predictors: (Constant), διάθεση_εργαζόμενου

c. Predictors: (Constant), εργ. διακοπή, διάθεση_εργαζόμενου

Πίνακας 4.5.3.15: Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου, Εργασιακής Διακοπής και Εργασιακής Προσήλωση (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Εργασιακή Διακοπή_ Διχοτομημένη | Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|---------------------------------|-------|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | | B | Std. Error | Beta | | |
| | | | ,00 | 1 | (Constant) | | |
| | | διάθεση_εργαζόμενου | 1,186 | ,210 | ,661 | 5,647 | ,000 |
| 1,00 | 1 | (Constant) | 1,753 | ,793 | | 2,210 | ,030 |
| | | διάθεση_εργαζόμενου | ,768 | ,182 | ,441 | 4,213 | ,000 |

| | | | | | |
|--------------|------|------|------|------|------|
| εργ. διακοπή | ,134 | ,161 | ,088 | ,836 | ,406 |
|--------------|------|------|------|------|------|

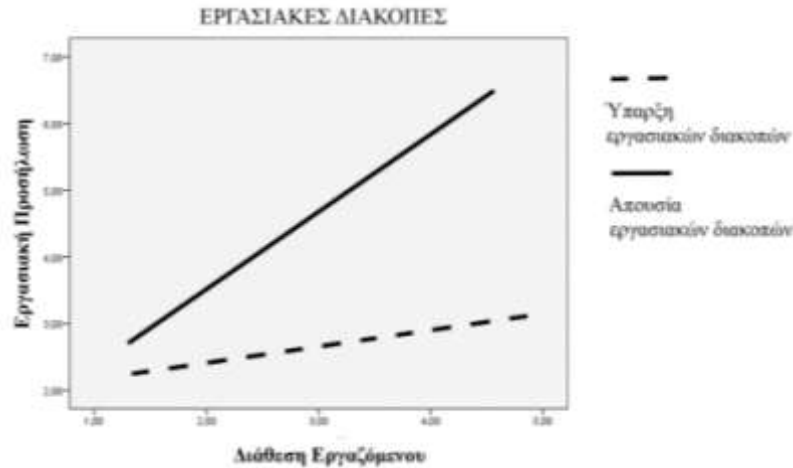
a. Dependent Variable: εργ. προσήλωση

Αυτό που αρχικά προσέχουμε στον πίνακα 4.5.3.14 είναι πως και για τις δύο περιπτώσεις μοντέλων (μη διακοπτόμενη και διακοπτόμενη συναλλαγή) οι παλινδρομήσεις έχουν $p = 0.000$ και συνεπώς ισχύουν. Ωστόσο, παρατηρείται, όπως μας ενημερώνει και το πρόγραμμα, πως για την περίπτωση του πρώτου μοντέλου, η μεταβλητή της εργασιακής διακοπής αφαιρέθηκε λόγω μη ύπαρξης συσχετισμού με την εξαρτημένη. Αυτό δεν αποτελεί ιδιαίτερο πρόβλημα, καθώς στην περίπτωση που θέλουμε να υπολογιστεί η ύπαρξη διακοπών στη συναλλαγή, το μοντέλο τη συμπεριλαμβάνει (2ο). Οι διαφορές στην επίδραση ξεκινούν να φαίνονται από το adj. R^2 στον πίνακα 4.5.3.13, όπου η επίδραση της διάθεσης του εργαζόμενου στην εργασιακή προσήλωση είναι μεγαλύτερη στην περίπτωση απουσίας διακοπών. Όταν δεν υπάρχουν διακοπές, η προσήλωση μπορεί να προβλεφθεί από τη διάθεση του εργαζόμενου σε ποσοστό 42,4%, ενώ στην περίπτωση που υπάρχουν η πρόβλεψη πέφτει στο 17,3%. Η διαφορά είναι αρκετά μεγάλη και φαίνεται ακόμα περισσότερο στον πίνακα 4.5.3.15, όπου τα υποδείγματα για την προσήλωση διαμορφώνονται ως εξής:

$$(1): \text{Εργασιακή_Προσήλωση} = 0,197 + 1,186 * \text{Διάθεση_Εργαζόμενου}$$

$$(2): \text{Εργασιακή_Προσήλωση} = 1,753 + 0,768 * \text{Διάθεση_Εργαζόμενου},$$

στα οποία φυσικά δεν συμμετέχει η μεταβλητή της εργασιακής διακοπής, καθώς δεν είναι στατιστικά σημαντική ούτε στο δεύτερο μοντέλο, στο οποίο και διατηρήθηκε. Αυτό σημαίνει πως τελικά στην προσήλωση επιδρά μόνο η διάθεση του εργαζόμενου. Είναι λοιπόν εμφανές πως στη δεύτερη περίπτωση, όπου υπάρχουν εργασιακές διακοπές, η θετική διάθεση του εργαζόμενου μπορεί να επηρεάσει την προσήλωση σε μικρότερο βαθμό. Αυτό φαίνεται και στα scatter plots (παράρτημα), τα οποία δίνουν τελικά το παρακάτω διάγραμμα:



Εικόνα 4.24: Η επίδραση της θετικής διάθεσης στην Εργασιακή Προσήλωση, υπό την ύπαρξη ή όχι εργασιακών διακοπών. (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Συνεπώς, επιβεβαιώνεται η υπόθεση H11, καθώς με την αύξηση των εργασιακών διακοπών όντως μειώνεται η θετική επίδραση της διάθεσης του εργαζόμενου στην εργασιακή προσήλωση.

Εργασιακή Επίδοση. Οι πίνακες που δείχνουν τις επιμέρους παλινδρομήσεις ακολουθούν παρακάτω.

Πίνακας 4.5.3.16: Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου, Εργασιακής Διακοπής και Εργασιακής Επίδοσης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Εργασιακή Διακοπή Διχοτομημένη | Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|--------------------------------|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| ,00 | 1 | ,592 ^a | ,350 | ,335 | ,73261 |
| 1,00 | 1 | ,231 ^b | ,053 | ,028 | ,85956 |

a. Predictors: (Constant), διάθεση_εργαζόμενου

b. Predictors: (Constant), εργ. διακοπή, διάθεση_εργαζόμενου

Πίνακας 4.5.3.17: Πίνακας (Β) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου, Εργασιακής Διακοπής και Εργασιακής Επίδοσης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Εργασιακή Διακοπή Διχοτομημένη | Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------------------------|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| ,00 | 1 | Regression | 11,871 | 1 | 11,871 | 22,117 | ,000 ^b |
| | | Residual | 22,005 | 41 | ,537 | | |
| | | Total | 33,876 | 42 | | | |

| | | | | | | | |
|------|---|------------|--------|----|-------|-------|-------------------|
| 1,00 | 1 | Regression | 3,083 | 2 | 1,541 | 2,086 | ,131 ^e |
| | | Residual | 54,675 | 74 | ,739 | | |
| | | Total | 57,758 | 76 | | | |

a. Dependent Variable: εργ. επίδοση

b. Predictors: (Constant), διάθεση_εργαζόμενου

c. Predictors: (Constant), εργ. διακοπή, διάθεση_εργαζόμενου

Πίνακας 4.5.3.18: Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζόμενου, Εργασιακής Διακοπής και Εργασιακής Επίδοσης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Coefficients ^a | | | | | | | |
|---|---|------------|--------------------------------|------------|------------------------------|-------|------|
| Εργασιακή Διακοπή Διχοτομημένη Model | | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | | B | Std. Error | Beta | | |
| ,00 | 1 | (Constant) | 1,791 | ,660 | | 2,713 | ,010 |
| | | MOOD_W | ,744 | ,158 | ,592 | 4,703 | ,000 |
| 1,00 | 1 | (Constant) | 3,233 | ,652 | | 4,960 | ,000 |
| | | MOOD_W | ,282 | ,150 | ,214 | 1,881 | ,064 |
| | | INTERR | ,129 | ,132 | ,111 | ,975 | ,333 |

a. Dependent Variable: εργ. επίδοση

Στην περίπτωση του συγκεκριμένου ελέγχου βλέπουμε δύο βασικά στοιχεία. Αυτό που αρχικά προσέχουμε στον πίνακα 4.5.3.17 είναι πως για την περίπτωση του δεύτερου μοντέλου (διακοπτόμενης συναλλαγής), η παλινδρόμηση δεν είναι στατιστικά σημαντική ($p > 0.05$) και συνεπώς η σχέση απορρίπτεται. Παράλληλα, όπως μας ενημερώνει και το πρόγραμμα, για την περίπτωση του πρώτου μοντέλου, η μεταβλητή της εργασιακής διακοπής αφαιρέθηκε λόγω μη ύπαρξης συσχετισμού με την εξαρτημένη. Συνεπώς, λόγω των δύο αυτών παραγόντων, η επίδραση της διάθεσης του εργαζόμενου στην επίδοσή του με την παράλληλη επίδραση των εργασιακών διακοπών δεν μπορεί να μελετηθεί, δεν υφίσταται και συνεπώς η υπόθεση *H12* απορρίπτεται.

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας υπήρξε η διεύρυνση του πεδίου μελέτης των σχέσεων μεταξύ εργαζόμενων και πελατών στον εργασιακό χώρο. Η συνήθης οπτική από την οποία έχει μελετηθεί η συγκεκριμένη διάδραση είναι αυτή της ροής από την πλευρά του εργαζόμενου προς τον πελάτη. Ωστόσο, η συγκεκριμένη μελέτη αγγίζει το ζήτημα αυτό από την αντίθετη πλευρά, μελετώντας την επίδραση της συμπεριφοράς των πελατών στους εργαζόμενους. Η προσθήκη της εργασίας αυτής στην νέα τάση μελέτης της συγκεκριμένης διάδρασης είναι σημαντική, καθώς τα οφέλη από μια θετική επίδραση ενός πελάτη σε έναν εργαζόμενο είναι πολλαπλά. Αφορούν τη βιωσιμότητα ενός εργασιακού περιβάλλοντος, την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, την βελτίωση της οργανωσιακής ζωής και, σε δεύτερο χρόνο, την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Πρόκειται ουσιαστικά για έναν κύκλο, μια ροή γεγονότων που επιστρέφει με καλύτερο feedback κάθε φορά. Η βασική σκέψη πίσω από τη συγκεκριμένη έρευνα επαφίεται στο γεγονός πως ένας ευχαριστημένος πελάτης, θα επιστρέψει μια αντίστοιχα ευχάριστη συμπεριφορά σε έναν εργαζόμενο. Το αν ο εκάστοτε πελάτης ξεκινά μια συναλλαγή με θετική διάθεση, δεν είναι κάτι που μπορεί να προβλεφθεί πάντα, αλλά υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες μπορούν να αυξηθούν οι πιθανότητες για αυτό.

Η εργασία αυτή επικεντρώνεται στην μελέτη αυτού του φαινομένου στα ξενοδοχεία, καθώς το περιβάλλον της επιχείρησης ενός ξενοδοχείου αποτελεί ένα από τα βασικότερα πεδία στα οποία η σκέψη αυτή μπορεί να ανθήσει. Η αιτία για αυτό βρίσκεται στην πιθανώς επανειλημμένη επιλογή ενός ξενοδοχείου από έναν πελάτη, αλλά και στην εκ των προτέρων επαφή του με το ξενοδοχείο, μέσω internet, τηλεφώνου ή άλλων φορέων προβολής του. Σε αυτές τις περιπτώσεις που η διάθεση των πελατών μπορεί να επηρεαστεί ως ένα βαθμό ήδη θετικά από τη επιχείρηση, έχει ενδιαφέρον να μελετηθεί το πώς αυτή η θετική αύρα θα επιστρέψει ενδεχομένως στους εργαζόμενους της επιχείρησης και τι θα προκαλέσει. Αν η επίδραση αυτή λειτουργήσει ευεργετικά, τότε οι επιχειρήσεις μπορούν να ωφεληθούν από αυτή άμεσα, αυξάνοντας τις πιθανότητες να δημιουργήσουν στα πλαίσιά τους ένα υγιές και ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον, να αυξήσουν τα κέρδη τους και να διευρύνουν τις επιτυχίες τους στους επιθυμητούς τομείς. Επιστρέφοντας σε ακαδημαϊκό επίπεδο, πέρα από τα οφέλη στις επιχειρήσεις, η παρούσα εργασία έχει να προσθέσει νέα δεδομένα στη σχέση μεταξύ πελάτη και εργαζόμενου, δημιουργώντας νέες κατευθύνσεις προς μελέτη και τοποθετώντας στο επίκεντρο της διάδρασης αυτής, πλέον, τον εργαζόμενο.

Συγκεκριμένα, στα πλαίσια της έρευνας αυτής μελετήθηκε το πώς επιδρά η επίδειξη θετικών συναισθημάτων από τους πελάτες και η θετική διάθεσή τους στη διάθεση των εργαζόμενων και κατ' επέκταση σε ορισμένες από τις εργασιακές τους στάσεις, οι οποίες είναι η συμπεριφορά οργανωσιακού πολίτη (OCB), η εργασιακή προσήλωση, η εργασιακή επίδοση και η εργασιακή ικανοποίηση. Παράλληλα, μελετήθηκε το πώς επιδρούν σε ορισμένες από τις σχέσεις αυτές το εργασιακό άγχος και οι εργασιακές διακοπές. Από τα βασικότερα συμπεράσματα που διεξήχθησαν για τα συναισθήματα και τις διαθέσεις στο εργασιακό περιβάλλον είναι πως αποτελεί τελικά αδιαμφισβήτητο γεγονός το ότι έχουν πολύ μεγάλη σημασία στον εργασιακό χώρο και πως επιδρούν σημαντικά στον εργαζόμενο, στις στάσεις και τις συμπεριφορές του. Η σχέση ωστόσο είναι αμφίδρομη, επιστρέφοντας πράγματα και στον πελάτη. Αφενός, όταν τα συναισθήματα είναι θετικά, ο εργαζόμενος νιώθει καλύτερα στη δουλειά του, δεσμεύεται περισσότερο με τον οργανισμό, αυξάνει την απόδοση και την προσφορά του χωρίς αυτόματα να περιμένει ισάξιες ανταμοιβές, αφοσιώνεται στο έργο του και νιώθει μεγαλύτερη ικανοποίηση. Αφετέρου, ο πελάτης νιώθει ακόμη περισσότερη ικανοποίηση, δεσμεύεται ως ένα βαθμό απέναντι στην επιχείρηση με την οποία συναλλάσσεται και τείνει να επιστρέφει έτσι σε αυτή. Μέσα από την εργασία, αναδεικνύεται, λοιπόν, ο κύκλος που τροφοδοτεί αυτές τις συμπεριφορές και συντελεί στην επανάληψή τους.

Από την πορεία της έρευνας, επιβεβαιώνεται πως η OCB αυξάνεται λόγω της θετικής διάθεσης του εργαζόμενου, εξαιτίας της τάσης για μακρόχρονη διατήρησή της. Καθώς οι εργαζόμενοι τείνουν να κάνουν πράγματα που θα διατηρήσουν την καλή τους διάθεση, κοιτάζουν να επιτείνουν την αίσθηση αυτή άπαξ και την αποκτήσουν. Αυτό οδηγεί σε ενέργειες που εντείνουν τον αλτρουισμό, τις εθελοντικές και βοηθητικές συμπεριφορές τους και επιβεβαιώνεται και από τον έλεγχο που πραγματοποιείται στα πλαίσια της εργασίας. Το ίδιο συμβαίνει και με την εργασιακή προσήλωση. Επιβεβαιώνεται πως η θετική διάθεση του εργαζόμενου αυξάνει την εργασιακή του προσήλωση, οδηγώντας έτσι σε μεγαλύτερη δέσμευση απέναντι στον οργανισμό. Πράγματι, οι εργαζόμενοι με θετική διάθεση επέδειξαν υψηλότερα ποσοστά εργασιακής προσήλωσης από ότι αυτοί με αρνητική. Σχετικά με την εργασιακή επίδοση, επιβεβαιώθηκαν οι ίδιες υποθέσεις. Η θετική διάθεση του εργαζόμενου συντελλεί σε υψηλότερα ποσοστά επίδοσης, γεγονός ωστόσο που υποστηρίζεται ήδη και από τη βιβλιογραφία. Τέλος, επιβεβαίωση της σχέσης της με τη θετική διάθεση του εργαζόμενου έγινε και για την εργασιακή ικανοποίηση. Καθώς η ικανοποίηση

σχετίζεται άμεσα με την προδιάθεση, επιβεβαιώθηκε πως για τους θετικά προδιατεθειμένους εργαζόμενους η ικανοποίηση σημειώνει μεγαλύτερα ποσοστά στο πώς βαθμολογήθηκε συνολικά από τον κάθε ένα.

Εκτός από την επιβεβαίωση της επίδρασης της θετικής διάθεσης του εργαζόμενου στις παραπάνω εργασιακές στάσεις, μελετήθηκε πρωταρχικά η επίδραση της επίδειξης θετικών συναισθημάτων από τους πελάτες στους εργαζόμενους. Όπως ήταν αναμενόμενο, λόγω της θεωρίας των συναισθηματικών γεγονότων και της συναισθηματικής μεταδοτικότητας, η επίδειξη θετικών συναισθημάτων από τους πελάτες όντως επηρέασε θετικά και τη διάθεση των εργαζόμενων. Ωστόσο, θελήσαμε κυρίως να δούμε το πώς η θετική συμπεριφορά ενός πελάτη μπορεί να φτάσει διαμέσου της διάθεσης του εργαζόμενου να επηρεάσει τις εργασιακές στάσεις του δεύτερου. Έγινε, δηλαδή, έλεγχος στο κατά πόσο η διάθεση του εργαζόμενου διαμεσολαβεί στη σχέση μεταξύ θετικών συναισθημάτων του πελάτη και εργασιακών στάσεων του εργαζόμενου. Ο έλεγχος αυτός έγινε σε δύο επίπεδα: αφενός, μεταξύ των στάσεων και της επίδειξης θετικών συναισθημάτων από τον πελάτη, αφετέρου μεταξύ της θετικής διάθεσης του πελάτη και των εργασιακών στάσεων του εργαζόμενου. Αυτό συνέβη γιατί στην πραγματικότητα διαχωρίζεται η επιφανειακή δράση από την πραγματική διάθεση κάποιου. Ο λόγος είναι γιατί, ενώ τυπικοί κανόνες συμπεριφοράς μπορεί να ορίζουν το αν κάποιος θα χαμογελάσει, θα χαιρετήσει μπαίνοντας ή θα πει ευχαριστώ, στην πραγματικότητα η διάθεσή του είναι αυτή που θα επηρεάσει αυθεντικά τον συνομιλητή του. Και στις δύο περιπτώσεις οι έλεγχοι της διαμεσολάβησης επιβεβαιώθηκαν, εκτός από την περίπτωση της σχέσης της επίδειξης συναισθημάτων και της επίδοσης, μεταξύ των οποίων δεν βρέθηκε καν συσχετισμός.

Ένα ενδιαφέρον απότοκο από τους παραπάνω ελέγχους προέκυψε από την επίδραση που φάνηκε να έχει το ευχαριστώ που ειπώνεται στο τέλος μιας συναλλαγής ή η οπτική επαφή που διατηρείται ανέπαφη κατά την εξέλιξή της, στις στάσεις των εργαζόμενων. Η θετική επίδραση που σημειώθηκε από αυτά και στην διάθεση των εργαζόμενων και στις εργασιακές τους στάσεις είναι τεράστια και δείχνει πως από αυτά, οι εργαζόμενοι αντλούν σεβασμό, νιώθουν σημαντικοί και δίνουν έτσι όλη τους την προσοχή στη συναλλαγή. Αντίθετα, ο χαιρετισμός αποφαίνεται να είναι απόλυτα τυπικός καθώς δεν συσχετίστηκε με κανένα από τα παραπάνω δεδομένα, ενώ το χαμόγελο συνδέθηκε μόνο με την OCB και καμία από τις υπόλοιπες εργασιακές στάσεις. Αυτό λογικά οφείλεται στην αμεσότητα που προσδίδει στις σχέσεις, συμβάλλοντας ενεργά στην εξέλιξη των διαπροσωπικών συναλλαγών.

Τελειώνοντας με τους ελέγχους του μοντέλου, επιβεβαιώθηκε πως το εργασιακό άγχος και οι εργασιακές διακοπές αποτελούν μετριαστικό παράγοντα στις σχέσεις μεταξύ διάθεσης του εργαζόμενου και των εργασιακών του στάσεων. Το άγχος αποτελούσε σε όλες τις σχέσεις παράγοντα που μείωνε αισθητά τις επιδράσεις της διάθεσης και στην OCB και στην προσήλωση και στην επίδοση και στην ικανοποίηση. Το ίδιο συνέβη και με τις εργασιακές διακοπές και την προσήλωση, αλλά όχι την επίδοση. Ο έλεγχος έδειξε πως δεν υπάρχει καμία ένδειξη για το αν, μεταξύ της επίδοσης και της διάθεσης του εργαζόμενου, οι εργασιακές διακοπές επιδρούν κατασταλτικά ή όχι.

Η παρούσα έρευνα, αν και έδωσε σημαντικά συμπεράσματα για τις εργασιακές στάσεις και τη διάθεση, δεν παύει να επιδέχεται βελτιώσεις και αλλαγές στον τρόπο που μελετήθηκε το θέμα ή διεξήχθη η έρευνα. Η παρακολούθηση μιας συναλλαγής σε πραγματικό χρόνο και η αυτόματη αξιολόγησή της από τους εμπλεκόμενους της αποτελεί ήδη μια διαδικασία με περιορισμούς και ενδεχόμενα λάθη. Η απάντηση ερωτηματολογίων εν ώρα εργασίας και αμέσως μετά το πέρας συναλλαγών, μπορεί να είναι το ζητούμενο, αλλά ενέχει και τον κίνδυνο λαθών, λόγω περιορισμένου χρόνου ή λάθος εκτιμήσεων. Παράλληλα, το μικρό δείγμα δεν είναι απαραίτητα κακός δείκτης αλλά σίγουρα, η ίδια έρευνα σε διευρυμένο δείγμα θα μπορούσε να δώσει ακόμα πιο σαφή αποτελέσματα και μεγαλύτερη ποικιλία στις συναλλαγές.

Ωστόσο, πρόκειται για μια έρευνα που συνολικά έχει να προσφέρει πολλά στη μελέτη της σχέσης πελατών και εργαζομένων. Μέσω αυτής, μπορεί να επιτευχθεί η εγκαθίδρυση ή η ενδυνάμωση του συνεχούς κύκλου μεταξύ της αλληλεπίδρασης πελατών και εργαζομένων. Η ίδια έρευνα θα μπορούσε να διεξαχθεί και σε άλλες επιχειρήσεις που περιλαμβάνουν συνεχείς επαφές με πελάτες ή σε ξενοδοχεία άλλων χωρών ή πόλεων. Παράλληλα, θα μπορούσε να επεκταθεί και στη μελέτη της επίδρασης της διάθεσης και των συναισθημάτων και σε άλλες εργασιακές μεταβλητές, στην επίδραση των ίδιων ή άλλων μετριαστικών παραγόντων σε άλλες φάσεις του μοντέλου ή σε άλλες μεταβλητές και τέλος, στην επίδραση της αρνητικής διάθεσης στις στάσεις των εργαζομένων και ενδεχομένως, τα αποτελέσματά τους στην υγεία ή τις επιλογές τους.

Σε κάθε περίπτωση, τα συναισθήματα και οι διαθέσεις αποτελούν μια ανεξάντλητη πηγή γνώσης και κατανόησης των ανθρώπινων συμπεριφορών στο εργασιακό περιβάλλον και, για τον λόγο αυτό, είναι απόλυτα αναγκαίο η έρευνα πάνω σε αυτά να συνεχίζεται προς οποιαδήποτε κατεύθυνση.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

1. Εργαλεία Μέτρησης Μεταβλητών

Οι μεταβλητές του προς διερεύνηση μοντέλου μετρήθηκαν με τα παρακάτω εργαλεία:

Επίδειξη Συναισθημάτων

(Rafaeli, 1989; Rafaeli και Sutton, 1990; Sutton και Rafaeli, 1988)

Χαιρετισμός - Χαμόγελο - Οπτική Επαφή - Ευχαριστώ

Διάθεση Πελάτη και Εργαζόμενου

[PANAS - Positive and Negative Affect Schedule (Watson και άλλοι, 1998)]

Από την κλίμακα PANAS επιλέχθηκαν 12 χαρακτηρισμοί της διάθεσης του ατόμου, 6 θετικοί και 6 αρνητικοί.

| | |
|-------------------|----------------|
| _Δραστήριος/α | _Ανήσυχος/η |
| _Ενθουσιασμένος/η | _Συγχυσμένος/η |
| _Δυναμικός/ή | _Οξύθυμος/η |
| _Σε εγρήγορση | _Αγχωμένος/η |
| _Εμπνευσμένος/η | _Νευρικός/ή |
| _Ενεργητικός/ή | _Ταραγμένος/η |

Συμπεριφορά Οργανωσιακού Πολίτη (OCB)

(Podsakoff και άλλοι, 1997)

1. Βοηθάω εκείνους που έλειψαν από την εργασία τους.
2. Βοηθάω άλλους που έχουν βεβαρυμένο πρόγραμμα.
3. Βοηθάω στον προσανατολισμό νέων ατόμων στη δουλειά, ακόμα κι αν αυτό δεν απαιτείται.
4. Βοηθάω με προθυμία άλλους που έχουν προβλήματα στη δουλειά τους.
5. Είμαι πάντα έτοιμος/η να βοηθήσω τους γύρω μου.
6. Παρακολουθώ τις συναντήσεις που δεν είναι υποχρεωτικές, αλλά θεωρούνται σημαντικές.
7. Συμμετέχω σε διαδικασίες που δεν απαιτούνται, αλλά βοηθούν την εικόνα του οργανισμού.
8. Συμβαδίζω πάντα με τις οργανωσιακές αλλαγές που συμβαίνουν στον οργανισμό.

9. Διαβάζω και ενημερώνομαι για τις οργανωσιακές ανακοινώσεις και ενημερώσεις στον οργανισμό.

Εργασιακή Προσήλωση

[UWES - Utrecht Work Engagement Scale (Breevaart και άλλοι, 2012)]

Το εργαλείο αυτό αποτελεί τη συνεπτυγμένη εκδοχή 9 ερωτήσεων του UWES, το οποίο αποτελείται αρχικά από 17 (Schaufeli και Bakker, 2004; Schaufeli, Bakker και Salanova, 2006).

1. Στη δουλειά μου, νιώθω ότι ξεχειλίζω από ενέργεια.
2. Στη δουλειά μου νιώθω δυνατός/ή και ζωντανός/ή.
3. Όταν ξυπνάω το πρωί θέλω να πάω στη δουλειά.
4. Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου.
5. Η δουλειά μου με εμπνέει.
6. Είμαι περήφανος/η για τη δουλειά που κάνω.
7. Στη δουλειά μου νιώθω χαρούμενος/η.
8. Βυθίζομαι σε αυτό που κάνω όταν δουλεύω.
9. Όταν εργάζομαι, ξεχνάω οτιδήποτε άλλο τριγύρω μου.

Εργασιακή Επίδοση

Αυτο-αξιολόγηση (Babin και Boles, 1996)

1. Διαχειρίζομαι το χρόνο στη δουλειά καλύτερα από τους περισσότερους.
2. Ξέρω τι περιμένουν/προσδοκούν οι πελάτες μου.
3. Είμαι καλός/ή στη δουλειά μου.
4. Παίρνω καλύτερα φιλοδορήματα από τους περισσότερους από τους υπόλοιπους.
5. Πετυχαίνω κατά μέσο όρο περισσότερες πωλήσεις από ότι οι περισσότεροι.
6. Είμαι μεταξύ των καλύτερων εργαζόμενων εδώ.
7. Ξέρω περισσότερα πράγματα για τα ζητήματα που αφορούν την θέση.

Εργασιακό Άγχος

(Motowidlo και άλλοι, 1986)

1. Η δουλειά μου μου δημιουργεί έντονο στρες.
2. Ελάχιστες καταστάσεις μου προκαλούν στρες στη δουλειά μου.
3. Νιώθω πολύ έντονο στρες εξαιτίας της δουλειάς μου.
4. Σχεδόν ποτέ δεν νιώθω στρες εξαιτίας της δουλειάς μου.

Εργασιακή Διακοπή

[ISTA - Stress Oriented Task Analysis (Semmer και άλλοι, 1995)]

Το εργαλείο εξετάζει τις εργασιακές διακοπές 'κατά μέσο όρο' και σε ευρύτερο χρονικό διάστημα (1 - σπάνια, 2 - περίπου μια φορά την εβδομάδα, 3 - περίπου μια φορά τη μέρα, 4 - αρκετές φορές μέσα στη μέρα, 5 - αρκετές φορές μέσα σε μια ώρα). Προσαρμόστηκε αναλόγως στο ερωτηματολόγιο με βάση τις ανάγκες της έρευνας.

1. Κατά μέσο όρο, πόσο συχνά σας διακόπτει ο προϊστάμενός σας κατά τη διάρκεια της εργασίας σας;
2. Κατά μέσο όρο, πόσο συχνά σας διακόπτουν οι συνάδελφοί σας κατά τη διάρκεια της εργασίας σας;
3. Κατά μέσο όρο, πόσο συχνά σας διακόπτουν οι πελάτες κατά τη διάρκεια της εργασίας σας;
4. Πόσο συχνά πρέπει να διακόψετε την δουλειά σας γιατί εμφανίζεται κάτι σημαντικό;
5. Πόσο συχνά πρέπει να κάνετε πράγματα παράλληλα και να απασχοληθείτε μεταξύ πολλών πραγμάτων την ίδια στιγμή;

Εργασιακή Ικανοποίηση

Μία μόνο ερώτηση (Nagy, 2002)

Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τη δουλειά σας;

2. Ερωτηματολόγιο Διεξαγωγής Έρευνας

Φύλλο παρατήρησης συναλλαγής

CUSTOMER'S DISPLAY OF EMOTIONS - ΕΠΙΔΕΙΞΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

Παρακαλώ να συμπληρωθεί με βάση την παρατήρηση των εκφράσεων του πελάτη κατά τη διάρκεια της συναλλαγής του με τον υπάλληλο.

Ξεκίνημα της συναλλαγής (ενίστε και τέλος)

1. Greeting _ Χαιρετισμός

Hello ___ Good morning ___ Good afternoon ___ Good evening ___ Goodbye ___

Γεια σας ___ Καλημέρα ___ Καλό μεσημέρι ___ Καλησπέρα ___ Χαίρετε ___ Αντίο ___

Καθ'όλη τη συναλλαγή

2. Smiling _ Χαμόγελο ___

[0 - απουσία | 1 - μία φορά | 2 - παραπάνω από 2 φορές]

3. Eye contact _ Οπτική επαφή ___

[0 - απουσία | 1 - μία φορά | 2 - παραπάνω από 2 φορές]

Τέλος της συναλλαγής

4. Thanking _ Ευχαριστώ ___

[0 - απουσία | 1 - μία φορά]

Ερωτηματολόγιο Πελάτη**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

Το ερωτηματολόγιο αυτό διανέμεται στα πλαίσια της έρευνας που διεξάγεται για τη διπλωματική μου εργασία στο πανεπιστήμιο Θεσσαλίας με θέμα τα ξενοδοχεία, τους πελάτες και τους εργαζόμενούς τους.

Οι απαντήσεις είναι απολύτως εμπιστευτικές και ανώνυμες και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για λόγους έρευνας. Δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις, οπότε σας παρακαλώ να είστε ειλικρινείς κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο σας!

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Οι παρακάτω ερωτήσεις περιλαμβάνουν έναν αριθμό λέξεων για να περιγράψουν διαφορετικά συναισθήματα. Διαβάστε τα και μετά απαντήστε σε τι βαθμό σας εξέφραζε καθένα από αυτά πριν τη συναλλαγή.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------|------|------------------------|--------|-----------|
| Καθόλου ή πολύ λίγο | Λίγο | Έτσι και έτσι (μέτρια) | Αρκετά | Πάρα πολύ |

| | | | | | |
|---------------------|---|---|---|---|---|
| 1. Δραστήριος/α | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Ανήσυχος/η | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Ενθουσιασμένος/η | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Συγχυσμένος/η | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Δυναμικός/ή | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Οξύθυμος/η | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Σε εγρήγορηση | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Εμπνευσμένος/η | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Αγχωμένος/η | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Νευρικός/ή | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Ενεργητικός/ή | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Ταραγμένος/η | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

TRANSACTION QUESTIONNAIRE

The following questionnaire is distributed among the survey conducted in hotels and their customers and employees for my dissertation thesis, in University of Thessaly.

The answers are completely confidential and anonymous and will, only, be used for research purposes. There are no correct or wrong answers, so please be honest while filling the questionnaire.

Thank you in advance for your time!

QUESTIONS

Indicate to what extent you were feeling this way before the transaction.

Use the following scale to record your answers.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------|----------|------------|-------------|-----------|
| very slightly or not at all | a little | moderately | quite a bit | extremely |

| | | | | | |
|-----------------|---|---|---|---|---|
| 1. Active | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Upset | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Enthusiastic | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Confused | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Strong | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Irritable | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Alert | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Inspired | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Distressed | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Nervous | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Excited | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Jittery | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Ερωτηματολόγιο Εργαζόμενου**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

Το ερωτηματολόγιο αυτό διανέμεται στα πλαίσια της έρευνας που διεξάγεται για τη διπλωματική μου εργασία στο πανεπιστήμιο Θεσσαλίας με θέμα τα ξενοδοχεία, τους πελάτες και τους εργαζόμενούς τους.

Οι απαντήσεις είναι απολύτως εμπιστευτικές και ανώνυμες και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για λόγους έρευνας. Δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις, οπότε σας παρακαλώ να είστε ειλικρινείς κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο σας!

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Οι παρακάτω ερωτήσεις περιλαμβάνουν έναν αριθμό λέξεων για να περιγράψουν διαφορετικά συναισθήματα. Διαβάστε τα και μετά απαντήστε σε τι βαθμό σας εκφράζει καθένα από αυτά αυτή τη στιγμή.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------|------|---------------------------|--------|-----------|
| Καθολου ή πολύ λίγο | Λίγο | Έτσι και έτσι (μέτρια) | Αρκετά | Πόρα πολύ |

| | | | | | |
|---------------------|---|---|---|---|---|
| 1. Δραστήριος/α | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Ανήσυχος/η | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Ευθουσιασμένος/η | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Συγχυσμένος/η | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Δυναμικός/ή | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Οξύθυμος/η | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Σε εγρήγοραση | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Εμπνευσμένος/η | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Αγχωμένος/η | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Νευρικός/ή | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Ενεργητικός/ή | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Ταραγμένος/η | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Οι παρακάτω δηλώσεις αφορούν την εργασία σας. Παρακαλώ κυκλώστε το νούμερο που αντιστοιχεί στον βαθμό συμφωνίας σας με τις παρακάτω δηλώσεις.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-----------------|---------|----------------|---------------------------|----------------|---------|-----------------|
| διαφωνώ απόλυτα | διαφωνώ | μίσκων διαφωνώ | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | μίσκων συμφωνώ | συμφωνώ | συμφωνώ απόλυτα |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Βοηθάω εκείνους που έλειψαν από την εργασία τους. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Βοηθάω άλλους που έχουν βεβαρυμένο πρόγραμμα. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Βοηθάω στον προσανατολισμό νέων ατόμων στη δουλειά, ακόμα κι αν αυτό δεν απαιτείται. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Βοηθάω με προθυμία άλλους που έχουν προβλήματα στη δουλειά τους. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Είμαι πάντα έτοιμος/η να βοηθήσω τους γύρω μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Παρακολουθώ τις συναντήσεις που δεν είναι υποχρεωτικές, αλλά θεωρούνται σημαντικές. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Συμμετέχω σε διαδικασίες που δεν απαιτούνται, αλλά βοηθούν την εικόνα του ξενοδοχείου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. Συμβαδίζω πάντα με τις οργανωσιακές αλλαγές που συμβαίνουν στο ξενοδοχείο. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. Διαβάζω και ενημερώνομαι για τις οργανωσιακές ανακοινώσεις και ενημερώσεις στο ξενοδοχείο. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. Στη δουλειά μου, νιώθω ότι ξεχειλίζω από ενέργεια. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. Στη δουλειά μου νιώθω δυνατός/ή και ζωντανός/ή. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. Όταν ξυπνάω το πρωί θέλω να πάω στη δουλειά. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. Η δουλειά μου με εμπνέει. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. Είμαι περήφανος/η για τη δουλειά που κάνω. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. Στη δουλειά μου νιώθω χαρούμενος/η. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17. Βυθίζομαι σε αυτό που κάνω όταν δουλεύω. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18. Όταν εργάζομαι, ξεχνάω στιδήποτε άλλο τριγύρω μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19. Διαχειρίζομαι το χρόνο στη δουλειά καλύτερα από τους περισσότερους. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 20. Ξέρω τι περιμένουν/προσδοκούν οι πελάτες μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 21. Είμαι καλός/ή στη δουλειά μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 22. Παίρνω καλύτερα φιλοδωρήματα από τους περισσότερους από τους υπόλοιπους. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 23. Πετυχαίνω κατά μέσο όρο περισσότερες πωλήσεις/κρατήσεις από ότι οι περισσότεροι. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 24. Είμαι μεταξύ των καλύτερων εργαζόμενων εδώ. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 25. Ξέρω περισσότερα πράγματα για τα ζητήματα που αφορούν τη ρεσιψιόν. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 26. Η δουλειά μου μου δημιουργεί έντονο στρες. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 27. Ελάχιστες καταστάσεις μου προκαλούν στρες στη δουλειά μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 28. Νιώθω πολύ έντονο στρες εξαιτίας της δουλειάς μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 29. Σχεδόν ποτέ δεν νιώθω στρες εξαιτίας της δουλειάς μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Οι παρακάτω δηλώσεις αφορούν επίσης την εργασία σας. Παρακαλώ κυκλώστε το νούμερο που αντιστοιχεί στον βαθμό που συμβαίνουν τα παρακάτω στη δουλειά σας.

| | | | | |
|------------|--------|---------|---------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Καμία φορά | 1 φορά | 2 φορές | 3 φορές | Αρκετές φορές |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 30. Πόσο συχνά σας διέκοψε ο προϊστάμενός σας κατά τη διάρκεια της συναλλαγής; (π.χ. με κάτι που ρώτησε) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. Πόσο συχνά σας διέκοψαν οι συνάδελφοί σας κατά τη διάρκεια της συναλλαγής; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. Πόσο συχνά σας διέκοψαν άλλοι πελάτες κατά τη διάρκεια της συναλλαγής; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. Πόσο συχνά έπρεπε να διακόψετε την δουλειά σας γιατί εμφανίστηκε κάτι σημαντικό; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. Πόσο συχνά συνέβη κατά τη διάρκεια της συναλλαγής να πρέπει να κάνετε πράγματα παράλληλα, και να πρέπει να απασχοληθείτε μεταξύ πολλών πραγμάτων την ίδια στιγμή; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|---|---|
| | 1= καθόλου ικανοποιημένος 7= απόλυτα ικανοποιημένος | | | | | | |
| 35. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τη δουλειά σας; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

36. Πόσοι συνάδελφοί σας βρίσκονταν στο ίδιο πόστο με εσάς κατά τη διάρκεια της συναλλαγής που πραγματοποιήθηκε; ____

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία, βάζοντας ένα (x) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι.

I. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

37. Φύλο: Άνδρας Γυναίκα

38. Ηλικία :

39. Επίπεδο εκπαίδευσης

Απόφοιτος Γυμνασίου/ Λυκείου Απόφοιτος Τ.Ε.Ι.

Απόφοιτος Α.Ε.Ι. Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου

Άλλο:

40. Οικογενειακή κατάσταση

Άγαμος Έγγαμος

Διαζευγμένος Άλλο

II. ΕΡΓΑΣΙΑ

41. Πόσα χρόνια κατέχετε τη συγκεκριμένη θέση εργασίας:

42. Πόσα χρόνια εργάζεστε στη συγκεκριμένη επιχείρηση:

43. Πόσα χρόνια έχετε προϋπηρεσία (ανεξαρτήτως επιχείρησης/φορέα):

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία!

3. Πίνακες Αξιοπιστίας Μεταβλητών (Cronbach's Alpha)

Πίνακας 1: Cronbach's Alpha για Επίδειξη συναισθημάτων (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,654 | 4 |

Πίνακας 2: Cronbach's Alpha για Επίδειξη συναισθημάτων - Σύνολο ερωτήσεων (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Item-Total Statistics | | | | |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| Χαιρετισμός | 3,76 | 1,899 | ,398 | ,626 |
| Χαμόγελο | 3,98 | 1,411 | ,619 | ,435 |
| Οπτική_Επαφή | 3,41 | 2,664 | ,302 | ,664 |
| Ευχαριστώ | 4,43 | 2,431 | ,557 | ,558 |

Πίνακας 3: Cronbach's Alpha για Διάθεση Πελάτη (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,868 | 12 |

Πίνακας 4: Cronbach's Alpha για Διάθεση Πελάτη - Σύνολο ερωτήσεων (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Item-Total Statistics | | | | |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| Δραστήριος | 40,07 | 74,180 | ,414 | ,866 |
| Ανήσυχος | 39,66 | 72,731 | ,482 | ,862 |
| Ενθουσιασμένος | 40,23 | 66,096 | ,732 | ,845 |
| Συγχυσμένος | 39,23 | 66,970 | ,754 | ,844 |
| Δυναμικός | 39,96 | 76,729 | ,381 | ,867 |
| Οξύθυμος | 39,12 | 67,163 | ,739 | ,845 |
| Σε εγρήγορση | 40,18 | 78,369 | ,176 | ,881 |
| Εμπνευσμένος | 40,73 | 67,630 | ,630 | ,852 |
| Αγχωμένος | 39,36 | 73,341 | ,449 | ,864 |
| Νευρικός | 39,68 | 67,680 | ,709 | ,847 |
| Ενεργητικός | 39,83 | 74,964 | ,405 | ,866 |
| Ταραγμένος | 39,26 | 67,924 | ,748 | ,845 |

Πίνακας 5: Cronbach's Alpha για Διάθεση Εργαζόμενου (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,895 | 12 |

Πίνακας 6: Cronbach's Alpha για Διάθεση Εργαζόμενου - Σύνολο ερωτήσεων (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Item-Total Statistics | | | | |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| Δραστήριος | 42,81 | 60,963 | ,620 | ,886 |
| Ανήσυχος | 42,62 | 59,717 | ,562 | ,889 |
| Ενθουσιασμένος | 43,59 | 56,395 | ,643 | ,886 |
| Συγχυσμένος | 42,23 | 58,164 | ,718 | ,881 |
| Δυναμικός | 42,82 | 62,062 | ,631 | ,887 |
| Οξύθυμος | 42,14 | 61,434 | ,556 | ,889 |
| Σε εγρήγορση | 42,73 | 63,138 | ,394 | ,897 |
| Εμπνευσμένος | 43,73 | 57,172 | ,636 | ,886 |
| Αγχωμένος | 42,32 | 58,336 | ,668 | ,883 |
| Νευρικός | 42,36 | 57,307 | ,746 | ,879 |
| Ενεργητικός | 42,89 | 62,131 | ,510 | ,891 |
| Ταραγμένος | 42,07 | 60,137 | ,673 | ,884 |

Πίνακας 7: Cronbach's Alpha για Συμπεριφορά Οργανωσιακού Πολίτη (OCB) (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,927 | 9 |

Πίνακας 8: Cronbach's Alpha για Συμπεριφορά Οργανωσιακού Πολίτη (OCB) - Σύνολο ερωτήσεων (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Item-Total Statistics | | | | |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| OCB_1 | 45,08 | 56,749 | ,822 | ,913 |
| OCB_2 | 45,12 | 58,631 | ,737 | ,918 |
| OCB_3 | 44,85 | 59,624 | ,760 | ,917 |
| OCB_4 | 45,33 | 60,106 | ,728 | ,919 |
| OCB_5 | 45,25 | 58,408 | ,776 | ,916 |
| OCB_6 | 45,51 | 57,412 | ,702 | ,921 |

| | | | | |
|-------|-------|--------|------|------|
| OCB_7 | 45,36 | 56,837 | ,752 | ,918 |
| OCB_8 | 45,23 | 57,777 | ,716 | ,920 |
| OCB_9 | 45,19 | 59,803 | ,638 | ,925 |

Πίνακας 9: Cronbach's Alpha για Εργασιακή Προσήλωση (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,748 | 9 |

Πίνακας 10: Cronbach's Alpha για Εργασιακή Προσήλωση - Σύνολο ερωτήσεων (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Item-Total Statistics | | | | |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| Προσ_1 | 39,78 | 95,331 | ,655 | ,702 |
| Προσ_2 | 39,25 | 75,836 | ,210 | ,899 |
| Προσ_3 | 40,53 | 94,302 | ,626 | ,702 |
| Προσ_4 | 39,72 | 94,205 | ,701 | ,697 |
| Προσ_5 | 39,89 | 93,526 | ,688 | ,696 |
| Προσ_6 | 39,20 | 98,111 | ,671 | ,708 |
| Προσ_7 | 39,67 | 95,485 | ,707 | ,700 |
| Προσ_8 | 39,50 | 101,714 | ,475 | ,726 |
| Προσ_9 | 39,87 | 101,394 | ,398 | ,731 |

Πίνακας 11: Cronbach's Alpha για Εργασιακή Επίδοση (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,867 | 7 |

Πίνακας 12: Cronbach's Alpha για Εργασιακή Επίδοση - Σύνολο ερωτήσεων (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Item-Total Statistics | | | | |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| Επίδ_1 | 27,87 | 28,133 | ,690 | ,841 |
| Επίδ_2 | 27,36 | 30,736 | ,559 | ,858 |
| Επίδ_3 | 27,13 | 29,673 | ,683 | ,843 |
| Επίδ_4 | 28,80 | 28,834 | ,639 | ,848 |
| Επίδ_5 | 28,63 | 30,354 | ,603 | ,853 |
| Επίδ_6 | 27,99 | 27,000 | ,795 | ,825 |

| | | | | |
|--------|-------|--------|------|------|
| Επίθ_7 | 27,83 | 29,048 | ,538 | ,865 |
|--------|-------|--------|------|------|

Πίνακας 13: Cronbach's Alpha για Εργασιακό Άγχος (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,903 | 4 |

Πίνακας 14: Cronbach's Alpha για Εργασιακό Άγχος - Σύνολο ερωτήσεων (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Άγχος_1 | 11,56 | 15,694 | ,850 | ,851 |
| Άγχος_2 | 11,37 | 17,075 | ,777 | ,879 |
| Άγχος_3 | 11,77 | 15,861 | ,832 | ,858 |
| Άγχος_4 | 10,56 | 16,148 | ,691 | ,913 |

Πίνακας 15: Cronbach's Alpha για Εργασιακές Διακοπές (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,775 | 5 |

Πίνακας 16: Cronbach's Alpha για Εργασιακές Διακοπές- Σύνολο ερωτήσεων (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Διακ_1 | 6,92 | 13,347 | ,282 | ,802 |
| Διακ_2 | 6,92 | 13,052 | ,354 | ,791 |
| Διακ_3 | 6,55 | 8,451 | ,718 | ,668 |
| Διακ_4 | 6,48 | 8,604 | ,730 | ,664 |
| Διακ_5 | 6,07 | 6,802 | ,751 | ,662 |

4. Πίνακες Συχνότητων Μεταβλητών

Πίνακας 1: Συχνότητες μεταβλητής χαιρετισμού (πηγή: ίδια επεξεργασία).

| | | Χαιρετισμός | | | |
|-------|----------------------------------|-------------|---------|----------------|--------------------|
| | | Συχνότητα | Ποσοστό | Έγκυρο ποσοστό | Αθροιστικό ποσοστό |
| Valid | Κανένας χαιρετισμός | 6 | 5,0 | 5,0 | 5,0 |
| | Ένας χαιρετισμός | 71 | 59,2 | 59,2 | 64,2 |
| | Δύο χαιρετισμοί | 28 | 23,3 | 23,3 | 87,5 |
| | Τρεις ή περισσότεροι χαιρετισμοί | 15 | 12,5 | 12,5 | 100,0 |
| | Σύνολο | 120 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 2: Συχνότητες μεταβλητής χαμόγελου (πηγή: ίδια επεξεργασία).

| | | Χαμόγελο | | | |
|-------|-------------------------|-----------|---------|----------------|--------------------|
| | | Συχνότητα | Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Αθροιστικό ποσοστό |
| Valid | Κανένα χαμόγελο | 32 | 26,7 | 26,7 | 26,7 |
| | Ένα χαμόγελο | 31 | 25,8 | 25,8 | 52,5 |
| | Δύο ή παραπάνω χαμόγελα | 57 | 47,5 | 47,5 | 100,0 |
| | Σύνολο | 120 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 3: Συχνότητες μεταβλητής οπτικής επαφής (πηγή: ίδια επεξεργασία).

| | | Οπτική Επαφή | | | |
|-------|-----------------------------------|--------------|---------|----------------|--------------------|
| | | Συχνότητα | Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Αθροιστικό ποσοστό |
| Valid | Καμία οπτική επαφή | 3 | 2,5 | 2,5 | 2,5 |
| | Οπτική επαφή μία φορά | 20 | 16,7 | 16,7 | 19,2 |
| | Οπτική επαφή δύο ή παραπάνω φορές | 97 | 80,8 | 80,8 | 100,0 |
| | Σύνολο | 120 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 4: Συχνότητες μεταβλητής ευχαριστώ (πηγή: ίδια επεξεργασία).

| | | Ευχαριστώ | | | |
|-------|-------------------|-----------|---------|----------------|--------------------|
| | | Συχνότητα | Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Αθροιστικό ποσοστό |
| Valid | Απουσία ευχαριστώ | 28 | 23,3 | 23,3 | 23,3 |
| | Ευχαριστώ | 92 | 76,7 | 76,7 | 100,0 |
| | Σύνολο | 120 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 5: Συχνότητες μεταβλητής επίδειξης συναισθημάτων (πηγή: ίδια επεξεργασία).

| Επίδειξη Συναισθημάτων_NEA | | | | | |
|----------------------------|--------|-----------|---------|----------------|--------------------|
| | | Συχνότητα | Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Αθροιστικό ποσοστό |
| Valid | ,00 | 9 | 7,5 | 7,5 | 7,5 |
| | 1,00 | 37 | 30,8 | 30,8 | 38,3 |
| | 2,00 | 74 | 61,7 | 61,7 | 100,0 |
| | Σύνολο | 120 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 6: Συχνότητες μεταβλητής διάθεσης πελάτη (πηγή: ίδια επεξεργασία).

| Διάθεση Πελάτη_NEA | | | | | |
|--------------------|-------|-----------|---------|----------------|--------------------|
| | | Συχνότητα | Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Αθροιστικό ποσοστό |
| Valid | 2,00 | 11 | 9,2 | 9,2 | 9,2 |
| | 3,00 | 36 | 30,0 | 30,0 | 39,2 |
| | 4,00 | 60 | 50,0 | 50,0 | 89,2 |
| | 5,00 | 13 | 10,8 | 10,8 | 100,0 |
| | Total | 120 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 7: Συχνότητες μεταβλητής διάθεσης εργαζόμενου (πηγή: ίδια επεξεργασία).

| Διάθεση Εργαζόμενου_NEA | | | | | |
|-------------------------|-------|-----------|---------|----------------|--------------------|
| | | Συχνότητα | Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Αθροιστικό ποσοστό |
| Valid | 2,00 | 7 | 5,8 | 5,8 | 5,8 |
| | 3,00 | 26 | 21,7 | 21,7 | 27,5 |
| | 4,00 | 65 | 54,2 | 54,2 | 81,7 |
| | 5,00 | 22 | 18,3 | 18,3 | 100,0 |
| | Total | 120 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 8: Συχνότητες μεταβλητής συμπεριφοράς οργανωσιακού πολίτη (OCB) (πηγή: ίδια επεξεργασία).

| OCB_NEA | | | | | |
|---------|-------|-----------|---------|----------------|--------------------|
| | | Συχνότητα | Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Αθροιστικό ποσοστό |
| Valid | 2,00 | 2 | 1,7 | 1,7 | 1,7 |
| | 3,00 | 2 | 1,7 | 1,7 | 3,3 |
| | 4,00 | 10 | 8,3 | 8,3 | 11,7 |
| | 5,00 | 22 | 18,3 | 18,3 | 30,0 |
| | 6,00 | 65 | 54,2 | 54,2 | 84,2 |
| | 7,00 | 19 | 15,8 | 15,8 | 100,0 |
| | Total | 120 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 9: Συχνότητες μεταβλητής εργασιακής προσήλωσης (πηγή: ίδια επεξεργασία).

| Εργασιακή Προσήλωση_NEA | | | | | |
|-------------------------|-------|-----------|---------|----------------|--------------------|
| | | Συχνότητα | Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Αθροιστικό ποσοστό |
| Valid | 2,00 | 3 | 2,5 | 2,5 | 2,5 |
| | 3,00 | 12 | 10,0 | 10,0 | 12,5 |
| | 4,00 | 22 | 18,3 | 18,3 | 30,8 |
| | 5,00 | 42 | 35 | 35 | 65,8 |
| | 6,00 | 37 | 30,8 | 30,8 | 96,6 |
| | 7,00 | 4 | 3,3 | 3,3 | 100,0 |
| | Total | 120 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 10: Συχνότητες μεταβλητής εργασιακής επίδοσης (πηγή: ίδια επεξεργασία).

| Εργασιακή Επίδοση_NEA | | | | | |
|-----------------------|-------|-----------|---------|----------------|--------------------|
| | | Συχνότητα | Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Αθροιστικό ποσοστό |
| Valid | 2,00 | 1 | ,8 | ,8 | ,8 |
| | 3,00 | 14 | 11,7 | 11,7 | 12,5 |
| | 4,00 | 27 | 22,5 | 22,5 | 35,0 |
| | 5,00 | 62 | 51,7 | 51,7 | 86,7 |
| | 6,00 | 15 | 12,5 | 12,5 | 99,2 |
| | 7,00 | 1 | ,8 | ,8 | 100,0 |
| | Total | 120 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 11: Συχνότητες μεταβλητής εργασιακής ικανοποίησης (πηγή: ίδια επεξεργασία).

| Εργασιακή Ικανοποίηση_NEA | | | | | |
|---------------------------|-------|-----------|---------|----------------|--------------------|
| | | Συχνότητα | Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Αθροιστικό ποσοστό |
| Valid | 1,00 | 1 | ,8 | ,8 | ,8 |
| | 2,00 | 2 | 1,7 | 1,7 | 2,5 |
| | 3,00 | 12 | 10,0 | 10,0 | 12,5 |
| | 4,00 | 9 | 7,5 | 7,5 | 20,0 |
| | 5,00 | 42 | 35,0 | 35,0 | 55,0 |
| | 6,00 | 39 | 32,5 | 32,5 | 87,5 |
| | 7,00 | 15 | 12,5 | 12,5 | 100,0 |
| | Total | 120 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 12: Συχνότητες μεταβλητής εργασιακού άγχους (πηγή: ίδια επεξεργασία).

| Εργασιακό Άγχος_NEO | | | | | |
|---------------------|-------|-----------|---------|----------------|--------------------|
| | | Συχνότητα | Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Αθροιστικό ποσοστό |
| Valid | 1,00 | 3 | 2,5 | 2,5 | 2,5 |
| | 2,00 | 21 | 17,5 | 17,5 | 20,0 |
| | 3,00 | 17 | 14,2 | 14,2 | 34,2 |
| | 4,00 | 40 | 33,3 | 33,3 | 67,5 |
| | 5,00 | 25 | 20,8 | 20,8 | 88,3 |
| | 6,00 | 11 | 9,2 | 9,2 | 97,5 |
| | 7,00 | 3 | 2,5 | 2,5 | 100,0 |
| | Total | 120 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 13: Συχνότητες μεταβλητής εργασιακής διακοπής (πηγή: ίδια επεξεργασία).

| Εργασιακή Διακοπή_NEA | | | | | |
|-----------------------|-------|-----------|---------|----------------|--------------------|
| | | Συχνότητα | Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Αθροιστικό ποσοστό |
| Valid | 1,00 | 66 | 55,0 | 55,0 | 55,0 |
| | 2,00 | 38 | 31,7 | 31,7 | 86,7 |
| | 3,00 | 10 | 8,3 | 8,3 | 95,0 |
| | 4,00 | 6 | 5,0 | 5,0 | 100,0 |
| | Total | 120 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 14: Συχνότητες μεταβλητής αριθμού συναδέλφων (πηγή: ίδια επεξεργασία).

| Αριθμός Συναδέλφων | | | | | |
|--------------------|-------|-----------|---------|----------------|--------------------|
| | | Συχνότητα | Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Αθροιστικό ποσοστό |
| Valid | 0 | 43 | 35,8 | 35,8 | 35,8 |
| | 1 | 52 | 43,3 | 43,3 | 79,2 |
| | 2 | 19 | 15,8 | 15,8 | 95,0 |
| | 3 | 6 | 5,0 | 5,0 | 100,0 |
| | Total | 120 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 15: Συχνότητες μεταβλητής ηλικίας (πηγή: ίδια επεξεργασία).

| Ηλικία | | | | | |
|--------|-------|-----------|---------|----------------|--------------------|
| | | Συχνότητα | Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Αθροιστικό ποσοστό |
| Valid | 18-25 | 4 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| | 26-35 | 89 | 74,2 | 74,2 | 77,5 |
| | 36-45 | 18 | 15,0 | 15,0 | 92,5 |
| | 46-55 | 9 | 7,5 | 7,5 | 100,0 |
| | Total | 120 | 100,0 | 100,0 | |

5. Πίνακες παλινδρομήσεων ελέγχου Διαμεσολαβητικών Μεταβλητών (SPSS)

Πίνακας 1: Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ Επίδειξης Συναισθημάτων, Διάθεσης Εργαζόμενου και OCB (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,576 ^a | ,331 | ,320 | ,78393 |

a. Predictors: (Constant), επιδ. συναισθημάτων, διαθ. εργαζόμενου

Πίνακας 2: Πίνακας (Β) της παλινδρόμησης μεταξύ Επίδειξης Συναισθημάτων, Διάθεσης Εργαζόμενου και OCB (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 35,652 | 2 | 17,826 | 29,006 | ,000 ^b |
| | Residual | 71,902 | 117 | ,615 | | |
| | Total | 107,554 | 119 | | | |

a. Dependent Variable: OCB

b. Predictors: (Constant), επιδ. συναισθημάτων, διαθ. εργαζόμενου

Πίνακας 3: Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ Επίδειξης Συναισθημάτων, Διάθεσης Εργαζόμενου και OCB (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,605 | ,407 | | 6,408 | ,000 |
| | διαθ. εργαζόμενου | ,840 | ,126 | ,618 | 6,670 | ,000 |
| | επιδ. συναισθημάτων | -,166 | ,193 | -,080 | -,861 | ,391 |

a. Dependent Variable: OCB

Πίνακας 4: Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ Επίδειξης Συναισθημάτων, Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Προσήλωσης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,533 ^a | ,285 | ,272 | 1,02021 |

a. Predictors: (Constant), επιδ. συναισθημάτων , διαθ. εργαζόμενου

Πίνακας 5: Πίνακας (B) της παλινδρόμησης μεταξύ Επίδειξης Συναισθημάτων, Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Προσήλωσης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 48,450 | 2 | 24,225 | 23,275 | ,000 ^b |
| | Residual | 121,776 | 117 | 1,041 | | |
| | Total | 170,226 | 119 | | | |

a. Dependent Variable: προσήλωση

b. Predictors: (Constant), επιδ. συναισθημάτων , διαθ. εργαζόμενου

Πίνακας 6: Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ Επίδειξης Συναισθημάτων, Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Προσήλωσης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1,432 | ,529 | | 2,707 | ,008 |
| | διαθ. εργαζόμενου | 1,020 | ,164 | ,596 | 6,219 | ,000 |
| | επιδ. συναισθημάτων | -,328 | ,251 | -,126 | -1,310 | ,193 |

a. Dependent Variable: προσήλωση

Πίνακας 7: Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ Επίδειξης Συναισθημάτων, Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Ικανοποίησης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,432 ^a | ,187 | ,173 | 1,132 |

a. Predictors: (Constant), επιδ. συναισθημάτων , διαθ. εργαζόμενου

Πίνακας 8: Πίνακας (B) της παλινδρόμησης μεταξύ Επίδειξης Συναισθημάτων, Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Ικανοποίησης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 34,472 | 2 | 17,236 | 13,454 | ,000 ^b |
| | Residual | 149,894 | 117 | 1,281 | | |
| | Total | 184,367 | 119 | | | |

a. Dependent Variable: ικανοποίηση

b. Predictors: (Constant), επιδ. συναισθημάτων , διαθ. εργαζόμενου

Πίνακας 9: Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ Επίδειξης Συναισθημάτων, Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Ικανοποίησης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,230 | ,587 | | 3,799 | ,000 |
| | διαθ. εργαζόμενου | ,850 | ,182 | ,477 | 4,670 | ,000 |
| | επιδ. συναισθημάτων | -,240 | ,278 | -,088 | -,862 | ,391 |

a. Dependent Variable: ικανοποίηση

Πίνακας 10: Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ Χαμόγελου, Διάθεσης Εργαζόμενου και OCB (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model Summary | | | | |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,583 ^a | ,340 | ,328 | ,77908 |

a. Predictors: (Constant), χαμόγελο, διαθ. εργαζόμενου

Πίνακας 11: Πίνακας (Β) της παλινδρόμησης μεταξύ Χαμόγελου, Διάθεσης Εργαζόμενου και OCB (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 36,539 | 2 | 18,270 | 30,100 | ,000 ^b |
| | Residual | 71,015 | 117 | ,607 | | |
| | Total | 107,554 | 119 | | | |

a. Dependent Variable: OCB

b. Predictors: (Constant), χαμόγελο, διαθ. εργαζόμενου

Πίνακας 12: Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ Χαμόγελου, Διάθεσης Εργαζόμενου και OCB (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,439 | ,423 | | 5,761 | ,000 |

| | | | | | |
|-------------------|-------|------|-------|--------|------|
| διαθ. εργαζόμενου | ,874 | ,121 | ,643 | 7,220 | ,000 |
| χαμόγελο | -,150 | ,101 | -,133 | -1,487 | ,140 |

a. Dependent Variable: OCB

Πίνακας 13: Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ Οπτικής Επαφής, Διάθεσης Εργαζόμενου και OCB (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,585 ^a | ,343 | ,332 | ,77728 |

a. Predictors: (Constant), σππ. επαφή, διαθ. εργαζόμενου

Πίνακας 14: Πίνακας (Β) της παλινδρόμησης μεταξύ Οπτικής Επαφής, Διάθεσης Εργαζόμενου και OCB (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 36,867 | 2 | 18,434 | 30,511 | ,000 ^b |
| | Residual | 70,686 | 117 | ,604 | | |
| | Total | 107,554 | 119 | | | |

a. Dependent Variable: OCB

b. Predictors: (Constant), σππ. επαφή, διαθ. εργαζόμενου

Πίνακας 15: Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ Οπτικής Επαφής, Διάθεσης Εργαζόμενου και OCB (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,397 | ,426 | | 5,623 | ,000 |
| | διαθ. εργαζόμενου | ,715 | ,109 | ,526 | 6,592 | ,000 |
| | σππ. επαφή | ,268 | ,161 | ,133 | 1,663 | ,099 |

a. Dependent Variable: OCB

Πίνακας 16: Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ Οπτικής Επαφής, Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Προσήλωσης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,534 ^a | ,286 | ,273 | 1,01947 |

a. Predictors: (Constant), οπτ. επαφή, διαθ. εργαζόμενου

Πίνακας 17: Πίνακας (Β) της παλινδρόμησης μεταξύ Οπτικής Επαφής, Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Προσήλωσης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 48,627 | 2 | 24,313 | 23,394 | ,000 ^b |
| | Residual | 121,599 | 117 | 1,039 | | |
| | Total | 170,226 | 119 | | | |

a. Dependent Variable: προσήλωση

b. Predictors: (Constant), οπτ. επαφή, διαθ. εργαζόμενου

Πίνακας 18: Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ Οπτικής Επαφής, Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Προσήλωσης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1,232 | ,559 | | 2,203 | ,030 |
| | διαθ. εργαζόμενου | ,828 | ,142 | ,484 | 5,817 | ,000 |
| | οπτ. επαφή | ,291 | ,211 | ,114 | 1,375 | ,172 |

a. Dependent Variable: προσήλωση

Πίνακας 19: Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ Οπτικής Επαφής, Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Επίδοσης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,398 ^a | ,158 | ,144 | ,82308 |

a. Predictors: (Constant), οπτ. επαφή, διαθ. εργαζόμενου

Πίνακας 20: Πίνακας (B) της παλινδρόμησης μεταξύ Οπτικής Επαφής, Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Επίδοσης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 14,877 | 2 | 7,438 | 10,980 | ,000 ^b |
| | Residual | 79,262 | 117 | ,677 | | |
| | Total | 94,139 | 119 | | | |

a. Dependent Variable: επίδοση

b. Predictors: (Constant), οπτ. επαφή, διαθ. εργαζόμενου

Πίνακας 21: Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ Οπτικής Επαφής, Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Επίδοσης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,572 | ,451 | | 5,698 | ,000 |
| | διαθ. εργαζόμενου | ,417 | ,115 | ,328 | 3,632 | ,000 |
| | οπτ. επαφή | ,261 | ,171 | ,138 | 1,528 | ,129 |

a. Dependent Variable: επίδοση

Πίνακας 22: Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ Οπτικής Επαφής, Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Ικανοποίησης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model Summary | | | | |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,445 ^a | ,198 | ,185 | 1,124 |

a. Predictors: (Constant), οπτ. επαφή, διαθ. εργαζόμενου

Πίνακας 23: Πίνακας (B) της παλινδρόμησης μεταξύ Οπτικής Επαφής, Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Ικανοποίησης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 36,552 | 2 | 18,276 | 14,466 | ,000 ^b |
| | Residual | 147,815 | 117 | 1,263 | | |
| | Total | 184,367 | 119 | | | |

a. Dependent Variable: ικανοποίηση

b. Predictors: (Constant), οπτ. επαφή, διαθ. εργαζόμενου

Πίνακας 24: Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ Οπτικής Επαφής, Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Ικανοποίησης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1,952 | ,616 | | 3,167 | ,002 |
| | διαθ. εργαζόμενου | ,675 | ,157 | ,379 | 4,302 | ,000 |
| | οπτ. επαφή | ,361 | ,233 | ,137 | 1,549 | ,124 |

a. Dependent Variable: ικανοποίηση

Πίνακας 25: Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ Ευχαριστώ, Διάθεσης Εργαζόμενου και OCB (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model Summary | | | | |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,573 ^a | ,328 | ,316 | ,78608 |

a. Predictors: (Constant), ευχαριστώ, διαθ. εργαζόμενου

Πίνακας 26: Πίνακας (Β) της παλινδρόμησης μεταξύ Ευχαριστώ, Διάθεσης Εργαζόμενου και OCB (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 35,257 | 2 | 17,628 | 28,529 | ,000 ^b |
| | Residual | 72,297 | 117 | ,618 | | |
| | Total | 107,554 | 119 | | | |

a. Dependent Variable: OCB

b. Predictors: (Constant), ευχαριστώ, διαθ. εργαζόμενου

Πίνακας 27: Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ Ευχαριστώ, Διάθεσης Εργαζόμενου και OCB (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,675 | ,428 | | 6,255 | ,000 |
| | διαθ. εργαζόμενου | ,754 | ,128 | ,555 | 5,884 | ,000 |
| | ευχαριστώ | ,066 | ,211 | ,029 | ,312 | ,755 |

a. Dependent Variable: OCB

Πίνακας 28: Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ Ευχαριστώ, Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Προσήλωσης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,524 ^a | ,275 | ,262 | 1,02717 |

a. Predictors: (Constant), ευχαριστώ, διαθ. εργαζόμενου

Πίνακας 29: Πίνακας (Β) της παλινδρόμησης μεταξύ Ευχαριστώ, Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Προσήλωσης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 46,783 | 2 | 23,392 | 22,171 | ,000 ^b |
| | Residual | 123,443 | 117 | 1,055 | | |
| | Total | 170,226 | 119 | | | |

a. Dependent Variable: προσήλωση

b. Predictors: (Constant), ευχαριστώ, διαθ. εργαζόμενου

Πίνακας 30: Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ Ευχαριστώ, Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Προσήλωσης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1,548 | ,559 | | 2,769 | ,007 |
| | διαθ. εργαζόμενου | ,862 | ,167 | ,504 | 5,148 | ,000 |
| | ευχαριστώ | ,093 | ,276 | ,033 | ,337 | ,737 |

a. Dependent Variable: προσήλωση

Πίνακας 31: Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ Ευχαριστώ, Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Επίδοσης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,377 ^a | ,142 | ,127 | ,83083 |

a. Predictors: (Constant), ευχαριστώ, διαθ. εργαζόμενου

Πίνακας 32: Πίνακας (B) της παλινδρόμησης μεταξύ Ευχαριστώ, Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Επίδοσης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | 13,376 | 2 | 6,688 | 9,689 | ,000 ^b |
| | Residual | 80,762 | 117 | ,690 | | |
| | Total | 94,139 | 119 | | | |

a. Dependent Variable: επίδοση

b. Predictors: (Constant), ευχαριστώ, διαθ. εργαζόμενου

Πίνακας 33: Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ Ευχαριστώ, Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Επίδοσης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,753 | ,452 | | 6,090 | ,000 |
| | διαθ. εργαζόμενου | ,506 | ,135 | ,398 | 3,735 | ,000 |
| | ευχαριστώ | -,077 | ,223 | -,037 | -,345 | ,731 |

a. Dependent Variable: επίδοση

Πίνακας 34: Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ Ευχαριστώ, Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Ικανοποίησης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,427 ^a | ,182 | ,168 | 1,135 |

a. Predictors: (Constant), ευχαριστώ, διαθ. εργαζόμενου

Πίνακας 35: Πίνακας (B) της παλινδρόμησης μεταξύ Ευχαριστώ, Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Ικανοποίησης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 33,577 | 2 | 16,788 | 13,026 | ,000 ^b |
| | Residual | 150,790 | 117 | 1,289 | | |
| | Total | 184,367 | 119 | | | |

a. Dependent Variable: ικανοποίηση

b. Predictors: (Constant), ευχαριστώ, διαθ. εργαζόμενου

Πίνακας 36: Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ Ευχαριστώ, Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Ικανοποίησης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,231 | ,618 | | 3,612 | ,000 |
| | διαθ. εργαζόμενου | ,782 | ,185 | ,439 | 4,225 | ,000 |
| | ευχαριστώ | -,063 | ,305 | -,022 | -,207 | ,836 |

a. Dependent Variable: ικανοποίηση

Πίνακας 37: Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Πελάτη, Διάθεσης Εργαζόμενου και OCB (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model Summary | | | | |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,575 ^a | ,330 | ,319 | ,78472 |

a. Predictors: (Constant), διαθ. πελάτη, διαθ. εργαζόμενου

Πίνακας 38: Πίνακας (Β) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Πελάτη, Διάθεσης Εργαζόμενου και OCB (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 35,507 | 2 | 17,754 | 28,831 | ,000 ^b |
| | Residual | 72,047 | 117 | ,616 | | |
| | Total | 107,554 | 119 | | | |

a. Dependent Variable: OCB

b. Predictors: (Constant), διαθ. πελάτη, διαθ. εργαζόμενου

Πίνακας 39: Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Πελάτη, Διάθεσης Εργαζόμενου και OCB (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,688 | ,413 | | 6,512 | ,000 |
| | διαθ. εργαζόμενου | ,854 | ,148 | ,628 | 5,751 | ,000 |

| | | | | | |
|--------------|-------|------|-------|-------|------|
| διαθ. πελάτη | -,097 | ,136 | -,078 | -,710 | ,479 |
|--------------|-------|------|-------|-------|------|

a. Dependent Variable: OCB

Πίνακας 40: Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Πελάτη, Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Προσήλωσης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,530 ^a | ,280 | ,268 | 1,02321 |

a. Predictors: (Constant), διαθ. πελάτη, διαθ. εργαζόμενου

Πίνακας 41: Πίνακας (Β) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Πελάτη, Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Προσήλωσης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 47,733 | 2 | 23,866 | 22,796 | ,000 ^b |
| | Residual | 122,494 | 117 | 1,047 | | |
| | Total | 170,226 | 119 | | | |

a. Dependent Variable: προσήλωση

b. Predictors: (Constant), διαθ. πελάτη, διαθ. εργαζόμενου

Πίνακας 42: Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Πελάτη, Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Προσήλωσης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1,590 | ,538 | | 2,954 | ,004 |
| | διαθ. εργαζόμενου | 1,036 | ,194 | ,606 | 5,355 | ,000 |
| | διαθ. πελάτη | -,179 | ,178 | -,114 | -1,011 | ,314 |

a. Dependent Variable: προσήλωση

Πίνακας 43: Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Πελάτη, Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Επίδοσης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,378 ^a | ,143 | ,129 | ,83027 |

a. Predictors: (Constant), διαθ. πελάτη, διαθ. εργαζόμενου

Πίνακας 44: Πίνακας (B) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Πελάτη, Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Επίδοσης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 13,485 | 2 | 6,743 | 9,781 | ,000 ^b |
| | Residual | 80,653 | 117 | ,689 | | |
| | Total | 94,139 | 119 | | | |

a. Dependent Variable: επίδοση

b. Predictors: (Constant), διαθ. πελάτη, διαθ. εργαζόμενου

Πίνακας 45: Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Πελάτη, Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Επίδοσης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,759 | ,437 | | 6,317 | ,000 |
| | διαθ. εργαζόμενου | ,418 | ,157 | ,329 | 2,663 | ,009 |
| | διαθ. πελάτη | ,076 | ,144 | ,065 | ,527 | ,599 |

a. Dependent Variable: επίδοση

Πίνακας 46: Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Πελάτη, Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Ικανοποίησης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| Model Summary | | | | |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,447 ^a | ,199 | ,186 | 1,123 |

a. Predictors: (Constant), διαθ. πελάτη, διαθ. εργαζόμενου

Πίνακας 47: Πίνακας (B) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Πελάτη, Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Ικανοποίησης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 36,773 | 2 | 18,387 | 14,575 | ,000 ^b |
| | Residual | 147,594 | 117 | 1,261 | | |
| | Total | 184,367 | 119 | | | |

a. Dependent Variable: ικανοποίηση

b. Predictors: (Constant), διαθ. πελάτη, διαθ. εργαζόμενου

Πίνακας 48: Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Πελάτη, Διάθεσης Εργαζόμενου και Εργασιακής Ικανοποίησης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

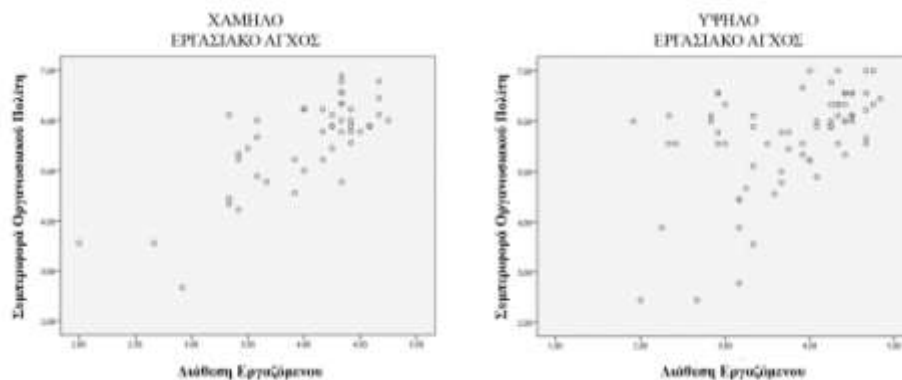
| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,448 | ,591 | | 4,143 | ,000 |
| | διαθ. εργαζόμενου | 1,005 | ,212 | ,565 | 4,730 | ,000 |
| | διαθ. πελάτη | -,313 | ,195 | -,192 | -1,606 | ,111 |

a. Dependent Variable: ικανοποίηση

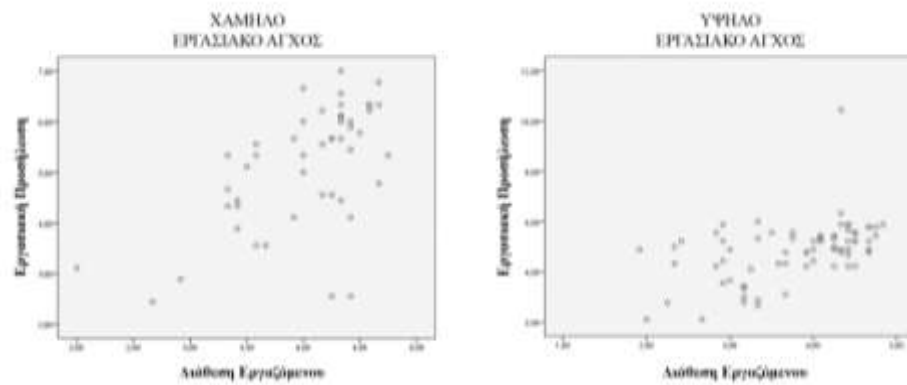
6. Εικόνες των Scatter Plots του ελέγχου των Μετριάστικών Μεταβλητών (SPSS)

Εργασιακό Άγχος

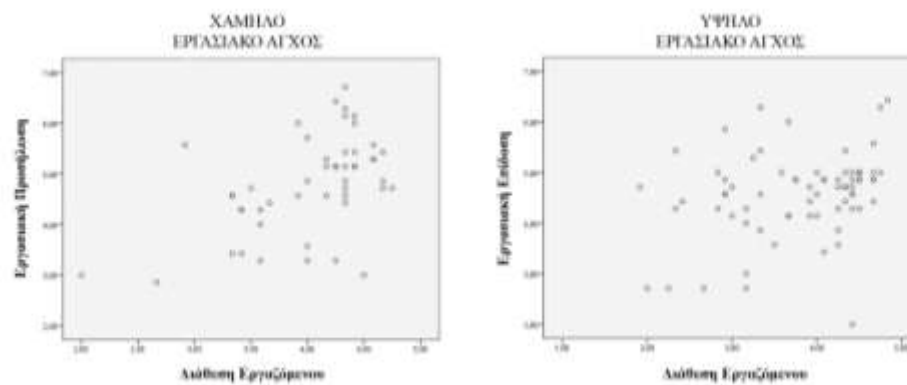
Εικόνα 1: Διάθεση Εργαζόμενου - Συμπεριφορά Οργανωσιακού Πολίτη (πηγή: ίδια επεξεργασία)



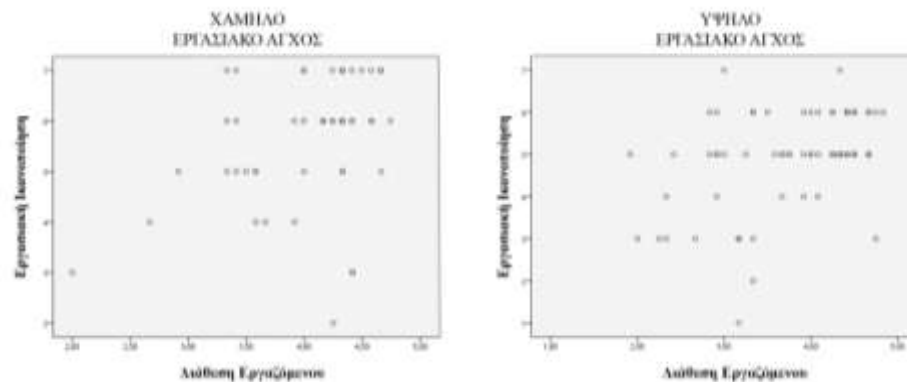
Εικόνα 2: Διάθεση Εργαζόμενου - Εργασιακή Προσήλωση (πηγή: ίδια επεξεργασία)



Εικόνα 3: Διάθεση Εργαζόμενου - Εργασιακή Επίδοση (πηγή: ίδια επεξεργασία)

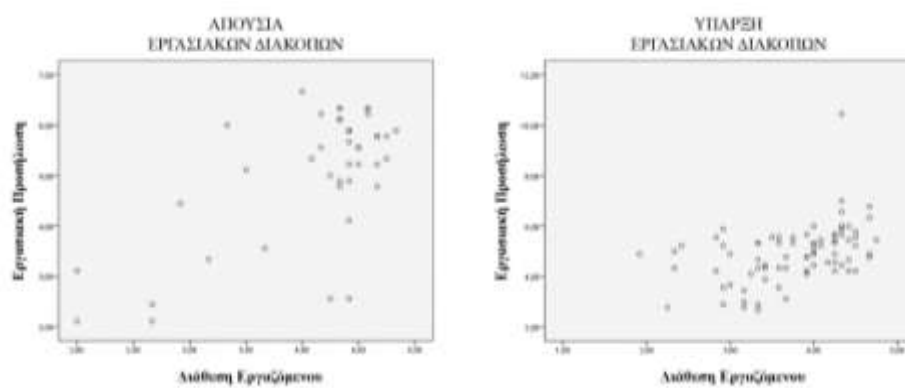


Εικόνα 4: Διάθεση Εργαζόμενου - Εργασιακή Ικανοποίηση (πηγή: ίδια επεξεργασία)



Εργασιακή Διακοπή

Εικόνα 1: Διάθεση Εργαζόμενου - Εργασιακή Προσήλωση (πηγή: ίδια επεξεργασία)



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Agho, A. O., Mueller, C. W., & Price, J. L., 1993. Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model. *Human Relations*, 46: 1007–1027.

Argyris, C., & Schon, D. A., 1974. Theory in practice: Increasing professional effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass.

Armstrong, M., 2006. A Handbook of Human resource Management Practice, Tenth Edition, Kogan Page Publishing, London, , σελ. 264

Ashforth, B.E., & Humphrey, R.H., 1993. Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of management review*, 18(1): 88-115.

Ashforth BE, Humphrey RH., 1995. Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48: 97–125.

Ashkanasy, N.M., Härtel, C.E.J., & Zerbe, W.J. (Eds.), 2000. Emotions in the workplace: Research, theory, and practice. London: Quorum Books.

Aspinwall, L. G., 1998. Rethinking the role of positive affect in self-regulation. *Motivation and Emotion*, 22: 1–32.

Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F., 2008. Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1): 48-70.

Aquino, K., Grover, S. L., Bradfield, M., & Allen, D. G., 1999. The effects of negative affectivity, hierarchical status, and self-determination on workplace victimization. *Academy of Management Journal*, 42: 260–272.

Austin, J.T. & Villanova, P., 1992. The criterion problem: 1917-1992. *Journal of Applied Psychology*, 77: 836-874.

Babin, B. J., & Boles, J. S., 1996. The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of retailing*, 72(1): 57-75.

Bakker, A. B., 2011. An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4): 265-269.

Bakker, A. B., van Emmerik, H., & Euwema, M. C., 2006. Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations*, 33: 464-489.

Barger, P.B., & Grandey, A.A., 2006. Service with a smile and encounter satisfaction: Emotional contagion and appraisal mechanisms. *Academy of management journal*, 49(6): 1229-1238.

Barnes, C. M., Ghumman, S., και Scott, B. A., 2013. Sleep and organizational citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(1): 16.

Baron, R.A., 1996. Interpersonal relations in organizations. In K.R. Murphy (Ed.), *Individual differences and behavior in organizations* (pp. 334 – 370). San Francisco: Jossey-Bass.

Barrett, L. F., & Russell, J. A., 1998. Independence and bipolarity in the structure of current affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74: 967–984.

Barrick, M. R., & Mount, M. K., 1991. The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1): 1-26.

Barsade, S. G., Brief, A. P., & Spataro, S. E., 2003. The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm. In J. Greenberg (Ed.) *OB: The state of the science* (2nd ed., pp. 3–52). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Barsade, S. G., & Gibson, D. E., 2007. Why does affect matter in organizations?. *The Academy of Management Perspectives*, 21(1): 36-59.

Basch, J., & Fisher, C. D., 1998. "Affective events - emotions matrix: a classification of work events and associated emotions". Bond University, Queensland, Australia. School of Business Discussion Papers. Paper 65.

Bateman, T.S., & Organ, D.W., 1983. Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship.” *Academy of Management Journal*, 26: 587–595.

Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E., & MacDermid, S. M., 2005. An episodic process model of affective influence. *Journal of Applied Psychology*, 90: 1054–1068.

Beehr, T. A., & Newman, J. E., 1978. Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model and literature review. *Personnel Psychology*, 31: 665-699.

Belogolovsky, E., & Somech, A., 2010. Teachers’ organizational citizenship behavior: Examining the boundary between in-role behavior and extra-role behavior from the perspective of teachers, principals and parents. *Teaching and Teacher education*, 26(4): 914-923.

Bledow, R., Schmitt, A., Frese, M., & Kühnel, J., 2011. The affective shift model of work engagement. *Journal of Applied Psychology*, 96(6): 1246.

Bolino, M. C., και Turnley, W. H., 2005. The personal costs of citizenship behavior: the relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4): 740.

Bono, J. E., Glomb, T. M., Shen, W., Kim, E., και Koch, A. J., 2010, Αύγουστος. Work events, mood, and employee health: Testing the effects of a positive refocusing intervention. Paper παρουσιασμένο στο Annual Conference της Academy of Management, Montreal, Canada.

Borman, W. C., 2004. The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13: 238–241.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J., 1993. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personality selection* (pp. 71–98). San Francisco: Jossey-Bass.

Borman, W.C., & Motowidlo, S.J., 1997. Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99–109.

Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J., 2001. Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9: 52–69.

Borman, W. C., White, L. A., & Dorsey, D. W., 1995. Effects of rate task performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 80: 168–177.

Bowen, D. E, και Schneider, B., 1988. Service marketing and management: Implications for organizational behavior. *Research in organizational behavior*, 10: 43-80.

Brayfield, Arthur H. και Harold F. Rothe., 1951. “An Index of Job Satisfaction,” *Journal of Applied Psychology*, 35: 307-311.

Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., και Hetland, J., 2012. The measurement of state work engagement. *European Journal of Psychological Assessment*.

Brief, A. P., & Aldag, R. J., 1976. Correlates of role indices. *Journal of Applied Psychology*, 61: 468-472.

Brief, A. P., Burke, M. J., George, J. M., Robinson, B. S., & Webster, J., 1988. Should negative affectivity remain an unmeasured variable in the study of job stress? *Journal of Applied Psychology*, 73: 193–198.

Brief, A. P., Butcher, A., & Roberson, L., 1995. Cookies, disposition, and job attitudes: The effects of positive mood inducing events and negative affectivity on job satisfaction in a field experiment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62: 55–62.

Brief, A.P., & Motowidlo, S.J., 1986. Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11: 710–725.

Brief, A. P., & Weiss, H. M., 2001. The affective dimensions of organizational behavior. Working paper, Tulane University.

Brief, A. P., & Weiss, H., 2002. Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53: 279-307.

Brooke P, Russell D, Price J., 1988. Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73: 139–145.

Brooks, L.W. & Piquero, N.L., 1998. Police stress: Does department size matter? *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 21(4): 600–617.

Bruggemann, A., 1974. The differentiation of different forms of "work satisfaction". *Arbeit und Leistung*, 28: 281-284.

Bussing, A., Bissels, T., Fuchs, V., & Ferrari, K. M., 1999. A dynamic model of work satisfaction: Qualitative approaches. *Human Relations*, 52(8): 999-1028.

Cacioppo, J. T., Gardner, W. L., & Berntson, G. G., 1999. The affect system has parallel and integrative processing components: Form follows function. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76: 839–855.

Campbell, J. P., 1990. Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., 1: 687–732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G., 2006. Measuring the positive side of the work–family interface: Development and validation of a work–family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68: 131–164.

Carver, C. S., & Scheier, M. F., 1998. On the self-regulation of behavior. New York: Cambridge University Press.

Chaudhry, A. A., και Usman, A., 2011. An investigation of the relationship between employees' emotional intelligence and performance. *African Journal of Business Management*, 5(9): 3556-3562.

Christen, M., Iyer, G., & Soberman, D., 2006. Job satisfaction, job performance, and effort: A reexamination using agency theory. *Journal of Marketing*, 70(1): 137-150.

Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E., 2011. Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1): 89-136.

Coates, J., 1990. It is legitimate to be unavailable. *Industrial and Commercial Training*, 22(5): 8-11.

Coleman, V. I., & Borman, W. C., 2000. Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human resource management review*, 10(1): 25-44.

Connolly, J. J., & Viswesvaran, C., 2000. The role of affectivity in job satisfaction: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 29: 265-281.

Conway, J. M., 1999. Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84: 3-13.

Cooper, C. L., & Marshall, J., 1976. Occupational sources of stress: A Leary, M. R., 1983. A review of the literature relating to coronary heart disease and mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 49: 11-28.

Csikszentmihalyi, M. 1975. Beyond boredom and anxiety. San Francisco: Jossey-Bass.

Csikszentmihalyi, M., 1990. Flow: The psychology of optimal experience. New York: Harper & Row.

Csikszentmihalyi, M., & LeFevre, J. 1989. Optimal experience in work and leisure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56: 815-822.

Csikszentmihalyi, M., & Sawyer, K. 1995. Creative insight: The social dimension of a solitary moment. In R. J. Sternberg & J. E. Davidson (Eds.), *The nature of insight*: 329 - 363. Cambridge, MA: MIT Press.

Dalal, R. S., 2005. A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90: 1241–1255.

Dalal R.S., Brummel BJ, Wee S, Thomas LL., 2008. Defining employee engagement for productive research and practice. *Industrial and Organizational Psychology*, 1: 52– 55.

Davis, K. and Nestrom, J.W., 1985. Human Behavior at work: Organizational Behavior, 7 edition, McGraw Hill, New York, σελ.109

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., και Schaufeli, W. B., 2001. The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3): 499.

Diefendorff, J. M., Brown, D. J., Kamin, A. M., & Lord, R. G., 2002. Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1): 93-108.

Edwards, M. B., & Gronlund, S. D. 1998. Task interruption and its effects on memory. *Memory*, 6: 665-687.

Ekman, P., 1992. An argument for basic emotions. *Cognition & emotion*, 6(3-4): 169-200.

Ekman, P., Freisen, W.V., & Ancoli, S., 1980. Facial signs of emotional experience. *Journal of personality and social psychology*, 39(6): 1125.

Ekman, P., Freisen, W.V., & Ellsworth, P., 2013. *Emotion in the human face: Guidelines for research and an integration of findings*. Elsevier.

Ekman, P., & Oster, H., 1979. Facial expressions of emotion. *Annual review of psychology*, 30(1): 527-554.

Elsbach, K. D. 2001. In search of mindless work: Thoughts on job design and the rhythm of managerial thinking. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Washington, DC.

Elfenbein, H. A., 2007. Emotion in organizations: A review and theoretical integration. *Academy of management annals* (Vol. 1, pp. 371–457). Amsterdam, the Netherlands: Elsevier.

Erickson TJ., 2005. Testimony submitted before the U.S. Senate Committee on Health, Education, Labor and Pensions, May 26.

Fairbrother, K. & Warn, J., 2003. Workplace dimensions, stress and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 18(1): 8– 21.

- Feldman Barrett, L., & Russell, J. A., 1998. Independence and bipolarity in the structure of current affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74: 967–984.
- Fineman, S., 1993. Emotion in organizations. Newbury Park, CA: Sage.
- Fisher, C.D., 1998. A preliminary test of Affective Events Theory. Presented at the First Conference on Emotions in Organizational Life, San Diego.
- Fisher, C. D. 1998. Effects of external and internal interruptions on boredom at work: Two studies. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 503-522.
- Fisher, C. D., 2000. Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction. *Journal of organizational behavior*, 21(2): 185-202.
- Fisher, C. D., 2002. Antecedents and consequences of real-time affective reactions at work. *Motivation and Emotion*, 26, 3–30.
- Flynn, E. A., Barker, K. N., Gibson, J. T., Pearson, R. E., Berger, B. A., & Smith, L. A. 1999. Impact of interruptions and distractions on dispensing errors in an ambulatory care pharmacy. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 56: 1319-1325.
- Forgas, J. P., 2002. Affective influences on interpersonal behavior. *Psychological Inquiry*, 13: 1-28.
- Forgas, J. P., & George, J. M., 2001. Affective influences on judgments and behavior in organizations: An information processing perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86: 3–34.
- Fredrickson, B. L., 2001. The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3): 218.
- Friedman, M., Rosenman, R. H., Carroll, V., & Tat, R. J., 1958. Changes in the serum cholesterol and blood clotting time in men subjected to cyclic variation of occupational stress. *Circulation*, 17(5): 852-861.
- Frijda, N.H., 1988. The laws of emotion. *American Psychologist*, 43: 349-358.
- Frijda, N.H., 1993. Moods, emotion episodes, and emotions. Handbook of emotions. New York: Guilford Press. 381-403.
- Ganster, D. C., & Schaubroeck, J., 1991. Work stress and employee health. *Journal of management*, 17(2): 235-271.
- George J.M., 1990. Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*. 75: 107–116
- George, J.M., 1991. State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, 76: 299–307

George JM, Bettenhausen K., 1990. Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: a group-level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*. 75: 698–709

George, J.M., & Brief, A.P., 1992. Feeling good–doing good: A conceptual analysis of the mood at work–organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112: 310–329.

George, J.M., & Jones, G.R., 1997. Organizational spontaneity in context. *Human Performance*, 10: 153–170.

George, J.M. and Jones, G.R., 2008. Understanding and Managing Organizational behavior, Fifth Edition, Pearson/Prentice Hall, New Jersey, σελ. 78.

George JM, Reed TF, Ballard KA, Colin J, Fielding J. 1993. Contact with AIDS patients as a source of work-related distress: effects of organizational and social support. *Academy of Management Journal*. 36(1): 157–171.

Gillie, T., & Broadbent, D. E. 1989. What makes interruptions disruptive? A study of length, similarity, and complexity. *Psychological Research*, 50: 243-250.

Gokul, A., Sridevi, G., και Srinivasan, P. T., 2012. The relationship between perceived organizational support, work engagement and affective commitment. *AMET International Journal of Management*, 29-37.

Graham, J.W., 1991. An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4): 249-270.

Grandey, A. A., 2000. Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 5(1): 95.

Grandey, A.A., Fisk, G.M., Mattila, A.S., Jansen, K.J., & Sideman, L.A., 2005. Is “service with a smile” enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96(1): 38-55.

Grandey, A. A., Tam, A. P., & Brauburger, A. L., 2002. Affective states and traits in the workplace: Diary and survey data from young workers. *Motivation and Emotion*, 26: 31-55.

Groth, M., Hennig-Thurau, T., & Walsh, G., 2009. Customer reactions to emotional labor: The roles of employee acting strategies and customer detection accuracy. *Academy of Management Journal*, 52(5): 958-974.

Gruys, M. L. & Sackett, P. R., 2003. The dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11: 30–42.

- Hareli, S., & Rafaeli, A., 2008. Emotion cycles: On the social influence of emotion in organizations. *Research in organizational behavior*, 28: 35-59.
- Hart P.M., Wearing A.J., Headey B., 1995. Police stress and well-being: integrating personality, coping and daily work experiences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 68(2): 133–156.
- Hatfield, E., Cacioppo, J.T., & Rapson, R.L., 1994. Emotional contagion. Cambridge: Cambridge University Press.
- Henning, H. A., Sauter, S. L., Salvendy, G., & Krieg, E. F. 1989. Microbreak length, performance, and stress in a data entry task. *Ergonomics*, 32: 855-864.
- Hennig-Thurau, T., Groth, M., Paul, M., & Gremler, D. D., 2006. Are all smiles created equal? How emotional contagion and emotional labor affect service relationships. *Journal of Marketing*, 70(3): 58-73.
- Hirst, W., & Kalmar, D. 1987. Characterizing attentional resources. *Journal of Experimental Psychology: General*, 116: 68-81.
- Hochschild, A., 1983. The managed heart. Berkeley: University of California Press.
- Hoppock, R., 1935. Job Satisfaction, Harper and Brothers, New York, σελ. 47
- Hurtz, G. M., & Donovan, J. J., 2000. Personality and job performance: the Big Five revisited. *Journal of applied psychology*, 85(6): 869.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M., 1985. Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 97(2): 251.
- Ilies R, Judge TA., 2002. Understanding the dynamic relationships among personality, mood, and job satisfaction: A field experience sampling study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89: 1119–1139.
- Isen, A.M., 1984. Toward understanding the role of affect in cognition. In R.S., Wyer Jr., & T. K. Srull (Eds.), Handbook of social cognition, vol. 3. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum
- Isen A.M, Baron R.A., 1991. Positive affect as a factor in organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, 13:1–53.
- Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., & Preston, C., 1982. Occupational stress, Type A behavior, and physical well being. *Academy of Management Journal*, 25: 373-391.
- James, W., 1884. What is an emotion? *Mind*, 9: 188-205.
- Janis, I. L., & Leventhal, H., 1968. Human reactions to stress. Handbook of personality theory and research (σελ. 1041-1085). Chicago: Rand McNally.

Jett, Q. R., & George, J. M., 2003. Work interrupted: A closer look at the role of interruptions in organizational life. *Academy of Management Review*, 28(3): 494-507.

Judge, T. A., & Ilies, R., 2004. Affect and job satisfaction: a study of their relationship at work and at home. *Journal of Applied Psychology*, 89(4): 661.

Judge, T. A., & Larsen, R. J., 2001. Dispositional affect and job satisfaction: A review and theoretical extension. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1): 67-98.

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(3): 376.

Kahn W.A., 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33: 692–724.

Kahn W.A., 1992. To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45: 321–349.

Kaliski, B.S., 2007. Encyclopedia of Business and Finance, Second edition, Thompson Gale, Detroit, σελ. 446

Kanfer R., 1990. Motivation and individual differences in learning: An integration of developmental, differential and cognitive perspectives. *Learning and Individual Differences*, 2: 221–239

Kang, J. S., 2012. Relationship among Job Burnout, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Social Workers using Structural Equation Modeling. *International Journal of Contents*, 8(3): 57-63.

Kanungo R.N., 1982. Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67: 341–349

Kaplan, S., Bradley, J. C., Luchman, J. N., & Haynes, D., 2009. On the role of positive and negative affectivity in job performance: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 94: 162–176.

Karam, C. M., 2011. Good organizational soldiers: conflict-related stress predicts citizenship behavior. *International journal of conflict management*, 22(3): 300-319.

Katz, D., 1964. The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9: 131-133.

Kim, E., & Yoon, D.J., 2012. Why does service with a smile make employees happy? a social interaction model. *Journal of Applied Psychology*, 97(5): 1059.

Kinicki, A. J., McKee-Ryan, F. M., Schriesheim, C. A., και Carson, K. P., 2002. Assessing the construct validity of the job descriptive index: a review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(1): 14.

Kinnunen, U., και Feldt, T., 2013. Job characteristics, recovery experiences and occupational Well-being: Testing cross-lagged relationships across 1 year. *Stress and Health*, 29(5): 369-382.

Kirmeyer, S. L. 1988. Coping with competing demands: Interruption and the Type A pattern. *Journal of Applied Psychology*, 73: 621- 629.

Kleinginna Jr, P. R., & Kleinginna, A. M., 1981. A categorized list of emotion definitions, with suggestions for a consensual definition. *Motivation and emotion*, 5(4): 345-379.

Kottwitz, M. U., Meier, L. L., Jacobshagen, N., Kälin, W., Elfering, A., Hennig, J., και Semmer, N. K., 2013. Illegitimate tasks associated with higher cortisol levels among male employees when subjective health is relatively low: an intra-individual analysis. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 310-318.

Lazarus, R. S., 1991. Emotion and adaptation. New York: Oxford University Press.

Lazarus, R. S., 1991. Psychological stress and the coping process. New York: McGraw-Hill

Lazarus, R. S., & Cohen-Charash, Y., 2001. Discrete emotions in organizational life. Emotions at work: Theory, research and applications for management (pp. 45–81). Chichester, England: Wiley & Sons.

Lee, K., & Allen, N. J., 2002. Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *Journal of applied psychology*, 87(1): 131.

Lord, R. G., Klimoski, R. J., & Kanfer, R. (Eds.), 2002. Emotions in the workplace. San Francisco: Jossey Bass.

Lyubomirsky, S., King, L. A., & Diener, E., 2005. The benefits of frequent positive affect. *Psychological Bulletin*, 131: 803–855.

Macey W, Schneider B., 2008. The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1: 3–30.

Macey, W.H., Schneider, B., Barbera, K., & Young, S.A., 2009. Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage. London, England: Blackwell.

Mainemelis, C. 2001. When the muse takes it all: A model for the experience of timelessness in organizations. *Academy of Management Review*, 26: 548-565.

Mandler, G. 1990. Interruption (discrepancy) theory: Review and extensions. In S. Fisher & C. L. Cooper (Eds.), On the move: *The psychology of change and transition*. 13-32. New York: Wiley.

Manning, M. R., Ismael, A. H., & Sherwood, J. J., 1981. Effects of role conflict on selected physiological, affective, and performance variables. *Multivariate Behavioral Research*, 16: 125-141.

Maslach C, Schaufeli WB, Leiter M., 2001. Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52: 397–422.

Mattila, A.S., & Enz, C.A., 2002. The role of emotions in service encounters. *Journal of Service Research*, 4(4): 268-277.

May DR, Gilson RL, Harter LM., 2004. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77: 11–37.

McCloy, R. A., Campbell, J. P., & Cudeck, R., 1994. A confirmatory test of a model of performance determinants. *Journal of Applied Psychology*, 79: 493–505.

McHugo, G.J., Lanzetta, J.T., Sullivan, D.G., Masters, R.D., & Englis, B.G., 1985. Emotional reactions to a political leader's expressive display. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49: 1513-1529.

McNeely, B.L., & Meglino, B.M., 1994. The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: an examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79: 836 – 844.

Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N., 1989. Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of applied Psychology*, 74(1): 152.

Morris, J. A., και Feldman, D. C., 1996. The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of management review*, 21(4): 986-1010.

Motowidlo, S. J., 2003. Job performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), Handbook of psychology: Vol. 12. *Industrial and organizational psychology* (pp. 39 –53). Hoboken, NJ: Wiley.

Motowidlo, S. J., Packard, J. S., και Manning, M. R., 1986. Occupational stress: Its causes and consequences for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71: 618 – 629

Motowidlo, S.J., και Van Scotter, J.R., 1994. Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79: 475–480.

Mowday, R.T., 1999. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8: 387–401.

Mullins, J.L., 2005. Management and organizational behavior, Seventh Edition, Pearson Education Limited, Essex, σελ. 700.

Mumby, D. K., και Putnam, L., 1992. The politics of emotion: A feminist reading of bounded rationality. *Academy of Management Review*, 17: 465-486.

Murphy, K. R., 1989. Is the relationship between cognitive ability and job performance stable over time?. *Human Performance*, 2: 183–200.

Murphy, K.R. & Cleveland, J.N., 1995. Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-based Perspectives. Thousand Oaks, CA: Sage.

Nagy, M. S., 2002. Using a single-item approach to measure facet job satisfaction. *Journal of occupational and organizational psychology*, 75(1): 77-86.

Newman DA, Harrison DA., 2008. Been there, bottled that: Are state and behavioral work engagement new and useful construct “wines”? *Industrial and Organizational Psychology*, 1: 31–35.

Okhuysen, G. A. 2001. Structuring change: Familiarity and formal interventions in problem-solving groups. *Academy of Management Journal*, 44: 794-808.

Oldham, G. R., Kulik, C. T., & Stepina, L. P. 1991. Physical environments and employee reactions: Effects of stimulus-screening skills and job complexity. *Academy of Management Journal*, 34: 929-938.

Organ, D.W., 1988. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, D.W., & Ryan, K., 1995. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48: 775 – 802.

Ortony, A., & Turner, T. J., 1990. What's basic about basic emotions? *Psychological Review*, 97(3): 315–331.

Panksepp, J., 1998. Affective neuroscience: The foundations of human and animal emotion. New York: Oxford University Press.

Payne, R. L. & Cooper, C. L. (Eds.), 2001. Emotions at work: Theory, research and applications for management New York: Wiley.

Penner, L.A., Midili, A.R., & Kegelmeyer, J., 1997. Beyond job attitudes: a personality and social psychology perspective on the causes of organizational citizenship behavior. *Human Performance*, 10: 111 – 131.

Perlow, L. A. 1999. The time famine: Toward a sociology of work time. *Administrative Science Quarterly*, 44: 57-81.

Pettit, J. D., Goris, J. R., & Vaught, B. C., 1997. An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction. *Journal of Business Communication*, 34(1): 81-98.

Pienaar, J. & Rothmann, S., 2003, Σεπτέμβριος. Job stress in the South African Police Services. Έρευνα στο 15ο Conference of the South African Institute for Management Scientists, Potchefstroom.

Plutchik, R., 1980. Emotion: A psycho-evolutionary synthesis. New York: Harper & Row.

Podsakoff, P. M. και MacKenzie, S. B., 1997. Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human performance*, 10(2): 133-151.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., και Bachrach, D.G., 2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3): 513-563.

Pugh, S.D., 2001. Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44(5): 1018-1027

Rafaeli, A., Semmer, N., και Tschan, F., 2007. Emotion in work settings.

Rafaeli, A. και Sutton, R.I., 1987. Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12: 23-37

Rafaeli, A. και Sutton, R. I., 1989. The expression of emotion in organizational life. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 7: 1-37. Greenwich, GT: JAI Press.

Rafaeli, A., και Sutton, R. I., 1990. Busy stores and demanding customers: How do they affect the display of positive emotion? *Academy of Management Journal*, 33: 623– 637.

Rich BL, LePine JA, Crawford ER., 2010. Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53: 617–635.

Robbins, S.P., & Judge, T. 2012. Οργανωσιακή συμπεριφορά, βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις. (11η έκδοση, επιμέλεια: Αλέξανδρος Σαχινίδης). Αθήνα: Κριτική.

Robinson, S. L., & Bennett, R. J., 1995. A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555–572.

Roethlisberger, F. J. , & Dickson, W. J., 1964. *Management and the worker*. New York: Wiley Science Editions.

Roseman, I. J., 2008. Motivations and emotivations: Approach, avoidance, and other tendencies in motivated and emotional behavior. *Handbook of approach and avoidance motivation* (pp. 343–366). New York: Psychology Press.

Rothbard NP., 2001. Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46: 655–684.

Rothmann, S., 2008. Job satisfaction, occupational stress, burnout and work engagement as components of work-related wellbeing. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(3): 11-16.

Russell, J. A., 1980. A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39: 1161–1178.

Ryan, A.M., & Ployhart, R.E., 2003. Customer service behavior. *Handbook of psychology*. 377-397

Saks A.M., 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21: 600–619

Salanova M, Agut S, Peiro J., 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.

Salgado, J. F., 1997. The Five Factor Model of personality and job performance in the European Community. *Journal of Applied psychology*, 82(1): 30.

Salovey, P., Mayer, J.D., & Rosenhan, D.L., 1991. Mood and helping: mood as a motivator of helping and helping as a regulator of mood. In M.S. Clark (Ed.), *Prosocial behavior* (pp. 215 – 237). Thousand Oaks, CA: Sage.

Schaubroeck J, Ganster DC, Fox ML. 1992. Dispositional affect and work-related stress. *Journal of Applied Psychology*. 77(3): 322–335.

Schaufeli, W. B., και Bakker, A. B., 2003. UWES—Utrecht work engagement scale: Test manual. Utrecht, The Netherlands: Department of Psychology, Utrecht University.

Schaufeli, W.B. και 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., και Bakker, A. B., 2010. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 10-24.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., και Salanova, M., 2006. The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4): 701-716.

Schaufeli WB, Salanova M., 2007. Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. *Research in social issues in management*, 5: 135–177

Schaufeli WB, Salanova M, Gonzalez-Roma V, Bakker AB., 2002. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3: 71–92.

Scherer, K. R., Wranik, T., Sangsue, J., Tran, V., & Scherer, U., 2004. Emotions in everyday life: Probability of occurrence, risk factors, appraisal and reaction patterns. *Social Science Information*, 43(4): 499-570.

Schiffman, N., & Greist-Bousquet, S. 1992. The effect of task ogy interruption and closure on perceived duration. *Bulletin of the Psychonomic Society*, 30(1): 9-11.

Schmidt, F.L. & Hunter, J.E., 1992. Causal modeling of processes determining job performance. *Current Directions in Psychological Science*, 1: 89-92.

Schon, D. A. 1982. The reflective practitioner: How professionals think in action. New York: Basic Books.

Schuler, R. S., 1980. Definition and conceptualization of stress in organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25: 184-215.

Semmer, N. K, Zapf, D, Dunckel, H, Svane, O, και Johansen, C., 1995. *Work and health: Scientific basis of progress in the working environment*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Assessing stress at work: A framework and an instrument, σελ. 105-113.

Senge, P. M. 1990. *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.

Shockley, K. M., Ispas, D., Rossi, M. E., & Levine, E. L., 2012. A meta-analytic investigation of the relationship between state affect, discrete emotions, and job performance. *Human Performance*, 25(5): 377-411.

Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P., 1983. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68: 653–663.

Sonnentag S., 2003. Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88: 518–528

Sonntag, S., Mojza, E. J., Binnewies, C., & Scholl, A., 2008. Being engaged at work and detached at home: A week-level study on work engagement, psychological detachment, and affect. *Work & Stress*, 22(3): 257-276.

Spector, P.E., 1997. *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, Inc

Spector, P.E., 1998. A control theory of the job stress process. In C.L. Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress* (pp. 153 – 169). Oxford: Oxford University Press.

Spector, P.E., & Fox, S., 2002. An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource management review*, 12(2): 269-292.

Spector, P. E., & Fox, S., 2005. The stressor-emotion model of counterproductive work behavior. *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151–174). Washington, DC: American Psychological Association.

Speier, C., Valacich, J. S., & Vessey, I. 1999. The influence of task interruption on individual decision making: An information overload perspective. *Decision Sciences*, 30: 337-360.

Spielberger, C. D., 1979. *Understanding stress and anxiety*. New York: Harper & Row.

Spielberger, C.D., Vagg, P.R., & Wasala, C.F., 2003. Occupational stress: Job pressures and lack of support. *Handbook of occupational health psychology*. Washington, D.C.: American Psychological Association, σελ. 185–200.

Statt, D., 2004. *The Routledge Dictionary of Business Management*, Third edition, Routledge Publishing, Detroit, σελ. 78

Staw, B. M., & Barsade, S. G., 1993. Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 38: 304-331.

Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pelled, L. H., 1994. Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organization Science*, 5: 51-71.

Sujan, Harish, Barton A. Weitz και Nirmalya Kumar., 1994. "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling," *Journal of Marketing*, 58: 39-52.

Sullivan, S. E., & Bhagat, R. S., 1992. Organizational stress, job satisfaction and job performance: where do we go from here?. *Journal of Management*, 18(2): 353-374.

Sutton, R. I., 1991. Maintaining norms about expressed emotions: The case of bill collectors. *Administrative Science Quarterly*, 36: 245-268.

Tan, H.H., Der Foo, M., & Kwek, M.H., 2004. The effects of customer personality traits on the display of positive emotions. *Academy of Management Journal*, 47(2): 287-296.

Tellegen, A., 1985. Structures of mood and personality and their relevance to assessing anxiety, with an emphasis on self-report. *Anxiety and the anxiety disorders* (pp. 681–706). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Terry, D.J., Nielsen, M., & Perchard, L., 1993. Effects of work stress on psychological well-being and job satisfaction: The stress-buffering role of social support. *Australian Journal of Psychology*, 45(3): 168–175.

Tett, R. P., Jackson, D. N., & Rothstein, M., 1991. Personality measures as predictors of job performance: a meta-analytic review. *Personnel psychology*, 44(4): 703-742.

Teuchmann K, Totterdell P, Parker SK. 1999. Rushed, unhappy, and drained: an experience sampling study of relations between time pressure, perceived control, mood, and emotional exhaustion in a group of accountants. *Journal of Occupational Health Psychology*. 4(1): 37–54.

Thoresen CJ, Kaplan SA, Barsky AP, Warren CR, de Chermont K., 2003. The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: A meta-analytic review and integration. *Psychological Bulletin*, 129: 914–945.

Tsai, W.C., & Huang, Y.M., 2002. Mechanisms linking employee affective delivery and customer behavioral intentions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5): 1001.

Tschan, F., Rochat, S., & Zapf, D., 2005. It's not only clients. Studying emotion work with clients and co-workers with an event-sampling approach. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 78: 195-220.

Tubre, T. C., & Collins, J. M., 2000. Jackson and Schuler (1985) revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of management*, 26(1): 155-169.

Van Dyne, L., Cummings, L.L., & McLean Parks, J.M., 1995. Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (A bridge over muddied waters). In L.L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), **Research in organizational behavior**, 17: 215–285. Greenwich, CT: JAI Press.

Van Dyne, L., & LePine, J.A., 1998. Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41: 108-119.

Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J., 1996. Evidence for two factors of contextual performance: Job dedication and interpersonal facilitation. *Journal of Applied Psychology*, 81: 525–531.

Van Woerkom, M., και Meyers, M.C., 2015. My Strengths Count!. *Human Resource Management*, 54(1): 81-103.

Vigoda-Gadot, E., 2007. Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace. *Journal of Business and Psychology*, 21(3): 377-405.

Vernon, W. 1990. Basic management for engineers. Part 1: Personal management. *Engineering Management Journal*, 8: 107-111.

Vroom, V.H., 1964. Work and motivation, John Wiley and Sons, New York, σελ. 99

Wallbott, H.G., & Scherer, K.R., 1989. Assessing emotion by questionnaire. In R. Plutchik, & H. Kellerman (Eds.), Emotion: theory, research, and experience: the measurement of emotions, vol. 4. San Diego: Academic Press

Waller, M. J. 1999. The timing of adaptive group responses to nonroutine events. *Academy of Management Journal*, 42: 127-137.

Watson, D., & Clark, L. A., 1984. Negative affectivity: The disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin*, 96: 465–490.

Watson, D., & Tellegen, A., 1985. Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin*, 98: 219–235.

Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A., 1988. Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54: 1063–1070

Weiss H.M., 2002. Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs, and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12: 173–194.

Weiss, H.M., & Cropanzano, R., 1996. Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 18: 17–19. Greenwich, GT: JAI Press

Weiss, H. M., Nicholas, J. P., & Daus, C. S., 1999. An examination of the joint effects of affective experiences and job beliefs on job satisfaction and variations in affective experiences over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78: 1–24.

Wickens, C. D., & Hollands, J. G. 2000. Engineering psychology and human performance (3η έκδοση). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Williams KJ, Alliger GM., 1994. Role stressors, mood spillover, and perceptions of work- family conflict in employed parents. *Academy of Management Journal*. 37(4): 837–868.

Williams KJ, Suls J, Alliger GM, Learner SM, Wan CK. 1991. Multiple role juggling and daily mood states in working mothers: an experience sampling study. *Journal of Applied Psychology*. 76(5): 664–674.

Wright, T. A., & Cropanzano, R., 1998. Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of applied psychology*, 83(3): 486.

Wright, T. A., & Cropanzano, R., 2000. Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of occupational health psychology*, 5(1): 84.

Wright, T. A., & Cropanzano, R., 2007. The happy/productive worker thesis revisited. *Research in personnel and human resources management*, 26: 269–307.

Wright, T. A., & Staw, B. M., 1999. Affect and favorable work outcomes: Two longitudinal tests of the happy-productive worker thesis. *Journal of Organizational Behavior*, 20: 1-23.

Zohar D., 1999. When things go wrong: the effect of daily work hassles on effort, exertion and negative mood. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 72(3):265–83.

Zeigarnik, B., 1927. Das behalten erledigter und underledigter handlungen. *Psychologische Forschung*, 9: 1-85.

Zijlstra, F. R. H., Roe, R. A., Leonora, A. B., & Krediet, I., 1999. Temporal factors in mental work: Effects of interrupted activities. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72: 163-185.