



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διπλωματική Εργασία

**Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ ΣΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΩΝ**

**THE EFFECT OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT IN PUBLIC
ORGANIZATIONS. THE CASE OF GREEK UNIVERSITIES**

της

ΒΑΣΙΛΙΚΗΣ ΤΟΜΠΡΟΥ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στη Δημόσια Διοίκηση

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2018

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια κα Αναστασία Κάτου για την πολύτιμη καθοδήγηση και υποστήριξή της...

Ευχαριστώ τους καθηγητές μου για όσα μου έμαθαν...

Ευχαριστώ τους συμφοιτητές μου για όσα μου πρόσφεραν...

Ευχαριστώ τους συναδέλφους μου Μαριάννα, Ελένη και Σπύρο για την υποστήριξή τους...

Το πιο μεγάλο και βαθύ μου ευχαριστώ ανήκει στους «δικούς» μου ανθρώπους που ήταν πάντα εκεί...

Ευχαριστώ...

τη μαμά Γεωργία για την καθημερινή φροντίδα που πρόσφερε έτσι απλά και αυτονόητα...

τη φίλη μου Μαριάνθη γιατί άκουγε με υπομονή, συμβούλευε με αγάπη και με «κρατούσε στη γη» με επιτυχία...

το γιο μου Άγγελο για τη θετικότητα και τη νιότη που με γέμιζε χωρίς καν να το καταλαβαίνει...

και πιο πολύ το σύζυγό μου Βαγγέλη, που από την πρώτη ως την τελευταία στιγμή αυτού του ταξιδιού στάθηκε στο πλάι μου ο πιο γενναϊόδωρος, υπομονετικός, υποστηρικτικός και πολύτιμος συνοδοιπόρος. Σ' αυτόν αφιερώνω την εργασία αυτή, το αποτέλεσμα του κόπου μας...

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της επίδρασης του ψυχολογικού συμβολαίου στους δημόσιους οργανισμούς και ειδικότερα των επιπτώσεων της ικανοποίησης του ψυχολογικού συμβολαίου στα Ελληνικά Πανεπιστήμια. Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, διερευνήθηκε η σχέση μεταξύ της εκπλήρωσης των υποσχέσεων του οργανισμού, των εργασιακών στάσεων, της εκπλήρωσης των υποσχέσεων των εργαζομένων και της συνολικής επίδοσης του οργανισμού.

Η εμπειρική έρευνα διεξήχθη στις αρχές του 2018, σε δύο Πανεπιστήμια της χώρας, το Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης (Α.Π.Θ.) και το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας (ΠΑ.ΜΑΚ.). Διανεμήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλειστού τύπου διαβαθμισμένης κλίμακας σε όλους τους εργαζόμενους όλων των κατηγοριών προσωπικού (διδασκτικό, ειδικό διδασκτικό και ερευνητικό προσωπικό, διοικητικό και τεχνικό προσωπικό). Συγκεντρώθηκαν έγκυρα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια από 268 εργαζόμενους, οι οποίοι αποτελούν το δείγμα της έρευνας.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας, διαπιστώθηκε ότι η εκπλήρωση των υποσχέσεων του οργανισμού επηρεάζει θετικά τις θετικές εργασιακές στάσεις, όπως η παρακίνηση, η οργανωσιακή δέσμευση και η ικανοποίηση από την εργασία, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν θετικά την εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων. Διαπιστώθηκε επίσης ότι όταν ο οργανισμός αυξάνει το βαθμό εκπλήρωσης των υποσχέσεων του, τότε και οι εργαζόμενοι ανταποκρινόμενοι θετικά σε αυτό, εκπληρώνουν τις δικές τους υποσχέσεις σε μεγαλύτερο επίσης βαθμό. Τέλος, ένα σημαντικό εύρημα είναι ότι και η εκπλήρωση των υποσχέσεων του οργανισμού και η εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων επηρεάζουν θετικά και σημαντικά τη συνολική επίδοση του οργανισμού.

Με βάση λοιπόν τα αποτελέσματα της έρευνας, μπορεί να διατυπωθεί το γενικό συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση του ψυχολογικού συμβολαίου επηρεάζει θετικά τις εργασιακές στάσεις και τη συνολική οργανωσιακή απόδοση. Συνεπώς, μέλημα της διοίκησης πρέπει να είναι η εφαρμογή αποτελεσματικών διοικητικών πρακτικών με στόχο τη μεγιστοποίηση της εκπλήρωσης των αμοιβαίων υποσχέσεων μεταξύ του οργανισμού και των εργαζομένων του.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: Ψυχολογικό συμβόλαιο, ικανοποίηση ψυχολογικού συμβολαίου, εκπλήρωση υποσχέσεων οργανισμού, εκπλήρωση υποσχέσεων εργαζομένων, εργασιακές στάσεις, επίδοση οργανισμού, Ελληνικά Πανεπιστήμια.

ABSTRACT

The purpose of this master thesis is to deal with the effect of the psychological contract in public organizations and specifically with the impact dealing with the fulfillment of the psychological contract in Greek Universities. In the frame of this present study, we investigated and analyzed the link between: the organization promises fulfillment, work attitudes, the employee promises fulfillment and the organizational performance.

The empirical research was conducted in early 2018, in two Greek Universities, the Aristotle University of Thessaloniki (AUTH) and the University of Macedonia (UOM), both based in Thessaloniki Greece. A structured questionnaire was distributed with closed scale questions to all employees of all categories of staff (teaching staff, special teaching and research staff, administrative and technical staff). Valid completed questionnaires from 268 employees, which are the sample of the survey, were gathered.

The results of the survey found that organization promises fulfillment affects positive work attitudes such as motivation, organizational commitment and job satisfaction, which in turn positively affect the employee promises fulfillment. It was also found that when the organization increases the degree of fulfillment of its promises, the employees responding positively to it, fulfill their own promises to a greater degree as well. Finally, an important finding is that both the organization promises fulfillment and the employee promises fulfillment positively and significantly affect the overall performance of the organization.

According to the results of the survey, it can be concluded that the psychological contract fulfillment positively affects work attitudes and the organizational performance. Therefore, management's concern should be to apply effective administrative practices to maximize the fulfillment of mutual promises/commitments between the organization and its employees.

KEY WORDS: psychological contract, psychological contract fulfillment, organization promises fulfillment, employee promises fulfillment, attitudes, organizational performance, Greek Universities.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	ii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iii
ABSTRACT	iv
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	vii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	viii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ	4
2.1. Η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου.....	4
2.2. Τα χαρακτηριστικά και οι τύποι του ψυχολογικού συμβολαίου	7
2.3. Η δημιουργία και ανάπτυξη του ψυχολογικού συμβολαίου	10
2.4. Η ικανοποίηση (ή εκπλήρωση) του ψυχολογικού συμβολαίου (Fulfilment of Psychological Contract).....	12
2.5. Η ρήξη (breach) και παραβίαση (violation) του ψυχολογικού συμβολαίου	15
2.6. Η μέτρηση του ψυχολογικού συμβολαίου	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΤΑΣΕΙΣ	19
3.1. Ορισμός των εργασιακών στάσεων.....	19
3.2. Παρακίνηση (Motivation)	21
3.2.1. Θεωρίες που αναφέρονται στη φύση της παρακίνησης	22
3.2.2. Θεωρίες που αναφέρονται στη διαδικασία της παρακίνησης	26
3.3. Οργανωσιακή Δέσμευση (Organizational Commitment)	28
3.4. Εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction).....	30
3.5. Η επίδραση των εργασιακών στάσεων στη συμπεριφορά των εργαζομένων, την εργασιακή επίδοση και την επίδοση του οργανισμού.....	32
3.5.1. Σχέση στάσης και συμπεριφοράς.....	32
3.5.2. Η επίδραση των εργασιακών στάσεων.....	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ	36
4.1. Η σημασία και η επίδραση του ψυχολογικού συμβολαίου στον οργανισμό.....	36
4.2. Οι επιπτώσεις της ικανοποίησης του ψυχολογικού συμβολαίου	38
4.3. Οι επιπτώσεις της ρήξης και παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου	42
4.4. Ο ρόλος των ατομικών και οργανωσιακών χαρακτηριστικών	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΤΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	46
5.1. Ο σύγχρονος δημόσιος τομέας και ο ρόλος του ψυχολογικού συμβολαίου	46
5.2. Το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου στο δημόσιο τομέα	48

5.3. Η επίδραση του ψυχολογικού συμβολαίου στους δημόσιους οργανισμούς	51
5.4. Το λειτουργικό υπόδειγμα και η διατύπωση των ερευνητικών υποθέσεων.....	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	55
6.1. Επιλογή ερευνητικής μεθόδου και ερευνητικού εργαλείου	55
6.2. Δειγματολογικό Πλαίσιο.....	55
6.3. Σχεδιασμός του ερωτηματολογίου	56
6.4. Διανομή ερωτηματολογίου και συλλογή απαντήσεων.....	57
6.5. Στατιστική Ανάλυση	58
6.6. Ηθικά Ζητήματα.....	58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	59
7.1. Παρουσίαση του δείγματος.....	59
7.2. Έλεγχος αξιοπιστίας.....	62
7.3. Οι απαντήσεις και η μέτρηση των μεταβλητών της έρευνας.....	63
7.4. Ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων	66
7.4.1. Ανάλυση Συσχέτισης.....	66
7.4.2. Ανάλυση Παλινδρόμησης	70
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ –	
ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	82
8.1. Συμπεράσματα και συνεισφορά της έρευνας.....	82
8.2. Περιορισμοί της έρευνας.....	86
8.3. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	87
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	89
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία.....	89
Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία.....	101
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι. ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	103
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ. ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΤΗΣ	
ΕΡΕΥΝΑΣ.....	109

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Σχηματική απεικόνιση της ικανοποίησης του ψυχολογικού συμβολαίου.....	12
Διάγραμμα 2: Οι συνιστώσες των στάσεων και η μεταξύ τους σχέση	20
Διάγραμμα 3. Η πυραμίδα των ανθρώπινων αναγκών κατά Maslow	23
Διάγραμμα 4. Το πλαίσιο της σχέσης μεταξύ πρακτικών ΔΑΔ, ψυχολογικού συμβολαίου και επίδοσης του οργανισμού.....	41
Διάγραμμα 5: Το λειτουργικό υπόδειγμα της έρευνας.....	53
Διάγραμμα 6: Κατανομή του δείγματος κατά Πανεπιστήμιο	59
Διάγραμμα 7: Κατανομή του δείγματος κατά φύλο.....	60
Διάγραμμα 8: Κατανομή του δείγματος κατά ηλικία.....	61
Διάγραμμα 9: Κατανομή του δείγματος κατά διάρκεια υπηρετήσης στο Πανεπιστήμιο	61
Διάγραμμα 10: Κατανομή του δείγματος κατά θέση στο Πανεπιστήμιο.....	62

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Οι διαφορές μεταξύ συναλλακτικού και σχεσιακού ψυχολογικού συμβολαίου	9
Πίνακας 2: Κατανομή του δείγματος κατά μέγεθος Πανεπιστημίου	59
Πίνακας 3: Κατανομή του δείγματος κατά επικέντρωση Πανεπιστημίου	60
Πίνακας 4: Δείκτης αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας Cronbach's Alpha	63
Πίνακας 5: Η εκτίμηση των εργασιακών στάσεων με βάση τις απαντήσεις του δείγματος	64
Πίνακας 6: Η ικανοποίηση του ψυχολογικού συμβολαίου με βάση τις απαντήσεις του δείγματος .	65
Πίνακας 7: Η επίδοση του οργανισμού με βάση τις απαντήσεις του δείγματος.....	66
Πίνακας 8: Ανάλυση συσχέτισης μεταβλητών βάσει του συντελεστή Pearson (r).....	69
Πίνακας 9: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H1 – Model Summary.....	71
Πίνακας 10: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H1 - ANOVA	71
Πίνακας 11: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H1 - Coefficients	72
Πίνακας 12: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H2 – Model Summary.....	73
Πίνακας 13: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H2 - ANOVA	73
Πίνακας 14: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H2 - Coefficients	74
Πίνακας 15: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H3 – Model Summary.....	75
Πίνακας 16: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H3 - ANOVA	75
Πίνακας 17: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H3 - Coefficients	76
Πίνακας 18: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H4 – Model Summary.....	77
Πίνακας 19: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H4 - ANOVA	77
Πίνακας 20: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H4 - Coefficients	78
Πίνακας 21: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H5 – Model Summary.....	79
Πίνακας 22: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H5 - ANOVA	80
Πίνακας 23: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H5 - Coefficients	80

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει την επίδραση του ψυχολογικού συμβολαίου στους δημόσιους οργανισμούς και ειδικότερα τις επιπτώσεις της ικανοποίησης του ψυχολογικού συμβολαίου στα Ελληνικά Πανεπιστήμια.

Σύμφωνα με τη Rousseau (1995) «ψυχολογικό συμβόλαιο είναι οι ατομικές πεποιθήσεις σχετικά με τις αμοιβαίες υποχρεώσεις στο πλαίσιο της σχέσης μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου». Το ψυχολογικό συμβόλαιο αναφέρεται δηλαδή στην αντίληψη των αμοιβαίων υποσχέσεων και υποχρεώσεων που υπάρχουν μεταξύ των δύο μερών της εργασιακής σχέσης. Η θεωρητική αλλά και εμπειρική μελέτη του ψυχολογικού συμβολαίου απέκτησε αυξανόμενο ενδιαφέρον τη δεκαετία του 1990, μια περίοδο που η διεθνής οικονομία και ο επιχειρηματικός κόσμος έγινε μάρτυρας διαρθρωτικών αλλαγών, εξαγορών, συγχωνεύσεων και ύφεσης (Coyle-Shapiro and Kessler, 2002, Shahnawaz and Goswami, 2011), και προσεγγίστηκε α) ως εργαλείο κατανόησης και διαχείρισης των στάσεων και συμπεριφορών που αναπτύσσονται και εκδηλώνονται μέσα στον οργανισμό και β) ως μέσο προσδιορισμού του τρόπου με τον οποίο εξελίσσονται οι εργασιακές σχέσεις (Bellou, 2007). Το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών που μελετούν το ψυχολογικό συμβόλαιο εστιάζεται στη διερεύνηση της επίδρασής του στον οργανισμό. Μελετούν κυρίως τις επιπτώσεις που έχει η ικανοποίηση ή αντίθετα η ρήξη και η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου στη διαμόρφωση των εργασιακών στάσεων και της εργασιακής σχέσης στο πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού και δευτερευόντως, στην ίδια την απόδοση του οργανισμού.

Οι σύγχρονοι δημόσιοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν τις τελευταίες δεκαετίες μια σοβαρή πρόκληση. Πρέπει να ανταποκριθούν στη συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, λειτουργώντας σε ένα πλαίσιο περιορισμού των διαθέσιμων πόρων (Coyle-Shapiro and Kessler, 2003). Αυτό οδηγεί σε εφαρμογή πολιτικών και πρακτικών που προκαλούν οργανωσιακές αλλαγές και επηρεάζουν τις εργασιακές σχέσεις. Η επιτυχία των πολιτικών αυτών και των αντίστοιχων οργανωσιακών αλλαγών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους αν όχι το σημαντικότερο πόρο των δημόσιων οργανισμών. Οι γνώσεις και ικανότητες των εργαζομένων, οι εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές και γενικότερα η ποιότητα των εργασιακών σχέσεων παίζουν καθοριστικό ρόλο στην εξασφάλιση υψηλών επιπέδων απόδοσης των οργανισμών (Coyle-Shapiro and Kessler, 2003).

Συνεπώς, οι δημόσιοι οργανισμοί θα πρέπει να μπορούν να κατανοούν τους παράγοντες που επηρεάζουν τις στάσεις και τη συμπεριφορά των εργαζομένων τους, καθώς επίσης και τις εργασιακές σχέσεις γενικότερα, ώστε με την εφαρμογή αποτελεσματικών διοικητικών πρακτικών να μπορούν να τις διαχειρίζονται και να τις αξιοποιούν για την επίτευξη των οργανωσιακών τους στόχων. Στο σημείο αυτό αναδεικνύεται ο ρόλος του ψυχολογικού συμβολαίου. Το ψυχολογικό συμβόλαιο μπορεί να αποτελέσει βασικό εργαλείο που θα επιτρέπει στους οργανισμούς να προσδιορίζουν, να κατανοούν και να διαχειρίζονται, τόσο τις στάσεις των εργαζομένων και την εργασιακή τους συμπεριφορά, όσο και τη συνολική εργασιακή σχέση, με στόχο την αύξηση της απόδοσής τους και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους.

Η σημασία της κατανόησης και της διαχείρισης του ψυχολογικού συμβολαίου για τη βελτίωση της απόδοσης και ανταγωνιστικότητας των οργανισμών, είναι αυτή που τροφοδοτεί το ερευνητικό ενδιαφέρον για τη συνεχή μελέτη της λειτουργίας και επίδρασης του ψυχολογικού συμβολαίου στους οργανισμούς. Η συγκεκριμένη έρευνα εστιάζεται στη επίδραση της ικανοποίησης του ψυχολογικού συμβολαίου, η οποία έχει διερευνηθεί σε μικρότερο βαθμό συγκριτικά με τις επιπτώσεις της ρήξης ή παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου (Nelson and Tonks, 2007; Grimmer and Oddy, 2007).

Οι περισσότεροι ερευνητές προσεγγίζουν την ικανοποίηση του ψυχολογικού συμβολαίου μονοδιάστατα, δηλαδή ως εκπλήρωση των υποσχέσεων μόνο από την πλευρά του οργανισμού (Nelson and Tonks, 2007). Η παρούσα εργασία ωστόσο θέτει ως επιπλέον στόχο, την πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση της ικανοποίησης του ψυχολογικού συμβολαίου. Για να το επιτύχει αυτό, επιλέγει να ακολουθήσει ένα ερευνητικό μοντέλο το οποίο προσδιορίζει και μελετά και τις δύο διαστάσεις της ικανοποίησης του ψυχολογικού συμβολαίου, την εκπλήρωση των υποσχέσεων του οργανισμού και την εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων (Κατου, 2012). Έτσι, οι ειδικότεροι στόχοι της έρευνας είναι να διερευνηθούν οι σχέσεις μεταξύ εκπλήρωσης υποσχέσεων του οργανισμού, εργασιακών στάσεων, εκπλήρωσης υποσχέσεων των εργαζομένων και συνολικής επίδοσης του οργανισμού.

Η επιλογή των Ελληνικών Πανεπιστημίων ως μελέτη περίπτωσης της συγκεκριμένης έρευνας βασίστηκε στο σκεπτικό ότι τα Ελληνικά Πανεπιστήμια αποτελούν μια διακριτή κατηγορία δημόσιων οργανισμών και σήμερα περισσότερο από ποτέ καλούνται να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και τη διεθνή ανταγωνιστικότητά τους κάτω από εξαιρετικά αντίξοες οικονομικοκοινωνικές συνθήκες (Τσιότρας 2016), σε μια χώρα μάλιστα

που βιώνει επί οκτώ χρόνια μια βαθιά οικονομική κρίση. Η διερεύνηση της λειτουργίας και των επιπτώσεων του ψυχολογικού συμβολαίου σε αυτούς τους οργανισμούς, ως ένα μέσο κατανόησης και διαχείρισης των εργασιακών στάσεων και σχέσεων γενικότερα, θα μπορούσε να συνδράμει την προσπάθειά τους για την επίτευξη των οργανωσιακών τους στόχων. Ωστόσο, δεν έχει πραγματοποιηθεί αξιόλογη έρευνα προς αυτή την κατεύθυνση.

Η παρούσα εργασία αναπτύσσεται στα επόμενα επτά κεφάλαια. Στα πρώτα τέσσερα κεφάλαια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Αναλυτικότερα, στο Κεφάλαιο 2 παρουσιάζονται τα βασικά θεωρητικά ζητήματα που αφορούν στην έννοια και διαμόρφωση του ψυχολογικού συμβολαίου, τα χαρακτηριστικά, τους τύπους και τις μεθόδους μέτρησής του, την ικανοποίηση, τη ρήξη και την παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου. Στο Κεφάλαιο 3 ορίζονται οι εργασιακές στάσεις, παρουσιάζεται η παρακίνηση, η οργανωσιακή δέσμευση και η εργασιακή ικανοποίηση και αναλύεται η επίδραση των στάσεων στη συμπεριφορά και την επίδοση των εργαζομένων, καθώς επίσης και στη συνολική απόδοση του οργανισμού. Στο Κεφάλαιο 4 παρουσιάζονται οι επιπτώσεις της ύπαρξης, της ικανοποίησης και της ρήξης ή παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου στις εργασιακές στάσεις και την επίδοση του οργανισμού και συζητείται ο ρόλος των ατομικών και οργανωσιακών χαρακτηριστικών. Στο Κεφάλαιο 5 αναλύονται ζητήματα που αφορούν στη διαμόρφωση, το ρόλο και την επίδραση του ψυχολογικού συμβολαίου στους δημόσιους οργανισμούς, προσδιορίζεται το λειτουργικό υπόδειγμα της έρευνας και διατυπώνονται οι ερευνητικές υποθέσεις.

Στο Κεφάλαιο 6 παρουσιάζεται η μεθοδολογία της εμπειρικής έρευνας αναφορικά με την επιλογή της ερευνητικής μεθόδου και του ερευνητικού εργαλείου, τον προσδιορισμό του δείγματος, το σχεδιασμό και τη διανομή του ερωτηματολογίου και τη διαδικασία συλλογής και επεξεργασίας των δεδομένων. Στο Κεφάλαιο 7 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας. Αρχικά γίνεται μια σύντομη παρουσίαση του δείγματος. Στη συνέχεια και μετά τον έλεγχο αξιοπιστίας της έρευνας παρουσιάζονται οι επιμέρους μεταβλητές του ερευνητικού μοντέλου, όπως διαμορφώνονται από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Ακολουθεί το σημαντικότερο μέρος του Κεφαλαίου που αφορά στον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων.

Στο τελευταίο Κεφάλαιο 8 διατυπώνονται τα συμπεράσματα, περιγράφεται η συνεισφορά και αναφέρονται οι περιορισμοί της έρευνας. Η εργασία ολοκληρώνεται με τη διατύπωση προτάσεων για μελλοντική έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ

2.1. Η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου

Ο όρος «**ψυχολογικό συμβόλαιο**» (**psychological contract**) αναφέρθηκε για πρώτη φορά από τον Argyris (1960), ο οποίος παρεμπιπτόντως συνέλαβε και περιέγραψε την έννοια αυτή στον χώρο εργασίας, κατά τη μελέτη ζητημάτων οργανωσιακής συμπεριφοράς (DelCampro, 2007). Ο Argyris υποστήριξε ότι όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη διοίκηση του οργανισμού ως δίκαιη και τίμια απέναντί τους, σεβόμενη το δικαίωμά τους για επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη, τότε και αυτοί ως αντάλλαγμα θα σεβαστούν με τη σειρά τους το δικαίωμα της επιχείρησης για κερδοφορία, ανάπτυξη και εξέλιξη. Αναφέρθηκε στην ύπαρξη μιας σιωπηρής συμφωνίας μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης και θεωρούσε ότι στόχος και των δύο πλευρών πρέπει να είναι η συνέχιση της εργασιακής σχέσης και η επίτευξη του επιδιωκόμενου αποτελέσματος, δηλαδή η διατήρηση της υψηλής απόδοσης από την πλευρά των εργαζομένων και η διατήρηση της συμφωνίας και των ανταμοιβών από την πλευρά του εργοδότη (Βακόλα και Νικολάου, 2012).

Ο Levinson (1962), ο οποίος θεωρείται από πολλούς ο «πατέρας» της έννοιας του ψυχολογικού συμβολαίου, το όρισε ως ένα σύνολο από αμοιβαίες προσδοκίες, τις οποίες τα συμβαλλόμενα μέρη της σχέσης μπορεί να μην έχουν απόλυτα αντιληφθεί, αλλά οι οποίες κατευθύνουν τη μεταξύ τους σχέση. Οι προσδοκίες αυτές χαρακτηρίζονται από τον Levinson «σιωπηρές» και «ανεπίσημες-άρρητες» (Βακόλα και Νικολάου, 2012).

Η επόμενη σημαντική συνεισφορά στον ορισμό της έννοιας του ψυχολογικού συμβολαίου έγινε από τον Schein (1965), σύμφωνα με τον οποίο το ψυχολογικό συμβόλαιο υποδηλώνει ότι ο εργαζόμενος έχει ποικίλες προσδοκίες από την επιχείρηση και το αντίστροφο. Οι προσδοκίες αυτές δεν περιλαμβάνονται σε κάποια τυπική, γραπτή συμφωνία μεταξύ εργαζομένου και επιχείρησης και λειτουργούν δυναμικά ως καθοριστικοί παράγοντες διαμόρφωσης της συμπεριφοράς των συμβαλλόμενων μερών (Βακόλα και Νικολάου, 2012).

Το κοινό χαρακτηριστικό στη θεωρητική προσέγγιση των τριών αυτών ερευνητών είναι η αντίληψη του ψυχολογικού συμβολαίου ως ένα σύνολο «σιωπηρών», ανεπίσημων, αμοιβαίων προσδοκιών μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού. Επιπλέον, η ισοδύναμη αντιστοίχιση των προσδοκιών αυτών (με την έννοια ότι οι προσδοκίες των εργαζομένων από τον οργανισμό είναι ισοβαρείς με τις προσδοκίες του οργανισμού, με αυτά δηλαδή που οφείλουν οι εργαζόμενοι σε αυτόν), πιθανότατα αυξάνει τη δέσμευση των

εργαζομένων με τον οργανισμό και την εργασιακή τους απόδοση (Shahnawaz and Goswami, 2011).

Η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου έμεινε σχετικά ανενεργή μέχρι τη δεκαετία του 1990, όταν η παγκόσμια οικονομία και ο επιχειρηματικός κόσμος έγινε μάρτυρας διαρθρωτικών αλλαγών, εξαγορών, συγχωνεύσεων και ύφεσης (Shahnawaz and Goswami, 2011). Σύμφωνα με τους Coyle-Shapiro and Kessler (2002) το ενδιαφέρον για το ψυχολογικό συμβόλαιο αναδύθηκε κατά τη διάρκεια ή/και ως συνέπεια της περιόδου οικονομικής ύφεσης και οργανωσιακής αναδιάρθρωσης στις ΗΠΑ. Η θεωρητική αλλά και εμπειρική μελέτη του ψυχολογικού συμβολαίου απέκτησε αυξανόμενο ενδιαφέρον γιατί προσεγγίστηκε α) ως εργαλείο κατανόησης και διαχείρισης των στάσεων και συμπεριφορών που αναπτύσσονται και εκδηλώνονται μέσα στον οργανισμό και β) ως μέσο προσδιορισμού του τρόπου με τον οποίο εξελίσσονται οι εργασιακές σχέσεις (σχέσεις ανταλλαγής μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη) (Bellou, 2007).

Η Denisse Rousseau, η οποία αποτελεί μια εμβληματική φιγούρα στη μελέτη του ψυχολογικού συμβολαίου, έδωσε μια νέα διάσταση στην έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου και του τρόπου με το οποίο μπορεί να λειτουργήσει μέσα σε έναν οργανισμό (Βακόλα και Νικολάου, 2012). Η Rousseau (1989, σ.123) όρισε το ψυχολογικό συμβόλαιο ως τις «ατομικές πεποιθήσεις ενός εργαζομένου αναφορικά με τους όρους και τις συνθήκες μιας αμοιβαίας συμφωνίας μεταξύ του συγκεκριμένου εργαζόμενου και του άλλου μέρους». Σύμφωνα με τον Del Campo (2007) ο ευρύτερα αποδεκτός σήμερα ορισμός του ψυχολογικού συμβολαίου είναι αυτός που διατύπωσε η Rousseau (1995) ως εξής: «ψυχολογικό συμβόλαιο είναι οι ατομικές πεποιθήσεις σχετικά με τις αμοιβαίες υποχρεώσεις στο πλαίσιο της σχέσης μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου». Λίγα χρόνια αργότερα οι **Rousseau and Tijoriwala** (1998, σ. 679) ουσιαστικά επαναδιατύπωσαν τον ευρύ αυτόν ορισμό αναφέροντας ότι **«ψυχολογικό συμβόλαιο είναι οι ατομικές πεποιθήσεις ενός εργαζομένου σχετικά με τις αμοιβαίες υποχρεώσεις μεταξύ του συγκεκριμένου εργαζόμενου και του άλλου μέρους, όπως για παράδειγμα του εργοδότη (είτε αυτός είναι οργανισμός είτε ένα άλλο άτομο)»**. Μια μεγάλη διαφοροποίηση της προσέγγισης της Rousseau σε σχέση με τις παλιότερες προσεγγίσεις, είναι η έμφαση που δίνει στην «υποσχετική φύση» του ψυχολογικού συμβολαίου (Βακόλα και Νικολάου, 2012). Οι Shore and Tetrick (1994) χαρακτηρίζουν το ψυχολογικό συμβόλαιο ως ένα είδος **υποσχετικού συμβολαίου**, το οποίο αποτελείται από τρεις συνιστώσες, **την υπόσχεση, την πληρωμή και την αποδοχή** (Rousseau and Parks, 1993). Η υπόσχεση αποτελείται από μία δέσμευση για μία μελλοντική πορεία δράσης, η

πληρωμή προσφέρεται ως αντάλλαγμα για την τήρηση μιας υπόσχεσης και η αποδοχή αντικατοπτρίζει την εκούσια συμφωνία των όρων του συμβολαίου και από τα δύο μέρη και υπονοεί ουσιαστικά ότι και οι εργαζόμενοι και ο οργανισμός είναι υπεύθυνοι για την τήρηση του συμβολαίου.

Επίσης, η Rousseau δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην υποκειμενική αξιολόγηση του εργαζομένου αναφορικά με το ψυχολογικό του συμβόλαιο, θέτοντας το προβληματισμό κατά πόσο είναι δυνατόν οι οργανισμοί να έχουν ψυχολογικά συμβόλαια, καθώς αυτά δημιουργούνται από ανθρώπους και όχι από αφηρημένες οντότητες, όπως ένας οργανισμός (Βακόλα και Νικολάου, 2012). Συμφωνεί επομένως με την άποψη του Kotter (1973) ότι δεν είναι οι οργανισμοί αυτοί που διαμορφώνουν αντιλήψεις αλλά οι άνθρωποι μέσα στους οργανισμούς (Herriot, et. Al., 1997). Αντίλογο διαμορφώνει η σκέψη ότι ένας οργανισμός μπορεί μέσω των ατόμων που τον εκπροσωπούν να στέλνει και να λαμβάνει μηνύματα, αναφορικά με τη διαμόρφωση αμοιβαίων προσδοκιών και υποχρεώσεων μεταξύ αυτού και των εργαζομένων, δημιουργώντας έτσι το δικό του ψυχολογικό συμβόλαιο.

Σε κάθε περίπτωση πάντως μπορούμε να συμφωνήσουμε στο γεγονός ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο αναφέρεται στην αντίληψη των αμοιβαίων υποσχέσεων και υποχρεώσεων (που αντιστοιχούν στις συγκεκριμένες υποσχέσεις) μεταξύ των δύο μερών της εργασιακής σχέσης, της σχέσης ανταλλαγής μεταξύ του οργανισμού και των εργαζομένων. **Αυτές οι αμοιβαίες υποσχέσεις και υποχρεώσεις συνιστούν αυτό που στη βιβλιογραφία ονομάζεται περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου (content of psychological contract).**

Η θεωρητική προσέγγιση, τόσο της έννοιας όσο και του τρόπου λειτουργίας του ψυχολογικού συμβολαίου στους οργανισμούς, έχει τη βάση της στο θεωρητικό μοντέλο ανταλλαγής (exchange model) και κυρίως στη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής. Σύμφωνα με το μοντέλο ανταλλαγής όπως αυτό αναπτύχθηκε από τον Barnard (1938) και τους March and Simon (1958), οι εργαζόμενοι προσφέρουν την συνεισφορά τους στη λειτουργία του οργανισμού σε αντάλλαγμα συγκεκριμένων κινήτρων που ο οργανισμός τους παρέχει. Αργότερα, με τη θεωρητική προσέγγιση του Blau (1964), ορίστηκαν δύο διακριτά είδη ανταλλαγής μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού, **η οικονομική ανταλλαγή (economic exchange)** που αναφέρεται στη χρηματική και υλική διάσταση της ανταλλαγής και η **κοινωνική ανταλλαγή (social exchange)** που αναφέρεται στην κοινωνική και ψυχολογική διάσταση της ανταλλαγής (Coyle-Shapiro, 2002). Κεντρικό στοιχείο της κοινωνικής ανταλλαγής είναι ο **κανόνας της αμοιβαιότητας (norm of reciprocity)**, ένας

καθολικός κανόνας, σύμφωνα με τον οποίο οι άνθρωποι που δέχονται ευνοϊκή μεταχείριση/συμπεριφορά αναπτύσσουν την ψυχολογική διάθεση και ηθική υποχρέωση να ανταποδώσουν το καλό στο «δότη». Αναφερόμενοι στην εργασιακή σχέση, τη σχέση ανταλλαγής μεταξύ εργαζομένων και εργοδότη, ο κανόνας της αμοιβαιότητας «υποχρεώνει» ψυχολογικά και ηθικά τους εργαζόμενους να ανταποκριθούν θετικά στην ευνοϊκή μεταχείρισή τους από τον οργανισμό. (Gouldner, 1960; Blau, 1964; Rousseau and Parks, 1993).

2.2. Τα χαρακτηριστικά και οι τύποι του ψυχολογικού συμβολαίου

Τα βασικά χαρακτηριστικά του ψυχολογικού συμβολαίου, τα οποία αναδεικνύονται από την ίδια την εννοιολογική προσέγγιση του και τα οποία αναφέρονται και περιγράφονται, περισσότερο ή λιγότερο αναλυτικά, από διάφορους ερευνητές (π.χ., Rousseau, 2004; Katou, 2015a; Βακόλα και Νικολάου, 2012) είναι τα εξής:

- **Ανεπίσημο - Άγραφο (informal - unwritten).** Το ψυχολογικό συμβόλαιο περιλαμβάνει ένα σύνολο ανεπίσημων, άγραφων και υπονοούμενων όρων και κανόνων που διέπουν την εργασιακή σχέση.
- **Υποκειμενικό (Subjective).** Το ψυχολογικό συμβόλαιο, βασίζεται σε υποκειμενικές αξιολογήσεις και ερμηνείες και αναφέρεται σε ατομικές πεποιθήσεις και αντιλήψεις, αναφορικά με τις αμοιβαίες υποσχέσεις και υποχρεώσεις μεταξύ εργαζομένων και οργανισμού. Ως εκ τούτου, το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να διαφέρει από άτομο σε άτομο, μεταξύ των εργαζομένων ενός οργανισμού ή μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού (συγκεκριμένα των εκπροσώπων του οργανισμού).
- **Εθελοντικό (Voluntary).** Το ψυχολογικό συμβόλαιο αποτελεί μια εθελοντική επιλογή. Το κάθε μέλος της εργασιακής σχέσης αντιλαμβάνεται και αναπτύσσει το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου σύμφωνα με τις ελεύθερες προσωπικές του πεποιθήσεις και προσδοκίες.
- **Αμοιβαίο (Mutual-Reciprocal).** Το ψυχολογικό συμβόλαιο αναπτύσσεται στο πλαίσιο της εργασιακής σχέσης και περιλαμβάνει πάντα και τα δύο μέρη της σχέσης ανταλλαγής, καθένα από τα οποία έχουν το δικό τους ψυχολογικό συμβόλαιο. Το κάθε άτομο αναπτύσσει το δικό του ψυχολογικό συμβόλαιο και το αντιμετωπίζει ως

αμοιβαίο και κοινά αποδεκτό από τα μέρη της εργασιακής σχέσης, χωρίς φυσικά αυτό να ισχύει στην πραγματικότητα πάντοτε.

- **Δυναμικό (Dynamic).** Το ψυχολογικό συμβόλαιο διαμορφώνεται σε πρώτη φάση στην αρχή της εργασιακής σχέσης, αλλά δεν ολοκληρώνεται. Κατά την διάρκεια και εξέλιξη της σχέσης ανταλλαγής μεταξύ εργαζομένων και οργανισμού το ψυχολογικό συμβόλαιο αναπλάθεται, συχνά εμπλουτίζεται και γίνεται πιο σύνθετο. Οι αλλαγές στο ευρύτερο εξωγενές οικονομικό-κοινωνικό περιβάλλον, αλλά και οι αλλαγές στους οργανωσιακούς παράγοντες και τις εργασιακές σχέσεις εντός του οργανισμού, οδηγούν συχνά σε αλλαγές στο περιεχόμενο και τη λειτουργία του ψυχολογικού συμβολαίου.

Σύμφωνα με τη Rousseau (π.χ., 1990, 1995, 2004), οι δύο βασικοί τύποι ψυχολογικού συμβολαίου είναι οι εξής:

Συναλλακτικό (Transactional). Τα συναλλακτικά ψυχολογικά συμβόλαια αναφέρονται σε συγκεκριμένες, σαφείς και αντιληπτές, οικονομικής φύσεως ανταλλαγές και αντιπροσωπεύουν συνήθως μια περιορισμένη ή βραχυπρόθεσμης διάρκειας εργασία. Περιλαμβάνουν όρους όπως οι ανταγωνιστικοί μισθοί, η ανταμοιβή σύμφωνα με την απόδοση, η γρήγορη εξέλιξη (Robinson, et. al., 1994), ως υποχρεώσεις του οργανισμού και η σκληρή δουλειά, ως υποχρέωση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι με συναλλακτικά συμβόλαια τείνουν να προσκολλώνται στους σαφώς προσδιορισμένους όρους και να επιδιώκουν την απασχόλησή τους κάπου αλλού όταν αλλάζουν οι συνθήκες στον οργανισμό που εργάζονται, ή όταν ο οργανισμός δεν ανταποκρίνεται στη συμφωνία τους. Τα ψυχολογικά συμβόλαια χαρακτηρίζουν τους εργαζόμενους των οποίων οι συνεισφορές είναι λιγότερο σημαντικές για τον οργανισμό. Από την άλλη πλευρά, τα συναλλακτικά συμβόλαια χαρακτηρίζουν τους εργοδότες που λειτουργούν σε ασταθείς αγορές. Οι εργοδότες αυτοί μεταβιβάζουν το μεγαλύτερο μέρος του κινδύνου από τις οικονομικές αβεβαιότητες στους εργαζόμενους. Τερματίζουν/ακυρώνουν με σχετική ευκολία, όπως και οι εργαζόμενοι με συναλλακτικά συμβόλαια, τη συναλλακτική τους συμφωνία, όταν δεν ικανοποιούνται οι ανάγκες τους (Rousseau, 2004).

Σχισιακό (Relational). Τα σχισιακά ψυχολογικά συμβόλαια αναφέρονται σε λιγότερο συγκεκριμένες, σαφείς και αντιληπτές, λιγότερο οικονομικής φύσεως και περισσότερο κοινωνικής φύσεως ανταλλαγές και αντιπροσωπεύουν συνήθως μια μακροπρόθεσμη (ανοιχτού χρονικού ορίζοντα) εργασιακή σχέση. Περιλαμβάνουν όρους όπως η εργασιακή ασφάλεια, οι ευκαιρίες κατάρτισης και ανάπτυξης, οι προοπτικές καριέρας, η υποστήριξη σε

προσωπικά προβλήματα (Robinson, et. al., 1994), ως υποχρεώσεις του οργανισμού και η πίστη, η αφοσίωση, η δέσμευση και η εμπιστοσύνη (Hornung and Glaser, 2010), ως υποχρεώσεις των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι με σχεσιακά συμβόλαια τείνουν να είναι πιο πρόθυμοι να εργαστούν υπερωρίες, είτε πληρώνονται είτε όχι, προκειμένου να βοηθήσουν τους συναδέλφους τους ή/και να υποστηρίξουν οργανωσιακές αλλαγές που κρίνονται απαραίτητες από τον εργοδότη τους. Οι εργαζόμενοι αυτοί, παρόλο που εξοργίζονται όταν παραβιάζεται η ενσωματωμένη σε τέτοια συμβόλαια δέσμευση, αναζητούν τρόπο ώστε να δικαιολογήσουν ή/και να διατηρήσουν τη σχέση με τον οργανισμό τους. Από την άλλη πλευρά, οι εργοδότες με σχεσιακά συμβόλαια απορροφούν το μεγαλύτερο μέρος του κινδύνου από τις οικονομικές αβεβαιότητες, προστατεύοντας τους εργαζόμενους από οικονομική ύφεση (Rousseau, 2004).

Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά στα οποία διαφέρουν οι δύο παραπάνω τύποι ψυχολογικών συμβολαίων.

Πίνακας 1. Οι διαφορές μεταξύ συναλλακτικού και σχεσιακού ψυχολογικού συμβολαίου

Συναλλακτικό Ψυχολογικό Συμβόλαιο	Σχεσιακό Ψυχολογικό Συμβόλαιο
Οικονομικής φύσεως	Κοινωνικής φύσεως
Χαμηλή δέσμευση	Αμοιβαία εμπιστοσύνη
Ασθενής αίσθηση ταυτότητας	Υψηλή συναισθηματική δέσμευση
Σύντομη χρονική διάρκεια	Υψηλή αίσθηση ταυτότητας
Περιορισμένη συμβολή	Σταθερότητα
Εύκολη έξοδος	Αφοσίωση

Πηγή: Βακόλα και Νικολάου, 2012, σ. 474

Με βάση αποτελέσματα συγκεκριμένων ερευνών, υποστηρίζεται η άποψη ότι στην πράξη το ψυχολογικό συμβόλαιο σπάνια είναι απόλυτα, σταθερά και μόνιμα συναλλακτικό ή σχεσιακό (Rousseau and Tijoriwala, 1998) και ότι η σχέση ανταλλαγής μεταξύ εργαζομένων και οργανισμού περιλαμβάνει στοιχεία και των δύο αυτών διαστάσεων (Arnold, 1996).

Ένας ακόμη τύπος ψυχολογικού συμβολαίου είναι το «υβριδικό» («**hybrid**») ή **ισορροπημένο (balanced)** ψυχολογικό συμβόλαιο. Τα ισορροπημένα συμβόλαια συνδυάζουν την ανοιχτού χρονικού ορίζοντα εργασιακή σχέση και το αμοιβαίο ενδιαφέρον

που χαρακτηρίζει τα σχεσιακά συμβόλαια με τις απαιτήσεις απόδοσης και την επαναδιαπραγμάτευση που χαρακτηρίζει τα συναλλακτικά συμβόλαια. Στα ισορροπημένα συμβόλαια, ο οργανισμός δεσμεύεται για την ανάπτυξη των εργαζομένων, προσδοκώντας την ευελιξία και προθυμία τους να προσαρμόζονται στις αλλαγές των οικονομικών συνθηκών (Rousseau, 2004).

2.3. Η δημιουργία και ανάπτυξη του ψυχολογικού συμβολαίου

Ένα σημαντικό θέμα αναφορικά με το ρόλο των ψυχολογικών συμβολαίων στο χώρο εργασίας, είναι οι προσδιοριστικοί παράγοντες, οι οποίοι συντελούν στην δημιουργία και ανάπτυξη των συμβολαίων αυτών. Η δημιουργία και ανάπτυξη του ψυχολογικού συμβολαίου ενός εργαζόμενου δεν έχει απασχολήσει ιδιαίτερα την ερευνητική κοινότητα, παρόλο που είναι ένα σημαντικό ζήτημα (Βακόλα και Νικολάου, 2012). Ωστόσο, σύμφωνα με τις υπάρχουσες αναλύσεις και έρευνες, οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργία και ανάπτυξη του ψυχολογικού συμβολαίου των εργαζομένων είναι οι εξής:

Προσωπικότητα. Σύμφωνα με την έρευνα των Raja, Johns and Dalianis (2004) τα άτομα με νευρωτικό χαρακτήρα τείνουν προς τη διαμόρφωση συναλλακτικών συμβολαίων, ενώ τα άτομα με υψηλή ευσυνειδησία και αυτοεκτίμηση τείνουν προς τη δημιουργία σχεσιακών συμβολαίων. Αντίστοιχη έρευνα των Nikolaou, et. al., (2007) στην Ελλάδα έδειξε ότι οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα εξωστρέφειας και ευσυνειδησίας τείνουν να δημιουργούν σχεσιακά συμβόλαια, καθώς δίνουν ιδιαίτερη σημασία σε ενδογενή χαρακτηριστικά της εργασίας όπως η ενδιαφέρουσα εργασία, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η αυτονομία, η συνεχιζόμενη κατάρτιση. Αντίστοιχα, οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα νευρωτισμού τείνουν να δημιουργούν συναλλακτικά συμβόλαια, καθώς δίνουν ιδιαίτερη σημασία σε εξωγενή χαρακτηριστικά της εργασίας όπως οι συνταξιοδοτικές παροχές, οι παροχές υγείας, το ασφαλές εργασιακό περιβάλλον.

Εργασιακές αξίες (work values) και στόχοι καριέρας (career goals). Σύμφωνα με τους Sverko and Super (1995) οι εργασιακές αξίες είναι οι γενικοί και σχετικά σταθεροί στόχοι, τους οποίους τα άτομα προσπαθούν να πετύχουν μέσω της εργασίας τους. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι στόχοι αυτοί επηρεάζουν τις επιλογές και τη συμπεριφορά των εργαζομένων (Βακόλα και Νικολάου, 2012) και προφανώς την ανάπτυξη του ψυχολογικού τους συμβολαίου. Επιπλέον, σύμφωνα με τη Rousseau (2004), οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλούς στόχους καριέρας και βλέπουν το συγκεκριμένο οργανισμό απλά ως ένα ενδιάμεσο σκαλί

για την επίτευξη του τελικού στόχου, δημιουργούν συναλλακτικά συμβόλαια με τον οργανισμό. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι που «βλέπουν» την καριέρα τους στο πλαίσιο μιας μακροχρόνιας εργασιακής σχέσης με τον οργανισμό τους, δημιουργούν σχεσιακά συμβόλαια.

Προηγούμενη εμπειρία. Οι εμπειρίες που έχουν αποκομίσει και οι αντιλήψεις που έχουν διαμορφώσει οι εργαζόμενοι από τυχόν προηγούμενη εργασιακή σχέση με άλλους εργοδότες, επηρεάζουν σημαντικά τη δημιουργία και ανάπτυξη του ψυχολογικού τους συμβολαίου που διαμορφώνεται και λειτουργεί στο πλαίσιο μιας νέας εργασιακής σχέσης με έναν οργανισμό (Rousseau, 2004).

Πρακτικές ΔΑΔ του οργανισμού. Οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (πρακτικές ΔΑΔ) ενός οργανισμού και ο τρόπος με το οποίο αυτές επικοινωνούνται και εφαρμόζονται από τον οργανισμό και συγκεκριμένα από τους εκπροσώπους του οργανισμού, είναι ένας από τους σημαντικότερους προσδιοριστικούς παράγοντες για τη δημιουργία και ανάπτυξη του ψυχολογικού συμβολαίου. Σύμφωνα με τη Rousseau (1995) οι πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζει ένας οργανισμός μεταφέρουν στους εργαζόμενους πολύ ισχυρά μηνύματα, αναφορικά με το τί περιμένει από αυτούς αλλά και το τί μπορούν αυτοί να περιμένουν από τον οργανισμό. Τέτοιες πρακτικές είναι οι πρακτικές προσέλκυσης και πρόσληψης προσωπικού, οι πρακτικές οργανωσιακής κοινωνικοποίησης των νεοπροσληθέντων (πρακτικές δηλαδή για την ομαλή «εισαγωγή» και προσαρμογή τους στον οργανισμό), οι πρακτικές κατάρτισης και ανάπτυξης των εργαζομένων και οι πρακτικές αξιολόγησης και ανταμοιβών (Rousseau, 2004; Bellou, 2007; Βακόλα και Νικολάου, 2012; Katou, 2015a).

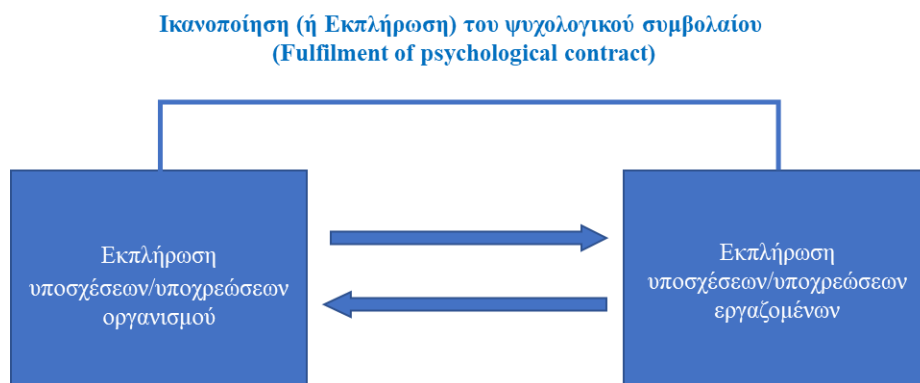
Συνάδελφοι. Οι πληροφορίες που παίρνουν οι εργαζόμενοι από τους συναδέλφους τους, αποτελούν έναν ακόμη παράγοντα που μπορεί να επηρεάσει τη διαμόρφωση του ψυχολογικού τους συμβολαίου. Οι πληροφορίες αυτές μπορεί να αναφέρονται γενικά στις υφιστάμενες εργασιακές σχέσεις στον οργανισμό, ή ειδικά στις υποσχέσεις με τις οποίες δεσμεύεται ο οργανισμός απέναντι στους εργαζόμενους (π.χ. ασφάλεια εργασίας) και τις υποχρεώσεις που θεωρεί ότι αυτοί έχουν απέναντί του (π.χ. τιμότητα, πίστη) (Rousseau, 2004).

2.4. Η ικανοποίηση (ή εκπλήρωση) του ψυχολογικού συμβολαίου (Fulfilment of Psychological Contract)

Σύμφωνα με διάφορους ερευνητές, η **αντιληπτή ικανοποίηση ή εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου (fulfilment of psychological contract)** αναφέρεται στις αντιλήψεις και την ατομική πεποίθηση των εργαζομένων ότι οι εργοδότες τους έχουν ανταποκριθεί στις ηθικές υποχρεώσεις που έχουν προς αυτούς (Dabos and Rousseau, 2004; Coyle-Shapiro and Kessler, 2000). Ο εννοιολογικός ορισμός του ψυχολογικού συμβολαίου στο Υποκεφάλαιο 2.1., κατέληξε στη διατύπωση ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο αποτελεί τις ατομικές πεποιθήσεις αναφορικά με τις αμοιβαίες υποσχέσεις και υποχρεώσεις μεταξύ των δύο μερών της εργασιακής σχέσης, της σχέσης ανταλλαγής μεταξύ του οργανισμού και των εργαζομένων. Αν λοιπόν οι όροι του ψυχολογικού συμβολαίου είναι οι υποσχέσεις/υποχρεώσεις του οργανισμού από τη μια πλευρά και οι υποσχέσεις/υποχρεώσεις των εργαζομένων από την άλλη πλευρά, **η ικανοποίηση του ψυχολογικού συμβολαίου συντίθεται από την εκπλήρωση των υποχρεώσεων του οργανισμού και την εκπλήρωση των υποχρεώσεων των εργαζομένων.**

Ο κανόνας της αμοιβαιότητας (norm of reciprocity) μπορεί να εξηγήσει τη σχέση μεταξύ της εκπλήρωσης των υποχρεώσεων του οργανισμού και της εκπλήρωσης των υποχρεώσεων των εργαζομένων. Οι Herriot, et. al. (1997) υποστηρίζουν ότι σύμφωνα με τον κανόνα της αμοιβαιότητας, η εκπλήρωση των υποχρεώσεων του ενός μέρους της εργασιακής σχέσης εξαρτάται από την εκπλήρωση των υποχρεώσεων του άλλου μέρους της εργασιακής σχέσης. Στο Διάγραμμα 1 απεικονίζεται σχηματικά η ικανοποίηση του ψυχολογικού συμβολαίου ως ένα σύστημα αμοιβαίας εκπλήρωσης υποσχέσεων και υποχρεώσεων του οργανισμού και των εργαζομένων:

Διάγραμμα 1: Σχηματική απεικόνιση της ικανοποίησης του ψυχολογικού συμβολαίου



Όπως ήδη έχει αναφερθεί, ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του ψυχολογικού συμβολαίου είναι η υποκειμενική του φύση. Εφόσον το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου διαμορφώνεται με βάση την αντίληψη και τις ατομικές πεποιθήσεις αναφορικά με το ποιες είναι οι αμοιβαίες υποχρεώσεις μεταξύ οργανισμού και εργαζομένων, έτσι και **η ικανοποίηση του ψυχολογικού συμβολαίου αναφέρεται στην αντίληψη και τις ατομικές πεποιθήσεις σχετικά με την εκπλήρωση των αμοιβαίων αυτών υποχρεώσεων.**

Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση προκύπτει ότι οι ερευνητές, κατά κανόνα, προσεγγίζουν τα ζητήματα του ψυχολογικού συμβολαίου από την πλευρά των εργαζομένων. Σύμφωνα με αυτή την οπτική, η λειτουργία του συστήματος της ικανοποίησης του ψυχολογικού συμβολαίου, όπως παρουσιάστηκε παραπάνω, άρχεται με την εκπλήρωση των υποσχέσεων/υποχρεώσεων του οργανισμού. Στη συνέχεια, οι εργαζόμενοι εκπληρώνουν τις υποσχέσεις τους αντιδρώντας θετικά στη συμπεριφορά του «καλού εργοδότη» ή στην καλή φήμη του οργανισμού και την ιστορική παράδοσή του να τηρεί τις δικές του υποσχέσεις (Purcell and Hutchinson, 2007; Rousseau, 1995). Όταν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι ο οργανισμός εκπληρώνει τις υποσχέσεις με τις οποίες έχει δεσμευτεί και κατ'επέκταση τις υποχρεώσεις που έχει αναλάβει απέναντί τους, τότε και αυτοί κατά πάσα πιθανότητα εκπληρώνουν τις δικές τους υποσχέσεις και υποχρεώσεις (Coyle-Shapiro, 2002; Coyle-Shapiro and Kessler, 2003; Conway and Briner, 2005; Katou, 2011; Katou, 2012). Είναι προφανές, ότι η εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων ανατροφοδοτεί στη συνέχεια το σύστημα της ικανοποίησης του ψυχολογικού συμβολαίου.

Λαμβάνοντας υπόψη τα βασικά χαρακτηριστικά του ψυχολογικού συμβολαίου (βλ. Υποκεφάλαιο 2.2.) και συγκεκριμένα τον ανεπίσημο, άγραφο, υποκειμενικό, εθελοντικό και δυναμικό χαρακτήρα του, μπορούμε να υποστηρίξουμε την άποψη ότι απαραίτητη προϋπόθεση για την ικανοποίηση του ψυχολογικού συμβολαίου είναι η αντίληψη, κατανόηση και αποδοχή και από τα δύο μέρη της εργασιακής σχέσης των ίδιων, σαφώς προσδιορισμένων όρων του ψυχολογικού συμβολαίου (των αμοιβαίων με άλλα λόγια υποσχέσεων μεταξύ οργανισμού και εργαζομένων), καθώς επίσης και της εκάστοτε αλλαγής αυτών των όρων. **Το σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ή σύστημα ΔΑΔ (Human Resource Management System ή HRM System)** που έχει αναπτυχθεί στον οργανισμό, μπορεί να παίζει σημαντικό ρόλο στην εξασφάλιση της ως άνω προϋπόθεσης, αλλά και γενικότερα στην ικανοποίηση του ψυχολογικού συμβολαίου.

Συγκεκριμένα, το σύστημα ΔΑΔ ενός οργανισμού δομείται από τρεις βασικές συνιστώσες (Bowen and Ostroff, 2004):

- **Το περιεχόμενο (HRM content):** Το σύνολο των πολιτικών και πρακτικών που εφαρμόζει ένας οργανισμός αναφορικά με την απόκτηση, ανάπτυξη, διατήρηση και αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου του, προκειμένου να πετύχει τους στρατηγικούς του στόχους (Boselie, et. al., 2005).
- **Τη διαδικασία εφαρμογής (HRM process):** Ο τρόπος με τον οποίο οι πολιτικές και πρακτικές ΔΑΔ ενός οργανισμού επικοινωνούνται στους εργαζόμενους (Li, et. al., 2011). Ο οργανισμός για να επικοινωνήσει αποτελεσματικά τις πολιτικές και πρακτικές ΔΑΔ, θα πρέπει να μεταφέρει σαφές μήνυμα σε όλους τους εργαζόμενους σχετικά με τη σημασία, το στόχο και το αποτέλεσμα των πρακτικών αυτών αλλά και τη συνέπεια στο τρόπο εφαρμογής τους και επιπλέον, να εξασφαλίσει τη συναίνεση και αποδοχή. Με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι πιθανότατα αναπτύσσουν ισχυρή συλλογική στάση και συμπεριφορά για την εκπλήρωση ενός κοινού οργανωσιακού σκοπού (Bowen and Ostroff, 2004; Katou, 2015a)
- **Το κλίμα (HRM climate):** Ο τρόπος με τον οποίο οι συγκεκριμένες πολιτικές και πρακτικές ΔΑΔ ενός οργανισμού γίνονται αντιληπτές από τους εργαζόμενους (Kinnie et al, 2005).

Από τα παραπάνω μπορούμε να υποθέσουμε ότι η επιλογή συγκεκριμένων πρακτικών ΔΑΔ, ο τρόπος εφαρμογής και επικοινωνίας τους και ο τρόπος με το οποίο τις αντιλαμβάνονται τελικώς οι εργαζόμενοι, επηρεάζουν το βαθμό στο οποίο μπορεί να επιτευχθεί η κοινή αντίληψη, κατανόηση και αποδοχή και από τα δύο μέρη της εργασιακής σχέσης των ίδιων, σαφώς προσδιορισμένων όρων του ψυχολογικού συμβολαίου, που όπως ήδη αναφέρθηκε αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ικανοποίηση του. Επιπλέον, το σύστημα ΔΑΔ ενός οργανισμού μπορεί να αναπτύξει ένα θετικό οργανωσιακό περιβάλλον μέσα στο οποίο προωθείται και διευκολύνεται η εκπλήρωση των υποσχέσεων τόσο του οργανισμού όσο και των εργαζομένων (Suazo, et. al., 2009). Ιδιαίτερα ενδιαφέροντα είναι η σκέψη ότι το σύστημα ΔΑΔ αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την άμεση και έμμεση εκπλήρωση των υποσχέσεων του οργανισμού ή/και για τη διαμόρφωση της αντίληψης των εργαζομένων σχετικά με την εκπλήρωση των υποσχέσεων του οργανισμού, γεγονότα που με τη σειρά τους επηρεάζουν την εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων.

2.5. Η ρήξη (breach) και παραβίαση (violation) του ψυχολογικού συμβολαίου

Η ρήξη του ψυχολογικού συμβολαίου (psychological contract breach) και η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου (psychological contract violation), είναι δύο έννοιες που περιγράφουν την κατάσταση, το “status” του ψυχολογικού συμβολαίου όταν αυτό δεν ικανοποιείται. Συγκεκριμένα:

- **Η ρήξη του ψυχολογικού συμβολαίου (psychological contract breach)** αποτελεί μια γνωστική διαδικασία, στο πλαίσιο της οποίας οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι ο οργανισμός απέτυχε να εκπληρώσει μία ή περισσότερες υποχρεώσεις του (Morrison and Robinson, 1997).
- **Η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου (psychological contract violation)** αποτελεί μια συναισθηματική διαδικασία, στο πλαίσιο της οποίας οι εργαζόμενοι νιώθουν θυμωμένοι και προδομένοι όταν αντιλαμβάνονται ότι ο οργανισμός απέτυχε να εκπληρώσει μία ή περισσότερες υποχρεώσεις του (Morrison and Robinson, 1997).

Η ρήξη και η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου έχουν, όπως και η ικανοποίηση του ψυχολογικού συμβολαίου, υποκειμενικό χαρακτήρα και αναφέρονται ουσιαστικά στην αντίληψη και τις ατομικές πεποιθήσεις των εργαζομένων αναφορικά με την μη εκπλήρωση των υποχρεώσεων του οργανισμού. Επίσης, παρά το γεγονός ότι σε θεωρητικό επίπεδο η ρήξη του ψυχολογικού συμβολαίου περιγράφει μια γνωστική κατάσταση, ενώ η παραβίαση μια συναισθηματική κατάσταση, στην πράξη συχνά η διάκριση αυτή θολώνει και χάνεται (Shahnawaz and Goswami, 2011). Βέβαια, σύμφωνα με τους Morrison and Robinson (1997) η παραβίαση είναι πιθανότατα το επακόλουθο, το αποτέλεσμα μιας ρήξης. Ωστόσο, είναι επίσης πιθανό να συμβεί ρήξη του ψυχολογικού συμβολαίου χωρίς να επέλθουν και τα ακραία συναισθήματα της παραβίασης.

Οι βασικές αιτίες που επηρεάζουν τον τρόπο και την ένταση με την οποία γίνεται αντιληπτή η ρήξη και η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου, είναι οι εξής (Morrison and Robinson, 1997):

- **Η Υπαναχώρηση (reneging):** Ο οργανισμός ανακαλεί μια εργοδοτική υπόσχεση/υποχρέωση, δηλαδή αναγνωρίζει την ύπαρξή της αλλά δεν την εκπληρώνει λόγω:
 - **αδυναμίας (inability)** του να εκπληρώσει τη συγκεκριμένη υποχρέωση, συνήθως εξαιτίας αλλαγών στο περιβάλλον ή

- **απροθυμίας (unwillingness)** του, που οφείλεται στο γεγονός ότι έδωσε μια υπόσχεση χωρίς να έχει την πρόθεση να την εκπληρώσει.
- **Η Ασυμφωνία των δύο πλευρών (incongruence)**: Στην περίπτωση αυτή ο οργανισμός και οι εργαζόμενοι έχουν κατανοήσει διαφορετικά τις αμοιβαίες υποσχέσεις/υποχρεώσεις τους. Βασικοί λόγοι της ασυμφωνίας είναι η πολυπλοκότητα και η ασάφεια των μεταδιδόμενων μηνυμάτων και η έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των δύο μερών της εργασιακής σχέσης.
- **Η Επαγρύπνηση του εργαζομένου**, η αλλιώς η ικανότητά τους να αντιλαμβάνονται άμεσα αν ο οργανισμός καλύπτει το ψυχολογικό τους συμβόλαιο.

Σύμφωνα με τους Coyle-Saphiro and Kessler (2000) η αντίληψη, η πεποίθηση των εργαζομένων ότι ο οργανισμός δεν τηρεί τις υποσχέσεις του έχει αρνητικές επιπτώσεις στην εκπλήρωση των δικών τους υποσχέσεων και υποχρεώσεων. Σύμφωνα με τους Shore and Tetrick (1994), ο τρόπος και η ένταση με την οποία γίνεται αντιληπτή η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου από τους εργαζόμενους, εξαρτάται από τον τύπο της παραβίασης, το μέγεθος της απόκλισης μεταξύ των υποσχέσεων του οργανισμού και της πραγματικής τους συνεισφοράς και τον βαθμό στον οποίο η παραβίαση οφείλεται σε υπαιτιότητα του ίδιου του οργανισμού και όχι άλλων ανεξάρτητων παραγόντων. Επίσης, η ένταση της ρήξης ή/και παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη σημασία που έχουν για τους εργαζόμενους οι υποσχέσεις του οργανισμού που δεν εκπληρώνονται (Coyle-Shapiro, 2002). Ο τρόπος και η ένταση τελικά με την οποία αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τη ρήξη ή/και παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου, επηρεάζει προφανώς το περιεχόμενο και την ένταση των επιπτώσεων της στην εκπλήρωση των υποσχέσεων από την πλευρά των εργαζομένων και γενικότερα στη συμπεριφορά τους μέσα τον οργανισμό.

2.6. Η μέτρηση του ψυχολογικού συμβολαίου

Η μελέτη του ψυχολογικού συμβολαίου αναφέρεται στην ανάλυση πληθώρας ζητημάτων και επιμέρους συνιστωσών, για την εκτίμηση των οποίων έχουν αναπτυχθεί και χρησιμοποιούνται από τους ερευνητές **τρεις βασικές κατηγορίες μέτρησης**, οι οποίες παρουσιάζονται από τους Rousseau and Tijoriwala (1998) ως εξής:

A) Μέτρηση περιεχομένου του ψυχολογικού συμβολαίου (content measures). Η μέτρηση περιεχομένου ουσιαστικά περιλαμβάνει τον προσδιορισμό και την εκτίμηση των επιμέρους όρων του ψυχολογικού συμβολαίου, δηλαδή των υποχρεώσεων του οργανισμού και των εργαζομένων, καθώς και των σχέσεων αλληλεπίδρασης μεταξύ αυτών των όρων (π.χ. συσχετίσεις ή σχέσεις αμοιβαιότητας μεταξύ συγκεκριμένων υποχρεώσεων του οργανισμού και συγκεκριμένων υποχρεώσεων των εργαζομένων).

Οι διάφορες έρευνες που διεξάγονται σχετικά με το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου, επιχειρούν να προσδιορίσουν και να εκτιμήσουν τις υποσχέσεις και υποχρεώσεις του οργανισμού και των εργαζομένων προσεγγίζοντας το θέμα είτε από την πλευρά των εργαζομένων, είτε από την πλευρά του εργοδότη/οργανισμού, είτε και από τις δύο πλευρές. Επιχειρούν δε να απαντήσουν σε ποικιλία ερευνητικών ερωτημάτων, μεταξύ των οποίων είναι και η ενδεχόμενη διαφοροποίηση του περιεχομένου του ψυχολογικού συμβολαίου μεταξύ των εργαζομένων με διαφορετική θέση στον οργανισμό, μεταξύ διαφορετικών οργανισμών, μεταξύ διαφορετικών χωρών και πολιτισμών.

Οι ερευνητές χρησιμοποιούν τις εξής τρεις μεθόδους μέτρησης του περιεχομένου του ψυχολογικού συμβολαίου:

- Προσδιορισμός των συγκεκριμένων όρων του ψυχολογικού συμβολαίου (specific terms), δηλαδή των ξεχωριστών, συγκεκριμένων υποχρεώσεων του οργανισμού και των συγκεκριμένων υποχρεώσεων των εργαζομένων.
- Σύνθεση των συγκεκριμένων υποχρεώσεων σε ομάδες (composites), διαμορφώνοντας ευρύτερα μοτίβα και δείκτες που μπορούν να χαρακτηρίσουν το ψυχολογικό συμβόλαιο (π.χ. το μοτίβο «συνεργασία/σύμπραξη» που αναφέρεται σε ισχυρή σχέση αμοιβαιότητας μεταξύ των υποχρεώσεων του οργανισμού και των υποχρεώσεων των εργαζομένων).
- Ονομαστική ταξινόμηση (nominal classifications) του ψυχολογικού συμβολαίου, που ουσιαστικά αφορά σε εκτίμηση του τύπου του ψυχολογικού συμβολαίου (π.χ. σχεσιακό, συναλλακτικό, κλπ).

B). Μέτρηση χαρακτηριστικών του ψυχολογικού συμβολαίου (feature measures).

Πρόκειται ουσιαστικά για τον προσδιορισμό και την εκτίμηση των χαρακτηριστικών ιδιοτήτων του ψυχολογικού συμβολαίου, οι οποίες περιγράφουν και τον τρόπο με τον οποίο αυτό επικοινωνείται μεταξύ των μερών της εργασιακής σχέσης. Τα αποτελέσματα της μέτρησης αυτής είναι συγκεκριμένα επίθετα που χαρακτηρίζουν το ψυχολογικό συμβόλαιο

όπως ρητό/υπονοούμενο, γραπτό/άγραφο, στατικό/δυναμικό, συγκεκριμένο/αόριστο, βραχυχρόνιο/μακροχρόνιο κλπ. (Macneil, 1985; Parks and Van Dyne, 1995).

Με τον προσδιορισμό και την αξιολόγηση των ιδιοτήτων του ψυχολογικού συμβολαίου, οι ερευνητές μπορούν να κατανοήσουν σε μεγάλο βαθμό πώς ο τρόπος με το οποίο επικοινωνείται το ψυχολογικό συμβόλαιο μπορεί να επηρεάσει το περιεχόμενο και τον βαθμό εκπλήρωσής του. Για παράδειγμα, όσο πιο σαφές είναι ένα ψυχολογικό συμβόλαιο τόσο περισσότερο αυξάνεται η πιθανότητα να γίνει κατανοητό/αντιληπτό με τον ίδιο τρόπο και από τις δύο πλευρές της εργασιακής σχέσης (τον οργανισμό και τους εργαζόμενους) και επομένως μειώνεται η πιθανότητα ρήξης ή παραβίασης του, εξαιτίας της ασυμφωνίας των δύο πλευρών (βλ. Υποκεφάλαιο 2.5).

Γ). Μέτρηση της κατάστασης (status) του ψυχολογικού συμβολαίου (evaluation-oriented measures). Με την κατηγορία αυτή μέτρησης εκτιμάται και αξιολογείται ο βαθμός ικανοποίησης, αλλαγής ή ρήξης/παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου. Η μέτρηση αυτή στηρίζεται σε ατομικές πεποιθήσεις και αντιλήψεις που διαμορφώνονται από τη σύγκριση της πραγματικής οργανωσιακής εμπειρίας με το υφιστάμενο ψυχολογικό συμβόλαιο. Δύο γενικοί δείκτες που χρησιμοποιούνται συνήθως από τους ερευνητές είναι οι εξής:

- Ο δείκτης ικανοποίησης του ψυχολογικού συμβολαίου, που μετρά το βαθμό ικανοποίησης σε πεντάβαθμη κλίμακα (από το 1: «καθόλου/πάρα πολύ χαμηλός βαθμός» ως το 5: «πάρα πολύ υψηλός βαθμός») και
- Ο διχοτομικός δείκτης μέτρησης της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου, ένας απλός δείκτης που μετρά (με ναι ή όχι) την ύπαρξη αντιληπτής παραβίασης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΤΑΣΕΙΣ

3.1. Ορισμός των εργασιακών στάσεων

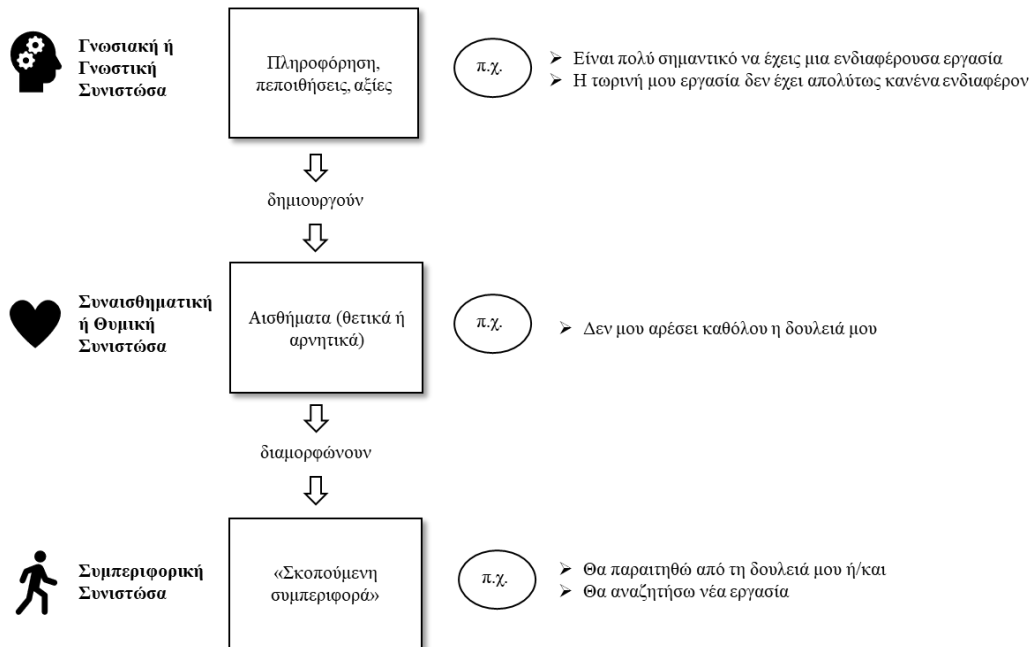
Σύμφωνα με τους Robbins and Judge (2011, σ. 57) «**Οι στάσεις (attitudes) είναι αξιολογικές δηλώσεις – είτε ευνοϊκές είτε δυσμενείς – για αντικείμενα, ανθρώπους ή γεγονότα. Αντανακλούν το πώς νιώθουμε για κάτι**». Οι στάσεις αποτελούν ψυχολογικό χαρακτηριστικό των ατόμων και ουσιαστικά είναι οι προδιαθέσεις ενός ατόμου να ανταποκριθεί θετικά ή αρνητικά σε κάποιον ή σε κάτι, στο περιβάλλον του. Ειδικότερα, **οι εργασιακές στάσεις εκφράζουν τα θετικά ή αρνητικά συναισθήματα ενός ατόμου απέναντι στην εργασία του ή/και στο περιβάλλον στο οποίο εργάζεται** (Χυτήρης, 2013). Οι Robbins and Judge (2011) υποστηρίζουν ότι οι εργασιακές στάσεις διαμορφώνονται με βάση τις θετικές ή αρνητικές εκτιμήσεις που έχουν οι εργαζόμενοι για τις διάφορες πτυχές του εργασιακού τους περιβάλλοντος.

Σύμφωνα με τους ερευνητές, οι στάσεις έχουν τις εξής **τρεις κύριες συνιστώσες** (Breckler, 1984; Schermerhorn et al., 1985; Robbins and Judge, 2011; Χυτήρης, 2013):

- **Γνωστική ή γνωσιακή συνιστώσα (cognitive component)**. Η συνιστώσα αυτή αναφέρεται στις **πληροφορίες** που διαθέτει το άτομο αναφορικά με ένα συγκεκριμένο αντικείμενο ενδιαφέροντός του (π.χ. την εργασία του) και οι **πεποιθήσεις** και οι **αξίες** του που αντιπροσωπεύουν αυτές τις πληροφορίες. Η συνιστώσα αυτή περιγράφει τις προηγούμενες συνθήκες της ίδιας της πραγματικής στάσης (τί έχει δηλαδή προηγηθεί πριν τη στάση).
- **Συναισθηματική ή θυμική συνιστώσα (affective component)**. Πρόκειται για το κρίσιμο κομμάτι της στάσης ή αλλιώς την πραγματική στάση του ατόμου. Η συνιστώσα αυτή αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο **συναίσθημα** του ατόμου, **θετικό ή αρνητικό**, απέναντι στο αντικείμενο ενδιαφέροντός του, το οποίο συναίσθημα προκλήθηκε ως προσωπική επίπτωση των προηγούμενων συνθηκών, της γνωσιακής δηλαδή συνιστώσας.
- **Συμπεριφορική συνιστώσα (behavioral component)**. Πρόκειται για το αποτέλεσμα της συναισθηματικής συνιστώσας και αναφέρεται στην **πρόθεση του ατόμου να συμπεριφερθεί** («σκοπούμενη συμπεριφορά») με έναν συγκεκριμένο τρόπο που να ανταποκρίνεται στα συναισθήματά του.

Στο Διάγραμμα 2, παρουσιάζεται η σχέση μεταξύ των τριών κύριων συνιστωσών των στάσεων και με τη χρήση ενός παραδείγματος διευκολύνεται η κατανόηση της.

Διάγραμμα 2: Οι συνιστώσες των στάσεων και η μεταξύ τους σχέση



Σύμφωνα με τους Robbins and Judge (2011) τα άτομα αναπτύσσουν πολλών ειδών στάσεις απέναντι στην εργασία τους, ωστόσο δύο από τις κύριες εργασιακές στάσεις έχουν μελετηθεί εκτενέστερα: η **οργανωσιακή δέσμευση (organizational commitment)** και η **εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction)**. Επίσης, οι Moynihan and Pandey (2007) υποστηρίζουν ότι το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας για την οργανωσιακή συμπεριφορά έχει επικεντρωθεί στις δύο αυτές εργασιακές στάσεις και σε μια ακόμη, την **ταύτιση με την εργασία (job involvement)**. Άλλες σημαντικές εργασιακές στάσεις θεωρούνται η **αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη (perceived organizational support - POS)** και η **αφοσίωση του υπαλλήλου (employee engagement)** (Robbins and Judge, 2011).

3.2. Παρακίνηση (Motivation)

Η μελέτη και ανάλυση της οργανωσιακής συμπεριφοράς έχει εστιάσει ιδιαίτερα και από πολύ παλιά στο ζήτημα της παρακίνησης των εργαζομένων, αναζητώντας απάντηση στο πολύπλοκο και σύνθετο όπως έχει αποδειχθεί ερώτημα, αναφορικά με το τί παρακινεί τους εργαζόμενους, κάτω από ποιες συνθήκες και μέσω ποιας διαδικασίας.

Ως **παρακίνηση (motivation)** ορίζεται η διαδικασία που εξηγεί, ή με άλλα λόγια οι διεργασίες που ευθύνονται για την **ένταση**, την **κατεύθυνση** και την **επιμονή της προσπάθειας** που καταβάλει ένα άτομο για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου (Mitchell, 1997). Η **ένταση** περιγράφει πόσο σκληρά προσπαθεί κάποιος. Αποτελεί το πιο κατανοητό μέρος της παρακίνησης και τη διάσταση στην οποία συχνά εστιάζεται η μεγαλύτερη προσοχή και το ενδιαφέρον (Robbins and Judge, 2011; Βακόλα και Νικολάου, 2012). Ωστόσο, η ένταση της προσπάθειας των εργαζομένων δεν αρκεί για να οδηγήσει στα προσδοκώμενα οργανωσιακά αποτελέσματα. Η ένταση της προσπάθειας θα πρέπει να συνδυαστεί και με τη **σωστή κατεύθυνση**. Το ζητούμενο είναι η προσπάθεια των εργαζομένων να έχει κατεύθυνση προς τους στόχους του οργανισμού και να ευθυγραμμίζεται με αυτούς (Robbins and Judge, 2011; Βακόλα και Νικολάου, 2012). Τέλος, σημαντική είναι και η διάσταση της **επιμονής**, η οποία συνδέεται με το πόσο χρονικό διάστημα μπορεί ο εργαζόμενος να διατηρήσει την συγκεκριμένης έντασης και κατεύθυνσης προσπάθεια που καταβάλει. Οι παρακινημένοι εργαζόμενοι προσπαθούν για τόσο χρονικό διάστημα όσο χρειάζεται για την επίτευξη του στόχου τους (Robbins and Judge, 2011; Βακόλα και Νικολάου, 2012).

Η παρακίνηση θεωρείται ταυτόσημη με τις έννοιες «επιθυμία», «θέληση», «κίνητρο», καθώς ο οργανισμός δεν μπορεί να αναγκάσει τον εργαζόμενο να φτάσει στη μέγιστη δυνατή του απόδοση αν ο ίδιος δεν το επιθυμεί. Επιπλέον, η παρακίνηση αποτελεί ένα σύνθετο και πολυδιάστατο φαινόμενο, καθώς διαφέρει μεταξύ των διαφορετικών ατόμων (για παράδειγμα άλλοι εργαζόμενοι παρακινούνται από τον υψηλό μισθό, άλλοι από το σταθερό ωράριο, άλλοι από τις ευκαιρίες εξέλιξης, κλπ), αλλά και στο ίδιο το άτομο, μεταξύ διαφορετικών χρονικών στιγμών (Βακόλα και Νικολάου, 2012). Η σημασία της παρακίνησης για την οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά σε συνδυασμό με τη συνθετότητά της, εξηγούν ενδεχομένως την πληθώρα των θεωριών που έχουν αναπτυχθεί προκειμένου να αναλύσουν και να κατανοήσουν το συγκεκριμένο φαινόμενο.

Οι **θεωρίες παρακίνησης** διακρίνονται στις εξής δύο βασικές κατηγορίες (Draft, 1997; Huczynski and Buchanan, 2001):

- Θεωρίες που αναφέρονται στη **φύση/περιεχόμενο της παρακίνησης**. Οι θεωρίες αυτές εξετάζουν ποιες ανάγκες έχουν οι άνθρωποι, πώς τις ιεραρχούν και πώς προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν. Επίσης εξετάζουν τί πραγματικά παρακινεί τα άτομα να εργαστούν και να συμπεριφέρονται με τον τρόπο που επιλέγουν (Βακόλα και Νικολάου, 2012; Χυτήρης, 2013).
- Θεωρίες που αναφέρονται στη **διαδικασία της παρακίνησης**. Οι θεωρίες αυτές μελετούν τις μεταβλητές που επηρεάζουν την ανθρώπινη παρακίνηση γενικά και την παρακίνηση για εργασία ειδικότερα, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο συσχετίζονται αυτές οι μεταβλητές μεταξύ τους (Χυτήρης, 2013).

Παρακάτω γίνεται μια σύντομη αναφορά των πιο γνωστών θεωριών και από τις δύο αυτές κατηγορίες.

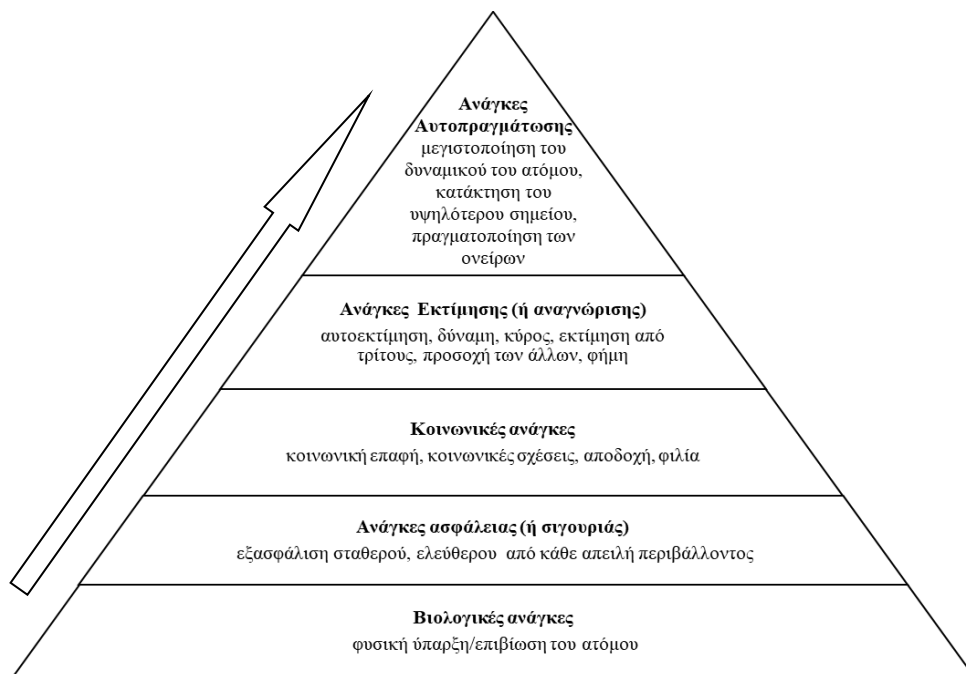
3.2.1. Θεωρίες που αναφέρονται στη φύση της παρακίνησης¹

i) Θεωρία των ανθρώπινων αναγκών του Maslow.

Πρόκειται για μια γενική θεωρία κινήτρων, σύμφωνα με την οποία υπάρχουν πέντε κατηγορίες αναγκών, η ιεράρχηση των οποίων φαίνεται στο Διάγραμμα 3. Κατά τον Maslow, οι άνθρωποι συμπεριφέρονται ανάλογα με το ποιες ανάγκες θέλουν κάθε φορά να ικανοποιήσουν. Ακολουθώντας τη σειρά προτεραιότητας όπως απεικονίζεται στην πυραμίδα των ανθρώπινων αναγκών, τα άτομα κατευθύνουν την προσπάθειά τους στην ικανοποίηση των αναγκών τους από το κατώτερο επίπεδο προς το ανώτερο επίπεδο. Για παράδειγμα, δεν αναμένεται να επιδιώκουν τα άτομα την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών αν πρώτα δεν έχουν ικανοποιήσει τις βιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας. Επίσης, ανάγκες οι οποίες έχουν ικανοποιηθεί δεν καθορίζουν πλέον τη συμπεριφορά, με την έννοια ότι δεν λειτουργούν πια ως παράγοντες παρακίνησης, αφού πλέον κυριαρχούν οι ανάγκες του ανώτερου επιπέδου οι οποίες λειτουργούν παρακινητικά.

¹Η παρουσίαση των θεωριών παρακίνησης στηρίζεται το Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili και στο Χυτήρης, Α. (2013). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις*. Αθήνα: Φαίδιμος

Διάγραμμα 3. Η πυραμίδα των ανθρώπινων αναγκών κατά Maslow



Η θεωρία αυτή, αν και οδήγησε τη διοικητική επιστήμη να αναζητήσει και άλλους παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων πέραν των οικονομικών αμοιβών, δέχθηκε μεγάλη κριτική και οι μετέπειτα έρευνες έδειξαν ότι δεν ισχύει πάντοτε, κυρίως λόγω του ότι μέσα στην απλότητά της δεν λαμβάνει υπόψη τις ατομικές διαφορές. Οι διαφορές αυτές κάνουν την πραγματικότητα πιο πολύπλοκη. Για παράδειγμα, η ιεράρχηση των αναγκών και ο βαθμός σπουδαιότητας τους μπορεί να διαφοροποιείται μεταξύ ατόμων, ενώ κάποιιοι άνθρωποι μπορεί να έχουν ανάγκες ταυτόχρονα από περισσότερα του ενός επίπεδα.

ii) Θεωρία παρακίνησης ERG του Alderfer.

Αποτελεί εξέλιξη της θεωρίας του Maslow. Ο Alderfer επινόησε τρεις ομάδες αναγκών:

- **τις ανάγκες ύπαρξης/επιβίωσης (Existence)**, που περιλαμβάνουν τις βιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας του Maslow
- **τις ανάγκες των σχέσεων (Relatedness)**, που αντιστοιχούν στις κοινωνικές ανάγκες και στις ανάγκες εκτίμησης του Maslow
- **τις ανάγκες ανάπτυξης (Growth)**, που ταυτίζονται με τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης του Maslow.

Η θεωρία αυτή αξιολογήθηκε ως πιο ρεαλιστική από τους ερευνητές, καθώς τα ερευνητικά ευρήματα επιβεβαίωσαν σε ένα βαθμό την κατηγοριοποίηση των αναγκών στον εργασιακό

χώρο σε τρεις ομάδες. Επίσης, η θεωρία αυτή δεν υιοθέτησε την απολυτότητα και γενίκευση των επιχειρημάτων του Maslow, αναφορικά με την ιεράρχηση και το βαθμό σπουδαιότητας των αναγκών, αλλά και τον τρόπο που αυτές επηρεάζουν τη συμπεριφορά των διαφόρων ατόμων.

iii) Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg.

Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε με βάση τα συμπεράσματα μια εμπειρικής έρευνας αναφορικά με τις στάσεις απέναντι στην εργασία. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι παράγοντες της εργασίας που οδηγούν τα άτομα σε ικανοποίηση είναι διαφορετικοί από εκείνους που δημιουργούν δυσαρέσκεια. Πιο συγκεκριμένα, η θεωρία του Herzberg αναδεικνύει τις εξής δύο κατηγορίες παραγόντων εργασίας:

- **Παράγοντες υγιεινής:** πρόκειται για παράγοντες της εργασίας όπως η αμοιβή, η εποπτεία, οι συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας, η εργασιακή ασφάλεια, οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι πολιτικές του οργανισμού και ο τρόπος διοίκησης, οι οποίοι σχετίζονται κατεξοχήν με το περιβάλλον εργασίας και είναι υπεύθυνοι για την δημιουργία ή μη της εργασιακής δυσαρέσκειας.
- **Παράγοντες παρακίνησης ή κίνητρα:** πρόκειται για παράγοντες της εργασίας όπως είναι οι ευκαιρίες ανάπτυξης, η φύση της εργασίας, η αναγνώριση του έργου, η υπευθυνότητα, η δυνατότητα προαγωγής και εξέλιξης, οι οποίοι σχετίζονται κατεξοχήν με τη φύση της εργασίας και την εκτέλεσή της και είναι υπεύθυνοι για το βαθμό ικανοποίησης από την εργασία και κατά συνέπεια για την παρακίνηση των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τον Herzberg, οι δύο αυτές ομάδες παραγόντων θα πρέπει να συνυπάρχουν σε ισορροπία, καθώς η παρακινητική δύναμη των κινήτρων δεν μπορεί να υπάρξει εάν δεν υπάρχουν οι παράγοντες υγιεινής που εξασφαλίζουν τη μη δυσαρέσκεια.

Η θεωρία των δύο παραγόντων δέχτηκε έντονη κριτική, κυρίως για δύο λόγους. Πρώτον, γιατί στην πραγματικότητα δεν είναι πάντα εύκολη η διάκριση μεταξύ των δύο διαφορετικών κατηγοριών παραγόντων (π.χ. η αμοιβή μπορεί να ανήκει και στις δύο κατηγορίες) και δεύτερον, γιατί δεν λαμβάνονται υπόψη οι ατομικές διαφορές και οι διαφορές που πιθανότατα υπάρχουν μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων.

iv) Θεωρία X και Y του McGregor

Η θεωρία X και Y ουσιαστικά αποτελείται από δυο εκ διαμέτρου αντίθετες θεωρίες, οι οποίες βασίζονται σε εντελώς διαφορετικές πεποιθήσεις και αντιλήψεις αναφορικά με την προσωπικότητα και τις στάσεις των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τη **θεωρία X**, οι εργαζόμενοι είναι από τη φύση τους τεμπέληδες, αποφεύγουν την εργασία, προτιμούν τον ελεύθερο χρόνο, δεν έχουν φιλοδοξίες, προτιμούν να καθοδηγούνται, δεν είναι δημιουργικοί και αντιστέκονται στις αλλαγές. Οι κυρίαρχες ανάγκες των εργαζομένων αυτών, οι οποίες καθορίζουν και τη συμπεριφορά τους, αντιστοιχούν στα κατώτερα επίπεδα της πυραμίδας του Maslow.

Σύμφωνα με τη **θεωρία Y**, οι εργαζόμενοι μπορούν να απολαμβάνουν την εργασία τους όπως και τον ελεύθερο χρόνο τους, μπορεί να ζητούν να αναλάβουν ευθύνες, αυτοπαρακινούνται όταν δεσμευτούν σε συγκεκριμένους στόχους, διαθέτουν δημιουργική ικανότητα, ανεξάρτητα από τη θέση τους στην ιεραρχία. Οι κυρίαρχες ανάγκες των εργαζομένων αυτών, οι οποίες καθορίζουν και τη συμπεριφορά τους, αντιστοιχούν στα ανώτερα επίπεδα της πυραμίδας του Maslow.

v) Θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι ανάγκες που καθορίζουν το επίπεδο παρακίνησης στον εργασιακό χώρο είναι επίκτητες και τις αποκτά ο άνθρωπος καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του. Οι ανάγκες αυτές είναι οι εξής:

- **Ανάγκη για επίτευξη (need for achievement):** η επιθυμία του ατόμου να επιτυγχάνει πάντα, ακόμη και σε δύσκολα και απαιτητικά έργα, να «πηγαίνει μπροστά», να ξεπερνά τους άλλους.
- **Ανάγκη για δύναμη και εξουσία (need for power):** η επιθυμία του ατόμου να επηρεάζει ή να ελέγχει τους άλλους, να είναι υπεύθυνος για τους άλλους και να έχει εξουσία πάνω τους.
- **Ανάγκη για δημιουργία σχέσεων (need for affiliation):** η επιθυμία του ατόμου να δημιουργεί ισχυρές φιλίες και διαπροσωπικές σχέσεις και να αποφεύγει τις συγκρούσεις.

3.2.2. Θεωρίες που αναφέρονται στη διαδικασία της παρακίνησης²

i) Θεωρία των προσδοκιών του Vroom

Ο Vroom διαπίστωσε ότι οι θεωρίες που είχαν αναπτυχθεί και αναφέρονταν στις ανθρώπινες ανάγκες και τη φύση της παρακίνησης δεν εξηγούσαν με ποιον τρόπο τα άτομα επιλέγουν μεταξύ εναλλακτικών τύπων συμπεριφοράς. Πιο συγκεκριμένα, δεν εξηγούσαν μέσω ποιας διαδικασίας οδηγούνται τα άτομα στην εντατικοποίηση των προσπαθειών τους. Η θεωρία που ανέπτυξε, γνωστή ως θεωρία των προσδοκιών, υποστηρίζει ότι **οι εργαζόμενοι παρακινούνται να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια όταν πιστεύουν ότι η προσπάθεια αυτή θα οδηγήσει σε καλή απόδοση και η απόδοση αυτή θα οδηγήσει σε αμοιβές που αυτοί επιθυμούν** (π.χ. αύξηση μισθού, προαγωγή, πρόσθετες παροχές, κλπ.). Η θεωρία αυτή επιχειρεί να αναλύσει και να ερμηνεύσει τη διαδικασία της παρακίνησης εστιάζοντας στην κατανόηση των εξής **τριών σχέσεων**:

- Σχέση μεταξύ **προσπάθειας και απόδοσης**
- Σχέση μεταξύ **απόδοσης και αποτελεσμάτων**, δηλαδή μεταξύ απόδοσης και αναγνώρισής της μέσω επιθυμητών αμοιβών
- Σχέση μεταξύ **αποτελεσμάτων και προσωπικής ικανοποίησης**, δηλαδή μεταξύ των αμοιβών και της ελκυστικότητάς τους για τον κάθε εργαζόμενο.

ii) Θεωρία της δικαιοσύνης - ισότητας του Adams

Η θεωρία της δικαιοσύνης ή της ισότητας υποστηρίζει ότι κάθε άτομο γενικά και κάθε εργαζόμενος ειδικά αντιλαμβάνεται το κόσμο με την μορφή συγκρίσιμων εισερχόμενων και εξερχόμενων πληροφοριών και ερεθισμάτων. Στο χώρο εργασίας, αυτό σημαίνει ότι ο κάθε εργαζόμενος **υπολογίζει τα εισερχόμενα**, δηλαδή αυτά που επενδύει στην εργασία του (π.χ. γνώσεις, εμπειρία, διάθεση, χρόνος, προσπάθεια, προσόντα, κλπ.) και **τα εξερχόμενα**, δηλαδή αυτά που παίρνει ως ανταμοιβή (π.χ. χρηματικές αμοιβές, επιπλέον παροχές, προαγωγές, συνθήκες εργασίας κλπ.) και **κάνει συγκρίσεις**. Οι συγκρίσεις αυτές δεν περιορίζονται μόνο μεταξύ εισερχομένων και εξερχομένων του ίδιου του εργαζόμενου, αλλά επεκτείνονται και σε συναδέλφους του ίδιου οργανισμού, σε μέλη της ίδια επαγγελματικής

²Η παρουσίαση των θεωριών παρακίνησης βασίζεται στο Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili και στο Χυτήρης, Α. (2013). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις*. Αθήνα: Φαίδιμος

ομάδας εκτός οργανισμού, σε συγγενείς και φίλους. Ο υπολογισμός και οι συγκρίσεις αυτές στηρίζονται στις προσωπικές αντιλήψεις των ατόμων και επομένως είναι υποκειμενικές.

Στην περίπτωση που υπάρχει ανισότητα μεταξύ των αντιλαμβανόμενων εισερχόμενων και εξερχόμενων, ο εργαζόμενος αισθάνεται αδικία και προσπαθεί να τη μειώσει. Η ανισότητα που αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος και κατ' επέκταση η αδικία, ενδεχομένως αυξάνουν την ψυχολογική του ένταση και μειώνουν την απόδοσή του στην εργασία, παρεμποδίζοντας την παρακίνηση, με αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του είτε μειώνοντας τη συνεισφορά του είτε απαιτώντας αύξηση των απολαβών του. Άλλοι τρόποι αντίδρασης που μπορεί να επιλέξει ο εργαζόμενος για να μειώσει την ένταση που νιώθει από την ανισότητα της σύγκρισης είναι η παραίτηση από την εργασία, η αλλαγή οπτικής γωνίας ώστε η ανισότητα να μην φαντάζει τόσο άδικη και η επιλογή διαφορετικού προσώπου ή ομάδας ως μέτρο σύγκρισης.

iii) Θεωρία της στοχοθέτησης του Locke

Σύμφωνα με τη θεωρία της στοχοθέτησης, η **βασική πηγή παρακίνησης είναι η πρόθεση του ατόμου να εργαστεί για ένα συγκεκριμένο σκοπό.** Επομένως, αν κάποιος θέλει να παρακινήσει τους εργαζόμενους πρέπει να θέσει ελκυστικούς και αποδεκτούς στόχους. Οι στόχοι για να έχουν παρακινητική δύναμη πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και σαφείς, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι και ρεαλιστικοί και να προσδιορίζονται χρονικά. Επιπλέον, σημαντικά στοιχεία που αυξάνουν την παρακινητική δύναμη της στοχοθεσίας είναι η «λογική» δυσκολία των στόχων, ώστε να λειτουργήσει ως πρόκληση για τους εργαζόμενους, η αποδοχή των στόχων από τους εργαζόμενους και η συμμετοχή τους στη διαδικασία της στοχοθεσίας και τέλος, η ανατροφοδότηση και καθοδήγηση των εργαζομένων.

v) Θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας

Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε από τους Hackman και Oldham και υποστηρίζει ότι ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται μια εργασία μπορεί να αυξήσει ή να μειώσει την προσπάθεια που καταβάλλεται. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, **κάθε εργασία για να έχει παρακινητική δύναμη** πρέπει να εμφανίζει τα εξής χαρακτηριστικά:

- **Ποικιλία απαιτούμενων δεξιοτήτων**
- **Ταυτότητα του έργου**, με την έννοια της αντίληψης του τελικού προϊόντος
- **Σημασία του έργου** στη ζωή και την εργασία άλλων ατόμων

- **Αυτονομία**, ελευθερία και ανεξαρτησία στην εργασία
- **Ανατροφοδότηση**

Τα χαρακτηριστικά αυτά της εργασίας μπορούν να λειτουργήσουν παρακινητικά, καθώς δίνουν τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να συνειδητοποιήσει και να βιώσει το νόημα της εργασίας του, την προσωπική ευθύνη που έχει για το αποτέλεσμα και το βαθμό απόδοσής του.

3.3. Οργανωσιακή Δέσμευση (Organizational Commitment)

Η **οργανωσιακή δέσμευση (organizational commitment)** αποτελεί μια εργασιακή στάση, η οποία περιγράφει τη φύση της σύνδεσης που έχει αναπτύξει ένας εργαζόμενος με τον οργανισμό του (Shahnawaz and Goswami, 2011). Κατά τους Maranto and Skelley (2003), η οργανωσιακή δέσμευση δείχνει την ψυχολογική ισχύ της σύνδεσης ενός εργαζομένου με τον οργανισμό του. Η οργανωσιακή δέσμευση εκφράζει την ταύτιση του εργαζόμενου με τις αξίες και στόχους του οργανισμού του και τον ίδιο τον οργανισμό γενικότερα, τη διάθεσή του να καταβάλει σοβαρή προσπάθεια για το καλό του οργανισμού και την επιθυμία του να παραμείνει μέλος του (Mowday et al., 1982; Robbins and Judge, 2011).

Το **μοντέλο των τριών συνιστωσών της οργανωσιακής δέσμευσης** (Meyer, et. al., 1993; Meyer and Allen, 1997) έχει γίνει ευρύτερα αποδεκτό και έχει επικρατήσει στη μελέτη της οργανωσιακής ψυχολογίας και συμπεριφοράς. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η οργανωσιακή δέσμευση έχει τις εξής τρεις διαστάσεις:

Συναισθηματική δέσμευση³ ή θυμική δέσμευση⁴ (affective commitment). Η διάσταση αυτή αναφέρεται στο συναισθηματικό δεσμό του εργαζόμενου με τον οργανισμό του και την πίστη στις αξίες του. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος σε μια μονάδα φροντίδας ζώων μπορεί να είναι θυμικά αφοσιωμένος στον οργανισμό του, καθώς τα φιλοζωικά του αισθήματα ευθυγραμμίζονται με τις αξίες και την αποστολή του οργανισμού, ακόμη ίσως και αν αντιμετωπίζει διάφορα προβλήματα στην εργασία του.

^{3 5 7} Σύμφωνα με την απόδοση των αγγλικών όρων στα ελληνικά στο Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili.

^{4 6 8} Σύμφωνα με την απόδοση των αγγλικών όρων στα ελληνικά στο Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Βασικές Έννοιες και Προσεγγίσεις*. Αθήνα: Κριτική.

Υπολογιστική δέσμευση⁵ ή δέσμευση λόγω συνέχειας⁶ (continuance commitment). Η μορφή αυτή δέσμευσης βασίζεται στην αντιλαμβανόμενη οικονομική αξία και τα οφέλη γενικά της παραμονής του εργαζόμενου στον οργανισμό, καθώς και στην εκτίμηση του κόστους αποχώρησής του από αυτόν. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος μπορεί να είναι αφοσιωμένος στον εργοδότη του γιατί παίρνει έναν καλό μισθό και έχει εξασφαλίσει εργασιακή σταθερότητα, οφέλη τα οποία θεωρεί ότι δεν θα βρει εύκολα αν φύγει από το συγκεκριμένο οργανισμό και αναζητήσει αλλού εργασία.

Ηθική δέσμευση⁷ ή κανονιστική δέσμευση⁸ (normative commitment). Η διάσταση αυτή της δέσμευσης αναφέρεται στην υποχρέωση που αισθάνεται ο εργαζόμενος να παραμείνει στον οργανισμό του για λόγους ηθικής και δεοντολογίας. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος που έχει αναλάβει την ευθύνη ανάπτυξης και λειτουργίας ενός νέου τμήματος ή μιας νέας διαδικασίας σε ένα οργανισμό, μπορεί να παραμένει στον οργανισμό αυτό γιατί θεωρεί λάθος, ακόμη και ανήθικο, να τον «παρατήσει» τώρα που χρειάζεται τόσο πολύ την υποστήριξή του.

Οι ερευνητές πιστεύουν ότι η οργανωσιακή δέσμευση καθορίζεται και επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες. Τέτοιοι παράγοντες είναι τα **προσωπικά χαρακτηριστικά** του ατόμου (π.χ. ηλικία, φύλλο, εκπαιδευτικό επίπεδο, χρόνια προϋπηρεσίας, στοιχεία του χαρακτήρα και της προσωπικότητας). Για παράδειγμα, η οργανωσιακή δέσμευση πιθανότατα αυξάνεται όταν αυξάνεται η ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας και οι ευκαιρίες για άλλη απασχόληση περιορίζονται (Βακόλα και Νικολάου, 2012).

Επίσης, τα **χαρακτηριστικά του ρόλου** που αναλαμβάνει το άτομο στην εργασία του (π.χ. προκλητική και ενδιαφέρουσα εργασία, ασάφεια ή υπερφόρτωση καθηκόντων κλπ.) επηρεάζουν σημαντικά την οργανωσιακή δέσμευσή του με τον οργανισμό. Για παράδειγμα, όσο περισσότερο προκλητική και ενδιαφέρουσα βρίσκει κάποιος την εργασία του τόσο περισσότερο πιθανόν δεσμεύεται στον οργανισμό του. Αντίθετα, όταν ο εργαζόμενος βιώνει

^{3 5 7} Σύμφωνα με την απόδοση των αγγλικών όρων στα ελληνικά στο Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili.

^{4 6 8} Σύμφωνα με την απόδοση των αγγλικών όρων στα ελληνικά στο Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Βασικές Έννοιες και Προσεγγίσεις*. Αθήνα: Κριτική.

αρνητικά συναισθήματα λόγω της ασάφειας, της υπερφόρτωσης ή των συγκρούσεων που προκύπτουν από το ρόλο που ασκεί στην εργασία του, πιθανότατα οδηγείται σε χαμηλή οργανωσιακή δέσμευση (Allen and Meyer, 1990a).

Τέλος, σημαντικοί παράγοντες καθορισμού της οργανωσιακής δέσμευσης είναι και τα **οργανωσιακά χαρακτηριστικά** (π.χ. οργανωσιακή κουλτούρα, συνθήκες εργασίας, εργασιακές σχέσεις κλπ.) (Βακόλα και Νικολάου, 2012). Για παράδειγμα, οι καλές εργασιακές σχέσεις ενισχύουν πιθανότατα την οργανωσιακή δέσμευση του εργαζόμενου, καθώς αυτός εμπιστεύεται τον εργοδότη του και έχει πειστεί ότι ο οργανισμός του τον θεωρεί σημαντικό και απαραίτητο και ενδιαφέρεται για τις ανάγκες του (Mowday, et. al., 1982). Επίσης, η οργανωσιακή δέσμευση ενός εργαζόμενου μπορεί να επηρεαστεί θετικά ή αρνητικά, ανάλογα με την θετική ή αρνητική στάση που τηρούν οι συνάδελφοί του απέναντι στον οργανισμό (Βακόλα και Νικολάου, 2012).

3.4. Εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction)

Ο Locke (1976) όρισε την **εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction)** ως το θετικό συναίσθημα που βιώνουν τα άτομα για την εργασία τους και το οποίο προκύπτει από μια θετική αξιολόγηση των χαρακτηριστικών της εργασίας αυτής. Οι Francis and Milbourn (1980) υποστήριξαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι το αποτέλεσμα της αντίληψης ενός ατόμου αναφορικά με το τί προσδοκίες έχει και το τί τελικά λαμβάνει από τις διάφορες πλευρές της εργασιακής του κατάστασης. Αναφέρεται με άλλα λόγια στο πόσο του αρέσει η εργασία του και οι διάφορες πτυχές της (Βακόλα και Νικολάου, 2012).

Οι Hulin and Smith (1965) προσδιόρισαν τις **εξής πέντε βασικές διαστάσεις** της εργασιακής ικανοποίησης (Βακόλα και Νικολάου, 2012):

- **Μισθός:** το μέγεθος του μισθού και η αντιλαμβανόμενη αμεροληψία της αμοιβής.
- **Εργασία:** ο βαθμός στον οποίο η εργασία γίνεται αντιληπτή ως ενδιαφέρουσα και εξασφαλίζει ευκαιρίες για μάθηση και ανάληψη ευθυνών.
- **Ευκαιρίες προαγωγής:** η διαθεσιμότητα ευκαιριών για προαγωγή και εξέλιξη.
- **Επόπτης/Προϊστάμενος:** οι ικανότητες του επόπτη/προϊσταμένου να δείχνει το ενδιαφέρον του σχετικά με τους εργαζόμενους.
- **Συνάδελφοι:** ο βαθμός στον οποίο οι συνάδελφοι είναι φιλικοί, ικανοί και υποστηρικτικοί.

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι κύρια και διακριτή εργασιακή στάση. Ορισμένοι ερευνητές μάλιστα την ταυτίζουν με κάποιες εργασιακές στάσεις που έχουν οριστεί και περιγραφεί στο πλαίσιο νεότερων θεωρητικών προσεγγίσεων. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τους Robins and Judge (2011) υπάρχει μεγάλη επικάλυψη μεταξύ των όρων εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction) και ταύτιση με την εργασία (job involvement). Επίσης, σύμφωνα με την Katou (2015b) **η εργασιακή εμπλοκή (work engagement) και η εργασιακή ικανοποίηση (work satisfaction)** αναφέρονται ουσιαστικά στην **ίδια εργασιακή στάση**, η οποία συχνά ορίζεται ως μια νοητική κατάσταση που σχετίζεται με την εργασία, είναι θετική, προσφέρει αίσθηση ικανοποίησης και ολοκλήρωσης και χαρακτηρίζεται από **σθένος (vigor), προσήλωση (dedication) και απορρόφηση (absorption)** (Schaufeli, et. al., 2002). Το **σθένος** σχετίζεται με υψηλά επίπεδα ενέργειας, αντοχής και ψυχικής δύναμης του εργαζόμενου κατά τη διάρκεια της εργασίας και την προθυμία του να επιμένει στην προσπάθειά του παρά τα εμπόδια που εμφανίζονται. Η **προσήλωση** αναφέρεται στον ενθουσιασμό, την έμπνευση, την περηφάνεια και την πρόκληση που νιώθει ο εργαζόμενος αναφορικά με την εργασία του. Τέλος, η **απορρόφηση** αναφέρεται στην συγκέντρωση και την προσκόλληση στην εργασία που ο εργαζόμενος εκτελεί, χωρίς τίποτα να διασπά την προσοχή του και χωρίς καν να αντιλαμβάνεται το χρόνο που περνά.

Σύμφωνα με τους Βακόλα και Νικολάου (2012) έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες που προσπαθούν να εξηγήσουν τα αίτια της εργασιακής ικανοποίησης. Τρεις από αυτές τις θεωρίες εστιάζουν στα **χαρακτηριστικά της εργασίας και του περιβάλλοντος**. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τη **θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg**, οι εσωτερικοί παράγοντες παρακίνησης (π.χ. η φύση της εργασίας ή η ευθύνη γι' αυτήν) σχετίζονται περισσότερο με την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ οι εξωτερικοί παράγοντες (π.χ. η αμοιβή ή οι εργασιακές συνθήκες) με την εργασιακή δυσαρέσκεια. Η **θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας**, υποστηρίζει ότι οι εργασίες που παρέχουν και εξασφαλίζουν ταυτότητα της εργασίας, σημασία της εργασίας, ποικιλία δεξιοτήτων, αυτονομία και επανατροφοδότηση, πιθανότατα οδηγούν σε μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση. Τέλος, σύμφωνα με τη **θεωρία της κοινωνικής επεξεργασίας των πληροφοριών**, η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια κοινωνικά κατασκευασμένη έννοια.

Μια πρόσφατη σχετικά θεωρία επιχειρεί να εξηγήσει τα αίτια της εργασιακής ικανοποίησης εστιάζοντας στις **ατομικές διαφορές** (Judge, et. al., 2001a). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, στοιχεία του χαρακτήρα και της προσωπικότητας του εργαζόμενου μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά το βαθμό της εργασιακής του ικανοποίησης. Για παράδειγμα, έχει αποδειχθεί ότι

κάποιοι άνθρωποι έχουν την τάση να ικανοποιούνται πιο εύκολα σε αντίθεση με άλλους, που παραπονιούνται ακόμη και όταν στην εργασία τους «τα πράγματα φαίνεται να πηγαίνουν καλά». Επίσης, υποστηρίζεται ότι οι άνθρωποι οι οποίοι έχουν την τάση να είναι αρνητικοί και έντονα κριτικοί απέναντι σε πράγματα και καταστάσεις, είναι συνήθως λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους (Βακόλα και Νικολάου, 2012).

Ένα τελευταίο θεωρητικό μοντέλο, υποστηρίζει ότι τα αίτια της εργασιακής ικανοποίησης βρίσκονται στο **συνδυασμό ατομικών και καταστασιακών παραγόντων** (Hulin, et. al., 1985). Με βάση αυτό το μοντέλο, η εργασιακή ικανοποίηση είναι το αποτέλεσμα της σύγκρισης ανάμεσα στο τί πιστεύει το άτομο ότι διέθεσε στο ρόλο και την εργασία του (π.χ. γνώσεις, δεξιότητες, εμπειρίες, κλπ.) και στο τί αποτέλεσμα εισέπραξε (χρήματα, προαγωγές, εργασιακές συνθήκες, κλπ.). Όσο περισσότερα θεωρεί το άτομο ότι έχει λάβει σε σχέση με αυτά που έχει δώσει, τόσο περισσότερο ικανοποιημένο είναι από την εργασία του (Βακόλα και Νικολάου, 2012).

3.5. Η επίδραση των εργασιακών στάσεων στη συμπεριφορά των εργαζομένων, την εργασιακή επίδοση και την επίδοση του οργανισμού

3.5.1. Σχέση στάσης και συμπεριφοράς

Παλαιότερες έρευνες υπέθεταν ότι **οι στάσεις σχετίζονται αιτιακά με τη συμπεριφορά** (Robbins and Judge, 2011). Όπως αναφέρθηκε ήδη (βλ. Υποκεφάλαιο 3.1.), η τρίτη συνιστώσα των στάσεων είναι η συμπεριφορική. Με άλλα λόγια, η κατάληξη κάθε στάσης του ατόμου είναι η «σκοπούμενη συμπεριφορά», η πρόθεση του δηλαδή να συμπεριφερθεί με έναν συγκεκριμένο τρόπο. Ωστόσο, η πρόθεση αυτή μπορεί να εκπληρωθεί ή να μην εκπληρωθεί, κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες (Χυτήρης, 2013).

Την δεκαετία του '60 η έρευνα αμφισβήτησε την καθολική επενέργεια των στάσεων στη συμπεριφορά (Robbins and Judge, 2011). Ειδικότερα, ο Festinger (1957) με τη θεωρία της **γνωστικής ή γνωσιακής ασυμφωνίας (cognitive dissonance)** υποστήριξε ότι σε ορισμένες περιπτώσεις **οι στάσεις μπορεί να έπονται της συμπεριφοράς**. Συγκεκριμένα, με τον όρο γνωστική ή γνωσιακή ασυμφωνία ο Festinger επιχείρησε να περιγράψει μια κατάσταση ασυνέπειας, ασυμβατότητας μεταξύ διαφορετικών στάσεων του ατόμου και μεταξύ των στάσεων και της συμπεριφοράς του. Ένα κλασικό παράδειγμα γνωσιακής ασυμφωνίας στον χώρο εργασίας είναι η περίπτωση ενός ατόμου που ενώ έχει αρνητική στάση απέναντι στην

εργασία του (στάση: δυσαρέσκεια) εξακολουθεί να δουλεύει κάθε μέρα στην ίδια δουλειά (συμπεριφορά: συνέχιση της εργασίας) (Χυτήρης, 2013).

Κατά τον Festinger (1957), η ύπαρξη γνωσιακής ασυμφωνίας προκαλεί αμηχανία και δυσαρέσκεια στο άτομο που τη βιώνει και τον ωθεί να προσπαθήσει με κάθε τρόπο να περιορίσει ή να εξαλείψει αυτή την ανακολουθία. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί είτε με τη μεταβολή της υποκειμενικής στάσης (στην περίπτωση αυτή η στάση έπεται της συμπεριφοράς), την αλλαγή της μελλοντικής συμπεριφοράς ή τη διαφορετική ερμηνεία και εκλογίκευση της ασυμφωνίας (Robbins and Judge, 2011; Χυτήρης, 2013).

Παρόλα αυτά, οι πιο πρόσφατες έρευνες δείχνουν ότι οι **στάσεις προβλέπουν σε μεγάλο βαθμό τη μελλοντική συμπεριφορά**. Μάλιστα υποστηρίζουν ότι υπάρχουν ορισμένες «**παρεμβαλόμενες μεταβλητές**» που μπορούν να επηρεάσουν την ένταση του δεσμού μεταξύ των στάσεων και της συμπεριφοράς (Glasman and Albarracin, 2006; Riketta, 2008). Πιο συγκεκριμένα, ο δεσμός μεταξύ της στάσης ενός ατόμου και της συμπεριφοράς του μπορεί να ενισχυθεί όταν (Glasman and Albarracin, 2006; Riketta, 2008):

- Είναι ισχυρή η σημαντικότητα της στάσης, με την έννοια της σύνδεσής της με τις θεμελιώδεις αξίες και αντιλήψεις του ατόμου
- Η συγκεκριμένη στάση αντιστοιχεί σε συγκεκριμένη συμπεριφορά
- Είναι μεγάλη η προσβασιμότητα της στάσης, με την έννοια της συχνής ανάκλησης στη μνήμη και της συχνής αναφοράς της
- Δεν υπάρχουν ισχυρές κοινωνικές πιέσεις προς μια συγκεκριμένη, ασύμβατη της στάσης, συμπεριφορά
- Η στάση αναφέρεται σε κάτι στο οποίο έχει προσωπική εμπειρία το άτομο.

3.5.2. Η επίδραση των εργασιακών στάσεων

Οι έρευνες έχουν επιβεβαιώσει σε μεγάλο βαθμό την επίδραση των εργασιακών στάσεων στην συμπεριφορά των εργαζομένων, την εργασιακή επίδοση και τελικά την επίδοση του οργανισμού. Γενικά, είναι λογικό να αναμένεται η παρακίνηση και οι θετικές εργασιακές στάσεις να ενισχύουν τις θετικές εργασιακές συμπεριφορές και να αυξάνουν την επίδοση των εργαζομένων και τη συνολική απόδοση του οργανισμού.

Μια σημαντική θετική εργασιακή συμπεριφορά είναι η **συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας (Organizational Citizenship Behavior-OCB)**⁹. Πρόκειται για την εργασιακή συμπεριφορά που δεν υπαγορεύεται από το ρόλο του εργαζόμενου και την περιγραφή της θέσης εργασίας του, είναι οικειοθελής, δεν ανταμείβεται από τον οργανισμό και συνιστά συνεισφορά του εργαζόμενου που υπερβαίνει τις φυσιολογικές απαιτήσεις της δουλειάς. Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι **η εργασιακή ικανοποίηση είναι καθοριστικός παράγοντας της συμπεριφοράς οργανωσιακής ιθαγένειας**. Όσο πιο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι, τόσο πιο πιθανό είναι να εκφράζονται θετικά για τον οργανισμό, να βοηθούν τους άλλους χωρίς καν να τους ζητηθεί, να υπερβαίνουν τα καθήκοντα που τους έχουν επίσημα ανατεθεί, προσφέροντας το κάτι παραπάνω στον οργανισμό (Podsakoff, et. al., 2000; Judge, et. al., 2001a; LePine, et. al., 2002).

Από την άλλη πλευρά, πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι υπάρχει **αρνητική σχέση**, μικρότερης ή μεγαλύτερης ισχύος, **ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και τις αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές**. Όσο πιο ικανοποιημένο από την εργασία του είναι ένα άτομο, τόσο πιο πιθανό είναι να μην αναπτύσσει συμπεριφορές όπως η **συστηματική αποχή από τα καθήκοντα (absenteeism)**, η **οριστική αποχώρηση από την εργασία (turnover)** και η **παρεκκλίνουσα συμπεριφορά στο χώρο εργασίας (workplace deviance)** όπως π.χ. κλοπή στη δουλειά, χρήση ουσιών, αργοπορία, κλπ. (Scott and Taylor, 1985; Griffeth, et. al., 2000; Judge, et. al., 2001a; Spector, et. al., 2006; Robbins and Judge, 2011). Μια ανασκόπηση 300 μελετών έδειξε ότι υπάρχει **ισχυρή συσχέτιση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή επίδοση** (Judge, et. al., 2001b). Ακούγεται λογικό οι ικανοποιημένοι και ευχαριστημένοι εργαζόμενοι να είναι πιο παραγωγικοί και αποδοτικοί. Ακόμη και στο οργανωσιακό επίπεδο, οι ερευνητές διαπιστώνουν **θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της επίδοσης του οργανισμού** (Ostroff, 1992; Harter, et. al., 2002). Οι οργανισμοί με περισσότερους ικανοποιημένους υπαλλήλους τείνουν να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί από εκείνους που διαθέτουν λιγότερους ικανοποιημένους υπαλλήλους (Robbins and Judge, 2011).

Η **οργανωσιακή δέσμευση**, όπως και η εργασιακή ικανοποίηση **σχετίζεται αρνητικά με αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές**. Πιο συγκεκριμένα, η υψηλή οργανωσιακή δέσμευση μειώνει τη συχνότητα εμφάνισης **συστηματικής αποχής από τα καθήκοντα (absenteeism)**

⁹ Απόδοση του αγγλικού όρου στα ελληνικά στο Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Βασικές Έννοιες και Προσεγγίσεις*. Αθήνα: Κριτική

και οριστικής παραίτησης (turnover) (Farell and Stamm, 1988; Riketta, 2002). Η υψηλή οργανωσιακή δέσμευση από την άλλη πλευρά μπορεί να **διευκολύνει την εμφάνιση συμπεριφοράς οργανωσιακής ιθαγένειας (organizational citizenship behavior)** και την **αύξηση της εργασιακής παραγωγικότητας** (Riketta, 2002). Μια ανασκόπηση μάλιστα 27 μελετών. έδειξε ότι η θετική σχέση μεταξύ οργανωσιακής δέσμευσης και εργασιακής απόδοσης είναι ισχυρότερη σε νέους υπαλλήλους και ασθενέστερη στους πιο έμπειρους (Wright and Bonett, 2002). Επίσης, έρευνες έχουν αποδείξει τη **θετική σχέση μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης και της συμπεριφοράς οργανωσιακής ιθαγένειας με διάφορες διαστάσεις της οργανωσιακής απόδοσης** (Ostroff, 1992, Podsakoff and MacKenzie, 1994; Podsakoff, et. al., 1997).

Ορισμένες έρευνες έχουν δείξει ότι η μορφή της δέσμευσης μπορεί να επηρεάσει την επίδρασή της στις εργασιακές συμπεριφορές και την αποδοτικότητα. Σύμφωνα με την μελέτη των Gong, et. al. (2009), η συναισθηματική δέσμευση των μάντζερ σχετίζεται πιο στενά με την οργανωσιακή επίδοση από ότι η δέσμευση λόγω συνέχειας. Παρομοίως, οι Meyer, et. al. (2002) υποστηρίζουν ότι η συναισθηματική και η κανονιστική δέσμευση έχουν ισχυρότερη θετική σχέση με την απόδοση από ότι η δέσμευση λόγω συνέχειας. Ενδιαφέρον είναι το αποτέλεσμα μιας άλλης μελέτης, η οποία έδειξε ότι η υψηλότερη δέσμευση λόγω συνέχειας σχετίζεται με χαμηλότερη πρόθεση παραίτησης, με αυξημένη τάση απουσίας και χαμηλότερη εργασιακή επίδοση (Luchak and Gellatly, 2007). Τα συμπεράσματα αυτών των ερευνών μοιάζουν λογικά, αν σκεφτεί κανείς ότι η δέσμευση λόγω συνέχειας περιγράφει το «δέσιμο» του εργαζόμενου με τον οργανισμό του, μόνο και μόνο επειδή δεν υπάρχει κάτι άλλο διαθέσιμο τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή και όχι λόγω πίστης (συναισθηματική δέσμευση) ή ηθικής υποχρέωσης (κανονιστική δέσμευση) (Robbins and Judge, 2011; Βακόλα και Νικολάου, 2012).

Αναφορικά με την **παρακίνηση**, οι Park, et. al. (2003) υποστηρίζουν ότι **επιδρά θετικά στην απόδοση του οργανισμού**, ως ένας από τους μεσολαβητές μεταξύ των συστημάτων ΔΑΔ και της οργανωσιακής απόδοσης. Σύμφωνα με την Amabile (1993), οι παρακινημένοι εργαζόμενοι είναι αυτοί που οδηγούν τον οργανισμό σε επιτυχία. Αντίθετα, οι λιγότερο παρακινημένοι εργαζόμενοι μπορεί να μην καταβάλουν την απαιτούμενη προσπάθεια και να αποφεύγουν τα καθήκοντα τους, να μην προσφέρουν ποιοτική εργασία ή ακόμη και να αποχωρήσουν από τον οργανισμό (Ζαχαρούδη, 2016).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

4.1. Η σημασία και η επίδραση του ψυχολογικού συμβολαίου στον οργανισμό

Όπως ήδη έχει αναφερθεί (βλ. Υποκεφάλαιο 2.1.), η θεωρητική και εμπειρική μελέτη του ψυχολογικού συμβολαίου απέκτησε αυξανόμενο ενδιαφέρον γιατί προσεγγίστηκε ως μέσο κατανόησης και διαχείρισης των στάσεων και συμπεριφορών που αναπτύσσονται μέσα στον οργανισμό και γενικότερα των εργασιακών σχέσεων, σε μια περίοδο μάλιστα παγκόσμιας ύφεσης και μεγάλων οργανωσιακών αναδιαρθρώσεων. Ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο λειτουργεί μέσα στον οργανισμό ως συγκεκριμένο **μοντέλο των εργασιακών σχέσεων**, των σχέσεων ανταλλαγής δηλαδή μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού (Rousseau and Tijoriwala, 1998; Shore and Tetrick, 1994).

Πιο συγκεκριμένα, το ψυχολογικό συμβόλαιο λειτουργεί ως **υπόδειγμα/μοντέλο των αμοιβαίων υποσχέσεων/υποχρεώσεων** μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού, όπως αυτές εξελίσσονται μέσα στο χρόνο. Οι εργαζόμενοι μπορούν να αποσαφηνίσουν, να διαπραγματευτούν και να συμφωνήσουν με τον οργανισμό για ζητήματα και διαστάσεις της εργασιακής τους σχέσης που δεν περιλαμβάνονται στις επίσημες συμβάσεις απασχόλησης. Η ύπαρξη του ψυχολογικού συμβολαίου δίνει στους εργαζόμενους την αίσθηση ότι μπορούν να επηρεάσουν και να ελέγξουν σε ένα βαθμό το μέλλον τους στον οργανισμό, αφού αποτελούν μέρος αυτού του συμβολαίου, συμμετέχουν στη διαμόρφωση και έχουν αποδεχτεί τους όρους του και μπορούν να αποφασίσουν πότε θα εκπληρώσουν τις δικές τους υποχρεώσεις (Shore and Tetrick, 1994). Η λειτουργία αυτή του ψυχολογικού συμβολαίου ως μοντέλο, **μειώνει την αβεβαιότητα των εργαζομένων, τους εξασφαλίζει μια εικόνα της εργασιακής τους σχέσης που χαρακτηρίζεται από τάξη και συνέχεια και τους διευκολύνει να ελέγχουν και να προβλέπουν σε ένα βαθμό την εξέλιξη της εργασιακής τους αυτής σχέσης** (Shore and Tetrick, 1994).

Ταυτόχρονα, το ψυχολογικό συμβόλαιο αποτελεί και για τον οργανισμό και πιο συγκεκριμένα για τα άτομα που τον εκπροσωπούν (π.χ. τους managers), εργαλείο-κλειδί για την κατανόηση τόσο της φύσης, όσο και της κατεύθυνσης και προοπτικής των σχέσεων του οργανισμού με τους εργαζομένους του. Η καλύτερη αυτή «αίσθηση» της σχέσης με τους εργαζόμενους, **μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό να κάνει λιγότερα λάθη** στη διαχείριση

των εργασιακών σχέσεων, ενώ το κατάλληλο «management» του ψυχολογικού συμβολαίου **μπορεί να οδηγήσει στα επιδιωκόμενα οργανωσιακά αποτελέσματα**, όπως είναι η αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης και η μείωση της πρόθεσης για αποχώρηση (DelCampo, 2007). Επιπλέον, η ανάπτυξη ισχυρού και θετικού ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να λειτουργήσει ως «όπλο» που διαθέτει ο οργανισμός για την **προσέλκυση και διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων** και μάλιστα εργαζομένων που ταιριάζουν με την κουλτούρα και τις αξίες του οργανισμού (Ιορδάνογλου, 2008).

Με την έννοια «επίδραση του ψυχολογικού συμβολαίου στον οργανισμό», οι ερευνητές κατεξοχήν εννοούν τις επιπτώσεις που έχει η ικανοποίηση ή η ρήξη και παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου στις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές (work attitudes and behaviors), στην απόδοση των εργαζομένων (work performance) και συνολικά στην επίδοση του οργανισμού (organizational performance).

Ωστόσο, πριν προχωρήσουμε στην παρουσίαση αυτών των επιπτώσεων, αξίζει να σημειωθεί ότι **η ύπαρξη και μόνο του ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να επηρεάσει τις στάσεις και τη συμπεριφορά των εργαζομένων**. Σύμφωνα με την Coyle-Shapiro (2002), οι υποσχέσεις με τις οποίες δεσμεύεται ο οργανισμός έναντι των εργαζομένων στο πλαίσιο του ψυχολογικού συμβολαίου, γίνονται αντιληπτές από τους εργαζόμενους ως μελλοντικά κίνητρα, που πιθανόν να τους δοθούν από τον οργανισμό κατά την διάρκεια της εργασιακής τους σχέσης. Το αν τελικά θα τους δοθούν ή όχι εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη δική τους συμπεριφορά και συνεισφορά στον οργανισμό. Με βάση αυτήν την αντίληψη οι εργαζόμενοι παρακινούνται να συμπεριφερθούν με τέτοιο τρόπο, ώστε να μεγιστοποιήσουν την πιθανότητα να γίνουν τα προσδοκώμενα κίνητρα πραγματικά, να εκπληρώσει δηλαδή ο οργανισμός τις υποσχέσεις του. Με άλλα λόγια, **οι υποσχέσεις του οργανισμού δημιουργούν στους εργαζόμενους την προσδοκία του μελλοντικού οφέλους και είναι αυτή η προσδοκία που τους παρακινεί να αναπτύξουν θετικές στάσεις και συμπεριφορές, προκειμένου να αυξήσουν την πιθανότητα να μετατραπεί η προσδοκία σε πραγματικότητα**.

Επιβεβαιώνοντας την άποψη αυτή, τα αποτελέσματα της έρευνας της Coyle-Shapiro (2002) έδειξαν ότι οι αντιληπτές υποσχέσεις του οργανισμού, οι οποίες δημιουργούν στους εργαζόμενους την προσδοκία και αναμονή μελλοντικών κινήτρων, ερμηνεύουν σε μεγάλο βαθμό την προθυμία των εργαζομένων να αναπτύξουν συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας, θεωρώντας ότι με αυτόν τον τρόπο αυξάνουν την πιθανότητα να εξασφαλίσουν στην πραγματικότητα τα κίνητρα αυτά. Η έρευνα αυτή έδειξε μάλιστα ότι η σχέση μεταξύ

των αντιληπτών υποσχέσεων του οργανισμού και της συμπεριφοράς οργανωσιακής ιθαγένειας ενδυναμώνεται από την ύπαρξη εμπιστοσύνης των εργαζομένων στον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι που έχουν μεγάλη εμπιστοσύνη στον εργοδότη τους, πιστεύουν ότι πραγματικά θα εκπληρώσει τις υποσχέσεις/υποχρεώσεις του και είναι περισσότερο πιθανό να αναπτύξουν συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας. Παρομοίως, η έρευνα των Van Dyne and Ang (1998) στη Σιγκαπούρη, έδειξε ότι οι υποσχέσεις/υποχρεώσεις του οργανισμού, όπως τις αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι στο πλαίσιο του ψυχολογικού συμβολαίου, σχετίζονται θετικά με την εμφάνιση συμπεριφοράς οργανωσιακής ιθαγένειας.

4.2. Οι επιπτώσεις της ικανοποίησης του ψυχολογικού συμβολαίου

Σύμφωνα με τους Lambert, et. al. (2003) **οι επιπτώσεις του ψυχολογικού συμβολαίου είναι ισχυρότερες όταν απορρέουν από την εκπλήρωση των υποσχέσεων παρά από αυτές καθαυτές τις υποσχέσεις.** Συνεπώς, είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα και σημαντική η διερεύνηση της επίδρασης της ικανοποίησης του ψυχολογικού συμβολαίου (fulfilment of psychological contract) στον οργανισμό, η οποία αναφέρεται ουσιαστικά στον προσδιορισμό και την ερμηνεία των επιπτώσεων στις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές (work attitudes and behaviors), στην επίδοση των εργαζομένων (work performance) και συνολικά στην επίδοση του οργανισμού (organizational performance). Στο Κεφάλαιο 3 έγινε μια σύντομη αλλά αρκετά πλήρης παρουσίαση της φύσης και του περιεχομένου των εργασιακών στάσεων και των επιπτώσεών τους. Η εργασιακή επίδοση ή απόδοση (work performance) ουσιαστικά αποτελεί το αποτέλεσμα της εργασίας σε ένα οργανισμό (Hunter, 1986). Η εργασιακή επίδοση είναι καθοριστικός παράγοντας της συνολικής επίδοσης ή απόδοσης του οργανισμού (organizational performance).

Η **θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής** (social exchange theory) και ο **κανόνας της αμοιβαιότητας** (norm of reciprocity) αποτελούν για τους ερευνητές την κύρια **θεωρητική βάση για τον προσδιορισμό και την ερμηνεία της σχέσης μεταξύ της ικανοποίησης του ψυχολογικού συμβολαίου και των εργασιακών στάσεων και συμπεριφορών.** Υποστηρίζεται η άποψη ότι σύμφωνα με τον κανόνα της αμοιβαιότητας οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στην θετική συμπεριφορά του «καλού» εργοδότη, όπως αυτή εκφράζεται με την εκπλήρωση των υποσχέσεων/υποχρεώσεων του, με την ανάπτυξη από την πλευρά τους θετικών στάσεων και συμπεριφορών.

Πράγματι, οι ερευνητές συμφωνούν ότι η **ικανοποίηση του ψυχολογικού συμβολαίου**, με την έννοια της εκπλήρωσης των υποσχέσεων/υποχρεώσεων του οργανισμού, πιθανότατα οδηγεί στην **εμφάνιση ή/και ενίσχυση θετικών εργασιακών στάσεων** όπως είναι η **εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωσιακή δέσμευση, η παρακίνηση, η πίστη και η αφοσίωση**, αλλά και **θετικών συμπεριφορών όπως είναι η πρόθεση για παραμονή στον οργανισμό και η συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας** (Robinson and Morrison 1995; Coyle-Shapiro and Kessler, 2000; Conway and Briner, 2002; Coyle-Shapiro, 2002; Rhoades and Eisenberger, 2002; Turnley, et. al., 2003; Sturges, et. al., 2005). Σύμφωνα μάλιστα με την Coyle-Shapiro (2002), η θετική σχέση μεταξύ εκπλήρωσης των υποσχέσεων του οργανισμού και συμπεριφοράς οργανωσιακής ιθαγένειας ρυθμίζεται από τον βαθμό αποδοχής του κανόνα της αμοιβαιότητας. Αυτό σημαίνει ότι όσο περισσότερο ενστερνίζονται οι εργαζόμενοι τον κανόνα της αμοιβαιότητας, τόσο περισσότερο ενδυναμώνεται η θετική σχέση μεταξύ της εκπλήρωσης των υποσχέσεων του οργανισμού και της ανάπτυξης από την πλευρά τους συμπεριφοράς οργανωσιακής ιθαγένειας. Υποστηρίζεται επίσης ότι στη θετική σχέση μεταξύ ικανοποίησης του ψυχολογικού συμβολαίου και συμπεριφοράς οργανωσιακής ιθαγένειας μεσολαβούν οι εργασιακές στάσεις. Η άποψη αυτή βασίζεται σε αποτελέσματα ερευνών που έδειξαν ότι η εμπιστοσύνη και η πίστη των εργαζομένων στον εργοδότη τους, αλλά και η οργανωσιακή δέσμευση μπορεί να έχουν μεσολαβητικό ρόλο στη σχέση μεταξύ της συνεισφοράς του οργανισμού και της συμπεριφοράς οργανωσιακής ιθαγένειας (Robinson, 1996; Argyee, et. al., 2002; Rhoades and Eisenberger, 2002; Cardona, et. al., 2004). Με άλλα λόγια, αυτό που υποστηρίζουν οι ερευνητές είναι ότι η εκπλήρωση των υποσχέσεων από την πλευρά του οργανισμού ενισχύει τις θετικές εργασιακές στάσεις, οι οποίες με τη σειρά τους ενισχύουν συμπεριφορές οργανωσιακής ιθαγένειας.

Στο Υποκεφάλαιο 3.5., συζητήθηκε η επίδραση των εργασιακών στάσεων στις εργασιακές συμπεριφορές, την επίδοση των εργαζομένων και την συνολική επίδοση του οργανισμού. Με βάση αυτή την ανάλυση και με δεδομένο ότι οι αλλαγές των εργασιακών στάσεων πιθανότατα επηρεάζουν την απόδοση του οργανισμού (Guest, 1997; Paauwe and Richardson, 1997; Boselie, et. al., 2005), είναι λογικό να σκεφτούμε ότι αφού η **εκπλήρωση των υποσχέσεων του οργανισμού ενισχύει τις θετικές εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές**, αυτές με τη σειρά τους ενισχύουν τόσο την **εργασιακή απόδοση όσο και την συνολική απόδοση του οργανισμού**. Πράγματι, οι Coyle-Shapiro and Kessler (2000), Robinson (1996) και Sturges, et. al. (2005) υποστηρίζουν ότι η εκπλήρωση των υποσχέσεων

του οργανισμού σχετίζεται θετικά με τη δέσμευση των εργαζομένων και η στάση αυτή επιφέρει σημαντικό όφελος στον οργανισμό, μέσω της αύξησης της αποδοτικότητας.

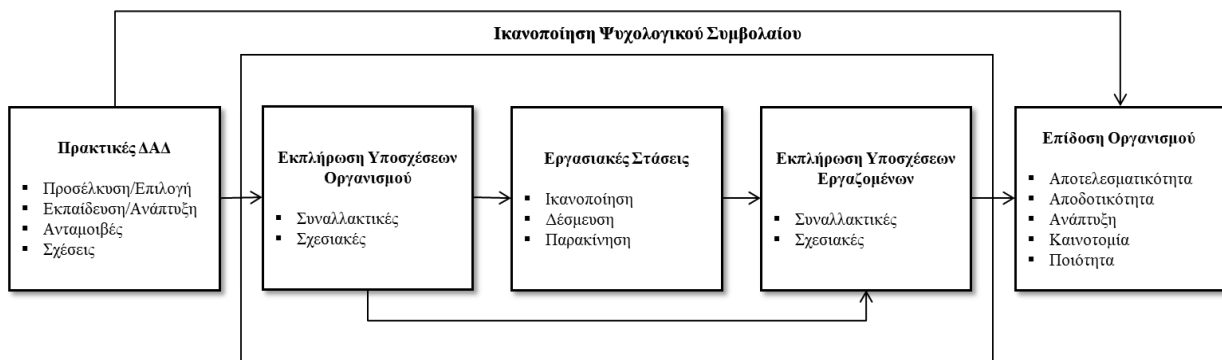
Όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, η διερεύνηση της επίδρασης της ικανοποίησης του ψυχολογικού συμβολαίου, αφορά συνήθως στις επιπτώσεις από την εκπλήρωση των υποσχέσεων/υποχρεώσεων του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Nelson and Tonks (2007) υπάρχει ερευνητικό κενό στην μελέτη του ψυχολογικού συμβολαίου, αναφορικά με την εκπλήρωση των υποσχέσεων και των δύο μερών της εργασιακής σχέσης, δηλαδή και του οργανισμού και των εργαζομένων. Στο Υποκεφάλαιο 2.4., η ικανοποίηση του ψυχολογικού συμβολαίου ορίστηκε ως ικανοποίηση των όρων του συμβολαίου και επομένως, ως ικανοποίηση και των υποσχέσεων του οργανισμού και των υποσχέσεων των εργαζομένων. Στο βαθμό που ο ορισμός αυτός κρίνεται ορθός και ολοκληρωμένος, **η ικανοποίηση του ψυχολογικού συμβολαίου και οι επιπτώσεις της δεν πρέπει να προσεγγίζονται μόνο σε σχέση με την εκπλήρωση των υποσχέσεων του οργανισμού, όπως συμβαίνει κατεξοχήν μέχρι τώρα.** Επίσης, από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, προκύπτει ότι η διερεύνηση της επίδρασης της ικανοποίησης του ψυχολογικού συμβολαίου εστιάζεται συνήθως στις επιπτώσεις που έχει στις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές και όχι τόσο στην σχέση μεταξύ ψυχολογικού συμβολαίου και απόδοσης του οργανισμού (de Jong, et. al., 2009).

Στον αντίποδα αυτών των διαπιστώσεων, παρουσιάζεται το ερευνητικό μοντέλο της Katou (2012), με το οποίο διερευνάται η σχέση μεταξύ των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ), της ικανοποίησης του ψυχολογικού συμβολαίου και της επίδοσης του οργανισμού. Η ανάπτυξη του μοντέλου αυτού βασίστηκε στο μοντέλο υψηλής-απόδοσης (high-performance model) των Purcell, et. al. (2003), σύμφωνα με το οποίο οι εργασιακές στάσεις έχουν μεσολαβητικό ρόλο στη σχέση μεταξύ των πρακτικών ΔΑΔ και της απόδοσης του οργανισμού και το μοντέλο ψυχολογικού συμβολαίου (psychological contract model) των Guest and Conway (2004), σύμφωνα με το οποίο οι πρακτικές ΔΑΔ επηρεάζουν σημαντικά το βαθμό εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου, η ικανοποίηση του οποίου οδηγεί σε βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού (Katou, 2012).

Στο Διάγραμμα 4 απεικονίζεται σχηματικά το μοντέλο της σχέσης μεταξύ πρακτικών ΔΑΔ, ψυχολογικού συμβολαίου και επίδοσης του οργανισμού της Katou (2012). Η θεωρητική προσέγγιση που υιοθετεί το συγκεκριμένο μοντέλο, καθώς και τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας της Katou (2012) παρουσιάζουν μεγάλο ενδιαφέρον. Καταρχήν υποστηρίζεται ότι η ικανοποίηση του ψυχολογικού συμβολαίου έχει μεσολαβητικό ρόλο στη

σχέση μεταξύ των πρακτικών ΔΑΔ και της απόδοσης του οργανισμού. Το υπόδειγμα αυτό επομένως διερευνά και αναδεικνύει, μεταξύ άλλων, την άμεση θετική σχέση μεταξύ ικανοποίησης ψυχολογικού συμβολαίου και απόδοσης του οργανισμού.

Διάγραμμα 4. Το πλαίσιο της σχέσης μεταξύ πρακτικών ΔΑΔ, ψυχολογικού συμβολαίου και επίδοσης του οργανισμού



Πηγή: Katou, 2012, σ. 795

Ειδικότερα, η ικανοποίηση του ψυχολογικού συμβολαίου στο συγκεκριμένο μοντέλο προσεγγίζεται ως ικανοποίηση των υποσχέσεων του οργανισμού και ικανοποίηση των υποσχέσεων των εργαζομένων. Υποστηρίζεται ότι η εκπλήρωση των υποσχέσεων του οργανισμού σχετίζεται θετικά με την εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων, συμφωνώντας με άλλες έρευνες (Coyle-Shapiro, 2002; Coyle-Shapiro and Kessler, 2003; Conway and Briner, 2005; Katou, 2011), ενώ ταυτόχρονα αναδεικνύεται ο μεσολαβητικός ρόλος που έχουν στη θετική αυτή σχέση οι εργασιακές στάσεις, όπως είναι η παρακίνηση, η ικανοποίηση και η δέσμευση. Λόγω μάλιστα αυτού του μεσολαβητικού τους ρόλου, οι εργασιακές στάσεις χαρακτηρίζονται από την Katou (2012) ως η καρδιά, το επίκεντρο της σχέσης μεταξύ εκπλήρωσης υποσχέσεων οργανισμού και εκπλήρωσης υποσχέσεων εργαζομένων.

Με άλλα λόγια λοιπόν, η εκπλήρωση των υποσχέσεων του οργανισμού επιδρά στις εργασιακές στάσεις, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν την εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων. Και είναι αυτή η εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων που οδηγεί τελικά στη βελτίωση της συνολικής επίδοσης του οργανισμού (Katou, 2011; Katou, 2012).

Αξίζει τέλος να σημειωθεί ότι η συνολική **επίδοση του οργανισμού (organizational performance)** ορίζεται, στη συγκεκριμένη αλλά και σε άλλες έρευνες (Delaney and

Huselid,1996; Katou, et. al., 2014, Katou, 2012; Katou, 2015a), από τις εξής συνιστώσες/διαστάσεις:

- **Αποτελεσματικότητα (effectiveness):** η ικανότητα του οργανισμού να επιτυγχάνει τους στόχους του
- **Αποδοτικότητα (efficiency):** η ικανότητα του οργανισμού να παράγει τα επιθυμητά αποτελέσματα με τα λιγότερα ικανά διαθέσιμα
- **Ανάπτυξη (development):** η ικανότητα του οργανισμού να αναπτύσσεται εντός των δυνατοτήτων του για την επίτευξη μελλοντικών ευκαιριών και προκλήσεων
- **Καινοτομία (innovation):** η ικανότητα του οργανισμού να αναπτύσσει καινοτόμες διαδικασίες και να παρέχει καινοτόμες υπηρεσίες και προϊόντα
- **Ποιότητα (quality):** η ικανότητα του οργανισμού να βελτιώνει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων του και να παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα υψηλής ποιότητας.

4.3. Οι επιπτώσεις της ρήξης και παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου

Όπως αναφέρθηκε στο Υποκεφάλαιο 2.5., η διάκριση μεταξύ ρήξης και παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου στη πράξη είναι θολή και συχνά χάνεται. Ωστόσο, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου, ως μια πιο έντονη συναισθηματική κατάσταση σε σύγκριση με τη γνωστική κατάσταση της ρήξης, πιθανότατα έχει σοβαρότερες επιπτώσεις. Ίσως γι' αυτό το λόγο η έρευνα συχνά εστιάζει στην παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου και την επίδρασή της στις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές και μέσω αυτών, στην εργασιακή επίδοση και την απόδοση του οργανισμού. Όπως και στην περίπτωση της ικανοποίησης του ψυχολογικού συμβολαίου, έτσι και στην περίπτωση της ρήξης/παραβίασης, η διερεύνηση των επιπτώσεων προσεγγίζεται από τους ερευνητές από τη σκοπιά των υποσχέσεων του οργανισμού και με βάση τη λειτουργία του κανόνα της αμοιβαιότητας. Στο πλαίσιο αυτό, η μη εκπλήρωση των υποσχέσεων του οργανισμού, παίρνοντας την μορφή της αντιληπτής ρήξης ή/και παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου, έχει αρνητικές επιπτώσεις στις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές (Zhao, et. al., 2007, Katou, 2011).

Πιο συγκεκριμένα, διάφορες έρευνες έχουν δείξει ότι η **ρήξη/παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου**, με την έννοια της μη εκπλήρωσης των υποσχέσεων του οργανισμού,

σχετίζεται αρνητικά με την πίστη/εμπιστοσύνη των εργαζομένων, την παρακίνηση, την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή δέσμευση, την πρόθεση για παραμονή στον οργανισμό και τη συμμετοχή σε αναπτυξιακές δραστηριότητες (Robinson and Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Turnley and Feldman, 1999; Coyle-Shapiro and Kessler, 2000; Coyle-Shapiro and Conway, 2005; Tekleab et. al., 2005; Nadin and Cassell, 2007). Ταυτόχρονα, έρευνες έχουν δείξει ότι η ρήξη/παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου ενισχύει την (πρόθεση για) αποχώρηση από τον οργανισμό και την αντιπαραγωγική συμπεριφορά και μειώνει την εργασιακή απόδοση (Robinson, 1996; Turnley and Feldman, 2000). Επίσης, οι έρευνες των Robinson and Morrison (1995) και Robinson (1996), έδειξαν αρνητική σχέση μεταξύ της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου και της συμπεριφοράς οργανωσιακής ιθαγένειας, με την εμπιστοσύνη των εργαζομένων να έχει μεσολαβητικό ρόλο. Υποστηρίζεται, με άλλα λόγια, ότι η παραβίαση επηρεάζει αρνητικά την εμπιστοσύνη των εργαζομένων και η μειωμένη εμπιστοσύνη οδηγεί με τη σειρά της σε μείωση ή μη εμφάνιση της συμπεριφοράς οργανωσιακής ιθαγένειας.

Αναφορικά με την απόδοση των εργαζομένων και την επίδοση του οργανισμού, μπορούμε να υποθέσουμε ότι η ρήξη ή/και παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου έχει αρνητικές επιπτώσεις, με την έννοια τόσο του ποσοτικού όσο και του ποιοτικού περιορισμού της απόδοσης. Με βάση την άποψη ότι οι αλλαγές στις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές μπορούν να επηρεάσουν σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό την απόδοση του οργανισμού (Guest, 1997; Paauwe and Richardson, 1997; Boselie, et. al., 2005) και λαμβάνοντας υπόψη τις επιπτώσεις των εργασιακών στάσεων, όπως αυτές συζητήθηκαν στο Υποκεφάλαιο 3.5., είναι λογικό να αναμένουμε ότι η αποδυνάμωση των θετικών στάσεων και συμπεριφορών και η ενίσχυση αρνητικών εργασιακών συμπεριφορών που πιθανόν προκαλεί η ρήξη/παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου, εμποδίζουν την ποσοτική και ποιοτική βελτίωση της απόδοσης ή οδηγούν ακόμη και σε μείωσή της.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι η έρευνα σχετικά με την επίδραση του ψυχολογικού συμβολαίου τείνει να εστιάζει περισσότερο στις επιπτώσεις της ρήξης και της παραβίασης και λιγότερο στις επιπτώσεις της ικανοποίησης του ψυχολογικού συμβολαίου (Nelson and Tonks, 2007; Grimmer and Oddy, 2007). Αυτό δικαιολογείται ίσως σε ένα βαθμό από το γεγονός ότι η ρήξη και ακόμη περισσότερο η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να «καταφέρουν» σημαντικό πλήγμα στις εργασιακές σχέσεις, στις στάσεις/συμπεριφορές και την απόδοση των εργαζομένων και τελικά στην απόδοση του οργανισμού. Είναι λοιπόν πολύ πιθανό, πρώτος στόχος του οργανισμού να είναι η αποφυγή

της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου και των αρνητικών επιπτώσεών της και να ακολουθεί η προσπάθεια για την όσο το δυνατόν υψηλότερη ικανοποίηση των όρων του συμβολαίου. Τελικά, η μελέτη και κατανόηση της ρήξης/παραβίασης και ο προσδιορισμός του τρόπου αποφυγής της έλκει πιθανόν το ενδιαφέρον των ερευνητών και αποτελεί προτεραιότητα των managers των οργανισμών, σε μια προσπάθεια να αποφευχθούν λάθη που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε σοβαρά προβλήματα τόσο στις εργασιακές σχέσεις όσο και γενικότερα στην οργανωσιακή λειτουργία και απόδοση.

4.4. Ο ρόλος των ατομικών και οργανωσιακών χαρακτηριστικών

Στο Κεφάλαιο 2 τονίστηκε μεταξύ άλλων ο υποκειμενικός χαρακτήρας του ψυχολογικού συμβολαίου. Το ψυχολογικό συμβόλαιο ορίστηκε ως οι ατομικές αντιλήψεις αναφορικά με τις αμοιβαίες υποσχέσεις μεταξύ εργαζομένων και οργανισμού. Η ικανοποίηση και η ρήξη ή παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου αναφέρονται στην εκπλήρωση ή μη των αμοιβαίων αυτών υποσχέσεων, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τους εργαζόμενους. Η διαμόρφωση του ψυχολογικού συμβολαίου επηρεάζεται από τη προσωπικότητα, τις εργασιακές αξίες, τους στόχους καριέρας και τις εμπειρίες των εργαζομένων, καθώς και από τις πρακτικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζει ο οργανισμός.

Επιπλέον, από την ανάλυση των εργασιακών στάσεων στο Κεφάλαιο 3 έγινε σαφές ότι ο τρόπος και η ένταση με την οποία αναπτύσσονται συγκεκριμένες εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές σε έναν οργανισμό καθορίζεται από τρεις βασικούς παράγοντες: τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, τα χαρακτηριστικά της εργασίας τους και τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά.

Με βάση τα παραπάνω, είναι λογικό να αναμένει κανείς ότι ατομικά χαρακτηριστικά όπως το φύλο, η ηλικία, το εκπαιδευτικό επίπεδο, τα χρόνια προϋπηρεσίας, η θέση στον οργανισμό ή η θέση στην ιεραρχία κλπ. και οργανωσιακά χαρακτηριστικά όπως ο τομέας (δημόσιος, ιδιωτικός), ο κλάδος, το μέγεθος κλπ. ενίοτε επηρεάζουν, όχι μόνο τη φύση και το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου, αλλά και τον τρόπο και την ένταση με τα οποία γίνεται αντιληπτός ο βαθμός εκπλήρωσης ή μη εκπλήρωσης των αμοιβαίων υποσχέσεων μεταξύ εργαζομένων και οργανισμού. Μπορεί ακόμη να επηρεάζουν και τον τρόπο και την ένταση με τα οποία επιδρά το ψυχολογικό συμβόλαιο στις εργασιακές σχέσεις και γενικά στον οργανισμό. Έτσι εξηγείται γιατί οι ερευνητές κατά τη μελέτη διαφόρων ζητημάτων αναφορικά με τη δημιουργία, λειτουργία και επίδραση του ψυχολογικού συμβολαίου, συχνά

λαμβάνουν υπόψη τους και εξετάζουν τον πιθανό ρόλο και την επίδραση ορισμένων ατομικών και οργανωσιακών χαρακτηριστικών.

Ο ρόλος αυτός των ατομικών και οργανωσιακών χαρακτηριστικών σε άλλες περιπτώσεις επιβεβαιώνεται και σε άλλες όχι. Επίσης, οι διάφορες έρευνες οδηγούν κάποιες φορές σε αντιφατικά αποτελέσματα αναφορικά με τον ρόλο συγκεκριμένου ατομικού ή οργανωσιακού χαρακτηριστικού. Ενδεικτικά αναφέρεται η έρευνα των Herriot, et. al. (1997) σε εργαζόμενους στη Μεγάλη Βρετανία, η οποία έδειξε ότι η ηλικία των εργαζομένων και η διάρκεια εργασίας τους στον οργανισμό ως ατομικά χαρακτηριστικά και το μέγεθος του οργανισμού ως οργανωσιακό χαρακτηριστικό, επηρεάζουν τη σημασία που δίνουν οι εργαζόμενοι στις διαφορετικές υποσχέσεις/υποχρεώσεις τους έναντι του οργανισμού. Επίσης, σύμφωνα με την έρευνα της Bellou (2007), ο τομέας στο οποίο ανήκει ένας οργανισμός (δημόσιος ή ιδιωτικός) δεν επηρεάζει ιδιαίτερα τη βαρύτητα και σημασία που δίνουν οι Έλληνες εργαζόμενοι στις διαφορετικές υποχρεώσεις του οργανισμού. Αντίθετα, η διάρκεια απασχόλησης στον οργανισμό επηρεάζει τη σημασία και βαρύτητα που έχουν ορισμένες υποχρεώσεις του οργανισμού για τους εργαζόμενους. Σύμφωνα με την έρευνα της Katou (2015a) σε ελληνικούς οργανισμούς του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, η αντίληψη των εργαζομένων αναφορικά με την εκπλήρωση των υποσχέσεων τους έναντι του οργανισμού επηρεάζεται από το φύλο τους αλλά και την διάρκεια απασχόλησης στον οργανισμό. Η τελευταία επηρεάζει και την αντίληψή τους αναφορικά με την εκπλήρωση των υποσχέσεων του οργανισμού. Η έρευνα τέλος των Shahnawaz and Goswami (2011) σε οργανισμούς στην Ινδία έδειξε ότι η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου επηρεάζει την συναισθηματική δέσμευση περισσότερο στο δημόσιο τομέα και λιγότερο στον ιδιωτικό, όπου επηρεάζονται περισσότερο η κανονιστική δέσμευση και η δέσμευση λόγω συνέχειας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΤΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

5.1. Ο σύγχρονος δημόσιος τομέας και ο ρόλος του ψυχολογικού συμβολαίου

Στα μέσα περίπου της δεκαετίας του '90 εμφανίστηκε στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες η τάση μείωσης των δημοσίων εξόδων, δημιουργώντας ένα καθεστώς πίεσης στην οικονομία, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των δημοσίων οργανισμών, οι οποίοι παραδοσιακά έδιναν προτεραιότητα στην ορθή εφαρμογή του διοικητικού νομικού πλαισίου και στην ίση μεταχείριση των πολιτών (Castaing, 2006). Σύμφωνα με τους Coyle-Shapiro and Kessler (2003) ο δημόσιος τομέας αντιμετωπίζει τις τελευταίες δεκαετίες μια μεγάλη πρόκληση. Συγκεκριμένα, **οι σύγχρονοι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να ανταποκριθούν στη συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, λειτουργώντας σε ένα πλαίσιο περιορισμού των διαθέσιμων πόρων.**

Η νέα αυτή πραγματικότητα για τους δημόσιους οργανισμούς συνεπάγεται εφαρμογή πολιτικών και πρακτικών που οδηγούν σε οργανωσιακές αλλαγές και επηρεάζουν τις εργασιακές σχέσεις. Για παράδειγμα στη Γαλλία η εφαρμογή ενός νέου νόμου το 2001, έδωσε προτεραιότητα στα οργανωσιακά αποτελέσματα και την ανάπτυξη κουλτούρας ποιότητας στους δημόσιους οργανισμούς (Castaing, 2006). Σύμφωνα με τους Coyle-Shapiro and Kessler (2003), από την εκλογή της κυβέρνησης Thatcher και για τα επόμενα είκοσι χρόνια πραγματοποιήθηκαν σημαντικές αλλαγές στο δημόσιο τομέα της Μεγάλης Βρετανίας. Συγκεκριμένα, περιορίστηκε το εύρος των παρεχόμενων δημοσίων υπηρεσιών, εφαρμόστηκαν όροι αγοράς και ιδιωτικού τομέα στη διοίκηση και λειτουργία των δημοσίων οργανισμών και δόθηκε έμφαση στην οργανωσιακή απόδοση, με εστίαση σε συγκεκριμένους στόχους και τη συστηματική μέτρησή τους. Οι αλλαγές αυτές όπως ήταν αναμενόμενο επηρέασαν και τις εργασιακές σχέσεις. Οι μισθοί των δημοσίων υπαλλήλων μειώθηκαν, καθώς οι δημόσιοι οργανισμοί λειτουργούσαν πια σε ανταγωνιστικό περιβάλλον και προσπαθούσαν να μειώσουν το κόστος, ενώ η ασφάλεια εργασίας τέθηκε σε κίνδυνο με την ανάπτυξη πιο αβέβαιων μορφών απασχόλησης όπως η προσωρινή και η ορισμένου χρόνου απασχόληση. Αλλά και στην Ελλάδα της κρίσης, τα τελευταία χρόνια έχουν εφαρμοστεί διάφορες πολιτικές με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των δημοσίων οργανισμών και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, ενώ ταυτόχρονα η

οικονομική κρίση έχει οδηγήσει σε περιορισμό των διαθέσιμων πόρων και σε πολιτικές μείωσης των δημοσίων εξόδων. Η θέσπιση νομικού πλαισίου και η εφαρμογή πολιτικών αναφορικά με τη διοικητική ανασυγκρότηση, την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, τη διαφάνεια, τη διοίκηση μέσω στόχων, την επιμόρφωση, τη διαθεσιμότητα, την κινητικότητα, την αξιολόγηση και τις αμοιβές των δημοσίων υπαλλήλων, αποτελούν αντιπροσωπευτικά παραδείγματα.

Η διοίκηση των εργαζομένων των δημόσιων οργανισμών αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία στην προσπάθειά τους να ανταποκριθούν στις αυξανόμενες απαιτήσεις για υψηλής ποιότητας υπηρεσίες από τη μια πλευρά και ελαχιστοποίηση του κόστους από την άλλη (Coyle-Shapiro and Kessler, 2003). Αυτό ισχύει γιατί ένας από τους σημαντικότερους αν όχι ο σημαντικότερος πόρος των δημόσιων οργανισμών είναι το ανθρώπινο δυναμικό του. Πολλά δημόσια αγαθά και υπηρεσίες, όπως για παράδειγμα οι υπηρεσίες εκπαίδευσης και υγείας, παράγονται και παρέχονται ταυτόχρονα, άμεσα και απευθείας από τους εργαζόμενους στους «πελάτες» (Coyle-Shapiro and Kessler, 2003). Επομένως, οι γνώσεις και ικανότητες των εργαζομένων, οι εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές και γενικότερα η ποιότητα των εργασιακών σχέσεων παίζουν καθοριστικό ρόλο στην εξασφάλιση υψηλών επιπέδων απόδοσης των οργανισμών (Coyle-Shapiro and Kessler, 2003).

Η έρευνα αναφορικά με τη μεταχείριση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα εστιάζει κυρίως το ενδιαφέρον στην έννοια της παρακίνησής τους και κατά πόσο τα κίνητρα των δημοσίων υπαλλήλων διαφέρουν από αυτά των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα. Ωστόσο, αυτό που χρειάζονται οι οργανισμοί είναι η δημιουργία και αξιοποίηση θετικών εργασιακών στάσεων και συμπεριφορών ως μέτρο ενίσχυσης στην προσπάθειά τους να ανταποκριθούν στην πρόκληση της μείωσης του κόστους και της ποσοτικής και ποιοτικής αύξησης της οργανωσιακής απόδοσης (Coyle-Shapiro and Kessler, 2003). Είναι λοιπόν σημαντικό για τους δημόσιους οργανισμούς να κατανοούν τους παράγοντες γενικά που επηρεάζουν τις στάσεις και τη συμπεριφορά των εργαζομένων τους και τις εργασιακές σχέσεις και ειδικότερα, την επίδραση συγκεκριμένων οργανωσιακών αλλαγών. Είναι επίσης σημαντικό να μπορούν οι οργανισμοί να διαχειριστούν τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές και την συνολική σχέση τους με τους εργαζόμενους, με τρόπο που να οδηγεί τελικά στην επίτευξη των οργανωσιακών τους στόχων.

Στο σημείο αυτό αναδεικνύεται ο ρόλος του ψυχολογικού συμβολαίου, καθώς μπορεί να αποτελέσει το πλαίσιο μέσα στο οποίο και το βασικό εργαλείο με το οποίο οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να προσδιορίσουν, να κατανοήσουν και να διαχειριστούν τόσο τις

στάσεις των εργαζομένων και την εργασιακή τους συμπεριφορά όσο και τη συνολική εργασιακή σχέση. Επιπλέον, το ψυχολογικό συμβόλαιο μπορεί να αποτελέσει το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι ίδιοι οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα θα μπορέσουν να κατανοήσουν, να προβλέψουν και να ελέγξουν σε ένα βαθμό τη σχέση τους με τον οργανισμό τους και την πιθανή εξέλιξή της μετά την εφαρμογή συγκεκριμένων οργανωσιακών αλλαγών.

5.2. Το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου στο δημόσιο τομέα

Κατά τους Willem, et. al. (2010), ορισμένοι ερευνητές θεωρούν ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των εργαζομένων στο δημόσιο και των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα. Η βιβλιογραφία της δημόσιας διοίκησης περιλαμβάνει μια σειρά συγκριτικών μελετών μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, οι οποίες αναζητούν τις διαφορές μεταξύ των εργαζομένων των δύο τομέων αναφορικά με τις αξίες, τις προσδοκίες και την παρακίνησή τους. Σύμφωνα με τον Vandenberghe (2007), το γεγονός ότι οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν κάποιες ιδιαίτερες αξίες (π.χ. η κοινωνική προσφορά), προσελκύει συγκεκριμένη κατηγορία εργαζομένων, οι οποίοι παρακινούνται από κίνητρα και συνθήκες εργασίας που συνάδουν με τις ιδιαίτερες αυτές αξίες και διαφοροποιούνται έτσι από τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα. Ωστόσο, τα εμπειρικά δεδομένα των ερευνών είναι ασαφή και διφορούμενα και δεν επιβεβαιώνουν επαρκώς την άποψη ότι οι αξίες και οι προσδοκίες των δημόσιων υπαλλήλων διαφέρουν από τις αντίστοιχες των ιδιωτικών υπαλλήλων (Willem, et. al. (2010)). Οι Willem, et. al. (2010) υποστηρίζουν ότι οι πιθανές διαφορές που υπάρχουν μεταξύ δημοσίων και ιδιωτικών υπαλλήλων μπορεί να προκαλέσουν διαφορές και στον τρόπο που αυτοί διαμορφώνουν και αντιλαμβάνονται το ψυχολογικό τους συμβόλαιο. Άλλοι παράγοντες που πιθανόν διαφοροποιούν το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα είναι οι πραγματικές διαφορές στις εργασιακές σχέσεις όπως είναι η ασφάλεια εργασίας, αλλά και τα στερεότυπα που επικρατούν αναφορικά με την εργασία στους δύο τομείς, τα οποία δημιουργούν στους εργαζόμενους διαφορετικές προσδοκίες.

Έρευνες αναφορικά με τις πιθανές διαφορές του ψυχολογικού συμβολαίου στο δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα έχουν πραγματοποιηθεί κυρίως στο Ηνωμένο Βασίλειο. Τα αποτελέσματα της έρευνας των Herriot, et. al. (1997) διέψευσαν την αρχική τους υπόθεση ότι ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι το ψυχολογικό τους συμβόλαιο έχει σημαντικές διαφορές μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Σε παρόμοια αποτελέσματα

κατέληξε και η έρευνα των Shield, et. al. (2002), η οποία μελέτησε τις συγχωνεύσεις στο Εθνικό Σύστημα Υγείας του Ηνωμένου Βασιλείου και δεν διαπίστωσε σημαντικές διαφορές μεταξύ των εργαζομένων των δύο τομέων. Αντίθετα, οι έρευνες των Guest and Conway (2000, 2001) σε εργαζόμενους του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα του Ηνωμένου Βασιλείου έδειξαν σημαντικές διαφορές στον τρόπο που αντιλαμβάνονται το ψυχολογικό συμβόλαιο οι εργαζόμενοι στους δύο τομείς. Οι εργαζόμενοι στους δημόσιους οργανισμούς προσδοκούν υψηλότερα επίπεδα σεβασμού της προσωπικής τους ζωής, εργασιακής ασφάλειας, υποστήριξης σε προσωπικά προβλήματα και ενημέρωσης για οργανωσιακές αλλαγές και αποφάσεις που τους επηρεάζουν άμεσα.

Μια ανασκόπηση των ερευνών αναφορικά με το ψυχολογικό συμβόλαιο στον δημόσιο τομέα (Willems, et. al., 2004), κατέληξε στο ενδιαφέρον συμπέρασμα ότι τα ψυχολογικά συμβόλαια διαφέρουν μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών, αλλά διαφοροποιούνται σημαντικά και εντός του ίδιου του δημόσιου τομέα, μεταξύ των διαφορετικών οργανισμών του. Η πρόσφατη έρευνα των Willem, et. al. (2010) στο Βέλγιο, έδειξε ότι, συγκριτικά με τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα, οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα αποδίδουν λιγότερη σημασία στις υποσχέσεις του οργανισμού που αφορούν στις ευκαιρίες καριέρας και ανάπτυξης και τις οικονομικές ανταμοιβές, αλλά αποδίδουν την ίδια σημασία στις διαστάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου που αφορούν στο περιεχόμενο της εργασίας, το εργασιακό περιβάλλον/κοινωνική ατμόσφαιρα και την ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής. Ενδιαφέρον είναι επίσης και το συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα αντιλαμβάνονται χαμηλότερη ικανοποίηση του ψυχολογικού τους συμβολαίου σε σχέση με τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα, αναφορικά με όλες τις παραπάνω διαστάσεις, πλην του περιεχομένου της εργασίας.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η έρευνα της Bellou (2007) αναφορικά με τη διαμόρφωση του ψυχολογικού συμβολαίου στον ελληνικό δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Στην έρευνα αυτή υπογραμμίζεται ότι ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα λειτουργεί υπό συνθήκες μονοπωλίου, χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα γραφειοκρατίας, δεν δείχνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα και συχνά υπόκειται σε παρεμβάσεις πολιτικών κομμάτων και πολιτικές διακρίσεις. Καθοριστικό στοιχείο των εργασιακών σχέσεων είναι η μονιμότητα της απασχόλησης. Η μονιμότητα των εργαζομένων, η οποία προβλέπεται από το ελληνικό Σύνταγμα, δεν εξαρτάται από τις ικανότητες ή την απόδοσή τους. Επισημαίνεται ότι θεωρητικά μπορούν να επιβληθούν ποινές (επιβολή προστίμου, αναστολή εργασίας, απόλυση) σε εργαζόμενους οι

οποίοι δεν τηρούν τους κανόνες, τις πολιτικές και τις πρακτικές του οργανισμού τους. Ωστόσο, αυτό δεν γίνεται σχεδόν ποτέ, κυρίως λόγω απουσίας αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης, ώστε να μπορούν να προσδιοριστούν και να αξιολογηθούν οι αποκλίσεις και «παραβάσεις», καθώς επίσης και λόγω παρεμβάσεων πολιτικών κομμάτων που παρέχουν «προστασία» σε συγκεκριμένα άτομα με ανταλλάγματα. Αναφορικά τέλος με της πρακτικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, αναφέρεται ότι οι managers των δημόσιων οργανισμών έχουν περιορισμένα όρια και ελευθερία να εφαρμόσουν συγκεκριμένες πρακτικές διοίκησης των εργαζομένων, καθώς το εθνικό θεσμικό/νομικό πλαίσιο έχει καθορίσει τον τρόπο και τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα, το σύστημα των αμοιβών και την διαδικασία και τα κριτήρια των προαγωγών/εξελίξεων.

Με τη θέσπιση του μεταρρυθμιστικού νόμου το 2001, έγινε μια προσπάθεια μεταρρύθμισης και εκσυγχρονισμού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, στο πλαίσιο της οποίας ζητήθηκε από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη των οργανισμών να φροντίσουν για τον προσδιορισμό συγκεκριμένων στόχων απόδοσης, τη μέτρηση τους και την αναφορά των επιτευγμάτων τους. Σε ορισμένες περιπτώσεις προσλήφθηκαν νέοι managers, αλλά ένας σημαντικός αριθμός ανώτατων διοικητικών στελεχών και εργαζόμενων που έμειναν προσκολλημένοι στις παλιές πρακτικές και την παλιά οργανωσιακή κουλτούρα δεν επέτρεψαν την αφομοίωση των νέων ιδεών, κανόνων και προσδοκιών.

Αναφορικά με τον ελληνικό ιδιωτικό τομέα, η έρευνα της Bellou (2007) αναφέρει ότι αυτός αποτελείται από οικογενειακές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, στα οποίες συνήθως οι προοπτικές εξέλιξης δεν είναι σπουδαίες και απουσιάζει ειδικό τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Συγκριτικά με τον δημόσιο τομέα, χαρακτηρίζεται από πολύ μικρότερη ασφάλεια εργασίας, μικρότερο μέσο εισόδημα και υψηλότερο φόρτο.

Βασιζόμενη στις διαφορές μεταξύ των εργαζομένων του δημόσιου του ιδιωτικού τομέα και κατά συνέπεια των προσδοκιών τους, η Bellou (2007) υπέθεσε την ύπαρξη κάποιων σημαντικών διαφορών στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι των δύο τομέων το ψυχολογικό τους συμβόλαιο και συγκεκριμένα τις υποχρεώσεις του οργανισμού. Ωστόσο, τα ερευνητικά αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι αποδίδουν την ίδια σημασία στις περισσότερες διαστάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου, ανεξάρτητα από τον τομέα στον οποίο εργάζονται. Συγκεκριμένα, από τις δέκα ομάδες/κατηγορίες υποχρεώσεων του οργανισμού που διερευνήθηκαν, μόνο σε δύο φαίνεται ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία σε σχέση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους και συγκεκριμένα

στις προοπτικές καριέρας και τη συμμετοχή στις αποφάσεις του οργανισμού. Οι υπόλοιπες οκτώ κατηγορίες υποχρεώσεων του οργανισμού, οι οποίες αφορούν στις εργασιακές προϋποθέσεις, το φιλικό εργασιακό κλίμα, την οργανωσιακή υποστήριξη, το σεβασμό της προσωπικής ζωής, τις δυνατότητες ανάπτυξης, το ασφαλές και υγιεινό εργασιακό περιβάλλον, την ασφάλεια εργασίας και τις επιπλέον παροχές και επιδόματα, αντιμετωπίζονται με τον ίδιο τρόπο από τους εργαζόμενους των δύο τομέων, οι οποίοι τους αποδίδουν την ίδια σημασία και βαρύτητα.

5.3. Η επίδραση του ψυχολογικού συμβολαίου στους δημόσιους οργανισμούς

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση δείχνει ότι το μεγαλύτερο μέρος των ερευνών αναφορικά με το ψυχολογικό συμβόλαιο και ειδικότερα την επίδρασή του στους οργανισμούς, πραγματοποιείται στον ιδιωτικό τομέα ή σε μικτά σύνολα ιδιωτικών και δημόσιων οργανισμών. Σύμφωνα με τον Castaing (2006), κάποιοι ερευνητές έχουν εστιάσει στην μελέτη του ψυχολογικού συμβολαίου ειδικά στο δημόσιο τομέα, ερμηνεύοντας σε ένα βαθμό τις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων του, οι οποίες αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες της ποιότητας και της απόδοσης των δημόσιων οργανισμών.

Η αναφορά σε έρευνες που έχουν διεξαχθεί αποκλειστικά στο δημόσιο τομέα, πρέπει να ξεκινήσει με τις έρευνες των Coyle-Shapiro and Kessler (1998, 2002, 2003), οι οποίες έχουν διεξαχθεί σε δημόσιους οργανισμούς του Ηνωμένου Βασιλείου και αποτελέσματα των οποίων έχουν ήδη αναφερθεί στα προηγούμενα κεφάλαια. Πιο συγκεκριμένα, οι έρευνές τους το 1998 και το 2002 έδειξαν ότι η εκπλήρωση των υποχρεώσεων του οργανισμού, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τους εργαζόμενους, επηρεάζει θετικά την εκπλήρωση των υποχρεώσεων των εργαζομένων, υπογραμμίζοντας το ρόλο που παίζει στη σχέση αυτή ο κανόνας της αμοιβαιότητας. Το 2003, η έρευνα των Coyle-Shapiro and Kessler κατέληξε σε δύο βασικά συμπεράσματα: α) ότι η ικανοποίηση του ψυχολογικού συμβολαίου σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση και β) ότι η ικανοποίηση των σχεσιακών διαστάσεων του ψυχολογικού συμβολαίου, όπως η εργασιακή ασφάλεια και οι προοπτικές καριέρας, σχετίζονται θετικά με την συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας, κάτι που δεν φαίνεται να συμβαίνει με την εκπλήρωση των συναλλακτικών υποχρεώσεων του οργανισμού. Η έρευνα των Hornung and Glaser (2010) σε οργανισμούς δημόσιας διοίκησης της Γερμανίας, έδειξε την ύπαρξη διαδοχικής θετικής σχέσης μεταξύ ικανοποίησης του σχεσιακού ψυχολογικού

συμβολαίου, της πίστης των εργαζομένων, της συναισθηματικής δέσμευσής τους και της συμπεριφοράς οργανωσιακής ιθαγένειας.

Μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε εργαζόμενους δημόσιων υπηρεσιών στη Μάλτα (Cassar, 2001), έδειξε ότι η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου σχετίζεται αρνητικά με την πίστη, τη δέσμευση και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Σε παρόμοια αποτελέσματα κατέληξε η έρευνα των Lemire and Rouillard (2005) σε ομοσπονδιακούς δημόσιους οργανισμούς στον Καναδά, η οποία έδειξε την ύπαρξη σημαντικών συσχετίσεων μεταξύ της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου και ορισμένων εργασιακών στάσεων και συμπεριφορών όπως η οργανωσιακή δέσμευση, η παραμέληση (neglect) και η αποχώρηση (exit).

Οι παραπάνω έρευνες, παρά το γεγονός ότι δεν συνθέτουν τον πλήρη κατάλογο των ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί στο δημόσιο τομέα, καταλήγουν σε αναμενόμενα λίγο πολύ αποτελέσματα, που συνάδουν με την ανάλυση των επιπτώσεων του ψυχολογικού συμβολαίου που αναπτύχθηκε στο Κεφάλαιο 4. Ωστόσο, η έρευνα στο δημόσιο τομέα παραμένει περιορισμένη. Επίσης, κάποιοι (ελάχιστοι) ερευνητές έχουν αρχίσει να ενδιαφέρονται για τον προσδιορισμό και τη διερεύνηση των τυχόν ιδιαιτεροτήτων που χαρακτηρίζουν το ψυχολογικό συμβόλαιο στο δημόσιο τομέα και του τρόπου που αυτές οι ιδιαιτερότητες σχετίζονται με τις εργασιακές στάσεις και την οργανωσιακή απόδοση (Castaing, 2006).

5.4. Το λειτουργικό υπόδειγμα και η διατύπωση των ερευνητικών υποθέσεων

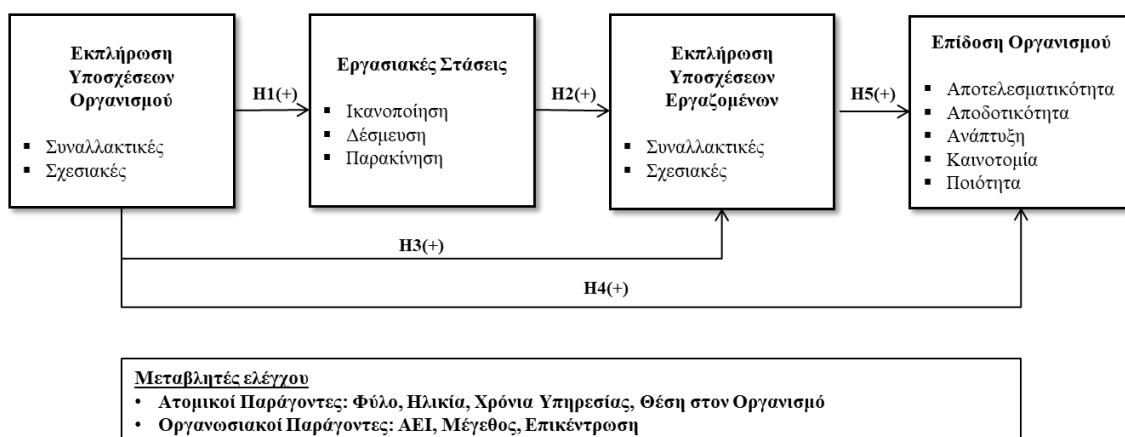
Από την ανάλυση των προηγούμενων κεφαλαίων, καθίσταται σαφές ότι η επίδραση του ψυχολογικού συμβολαίου σε έναν οργανισμό είναι ένα σύνθετο και πολυδιάστατο ζήτημα. Τόσο η διαμόρφωση και η ύπαρξη, όσο και η ικανοποίηση ή η ρήξη και παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να έχουν μια σειρά επιπτώσεων στις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές και κατ' επέκταση στην επίδοση των εργαζομένων και τη συνολική απόδοση του οργανισμού. Επιπλέον, οι επιπτώσεις αυτές μπορεί να επηρεάζονται από μια σειρά ατομικών και οργανωσιακών χαρακτηριστικών. Στο πλαίσιο αυτό, η διερεύνηση της επίδρασης του ψυχολογικού συμβολαίου στους δημόσιους οργανισμούς που επιχειρείται στην παρούσα εργασία δεν μπορεί, εκ των πραγμάτων, να περιλάβει το σύνολο των διαστάσεων που ενδεχομένως υπάρχουν. Αντ' αυτού, **εστιάζει το ενδιαφέρον στη**

διάσταση που αφορά στις επιπτώσεις από την ικανοποίηση του ψυχολογικού συμβολαίου. Το ειδικό αυτό ενδιαφέρον και η συγκεκριμένη ερευνητική επιλογή στηρίζεται στις εξής δύο διαπιστώσεις που αναφέρθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια:

1. Οι επιπτώσεις από την εκπλήρωση των υποσχέσεων/υποχρεώσεων που αποτελούν τους όρους του ψυχολογικού συμβολαίου είναι σαφώς πιο έντονες και κρίσιμες σε σχέση με τις επιπτώσεις από την ύπαρξη απλά αυτών καθ'αυτών των υποσχέσεων/υποχρεώσεων (βλ. Υποκεφάλαιο 4.2.).
2. Η έρευνα αναφορικά με την επίδραση της ικανοποίησης του ψυχολογικού συμβολαίου δεν είναι τόσο ανεπτυγμένη όσο η διερεύνηση των επιπτώσεων της ρήξης/παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου (βλ. Υποκεφάλαιο 4.3.).

Επιπλέον, στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας υιοθετείται, ως ορθότερη και ολοκληρωμένη, η **θεώρηση της ικανοποίησης του ψυχολογικού συμβολαίου ως ένα σύστημα εκπλήρωσης των αμοιβαίων υποσχέσεων και υποχρεώσεων μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού** και όχι η μονοδιάστατη προσέγγιση της εκπλήρωσης των υποχρεώσεων του οργανισμού, που υιοθετούν οι περισσότεροι ερευνητές. Με βάση αυτή την επιλογή, το ερευνητικό μοντέλο της Katou (2012) (βλ. Υποκεφάλαιο 4.2.) αποτελεί τη βάση για την κατασκευή του λειτουργικού υποδείγματος της παρούσας έρευνας, το οποίο απεικονίζεται στο Διάγραμμα 5.

Διάγραμμα 5: Το λειτουργικό υπόδειγμα της έρευνας



Ένα επιπλέον χαρακτηριστικό της παρούσας έρευνας είναι ότι **εστιάζεται στα ελληνικά Πανεπιστήμια**. Τα ελληνικά Πανεπιστήμια καλούνται σήμερα να αντιμετωπίσουν δύο μεγάλες προκλήσεις. Η πρώτη αφορά στην επίτευξη αποτελεσματικής λειτουργίας κάτω από

τις αντίξοες οικονομικοκοινωνικές συνθήκες που επικρατούν στη χώρα μας και οι οποίες, στον τομέα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, μεταφράζονται σε δραματική μείωση των διαθέσιμων πόρων σε συνδυασμό με τη συνεχή αύξηση του αριθμού των εισακτέων. Η δεύτερη πρόκληση αφορά στην ενίσχυση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας των ελληνικών ΑΕΙ, προκειμένου να μειωθεί ο αριθμός Ελλήνων φοιτητών που καταφεύγουν στο εξωτερικό για προπτυχιακές και μεταπτυχιακές σπουδές και ενδεχομένως, σε δεύτερο χρόνο, να ενισχυθεί η προσέλκυση φοιτητών από χώρες του εξωτερικού (Τσιότρας 2016). Η αντιμετώπιση των προκλήσεων αυτών είναι λογικό να οδηγεί τα ελληνικά ΑΕΙ στην εφαρμογή πολιτικών και οργανωσιακών αλλαγών με στόχο τη βελτίωση όλων των διαστάσεων της οργανωσιακής τους απόδοσης. Παρά το γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το σημαντικότερο ίσως πόρο των Πανεπιστημίων, ο οποίος έχει καθοριστική σημασία για την επιτυχή εφαρμογή των παραπάνω πολιτικών και οργανωσιακών αλλαγών, η διερεύνηση της λειτουργίας και των επιπτώσεων του ψυχολογικού συμβολαίου σε αυτούς τους οργανισμούς, ως ένα μέσο κατανόησης και διαχείρισης των εργασιακών σχέσεων, δεν έχει τύχει ανάλογης σημασίας και ενδιαφέροντος.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω και με βάση το λειτουργικό υπόδειγμα που παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 5, διατυπώνονται οι εξής ερευνητικές υποθέσεις:

- **H1: Η εκπλήρωση των υποσχέσεων του οργανισμού επηρεάζει θετικά τις εργασιακές στάσεις.**
- **H2: Οι εργασιακές στάσεις επηρεάζουν θετικά την εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων.**
- **H3: Η εκπλήρωση των υποσχέσεων του οργανισμού επηρεάζει θετικά την εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων.**
- **H4: Η εκπλήρωση των υποσχέσεων του οργανισμού επηρεάζει θετικά την επίδοση του οργανισμού.**
- **H5: Η εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων επηρεάζει θετικά την επίδοση του οργανισμού.**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1. Επιλογή ερευνητικής μεθόδου και ερευνητικού εργαλείου

Σύμφωνα με τη Δημητριάδη (2000), «η εμπειρική έρευνα (empirical research) προσπαθεί να δώσει απάντηση – λύση σε ένα ερώτημα – πρόβλημα βασιζόμενη σε νέα, πρωτογενή δεδομένα τα οποία συλλέγονται από τον ίδιο τον ερευνητή για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας». Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, στόχος της εμπειρικής έρευνας είναι η διερεύνηση και επαλήθευση ή διάψευση των συγκεκριμένων ερευνητικών υποθέσεων που έχουν διατυπωθεί.

Η εμπειρική ή αλλιώς πρωτογενής έρευνα διακρίνεται σε ποιοτική και ποσοτική. Η ποιοτική έρευνα επιχειρεί, με τη συλλογή ποιοτικών δεδομένων από διάφορες πηγές, τη διερεύνηση σε βάθος ενός προβλήματος, την αναγνώριση και τον προσδιορισμό των σημαντικών παραμέτρων του και τελικά τη διερεύνηση των κινήτρων και της συμπεριφοράς των ατόμων. Εφαρμόζονται διάφορα εργαλεία και τεχνικές όπως η παρατήρηση, η ελεύθερη συνέντευξη, οι ομάδες εστίασης κλπ. (Δημητριάδη, 2000; Geer, 1991).

Η ποσοτική έρευνα επιχειρεί τη συλλογή, ποσοτικοποίηση και στατιστική ανάλυση μεγάλου αριθμού δεδομένων, με στόχο την αναγωγή των ευρημάτων και συμπερασμάτων της έρευνας σε ευρύτερους πληθυσμούς (Δημητριάδη, 2000). Βοηθά στην επίτευξη υψηλού επιπέδου αξιοπιστίας λόγω ελεγχόμενων παρατηρήσεων, καθώς επίσης και στην ελαχιστοποίηση της υποκειμενικότητας (Balsley, 1970). Τα βασικά εργαλεία της ποσοτικής έρευνας είναι το δομημένο ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλειστού τύπου διαβαθμισμένης κλίμακας και η δομημένη συνέντευξη.

Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας επιλέχθηκε η διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας με δομημένο ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλειστού τύπου.

6.2. Δειγματολογικό Πλαίσιο

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε από 9 Ιανουαρίου 2018 ως 14 Φεβρουαρίου 2018, με τη μέθοδο της **δειγματοληψίας ευχέρειας ή ευκολίας**. Ο **πληθυσμός της έρευνας** είναι το σύνολο των **εργαζομένων στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα της χώρας**. Ο **στατιστικός πληθυσμός** της έρευνας είναι το σύνολο των εργαζομένων των δύο Πανεπιστημίων της Θεσσαλονίκης, του **Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης (Α.Π.Θ.)** και του και του

Πανεπιστημίου Μακεδονίας (ΠΑ.ΜΑΚ.). Το ερευνητικό εργαλείο της συγκεκριμένης μελέτης διαμοιράστηκε στο σύνολο των εργαζομένων των δύο Πανεπιστημίων και συλλέχθηκαν 274 απαντημένα ερωτηματολόγια. Από αυτά αφαιρέθηκαν 6 λόγω ελλιπούς συμπλήρωσης, με αποτέλεσμα τα εναπομείναντα **268 έγκυρα απαντημένα ερωτηματολόγια να αποτελέσουν το δείγμα της παρούσας έρευνας.**

6.3. Σχεδιασμός του ερωτηματολογίου

Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου έγινε με σκοπό τη μέτρηση των μεταβλητών-δομών που περιλαμβάνονται στο λειτουργικό υπόδειγμα της παρούσας έρευνας και η σχέση των οποίων διερευνάται μέσω των ερευνητικών υποθέσεων που διατυπώθηκαν.

Πιο συγκεκριμένα το ερωτηματολόγιο της έρευνας, το οποίο παρατίθεται στο Παράρτημα I, αποτελείται από 5 Τμήματα. Το **Τμήμα 1** περιλαμβάνει 3 ερωτήσεις, με στόχο την συγκέντρωση **στοιχείων για το Πανεπιστήμιο** στο οποίο εργάζονται οι συμμετέχοντες και το **Τμήμα 2** περιλαμβάνει 4 ερωτήσεις, με στόχο τη συγκέντρωση στοιχείων αναφορικά με τα **δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων.**

Το **Τμήμα 3** του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει 3 ομάδες ερωτήσεων-δηλώσεων, με στόχο τη μέτρηση της **παρακίνησης, της οργανωσιακής δέσμευσης και της εργασιακής ικανοποίησης** αντίστοιχα, των επιμέρους δηλαδή μεταβλητών που συνθέτουν τη **μεταβλητή-δομή του λειτουργικού υποδείγματος της έρευνας «Εργασιακές Στάσεις».** Πιο συγκεκριμένα, για τη μέτρηση της παρακίνησης χρησιμοποιούνται 11 ερωτήσεις-δηλώσεις, από τις οποίες οι 3 μετρούν τη διάσταση της αναγνώρισης, οι 4 τη διάσταση των κινήτρων και οι τελευταίες 4 τη διάσταση των σχέσεων (Lockwood, 2010). Για την οργανωσιακή δέσμευση χρησιμοποιούνται 15 ερωτήσεις-δηλώσεις για τη μέτρηση και των τριών διαστάσεων της (Allen and Meyer, 1990b) και συγκεκριμένα της συναισθηματικής δέσμευσης (7 ερωτήσεις-δηλώσεις), της δέσμευσης λόγω συνέχειας (4 ερωτήσεις-δηλώσεις) και της κανονιστικής δέσμευσης (4 ερωτήσεις-δηλώσεις). Για τη μέτρηση τέλος της εργασιακής ικανοποίησης χρησιμοποιούνται 17 ερωτήσεις-δηλώσεις, από τις οποίες οι 6 μετρούν τη διάσταση του σθένους, οι 5 τη διάσταση της προσήλωσης και οι υπόλοιπες 6 τη διάσταση της απορρόφησης (Schaufeli, et. al., 2002). Οι συμμετέχοντες καλούνται να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους απαντώντας στις παραπάνω ερωτήσεις-δηλώσεις με τη χρήση της 5-βαθμης κλίμακας του Likert (1=Απόλυτα Διαφωνώ, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Απόλυτα Συμφωνώ).

Το **Τμήμα 4** του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει 2 ομάδες ερωτήσεων με στόχο τη **μέτρηση της εκπλήρωσης των υποσχέσεων του Οργανισμού και της εκπλήρωσης των υποσχέσεων των εργαζομένων** αντίστοιχα. Για τη μέτρηση της εκπλήρωσης των υποσχέσεων του οργανισμού χρησιμοποιούνται 10 ερωτήσεις-δηλώσεις που αντιστοιχούν σε συγκεκριμένες κατηγορίες υποσχέσεων του οργανισμού, από τις οποίες οι 2 αφορούν την εκπλήρωση συναλλακτικών υποσχέσεων και οι υπόλοιπες 8 την εκπλήρωση σχεσιακών υποσχέσεων (CIPD, 2008). Για τη μέτρηση της εκπλήρωσης των υποσχέσεων των εργαζομένων χρησιμοποιούνται 10 ερωτήσεις ερωτήσεις-δηλώσεις που αντιστοιχούν σε συγκεκριμένες κατηγορίες υποσχέσεων των εργαζομένων, από τις οποίες οι 3 αφορούν την εκπλήρωση συναλλακτικών υποσχέσεων και οι υπόλοιπες 7 την εκπλήρωση σχεσιακών υποσχέσεων (CIPD, 2008). Οι συμμετέχοντες καλούνται να δηλώσουν τη θέση στην οποία κατατάσσουν την εκπλήρωση των διαφόρων υποσχέσεων με τη χρήση της 5-βαθμης κλίμακας του Likert (1=Πάρα πολύ χαμηλή, 2=Χαμηλή, 3=Μέτρια, 4=Υψηλή, 5=Πάρα πολύ υψηλή).

Τέλος, το **Τμήμα 5** του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει 5 ερωτήσεις-δηλώσεις με στόχο τη **μέτρηση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας, της ανάπτυξης, της καινοτομίας και τη ποιότητας**, των επιμέρους δηλαδή μεταβλητών που συνθέτουν τη **μεταβλητή-δομή του λειτουργικού υποδείγματος της έρευνας «Επίδοση του Οργανισμού»** (Katou, et. al., 2014). Οι συμμετέχοντες καλούνται να δηλώσουν το βαθμό επίτευξης καθεμιάς από αυτές τις «διαστάσεις» της οργανωσιακής επίδοσης με τη χρήση της 5-βαθμης κλίμακας του Likert (1=Πάρα πολύ κακή, 2=Κακή, 3=Μέτρια, 4=Καλή, 5=Πάρα πολύ καλή).

6.4. Διανομή ερωτηματολογίου και συλλογή απαντήσεων

Με τη χρήση της εφαρμογής Google Forms δημιουργήθηκε **ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο**. Έτσι κατέστη δυνατή, αφενός η **ηλεκτρονική διανομή** του ερωτηματολογίου σε όλους τους εργαζόμενους του Α.Π.Θ. και του ΠΑ.ΜΑΚ., μέσω **ηλεκτρονικού ταχυδρομείου** και αφετέρου, η **ηλεκτρονική συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και η ηλεκτρονική συλλογή απαντήσεων**. Με τη μέθοδο αυτή εξασφαλίστηκε η γρήγορη και εύκολη διανομή του ερωτηματολογίου σε όλους τους εργαζόμενους και εξοικονομήθηκε χρόνος για τη συλλογή των δεδομένων αλλά και την στατιστική επεξεργασία που ακολούθησε.

6.5. Στατιστική Ανάλυση

Για τη στατιστική ανάλυση, επεξεργασία και παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν **μέθοδοι, δείκτες και εργαλεία της περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής**. Αναλυτικότερα, για την παρουσίαση του δείγματος υπολογίστηκαν κατανομές συχνοτήτων και ποσοστά και κατασκευάστηκαν διαγράμματα πιτών, ενώ για τη σύντομη παρουσίαση των απαντήσεων των συμμετεχόντων και των μεταβλητών που μετρήθηκαν υπολογίστηκαν κατανομές συχνοτήτων και ποσοστά και χρησιμοποιήθηκαν μέτρα θέσης και διασποράς και συγκεκριμένα ο αριθμητικός μέσος και η τυπική απόκλιση. Ο έλεγχος αξιοπιστίας της έρευνας έγινε με τον υπολογισμό του δείκτη Cronbach's α . Τέλος, για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων έγινε ανάλυση συσχέτισης με τον υπολογισμό του συντελεστή Pearson και ανάλυση παλινδρόμησης.

6.6. Ηθικά Ζητήματα

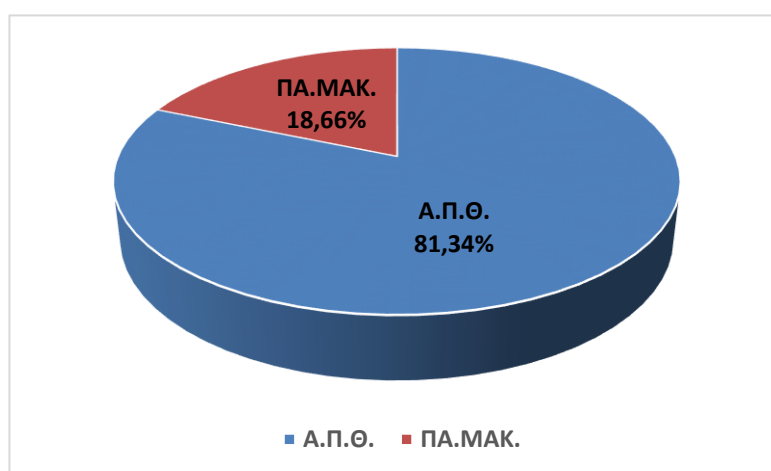
Η διεξαγωγή της παρούσας έρευνας έγινε με τρόπο ώστε να ικανοποιούνται βασικές αρχές της δεοντολογίας της έρευνας και συγκεκριμένα **η συνειδητή συναίνεση των συμμετεχόντων, η εχεμύθεια, η ιδιωτικότητα και η ανωνυμία**. Η χρήση της εφαρμογής Google Forms και του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου για τη διανομή του ερωτηματολογίου και τη συλλογή των απαντήσεων διασφάλισε καταρχήν την ανωνυμία και την ιδιωτικότητα. Το ερωτηματολόγιο συνοδευόταν από σύντομη επιστολή, η οποία ενημέρωνε τους συμμετέχοντες εργαζόμενους για την ταυτότητα της ερευνήτριας, το σκοπό της έρευνας και την εθελοντική βάση της συμμετοχής τους, έδινε γενικές οδηγίες και πληροφορίες για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και διαβεβαίωνε για την τήρηση της ανωνυμίας και την αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς χρήση των αποτελεσμάτων της έρευνας (Βλ. Παράρτημα II).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

7.1. Παρουσίαση του δείγματος

Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε πλήρως και έγκυρα από 268 εργαζόμενους των δύο Πανεπιστημίων, του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης (Α.Π.Θ) και του Πανεπιστημίου Μακεδονίας (ΠΑ.ΜΑΚ.), οι οποίοι αποτελούν το δείγμα της παρούσας εμπειρικής έρευνας. Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 6, οι εργαζόμενοι του Α.Π.Θ εκπροσωπούν το 81,34% του δείγματος (218 εργαζόμενοι), ενώ οι εργαζόμενοι του ΠΑ.ΜΑΚ. το 18,66% του δείγματος (50 εργαζόμενοι).

Διάγραμμα 6: Κατανομή του δείγματος κατά Πανεπιστήμιο



Στους Πίνακες 2 και 3 παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος κατά μέγεθος και επικέντρωση του Πανεπιστημίου αντίστοιχα. Όπως φαίνεται από τα στοιχεία των πινάκων αυτών και όπως επιβεβαιώνεται και από τις αναλυτικές μετρήσεις των απαντήσεων, οι εργαζόμενοι στο Α.Π.Θ. θεωρούν, στο σύνολό τους σχεδόν, ότι εργάζονται σε μεγάλο Πανεπιστήμιο με ευρεία επικέντρωση. Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι του ΠΑ.ΜΑΚ. μοιράζονται σε δύο ισοδύναμες σχεδόν ομάδες, αυτούς που χαρακτηρίζουν το Πανεπιστήμιό τους μεσαίου μεγέθους και επικέντρωσης και αυτούς που το θεωρούν μικρό και με στενή επικέντρωση.

Πίνακας 2: Κατανομή του δείγματος κατά μέγεθος Πανεπιστημίου

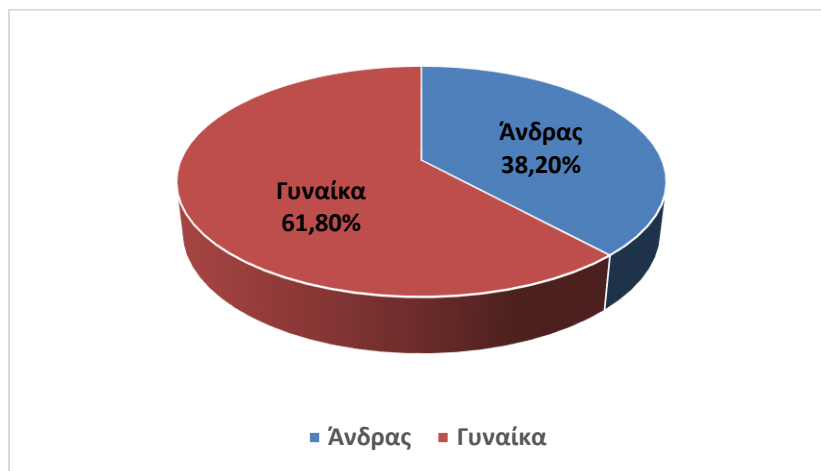
Μέγεθος	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Μεγάλο	209	77,99
Μεσαίο	35	13,06
Μικρό	24	8,96
Σύνολο	268	100,00

Πίνακας 3: Κατανομή του δείγματος κατά επικέντρωση Πανεπιστημίου

Επικέντρωση	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Ευρεία	202	75,37
Μεσαία	45	16,79
Στενή	21	7,84
Σύνολο	268	100,00

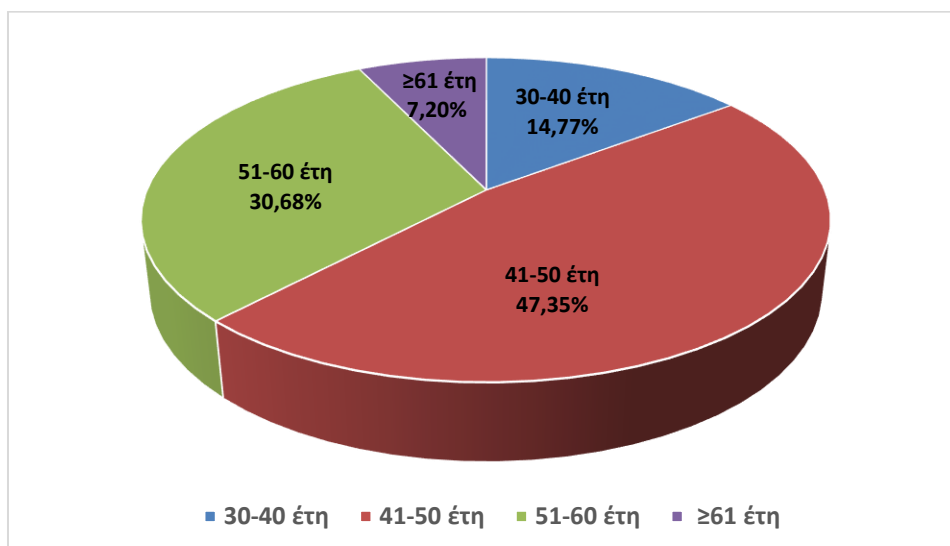
Όσον αφορά στα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, σημειώνεται ότι πλειοψηφούν οι γυναίκες, οι οποίες αποτελούν το 61,80% του δείγματος (165 γυναίκες), ενώ οι άντρες το 38,20% (102 άντρες). Στο Διάγραμμα 7 παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος κατά φύλο.

Διάγραμμα 7: Κατανομή του δείγματος κατά φύλο



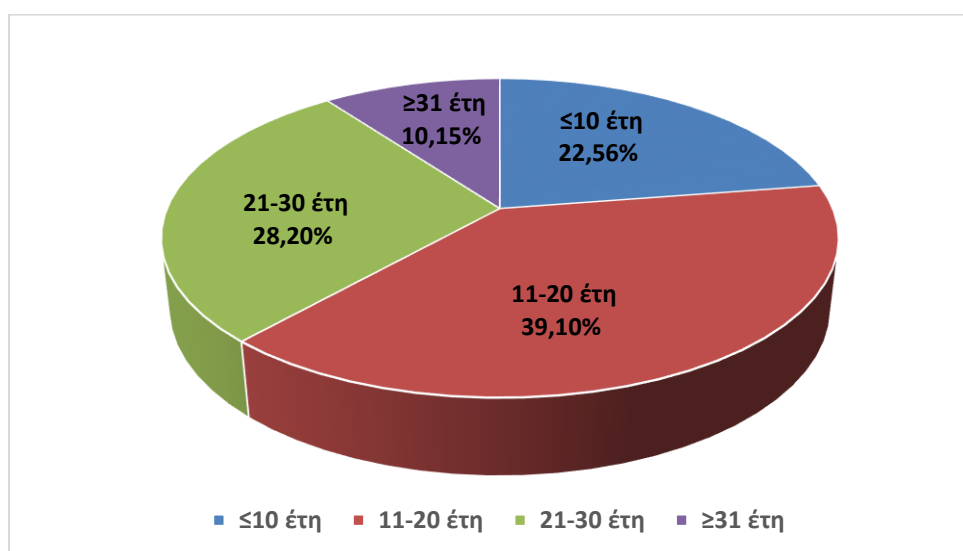
Η μικρότερη ηλικία που εμφανίζεται στο δείγμα είναι τα 30 έτη, ενώ η μεγαλύτερη ηλικία είναι τα 67 έτη. Στον Διάγραμμα 8 παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος κατά τάξεις ηλικιών. Η μεγάλη πλειοψηφία του δείγματος και συγκεκριμένα το 78,03% έχει ηλικία 41-60 έτη, με τους εργαζόμενους ηλικίας 41-50 ετών να αποτελούν σχεδόν το μισό δείγμα (47,35%) και τους εργαζόμενους ηλικίας 51-60 ετών να αντιπροσωπεύουν επίσης μεγάλο ποσοστό του δείγματος (30,68%). Οι νεότεροι εργαζόμενοι της ηλικιακής κατηγορίας 30-40 ετών αποτελούν το 14,77% του δείγματος και μόνο το 7,20% του δείγματος αντιπροσωπεύεται από εργαζόμενους άνω των εξήντα ετών.

Διάγραμμα 8: Κατανομή του δείγματος κατά ηλικία



Η κατανομή του δείγματος κατά διάρκεια υπηρετήσης στο Πανεπιστήμιο (Διάγραμμα 9) παρουσιάζει μια αναμενόμενη αναλογία με την κατανομή του δείγματος κατά ηλικία. Η μεγάλη πλειοψηφία του δείγματος και συγκεκριμένα το 67,30% συγκεντρώνεται στις δύο μεσαίες κατηγορίες, έχοντας υπηρετήσει στο Πανεπιστήμιο 11-30 έτη. Το 22,56% του δείγματος είναι σχετικά νέοι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία στο Πανεπιστήμιο μέχρι 10 έτη και μόνο το 10,15% ξεπερνά τα 30 χρόνια προϋπηρεσίας. Η μεγαλύτερη διάρκεια υπηρετήσης στο Πανεπιστήμιο που καταγράφεται είναι 42 έτη (1 εργαζόμενος) και η μικρότερη μόλις 1 έτος (8 εργαζόμενοι).

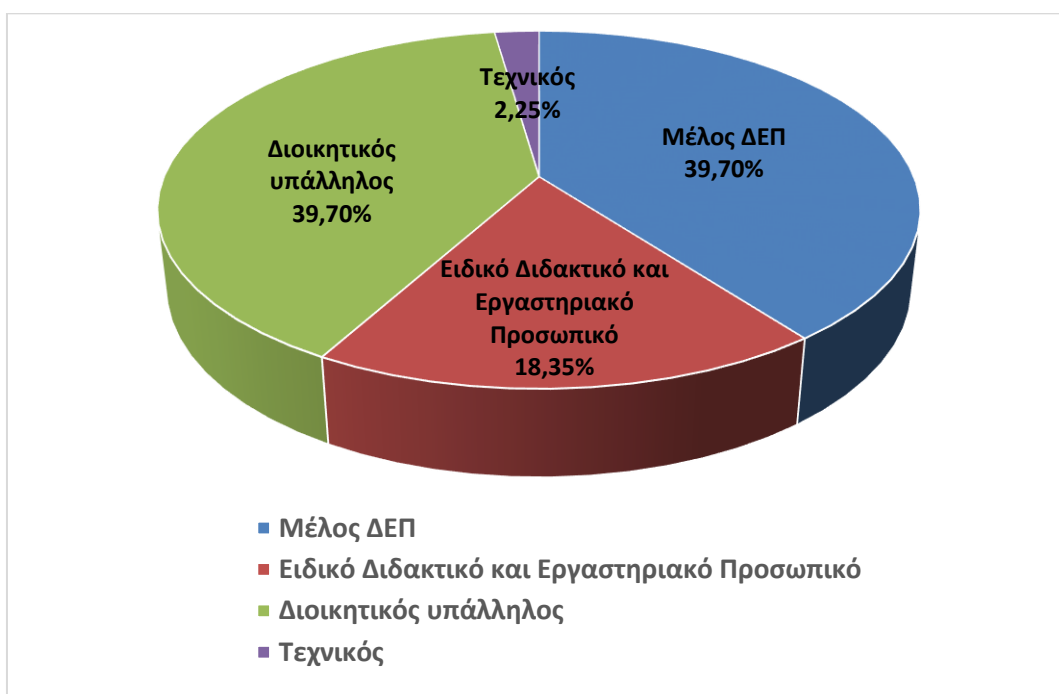
Διάγραμμα 9: Κατανομή του δείγματος κατά διάρκεια υπηρετήσης στο Πανεπιστήμιο



Τέλος, στο Διάγραμμα 10 παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος κατά θέση στο Πανεπιστήμιο. Τα μέλη ΔΕΠ (καθηγητές α' βαθμίδας, αναπληρωτές καθηγητές,

επίκουροι καθηγητές και λέκτορες) και οι διοικητικοί υπάλληλοι αποτελούν το 80% σχεδόν του δείγματος, το οποίο μοιράζεται ισόποσα στις δύο κατηγορίες προσωπικού (από 39,70% κάθε κατηγορία). Το ειδικό διδακτικό και εργαστηριακό προσωπικό και συγκεκριμένα οι Ειδικοί Επιστημονικοί Συνεργάτες (Ε.Ε.Π.), το Ειδικό Διδακτικό Προσωπικό (Ε.ΔΙ.Π.) και το Ειδικό Τεχνικό και Εργαστηριακό Προσωπικό (Ε.Τ.Ε.Π.) αντιπροσωπεύουν το 18,35% του δείγματος και μόνο το 2,25% του συνόλου των εργαζομένων είναι τεχνικοί.

Διάγραμμα 10: Κατανομή του δείγματος κατά θέση στο Πανεπιστήμιο



7.2. Έλεγχος αξιοπιστίας

Με τον έλεγχο αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας εκτιμάται κατά πόσο διαφορετικές προτάσεις/δηλώσεις (items) μετρούν την ίδια έννοια (μεταβλητή). Υπολογίζεται με άλλα λόγια η ενδοσυνέπεια, η συνοχή των ερωτήσεων που μετρούν την ίδια νοητική σύνθεση. Ο πλέον διαδεδομένος δείκτης αξιοπιστίας είναι ο Crobach's α , του οποίου η τιμή κυμαίνεται από 0 ως 1. Η τιμή 0 ερμηνεύεται ως έλλειψη αξιοπιστίας και η τιμή 1 ως πλήρης αξιοπιστία. Είναι γενικά αποδεκτό ότι οι τιμές του δείκτη πρέπει να είναι $>0,7$ (Nunnally and Bernstein, 1994). Ορισμένοι ερευνητές είναι αυστηρότεροι και απαιτούν υψηλότερες τιμές του δείκτη.

Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας υπολογίστηκε ο Crobach's α για όλες τις μεταβλητές που μετρήθηκαν και οι τιμές του δείκτη παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.

Πίνακας 4: Δείκτης αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας Cronbach's Alpha

Μεταβλητές	Cronbach's Alpha	N of Items
Παρακίνηση	0,916	11
Οργανωσιακή Δέσμευση	0,873	15
Εργασιακή Ικανοποίηση	0,935	17
Εργασιακές Στάσεις	0,943	43
Εκπλήρωση Υποσχέσεων Οργανισμού	0,902	10
Εκπλήρωση Υποσχέσεων Εργαζομένων	0,917	10
Επίδοση Οργανισμού	0,878	5

Από τα στοιχεία του πίνακα **διαπιστώνεται ιδιαίτερα υψηλή αξιοπιστία**, αφού οι πέντε από τις επτά τιμές του δείκτη είναι μεγαλύτερες του 0,9 και οι υπόλοιπες δύο είναι μεγαλύτερες του 0,8.

7.3. Οι απαντήσεις και η μέτρηση των μεταβλητών της έρευνας

Πριν προχωρήσουμε στη στατιστική ανάλυση που θα μας επιτρέψει να ελέγξουμε τις ερευνητικές υποθέσεις, έχει ενδιαφέρον να δούμε σύντομα πώς διαμορφώνονται, πώς εκτιμώνται οι επιμέρους μεταβλητές, τη σχέση των οποίων θα διερευνήσουμε στη συνέχεια, με βάση πάντοτε τις απαντήσεις που έδωσαν οι εργαζόμενοι των δύο Πανεπιστημίων.

Στον Πίνακα 5 παρουσιάζονται **οι τιμές των εργασιακών στάσεων** που μετρήθηκαν. Παρατηρούμε ότι η μέση τιμή της **παρακίνησης** είναι ιδιαίτερα υψηλή (4,12). Η πλειοψηφία των εργαζομένων του δείγματος (62,69%) “κινείται” μεταξύ υψηλού και πολύ υψηλού επιπέδου παρακίνησης, ενώ μεγάλο επίσης ποσοστό εργαζομένων (29,48%) «τοποθετείται» μεταξύ μέτριας και υψηλής παρακίνησης. Μόνο το 7,84% των εργαζομένων εμφανίζεται να παρακινείται σε πολύ χαμηλό έως μέτριο βαθμό. Η μέση

τιμή των άλλων δύο εργασιακών στάσεων είναι χαμηλότερη από αυτήν της παρακίνησης (3,40 για την οργανωσιακή δέσμευση και 3,75 για την εργασιακή ικανοποίηση). Παρατηρούμε ότι τόσο η **οργανωσιακή δέσμευση** όσο και η **εργασιακή ικανοποίηση** εκτιμώνται κατά μέσο όρο μεταξύ μέτριου και υψηλού επιπέδου, με την ικανοποίηση να πλησιάζει περισσότερο το υψηλό επίπεδο. Πάνω από τους μισούς εργαζόμενους εμφανίζουν από μέτρια έως υψηλή δέσμευση και ικανοποίηση (52,24% και 54,10% αντίστοιχα). Οι υπόλοιποι εργαζόμενοι διαφοροποιούνται αναφορικά με τις δύο αυτές στάσεις. Όσον αφορά στην οργανωσιακή δέσμευση, μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων εκτιμάται να είναι από πολύ λίγο έως μέτρια δεσμευμένο (29,10%) και μικρότερο ποσοστό (18,66%) εμφανίζεται από πολύ ως πάρα πολύ δεσμευμένο. Το αντίθετο συμβαίνει με την ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι με υψηλή ως πολύ υψηλή ικανοποίηση (34,33%) είναι τριπλάσιοι από αυτούς που εμφανίζονται από πολύ λίγο ως μέτρια ικανοποιημένοι (11,57%).

Η μέση τιμή των **εργασιακών στάσεων**, της μεταβλητής-δομής που συντίθεται από την παρακίνηση, την οργανωσιακή δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση, είναι 3,76, αρκετά μεγαλύτερη του μέτριου επιπέδου και πολύ κοντά στο υψηλό επίπεδο.

Πίνακας 5: Η εκτίμηση των εργασιακών στάσεων με βάση τις απαντήσεις του δείγματος

	ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ		ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ		ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ		ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΤΑΣΕΙΣ	
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
≤3	21	7,84	78	29,10	31	11,57	20	7,46
3-4	79	29,48	140	52,24	145	54,10	164	61,19
4-5	168	62,69	50	18,66	92	34,33	84	31,34
Σύνολο	268	100,00	268	100,00	268	100,00	268	100,00
Μ.Τ.*	4,12		3,40		3,75		3,76	
Τ.Α.**	0,71		0,65		0,68		0,53	

* ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ

** ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχουν τα αποτελέσματα από τη **μέτρηση της ικανοποίησης του ψυχολογικού συμβολαίου**, όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 6. Όπως φαίνεται από τα στοιχεία του πίνακα, η μέση τιμή της **εκπλήρωσης των υποσχέσεων του οργανισμού** είναι μόλις 2,60. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι, κατά μέσο όρο, εκτιμούν ότι ο οργανισμός τους εκπληρώνει τις υποσχέσεις του σε βαθμό κάτω του μετρίου και άνω του χαμηλού επιπέδου. Ωστόσο, η άποψη των εργαζομένων αναφορικά με την εκπλήρωση των δικών τους υποσχέσεων είναι πιο θετική. Η μέση τιμή της **εκπλήρωσης των υποσχέσεων των εργαζομένων** είναι 3,41. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι, κατά μέσο

όρο, εκτιμούν ότι εκπληρώνουν τις υποσχέσεις τους σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι ο οργανισμός τις δικές του και συγκεκριμένα μεταξύ μετρίου και υψηλού επιπέδου.

Αναλυτικότερα, αρκετά πάνω από τα 2/3 του δείγματος (73,51%) χαρακτηρίζουν την εκπλήρωση των υποσχέσεων του οργανισμού από πάρα πολύ χαμηλή ως μέτρια, το 22,76% από μέτρια ως υψηλή και μόνο το 3,73% των εργαζομένων θεωρεί ότι ο οργανισμός εκπληρώνει σε ψηλό ως πάρα πολύ υψηλό βαθμό τις υποσχέσεις του. Αντίθετα, από πάρα πολύ χαμηλή ως μέτρια εκτιμάται η εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων μόνο από το 29,85% του δείγματος, ενώ περισσότεροι από τους μισούς εργαζόμενους (53,73%) θεωρούν ότι εκπληρώνουν τις υποσχέσεις τους από μέτρια ως πολύ. Ένα αξιόλογο τέλος ποσοστό (16,42%) πιστεύει ότι η εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων πραγματοποιείται σε υψηλό έως πάρα πολύ υψηλό βαθμό.

Πίνακας 6: Η ικανοποίηση του ψυχολογικού συμβολαίου με βάση τις απαντήσεις του δείγματος

	ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ ΥΠΟΣΧΕΣΕΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ		ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ ΥΠΟΣΧΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
≤3	197	73,51	80	29,85
3-4	61	22,76	144	53,73
4-5	10	3,73	44	16,42
Σύνολο	268	100,00	268	100,00
Μ.Τ.*	2,60		3,41	
Τ.Α.**	0,76		0,73	

* ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ

** ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στον Πίνακα 7 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από τη **μέτρηση της επίδοσης του οργανισμού**. Από τα στοιχεία του πίνακα και συγκεκριμένα από τη μέση τιμή των πέντε επιμέρους μεταβλητών, προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι κατά μέσο όρο κατατάσσουν την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα, την ανάπτυξη και την καινοτομία σε ένα ενδιάμεσο σημείο μεταξύ μετρίου και καλού επιπέδου (3,67, 3,54, 3,41 και 3,52 αντίστοιχα). Η ποιότητα εκτιμάται λίγο καλύτερη (3,97). Παρομοίως, η μέση τιμή της επίδοσης του οργανισμού διαμορφώνεται στο 3,62. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι, κατά μέσο όρο, εκτιμούν ότι η συνολική επίδοση του οργανισμού τους κινείται μεταξύ μετρίου και καλού επιπέδου.

Πίνακας 7: Η επίδοση του οργανισμού με βάση τις απαντήσεις του δείγματος

	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ		ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ		ΑΝΑΠΤΥΞΗ	
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
≤3	91	33,96	122	45,52	137	51,12
4	156	58,21	112	41,79	112	41,79
5	21	7,84	34	12,69	19	7,09
Σύνολο	268	100,00	268	100,00	268	100,00
Μ.Τ.*	3,67		3,54		3,41	
Τ.Α.**	0,74		0,91		0,86	
	ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ		ΠΟΙΟΤΗΤΑ			
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Συχνότητα	Ποσοστό (%)		
≤3	119	44,40	61	22,76		
4	120	44,78	140	52,24		
5	29	10,82	67	25,00		
Σύνολο	268	100,00	268	100,00		
Μ.Τ.*	3,52		3,97			
Τ.Α.**	0,89		0,82			
	ΕΠΙΔΟΣΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ					
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)				
≤3	54	20,1				
3-4	161	60,1				
4-5	53	19,8				
Σύνολο	268	100,0				
Μ.Τ.*	3,62					
Τ.Α.**	0,69					

* ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ

** ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

7.4. Ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων

7.4.1. Ανάλυση Συσχέτισης

Προκειμένου να ελεγχθούν οι ερευνητικές υποθέσεις που έχουν διατυπωθεί, αρχικά έγιναν οι απαραίτητες συσχετίσεις. Πιο συγκεκριμένα, για να προσδιοριστεί η φύση και η ένταση της συσχέτισης που ενδεχομένως υπάρχει μεταξύ των μεταβλητών, υπολογίστηκε ο **συντελεστής γραμμικής συσχέτισης Pearson (r)**. Ο συντελεστής Pearson λαμβάνει τιμές από -1 έως 1. Το πρόσημο δείχνει τη φύση της συσχέτισης. Η τιμή -1 σημαίνει τέλεια αρνητική συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών, δηλαδή όταν αυξάνεται η μία μειώνεται η άλλη. Η τιμή 0 σημαίνει ότι δεν υπάρχει καθόλου συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών. Τέλος, η τιμή 1 σημαίνει ότι υπάρχει τέλεια θετική συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών, δηλαδή όταν αυξάνεται η μία αυξάνεται και η άλλη.

Αναφορικά με την ένταση της συσχέτισης, πέραν των ακραίων τιμών, έχουν προταθεί από τους ερευνητές διάφορες διαβαθμίσεις. Χρησιμοποιώντας τα τεταρτημόρια, μια διαβάθμιση είναι η εξής:

$0 < r \leq 0,25$ = ασθενής θετική συσχέτιση

$0,25 < r \leq 0,50$ = μέτρια θετική συσχέτιση

$0,50 < r \leq 0,75$ = ισχυρή θετική συσχέτιση

$0,75 < r < 1$ = ιδιαίτερα ισχυρή θετική συσχέτιση

Αντίστοιχα διαμορφώνεται και η διαβάθμιση ως προς τις αρνητικές συσχετίσεις.

Ωστόσο, πριν από κάθε ερμηνεία απαιτείται ο έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας του δείκτη. Ανεξαρτήτως του μεγέθους και του πρόσημου του συντελεστή συσχέτισης, αν αυτός είναι στατιστικά μη σημαντικός τότε θεωρείται ότι είναι μηδέν. Η στατιστική σημαντικότητα (sig.) μπορεί διαπιστωθεί σε δύο επίπεδα, σε επίπεδο 0,01 (sig.<0,01) ή σε επίπεδο 0,05 (sig. < 0,05).

Η ανάλυση συσχέτισης που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, συμπεριέλαβε τις 4 κύριες μεταβλητές (δομές) του λειτουργικού υποδείγματος (εκπλήρωση υποσχέσεων οργανισμού, εργασιακές στάσεις, εκπλήρωση υποσχέσεων εργαζομένων, επίδοση οργανισμού), καθώς επίσης και τις μεταβλητές ελέγχου (Πανεπιστήμιο, μέγεθος, επικέντρωση, φύλο, ηλικία, διάρκεια υπηρετήσης, θέση στο Πανεπιστήμιο). Τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχέτισης και του υπολογισμού του συντελεστή Pearson (r), παρουσιάζονται στον Πίνακα 8. Από τα στοιχεία του πίνακα προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα:

1. **Η εκπλήρωση των υποσχέσεων του οργανισμού συσχετίζεται θετικά με τις εργασιακές στάσεις** με μέτρια ένταση ($r=0,374$). Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01 (sig.= 0,000 < 0,01). Αυτό σημαίνει ότι ο υψηλός βαθμός εκπλήρωσης των υποσχέσεων του οργανισμού συνδέεται με υψηλά επίπεδα εργασιακών στάσεων.
2. **Οι εργασιακές στάσεις συσχετίζονται θετικά με την εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων**, με μέτρια ένταση ($r=0,287$). Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01 (sig.= 0,000 < 0,01). Αυτό σημαίνει ότι οι ενισχυμένες εργασιακές στάσεις συνδέονται με υψηλό βαθμό εκπλήρωσης των υποσχέσεων των εργαζομένων.
3. **Η εκπλήρωση των υποσχέσεων του οργανισμού συσχετίζεται θετικά με την εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων** με μέτρια ένταση ($r=0,465$). Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01 (sig.=0,000<0,01). Αυτό σημαίνει ότι ο υψηλός βαθμός εκπλήρωσης των υποσχέσεων του

οργανισμού συνδέεται με υψηλό βαθμό εκπλήρωσης των υποσχέσεων των εργαζομένων.

4. **Η εκπλήρωση των υποσχέσεων του οργανισμού συσχετίζεται θετικά με την επίδοση του οργανισμού** με μέτρια ένταση ($r=0,394$). Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01 ($\text{sig.} = 0,000 < 0,01$). Αυτό σημαίνει ότι ο υψηλός βαθμός εκπλήρωσης των υποσχέσεων του οργανισμού συνδέεται με υψηλά επίπεδα οργανωσιακής επίδοσης.
5. **Η εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων συσχετίζεται θετικά με την επίδοση του οργανισμού** με μέτρια ένταση ($r=0,418$). Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01 ($\text{sig.} = 0,000 < 0,01$). Αυτό σημαίνει ότι ο υψηλός βαθμός εκπλήρωσης των υποσχέσεων των εργαζομένων συνδέεται με υψηλά επίπεδα οργανωσιακής επίδοσης.

Αναφορικά με τα **ατομικά και οργανωσιακά χαρακτηριστικά**, αξίζει να αναφερθούν ορισμένες συσχετίσεις. Πιο συγκεκριμένα, από τα στοιχεία του πίνακα φαίνεται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση, ασθενούς έντασης, ανάμεσα στις εργασιακές στάσεις και την ηλικία ($r=0,155$ $\text{sig.} = 0,012 < 0,05$). Αυτό σημαίνει ότι **υψηλά επίπεδα εργασιακών στάσεων τείνουν να συνδέονται με υψηλότερα ηλικιακά επίπεδα**. Επίσης, υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση, ασθενούς έντασης, μεταξύ της εκπλήρωσης των υποσχέσεων του οργανισμού και του φύλου ($r = -0,160$ $\text{sig.} = 0,009 < 0,01$). Δεδομένης της κωδικοποίησης της μεταβλητής «Φύλο» (Ανδρας=1, Γυναίκα=2), αυτό σημαίνει ότι **υψηλός βαθμός εκπλήρωσης των υποσχέσεων του οργανισμού τείνει να συνδέεται με το ανδρικό φύλο**, ή με άλλα λόγια, ότι οι άνδρες τείνουν να κατατάσσουν την εκπλήρωση των υποσχέσεων του οργανισμού σε υψηλά επίπεδα περισσότερο από τις γυναίκες.

Από τα στοιχεία του πίνακα τέλος, φαίνεται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση, ασθενούς έντασης, μεταξύ επικέντρωσης και εργασιακών στάσεων ($r = -0,180$ $\text{sig.} = 0,003 < 0,01$), εκπλήρωσης υποσχέσεων εργαζομένων ($r = -0,146$ $\text{sig.} = 0,017 < 0,05$) και επίδοσης οργανισμού ($r = -0,134$ $\text{sig.} = 0,028 < 0,05$). Δεδομένης της κωδικοποίησης της μεταβλητής «Επικέντρωση» (Ευρεία = 1, Μεσαία = 2, Στενή = 3), αυτό σημαίνει ότι

Πίνακας 8: Ανάλυση συσχέτισης μεταβλητών βάσει του συντελεστή Pearson (r)

		Πανεπιστήμιο	Μέγεθος	Επικέντρωση	Φύλο	Ηλικία	Διάρκεια Υπηρετήσης	Θέση στο Πανεπιστήμιο	Εκπλήρωση Υποσχέσεων Οργανισμού	Εργασιακές Στάσεις	Εκπλήρωση Υποσχέσεων Εργαζομένων	Επίδοση Οργανισμού
Πανεπιστήμιο	r (Pearson Correlation) Sig. (2-tailed) N	1 268										
Μέγεθος	r (Pearson Correlation) Sig. (2-tailed) N	0,833** 0,000 268	1 268									
Επικέντρωση	r (Pearson Correlation) Sig. (2-tailed) N	0,699** 0,000 268	0,670** 0,000 268	1 268								
Φύλο	r (Pearson Correlation) Sig. (2-tailed) N	0,121* 0,049 267	0,127* 0,038 267	0,137* 0,026 267	1 267							
Ηλικία	r (Pearson Correlation) Sig. (2-tailed) N	-0,121* 0,049 265	-0,094 0,129 265	-0,145* 0,018 265	-0,160** 0,009 264	1 265						
Διάρκεια Υπηρετήσης	r (Pearson Correlation) Sig. (2-tailed) N	-0,097 0,115 266	-0,040 0,521 266	-0,089 0,150 266	-0,019 0,755 265	0,709** 0,000 264	1 266					
Θέση στο Πανεπιστήμιο	r (Pearson Correlation) Sig. (2-tailed) N	0,089 0,145 267	0,078 0,204 267	0,092 0,136 267	0,371** 0,000 266	-0,337** 0,000 264	-0,014 0,824 265	1 267				
Εκπλήρωση Υποσχέσεων Οργανισμού	r (Pearson Correlation) Sig. (2-tailed) N	-0,006 0,920 268	0,000 0,994 268	-0,032 0,597 268	-0,160** 0,009 267	-0,019 0,762 265	-0,062 0,312 266	-0,028 0,652 267	1 268			
Εργασιακές Στάσεις	r (Pearson Correlation) Sig. (2-tailed) N	-0,088 0,151 268	-0,073 0,236 268	-0,180** 0,003 268	-0,106 0,084 267	0,155* 0,012 265	0,077 0,213 266	-0,062 0,316 267	0,374** 0,000 268	1 268		
Εκπλήρωση Υποσχέσεων Εργαζομένων	r (Pearson Correlation) Sig. (2-tailed) N	-0,042 0,497 268	-0,035 0,570 268	-0,146* 0,017 268	-0,021 0,737 267	0,001 0,982 265	-0,053 0,393 266	0,011 0,857 267	0,465** 0,000 268	0,287** 0,000 268	1 268	
Επίδοση Οργανισμού	r (Pearson Correlation) Sig. (2-tailed) N	-0,001 0,985 268	-0,015 0,801 268	-0,134* 0,028 268	0,075 0,223 267	0,059 0,342 265	0,037 0,552 266	0,111 0,069 267	0,394** 0,000 268	0,543** 0,000 268	0,418** 0,000 268	1 268

** Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed).

υψηλότερο εύρος επικέντρωσης τείνει να συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα εργασιακών στάσεων, εκπλήρωσης υποσχέσεων εργαζομένων και επίδοσης οργανισμού. Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι του Α.Π.Θ., οι οποίοι κατεξοχήν χαρακτηρίζουν το Πανεπιστήμιό τους ως «ευρείας επικέντρωσης», είναι αυτοί που τείνουν να «κινούνται» σε υψηλότερα επίπεδα εργασιακών στάσεων και να κατατάσσουν την εκπλήρωση των υποσχέσεών τους και την επίδοση του οργανισμού τους σε υψηλότερα επίπεδα, σε σύγκριση με τους εργαζόμενους του ΠΑ.ΜΑΚ.

7.4.2. Ανάλυση Παλινδρόμησης

Σε συνέχεια των συσχετίσεων, υπολογίστηκαν μοντέλα γραμμικής παλινδρόμησης, ένα για κάθε μια ερευνητική υπόθεση. Η παλινδρόμηση είναι ένα μοντέλο πρόβλεψης. Είναι μια στατιστική ανάλυση που παρέχει τη δυνατότητα να ανακαλυφθεί ή να προβλεφθεί η επίδραση μιας ή περισσότερων ανεξάρτητων μεταβλητών σε μια εξαρτημένη μεταβλητή. Για την καλύτερη κατανόηση των αποτελεσμάτων, γίνεται μια σύντομη αναφορά στους πίνακες που προκύπτουν από την ανάλυση της γραμμικής παλινδρόμησης και την ερμηνεία των δεικτών:

- **Πίνακας «Model Summary».** Στον πίνακα αυτό εστιάζουμε στο συντελεστή προσδιορισμού **R Square (R^2)**. Ο δείκτης R^2 εκφράζει το ποσοστό (%) της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής, το οποίο ερμηνεύεται από τη διακύμανση του μοντέλου μιας ή περισσότερων ανεξάρτητων μεταβλητών.
- **Πίνακας «ANOVA».** Με τους δείκτες **F** και **Sig.** ελέγχεται η στατιστική σημαντικότητα της γραμμικής παλινδρόμησης. Αν $Sig. < 0,05$, το **F** είναι μεγάλο και η γραμμική παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική.
- **Πίνακας «Coefficients».** Στον πίνακα αυτό οι τιμές του δείκτη **B** δείχνουν τη συμπεριφορά των συντελεστών του μοντέλου: για κάθε αύξηση της ανεξάρτητης μεταβλητής κατά μια μονάδα η εξαρτημένη μεταβλητή αυξάνεται ή μειώνεται (ανάλογα με το πρόσημο του δείκτη) κατά **B**. Οι τιμές του δείκτη **Beta** ελέγχονται σε μοντέλα παλινδρόμησης με πολλές ανεξάρτητες μεταβλητές και χρησιμεύουν στην ταξινόμηση αυτών των μεταβλητών ανάλογα με την ερμηνευτική τους ικανότητα. Δεν λαμβάνονται υπόψη τα πρόσημα, αλλά μόνο οι απόλυτες τιμές. Οι δείκτες **t** και **Sig.** συνιστούν τον έλεγχο στατιστικής σημαντικότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών. Όταν $Sig < 0,05$ επιβεβαιώνεται στατιστική σημαντικότητα.

Για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων της παρούσας εργασίας, υπολογίστηκαν 5 μοντέλα γραμμικής παλινδρόμησης, στα οποία οι μεταβλητές ελέγχου αποτελούν ανεξάρτητες μεταβλητές. Παρακάτω παρουσιάζονται τα μοντέλα παλινδρόμησης που υπολογίστηκαν και τα αποτελέσματά τους.

I. Μοντέλο Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H1.

Ανεξάρτητες Μεταβλητές (Predictors): (Constant), Εκπλήρωση Υποσχέσεων Οργανισμού, Πανεπιστήμιο, Μέγεθος, Επικέντρωση, Φύλο, Ηλικία, Διάρκεια Υπηρετήσης, Θέση στο Πανεπιστήμιο.

Εξαρτημένη Μεταβλητή (Dependent Variable): Εργασιακές Στάσεις.

Πίνακας 9: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H1 – Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,444	0,197	0,172	0,4894684065

Πίνακας 10: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H1 - ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,877	8	1,860	7,762	0,000
	Residual	60,614	253	0,240		
	Total	75,491	261			

Πίνακας 11: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H1 - Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,669	0,338		7,904	0,000
Πανεπιστήμιο	0,043	0,152	0,031	0,283	0,777
Μέγεθος	0,045	0,090	0,053	0,498	0,619
Επικέντρωση	-0,175	0,071	-0,201	-2,475	0,014
Φύλο	-0,017	0,068	-0,015	-0,243	0,808
Ηλικία	0,012	0,006	0,173	1,905	0,058
Διάρκεια Υπηρετήσης	-0,002	0,005	-0,037	-0,436	0,663
Θέση στο Πανεπιστήμιο	0,011	0,039	0,020	0,292	0,771
Εκπλήρωση Υποσχέσεων Οργανισμού	0,262	0,040	0,376	6,563	0,000

Στους Πίνακες 9, 10 και 11 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης που υπολογίστηκε με ανεξάρτητες μεταβλητές την εκπλήρωση των υποσχέσεων του οργανισμού και όλες τις μεταβλητές ελέγχου και εξαρτημένη μεταβλητή τις εργασιακές στάσεις. Από τον πίνακα ANOVA προκύπτει ότι η γραμμική παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική ($F = 7,762$ και $Sig=0,000<0,05$). Από τον πίνακα Model Summary προκύπτει ότι το 19,7% της διακύμανσης των εργασιακών στάσεων ερμηνεύεται από τη διακύμανση της εκπλήρωσης των υποσχέσεων του οργανισμού και των μεταβλητών ελέγχου ($R^2 = 0,197$). Από τον πίνακα Coefficients που μας δείχνει τη συμμετοχή των επιμέρους ανεξάρτητων μεταβλητών στη διακύμανση της εξαρτημένης μεταβλητής, παρατηρούμε ότι στατιστικά σημαντική είναι η ερμηνευτική ικανότητα δύο μόνο ανεξάρτητων μεταβλητών, της εκπλήρωσης των υποσχέσεων του οργανισμού ($t = 6,563$ και $Sig=0,000<0,05$) και της επικέντρωσης ($t=-2,475$ και $Sig=0,014<0,05$). Σύμφωνα με τους δείκτες B και Beta, η ερμηνευτική ικανότητα της εκπλήρωσης των υποσχέσεων του οργανισμού είναι η μεγαλύτερη ($B = 0,262$ και $Beta = 0,376$). Για κάθε αύξηση της εκπλήρωσης των υποσχέσεων του οργανισμού κατά μία μονάδα η τιμή των εργασιακών στάσεων αυξάνεται κατά 0,262. Μικρότερος είναι ο προβλεπτικός ρόλος της οργανωσιακής μεταβλητής ελέγχου «Επικέντρωση» ($B = -0,175$ και $Beta = -0,201$). Το αρνητικό πρόσημο των δεικτών B και

Beta δείχνει αρνητική επίδραση της επικέντρωσης στις εργασιακές στάσεις, που λόγω κωδικοποίησης της μεταβλητής «Επικέντρωση» (Ευρεία=1, Μεσαία=2, Στενή=3), αυτό σημαίνει ότι η αύξηση του εύρους της επικέντρωσης επιδρά αυξητικά στην τιμή των εργασιακών στάσεων.

Συμπερασματικά, τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχέτισης και της ανάλυσης παλινδρόμησης που έγιναν, επιβεβαιώνουν την ερευνητική υπόθεση H1 σε ικανοποιητικό βαθμό.

II. Μοντέλο Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H2.

Ανεξάρτητες Μεταβλητές (Predictors): (Constant), Εργασιακές Στάσεις, Πανεπιστήμιο, Μέγεθος, Επικέντρωση, Φύλο, Ηλικία, Διάρκεια Υπηρέτησης, Θέση στο Πανεπιστήμιο.

Εξαρτημένη Μεταβλητή (Dependent Variable): Εκπλήρωση Υποσχέσεων Εργαζομένων.

Πίνακας 12: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H2 – Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,324	0,105	0,076	0,7071389040

Πίνακας 13: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H2 - ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,804	8	1,850	3,701	0,000
	Residual	126,511	253	0,500		
	Total	141,315	261			

Πίνακας 14: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H2 - Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,047	0,540		3,789	0,000
Πανεπιστήμιο	0,106	0,220	0,056	0,481	0,631
Μέγεθος	0,067	0,130	0,057	0,515	0,607
Επικέντρωση	-0,216	0,104	-0,181	-2,088	0,038
Φύλο	0,016	0,098	0,010	0,159	0,874
Ηλικία	0,002	0,009	0,025	0,259	0,796
Διάρκεια Υπηρετήσης	-0,008	0,007	-0,098	-1,084	0,280
Θέση στο Πανεπιστήμιο	0,026	0,056	0,033	0,460	0,646
Εργασιακές Στάσεις	0,370	0,084	0,271	4,409	0,000

Στους Πίνακες 12, 13 και 14 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης που υπολογίστηκε με ανεξάρτητες μεταβλητές τις εργασιακές στάσεις και όλες τις μεταβλητές ελέγχου και εξαρτημένη μεταβλητή την εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων. Από τον πίνακα ANOVA προκύπτει ότι η γραμμική παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική ($F = 3,701$ και $Sig=0,000<0,05$). Από τον πίνακα Model Summary προκύπτει ότι το 10,5% της διακύμανσης της εκπλήρωσης των υποσχέσεων των εργαζομένων ερμηνεύεται από τη διακύμανση των εργασιακών στάσεων και των μεταβλητών ελέγχου ($R^2 = 0,105$).

Από τον πίνακα Coefficients που μας δείχνει τη συμμετοχή των επιμέρους ανεξάρτητων μεταβλητών στη διακύμανση της εξαρτημένης μεταβλητής, παρατηρούμε ότι στατιστικά σημαντική είναι η ερμηνευτική ικανότητα δύο μόνο ανεξάρτητων μεταβλητών, των εργασιακών στάσεων ($t = 4,409$ και $Sig=0,000<0,05$) και της επικέντρωσης ($t=-2,088$ και $Sig=0,038<0,05$). Σύμφωνα με τους δείκτες B και Beta, η ερμηνευτική ικανότητα των εργασιακών στάσεων είναι η μεγαλύτερη ($B=0,370$ και $Beta = 0,271$). Για κάθε αύξηση της τιμής των εργασιακών στάσεων κατά μία μονάδα η εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων αυξάνεται κατά 0,370. Μικρότερος είναι ο προβλεπτικός ρόλος της οργανωσιακής μεταβλητής ελέγχου «Επικέντρωση» ($B = -0,216$ και $Beta=-0,181$). Το αρνητικό πρόσημο των δεικτών B και Beta δείχνει αρνητική επίδραση της επικέντρωσης

στην εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων, που λόγω κωδικοποίησης της μεταβλητής «Επικέντρωση» (Ευρεία = 1, Μεσαία = 2, Στενή = 3), αυτό σημαίνει ότι η αύξηση του εύρους της επικέντρωσης επιδρά αυξητικά στην εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων.

Συμπερασματικά, τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχέτισης και της ανάλυσης παλινδρόμησης που έγιναν, επιβεβαιώνουν την ερευνητική υπόθεση H2 σε ικανοποιητικό βαθμό.

III. Μοντέλο Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H3.

Ανεξάρτητες Μεταβλητές (Predictors): (Constant), Εκπλήρωση Υποσχέσεων Οργανισμού, Πανεπιστήμιο, Μέγεθος, Επικέντρωση, Φύλο, Ηλικία, Διάρκεια Υπηρέτησης, Θέση στο Πανεπιστήμιο.

Εξαρτημένη Μεταβλητή (Dependent Variable): Εκπλήρωση Υποσχέσεων Εργαζομένων.

Πίνακας 15: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H3 – Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,500	0,250	0,226	0,6474485912

Πίνακας 16: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H3 - ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	35,260	8	4,408	10,514	0,000
	Residual	106,055	253	0,419		
	Total	141,315	261			

Πίνακας 17: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H3 - Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,970	0,447		4,411	0,000
Πανεπιστήμιο	0,123	0,201	0,065	0,611	0,542
Μέγεθος	0,062	0,119	0,053	0,519	0,604
Επικέντρωση	-0,258	0,094	-0,216	-2,751	0,006
Φύλο	0,102	0,090	0,067	1,129	0,260
Ηλικία	0,006	0,008	0,068	0,777	0,438
Διάρκεια Υπηρετήσης	-0,006	0,007	-0,080	-0,970	0,333
Θέση στο Πανεπιστήμιο	0,019	0,051	0,024	0,363	0,717
Εκπλήρωση Υποσχέσεων Οργανισμού	0,448	0,053	0,469	8,485	0,000

Στους Πίνακες 15, 16 και 17 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης που υπολογίστηκε με ανεξάρτητες μεταβλητές την εκπλήρωση υποσχέσεων του οργανισμού και όλες τις μεταβλητές ελέγχου και εξαρτημένη μεταβλητή την εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων. Από τον πίνακα ANOVA προκύπτει ότι η γραμμική παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική ($F = 10,514$ και $Sig=0,000<0,05$). Από τον πίνακα Model Summary προκύπτει ότι το 25% της διακύμανσης της εκπλήρωσης των υποσχέσεων των εργαζομένων ερμηνεύεται από τη διακύμανση της εκπλήρωσης των υποσχέσεων του οργανισμού και των μεταβλητών ελέγχου ($R^2 = 0,250$).

Από τον πίνακα Coefficients που μας δείχνει τη συμμετοχή των επιμέρους ανεξάρτητων μεταβλητών στη διακύμανση της εξαρτημένης μεταβλητής, παρατηρούμε ότι στατιστικά σημαντική είναι η ερμηνευτική ικανότητα δύο μόνο ανεξάρτητων μεταβλητών, της εκπλήρωσης των υποσχέσεων του οργανισμού ($t = 8,485$ και $Sig=0,000<0,05$) και της επικέντρωσης ($t=-2,751$ και $Sig=0,006<0,05$). Σύμφωνα με τους δείκτες B και Beta, η ερμηνευτική ικανότητα της εκπλήρωσης των υποσχέσεων του οργανισμού είναι η μεγαλύτερη ($B=0,448$ και $Beta = 0,469$). Για κάθε αύξηση της εκπλήρωσης των υποσχέσεων του οργανισμού κατά μία μονάδα η εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων αυξάνεται κατά 0,448. Μικρότερος είναι ο προβλεπτικός ρόλος της οργανωσιακής

μεταβλητής ελέγχου «Επικέντρωση» ($B = -0,258$ και $Beta = -0,216$). Το αρνητικό πρόσημο των δεικτών B και $Beta$ δείχνει αρνητική επίδραση της επικέντρωσης στην εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων, που λόγω κωδικοποίησης της μεταβλητής «Επικέντρωση» (Ευρεία=1, Μεσαία=2, Στενή=3), αυτό σημαίνει ότι η αύξηση του εύρους της επικέντρωσης επιδρά αυξητικά στην εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων.

Συμπερασματικά, τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχέτισης και της ανάλυσης παλινδρόμησης που έγιναν, επιβεβαιώνουν την ερευνητική υπόθεση $H3$ σε ικανοποιητικό βαθμό.

IV. Μοντέλο Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης $H4$.

Ανεξάρτητες Μεταβλητές (Predictors): (Constant), Εκπλήρωση Υποσχέσεων Οργανισμού, Πανεπιστήμιο, Μέγεθος, Επικέντρωση, Φύλο, Ηλικία, Διάρκεια Υπηρέτησης, Θέση στο Πανεπιστήμιο.

Εξαρτημένη Μεταβλητή (Dependent Variable): Επίδοση Οργανισμού.

Πίνακας 18: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης $H4$ – Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,472	0,223	0,198	0,6237738614

Πίνακας 19: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης $H4$ - ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28,191	8	3,524	9,057	0,000
	Residual	98,441	253	0,389		
	Total	126,632	261			

Πίνακας 20: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H4 - Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,712	0,430		3,979	0,000
Πανεπιστήμιο	0,273	0,194	0,153	1,411	0,159
Μέγεθος	0,003	0,115	0,002	0,024	0,981
Επικέντρωση	-0,283	0,090	-0,251	-3,139	0,002
Φύλο	0,184	0,087	0,129	2,116	0,035
Ηλικία	0,011	0,008	0,130	1,458	0,146
Διάρκεια Υπηρετήσης	-0,003	0,006	-0,036	-0,434	0,665
Θέση στο Πανεπιστήμιο	0,095	0,049	0,128	1,922	0,056
Εκπλήρωση Υποσχέσεων Οργανισμού	0,368	0,051	0,407	7,227	0,000

Στους Πίνακες 18, 19 και 20 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης που υπολογίστηκε με ανεξάρτητες μεταβλητές την εκπλήρωση υποσχέσεων του οργανισμού και όλες τις μεταβλητές ελέγχου και εξαρτημένη μεταβλητή την επίδοση του οργανισμού. Από τον πίνακα ANOVA προκύπτει ότι η γραμμική παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική ($F = 9,057$ και $Sig=0,000<0,05$). Από τον πίνακα Model Summary προκύπτει ότι το 22,3% της διακύμανσης της επίδοσης του οργανισμού ερμηνεύεται από τη διακύμανση της εκπλήρωσης των υποσχέσεων του οργανισμού και των μεταβλητών ελέγχου ($R^2 = 0,223$).

Από τον πίνακα Coefficients που μας δείχνει τη συμμετοχή των επιμέρους ανεξάρτητων μεταβλητών στη διακύμανση της εξαρτημένης μεταβλητής, παρατηρούμε ότι στατιστικά σημαντική είναι η ερμηνευτική ικανότητα τριών ανεξάρτητων μεταβλητών, της εκπλήρωσης των υποσχέσεων του οργανισμού ($t = 7,227$ και $Sig=0,000<0,05$), της επικέντρωσης ($t=-3,139$ και $Sig=0,002<0,05$) και του φύλου ($t=2,116$ και $Sig=0,035<0,05$). Σύμφωνα με τους δείκτες B και Beta, η ερμηνευτική ικανότητα της εκπλήρωσης των υποσχέσεων του οργανισμού είναι η μεγαλύτερη ($B=0,368$ και $Beta=0,407$). Για κάθε αύξηση της εκπλήρωσης των υποσχέσεων του οργανισμού κατά μία μονάδα η επίδοση του οργανισμού αυξάνεται κατά 0,368. Μικρότερος είναι ο προβλεπτικός ρόλος της οργανωσιακής

μεταβλητής ελέγχου «Επικέντρωση» ($B = -0,283$ και $Beta = -0,251$) και ακόμη μικρότερος της ατομικής μεταβλητής ελέγχου «Φύλο» ($B = 0,184$ και $Beta = 0,129$). Το αρνητικό πρόσημο των δεικτών B και $Beta$ δείχνει αρνητική επίδραση της επικέντρωσης στην επίδοση του οργανισμού, που λόγω κωδικοποίησης της μεταβλητής «Επικέντρωση» (Ευρεία = 1, Μεσαία = 2, Στενή = 3), αυτό σημαίνει ότι **η αύξηση του εύρους της επικέντρωσης επιδρά αυξητικά στην επίδοση του οργανισμού**. Το θετικό πρόσημο των δεικτών B και $Beta$ δείχνει θετική επίδραση του φύλου στην επίδοση του οργανισμού, που λόγω κωδικοποίησης της μεταβλητής «Φύλο» (Άνδρας = 1, Γυναίκα = 2), αυτό σημαίνει ότι το γυναικείο φύλο σχετίζεται με υψηλότερες τιμές επίδοσης του οργανισμού, η με άλλα λόγια, **οι γυναίκες τείνουν να κατατάσσουν την επίδοση του οργανισμού τους σε υψηλότερα επίπεδα από τους άνδρες**.

Συμπερασματικά, τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχέτισης και της ανάλυσης παλινδρόμησης που έγιναν, επιβεβαιώνουν την ερευνητική υπόθεση H4 σε ικανοποιητικό βαθμό.

V. Μοντέλο Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H5.

Ανεξάρτητες Μεταβλητές (Predictors): (Constant), Εκπλήρωση Υποσχέσεων Εργαζομένων, Πανεπιστήμιο, Μέγεθος, Επικέντρωση, Φύλο, Ηλικία, Διάρκεια Υπηρέτησης, Θέση στο Πανεπιστήμιο.

Εξαρτημένη Μεταβλητή (Dependent Variable): Επίδοση Οργανισμού.

Πίνακας 21: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H5 – Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,467	0,218	0,193	0,6257719090

Πίνακας 22: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H5 - ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	27,559	8	3,445	8,797	0,000
Residual	99,072	253	0,392		
Total	126,632	261			

Πίνακας 23: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H5 - Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,562	0,441		3,544	0,000
Πανεπιστήμιο	0,226	0,194	0,127	1,162	0,246
Μέγεθος	-0,009	0,115	-0,008	-0,074	0,941
Επικέντρωση	-0,198	0,092	-0,176	-2,162	0,032
Φύλο	0,093	0,086	0,065	1,082	0,280
Ηλικία	0,009	0,008	0,105	1,171	0,243
Διάρκεια Υπηρετήσης	-0,002	0,006	-0,021	-0,246	0,806
Θέση στο Πανεπιστήμιο	0,094	0,049	0,127	1,901	0,058
Εκπλήρωση Υποσχέσεων Εργαζομένων	0,380	0,054	0,402	7,091	0,000

Στους Πίνακες 21, 22 και 23 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης που υπολογίστηκε με ανεξάρτητες μεταβλητές την εκπλήρωση υποσχέσεων των εργαζομένων και όλες τις μεταβλητές ελέγχου και εξαρτημένη μεταβλητή την επίδοση του οργανισμού. Από τον πίνακα ANOVA προκύπτει ότι η γραμμική παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική ($F = 8,797$ και $Sig=0,000 < 0,05$). Από τον πίνακα Model Summary προκύπτει ότι το 21,8% της διακύμανσης της επίδοσης του οργανισμού ερμηνεύεται από τη διακύμανση της εκπλήρωσης των υποσχέσεων των εργαζομένων και των μεταβλητών ελέγχου ($R^2 = 0,218$).

Από τον πίνακα Coefficients που μας δείχνει τη συμμετοχή των επιμέρους ανεξάρτητων μεταβλητών στη διακύμανση της εξαρτημένης μεταβλητής, παρατηρούμε ότι στατιστικά σημαντική είναι η ερμηνευτική ικανότητα δύο ανεξάρτητων μεταβλητών, της εκπλήρωσης των υποσχέσεων των εργαζομένων ($t = 7,091$ και $Sig=0,000<0,05$) και της επικέντρωσης ($t=-2,162$ και $Sig=0,032<0,05$). Σύμφωνα με τους δείκτες B και Beta, η ερμηνευτική ικανότητα της εκπλήρωσης των υποσχέσεων των εργαζομένων είναι η μεγαλύτερη ($B=0,380$ και $Beta=0,402$). Για κάθε αύξηση της εκπλήρωσης των υποσχέσεων των εργαζομένων κατά μία μονάδα η επίδοση του οργανισμού αυξάνεται κατά 0,380. Μικρότερος είναι ο προβλεπτικός ρόλος της οργανωσιακής μεταβλητής ελέγχου «Επικέντρωση» ($B = -0,198$ και $Beta=-0,176$). Το αρνητικό πρόσημο των δεικτών B και Beta δείχνει αρνητική επίδραση της επικέντρωσης στην επίδοση του οργανισμού, που λόγω κωδικοποίησης της μεταβλητής «Επικέντρωση» (Ευρεία = 1, Μεσαία = 2, Στενή = 3), αυτό σημαίνει **ότι η αύξηση του εύρους της επικέντρωσης επιδρά αυξητικά στην επίδοση του οργανισμού.**

Συμπερασματικά, τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχέτισης και της ανάλυσης παλινδρόμησης που έγιναν, επιβεβαιώνουν την ερευνητική υπόθεση H5 σε ικανοποιητικό βαθμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

8.1. Συμπεράσματα και συνεισφορά της έρευνας

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση ανέδειξε τις διάφορες πτυχές και διαστάσεις της επίδρασης του ψυχολογικού συμβολαίου στους οργανισμούς. Πιο συγκεκριμένα, συζητήθηκε ο τρόπος με τον οποίο η ύπαρξη και μόνο του ψυχολογικού συμβολαίου και ακόμη περισσότερο η ικανοποίηση του ψυχολογικού συμβολαίου ή αντίθετα η ρήξη και παραβίασή του, μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή σχέση γενικά και να επιδράσουν στη διαμόρφωση συγκεκριμένων εργασιακών στάσεων και συμπεριφορών, στην εργασιακή απόδοση και τελικά στη συνολική επίδοση του οργανισμού.

Το ενδιαφέρον της εμπειρικής έρευνας εστιάστηκε στην επίδραση της ικανοποίησης του ψυχολογικού συμβολαίου στους δημόσιους οργανισμούς. Με μελέτη περίπτωσης τα Ελληνικά Πανεπιστήμια και οδηγό τις 5 ερευνητικές υποθέσεις που διατυπώθηκαν, επιχειρήθηκε η διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ της εκπλήρωσης των υποσχέσεων του οργανισμού, των εργασιακών στάσεων, της εκπλήρωσης των υποσχέσεων των εργαζομένων και της συνολικής επίδοσης του οργανισμού. Επιχειρήθηκε ουσιαστικά η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί και του μηχανισμού με τον οποίο επιδρά η ικανοποίηση του ψυχολογικού συμβολαίου στα Ελληνικά Πανεπιστήμια, τα οποία αποτελούν μια διακριτή κατηγορία δημόσιων οργανισμών. Τα βασικά συμπεράσματα της συγκεκριμένης εμπειρικής έρευνας συνοψίζονται στις επόμενες παραγράφους.

Η 1^η ερευνητική υπόθεση (H1) επιβεβαιώνεται πλήρως. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι η εκπλήρωση των υποσχέσεων από την πλευρά του Πανεπιστημίου επηρεάζει θετικά τις εργασιακές στάσεις των εργαζομένων του και συγκεκριμένα την παρακίνηση, την οργανωσιακή δέσμευση και την εργασιακή τους ικανοποίηση. Το συμπέρασμα αυτό συμφωνεί με την άποψη των διαφόρων ερευνητών, η οποία βασίζεται στη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής και τον κανόνα της αμοιβαιότητας και στοιχειοθετείται από τα αποτελέσματα των ερευνών τους στον ιδιωτικό τομέα, το δημόσιο τομέα ή και σε κοινό δείγμα ιδιωτικών και δημόσιων οργανισμών. Συγκεκριμένα, οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση του ψυχολογικού συμβολαίου, με την έννοια της εκπλήρωσης των υποχρεώσεων/υποσχέσεων του οργανισμού, ενισχύει τις θετικές εργασιακές στάσεις όπως η παρακίνηση, η δέσμευση, η ικανοποίηση, η πίστη και η

αφοσίωση, όπως επίσης και τις θετικές εργασιακές συμπεριφορές όπως η πρόθεση για παραμονή στον οργανισμό και η συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας (Robinson and Morrison 1995; Coyle-Shapiro and Kessler, 2000; Conway and Briner, 2002; Coyle-Shapiro, 2002; Rhoades and Eisenberger, 2002; Coyle-Shapiro and Kessler, 2003; Turnley, et. al., 2003; Sturges, et. al., 2005; Hornung and Glaser (2010).

Η 2^η ερευνητική υπόθεση (H1) επιβεβαιώνεται σε ικανοποιητικό βαθμό, καθώς τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι θετικές εργασιακές στάσεις των εργαζομένων των δύο Πανεπιστημίων (παρακίνηση, οργανωσιακή δέσμευση και εργασιακή ικανοποίηση) επηρεάζουν θετικά την εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων. Η θετική αυτή σχέση συνάδει με το μοντέλο της Katou (2012), η έρευνα της οποίας έδειξε το μεσολαβητικό ρόλο των εργασιακών στάσεων μεταξύ εκπλήρωσης υποσχέσεων οργανισμού και εκπλήρωσης υποσχέσεων εργαζομένων. Έδειξε δηλαδή ότι η εκπλήρωση των υποσχέσεων του οργανισμού επιδρά στις εργασιακές στάσεις, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν την εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων. Είναι εξάλλου λογικό να αναμένουμε ότι οι περισσότερο παρακινημένοι, δεσμευμένοι και ικανοποιημένοι εργαζόμενοι τείνουν να εκπληρώνουν σε μεγαλύτερο βαθμό τις υποσχέσεις τους απέναντι στον οργανισμό.

Η 3^η ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώνεται πλήρως. Η εκπλήρωση των υποσχέσεων από την πλευρά του Πανεπιστημίου επηρεάζει θετικά, ενισχύει την εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον κανόνα της αμοιβαιότητας, όταν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι ο οργανισμός τους εκπληρώνει τις υποσχέσεις με τι οποίες έχει δεσμευτεί και τις υποχρεώσεις που έχει αναλάβει απέναντί τους, τότε, αντιδρώντας θετικά στη συμπεριφορά του «καλού εργοδότη», πιθανότατα εκπληρώνουν και τις δικές τους υποσχέσεις και υποχρεώσεις (Rousseau, 1995; Coyle-Shapiro, 2002; Coyle-Shapiro and Kessler, 2003; Conway and Briner, 2005; Purcell and Hutchinson, 2007; Katou, 2011; Katou, 2012). Κατά συνέπεια, όσο περισσότερο αυξάνεται η εκπλήρωση των υποσχέσεων του οργανισμού, τόσο περισσότερο οι εργαζόμενοι τείνουν να εκπληρώσουν τις δικές τους υποσχέσεις.

Η 4^η και η 5^η ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώνονται πλήρως. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι και η εκπλήρωση των υποσχέσεων από την πλευρά του Πανεπιστημίου και η εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων του επηρεάζουν θετικά την συνολική οργανωσιακή του επίδοση, διαστάσεις της οποίας είναι η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα, η ανάπτυξη, η καινοτομία και η ποιότητα. Παρά το γεγονός ότι η έρευνα δεν έχει εστιάσει ιδιαίτερα στην σχέση μεταξύ ψυχολογικού

συμβολαίου και απόδοσης του οργανισμού (de Jong, et. al., 2009), η γενική άποψη που επικρατεί στη βιβλιογραφία υπογραμμίζει τη θετική σχέση μεταξύ ικανοποίησης ψυχολογικού συμβολαίου και απόδοσης. Μάλιστα, η έρευνα της Katou (2012) έδειξε ότι η ικανοποίηση του ψυχολογικού συμβολαίου έχει μεσολαβητικό ρόλο στη σχέση μεταξύ των πρακτικών ΔΑΔ και της απόδοσης του οργανισμού, αποτελώντας έτσι μια από τις ελάχιστες έρευνες που υπογράμμισαν την άμεση θετική σχέση μεταξύ ικανοποίησης ψυχολογικού συμβολαίου και απόδοσης του οργανισμού.

Ειδικότερα για την **εκπλήρωση των υποσχέσεων του οργανισμού**, κάποιοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι μπορεί να έχει θετικές επιπτώσεις στον οργανισμό, καθώς οι θετικές εργασιακές στάσεις που καλλιεργεί επιφέρουν αύξηση της αποδοτικότητας (Robinson, 1996; Coyle-Shapiro and Kessler, 2000; Sturges, et. al., 2005). Εκτός όμως από την επίδραση της εκπλήρωσης των υποσχέσεων του οργανισμού στην συνολική του επίδοση μέσω της ενίσχυσης των θετικών εργασιακών στάσεων, θα πρέπει να επισημάνουμε και την πιο άμεση και απευθείας επίδραση που μπορεί να έχει η εκπλήρωση των υποσχέσεων του οργανισμού στη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης. Συγκεκριμένα, η εκπλήρωση των υποσχέσεων του οργανισμού, σημαίνει συχνά και βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος, κατάρτιση και επιμόρφωση των εργαζομένων, προώθηση καινοτόμων ιδεών και ανατροφοδότηση. Όλα αυτά πιθανότατα ασκούν μια απευθείας επίδραση και προωθούν με άμεσο τρόπο τη βελτίωση τόσο της απόδοσης των εργαζομένων όσο και της συνολικής απόδοσης του οργανισμού.

Αναφορικά με την **εκπλήρωση των υποσχέσεων εργαζομένων**, είναι σχεδόν αυτονόητη η επίδραση που έχει στην επίδοση του οργανισμού. Η εκπλήρωση υποσχέσεων των εργαζομένων όπως η προσφορά σκληρής δουλειάς, η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, η ανάδειξη νέων ιδεών, η τήρηση της τυπικότητας, η πίστη στον οργανισμό, η ελαστικότητα και προσαρμοστικότητα στην εργασία κλπ., προφανώς επηρεάζουν θετικά και ενισχύουν την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα, την ανάπτυξη, την καινοτομία και την ποιότητα. Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, **ο ρόλος των περισσότερων ατομικών και οργανωσιακών χαρακτηριστικών και η σχέση τους με τις μεταβλητές του λειτουργικού υποδείγματος δεν είναι ιδιαίτερα σημαντική**. Ωστόσο, οι ατομικές μεταβλητές «Φύλο» και «Ηλικία» και η οργανωσιακή μεταβλητή «Επικέντρωση» παρουσιάζουν κάποιο ενδιαφέρον. Πιο συγκεκριμένα, η στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας έδειξε ότι οι άνδρες τείνουν να κατατάσσουν την εκπλήρωση των υποσχέσεων του οργανισμού σε υψηλότερα επίπεδα από ότι οι γυναίκες. Από την άλλη πλευρά, οι γυναίκες τείνουν να

κατατάσσουν την επίδοση του οργανισμού τους σε υψηλότερα επίπεδα έναντι των αντρών. Επίσης, οι εργαζόμενοι μεγαλύτερων ηλικιών τείνουν να «κινούνται» σε υψηλότερα επίπεδα εργασιακών στάσεων. Τέλος, οι εργαζόμενοι του Α.Π.Θ., οι οποίοι κατεξοχήν χαρακτηρίζουν το Πανεπιστήμιό τους ως «ευρείας επικέντρωσης», είναι αυτοί που τείνουν να «κινούνται» σε υψηλότερα επίπεδα εργασιακών στάσεων και να κατατάσσουν την εκπλήρωση των υποσχέσεών τους και την επίδοση του οργανισμού τους σε υψηλότερα επίπεδα, σε σύγκριση με τους εργαζόμενους του ΠΑ.ΜΑΚ., οι οποίοι κατά κανόνα θεωρούν ότι εργάζονται σε Πανεπιστήμιο «μεσαίας ή στενής επικέντρωσης».

Ολοκληρώνοντας και προσπαθώντας να συναθροίσουμε τα επιμέρους συμπεράσματα της έρευνας σε μια γενική αλήθεια, θα μπορούσαμε να πούμε ότι τελικά **η ικανοποίηση του ψυχολογικού συμβολαίου, μέσα από τη λειτουργία και επίδραση τόσο της εκπλήρωσης των υποσχέσεων από την πλευρά του Πανεπιστημίου όσο και της εκπλήρωσης των υποσχέσεων των εργαζομένων σε αυτό, επηρεάζει θετικά τη συνολική απόδοση του Πανεπιστημίου.**

Η συγκεκριμένη έρευνα, παρά τους περιορισμούς της που αναφέρονται παρακάτω και θα πρέπει να ληφθούν υπόψη, έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς αποτελεί μία από τις ελάχιστες προσπάθειες διερεύνησης των επιπτώσεων του ψυχολογικού συμβολαίου στους δημόσιους οργανισμούς της χώρας μας και ίσως την πρώτη προσπάθεια διερεύνησης της επίδρασης της ικανοποίησης του ψυχολογικού συμβολαίου στα ελληνικά Πανεπιστήμια.

Μάλιστα, η υιοθέτηση της δισδιάστατης προσέγγισης της ικανοποίησης του ψυχολογικού συμβολαίου, ως ένα σύστημα δηλαδή εκπλήρωσης των αμοιβαίων υποσχέσεων μεταξύ του οργανισμού και των εργαζομένων του, αποτελεί συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι άλλων ερευνών που μελετούν την ικανοποίηση του ψυχολογικού συμβολαίου διερευνώντας την εκπλήρωση των υποσχέσεων μόνο από την πλευρά του οργανισμού.

Τα συμπεράσματα της παρούσας εργασίας παρέχουν κάποιες γενικές αλλά σημαντικές πληροφορίες, η αξιοποίηση των οποίων από τη διοίκηση των ελληνικών Πανεπιστημίων μπορεί, κατά πάσα πιθανότητα, να συνδράμει στην προσπάθειά τους να ανταποκριθούν στη μεγάλη πρόκληση που αντιμετωπίζουν, να ενισχύσουν δηλαδή την ανταγωνιστικότητά τους στο πλαίσιο των αντίξωων οικονομικοκοινωνικών συνθηκών (βλ. Υποκεφάλαιο 5.4.). Συγκεκριμένα, στόχος της διοίκησης των Πανεπιστημίων θα πρέπει να είναι η διαμόρφωση και διατήρηση θετικού ψυχολογικού συμβολαίου, ο υψηλός βαθμός ικανοποίησης του οποίου θα επιφέρει βελτίωση της συνολικής επίδοσης τους και συνεπώς αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους. Θα πρέπει συνεπώς να σχεδιαστούν και να εφαρμοστούν

διοικητικές πρακτικές γενικά και πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ειδικότερα, οι οποίες θα έχουν στόχο να εξασφαλίζουν την όσο το δυνατόν υψηλότερη εκπλήρωση των υποσχέσεων του Πανεπιστημίου έναντι των εργαζομένων του και να επικοινωνούν αποτελεσματικά την εκπλήρωση αυτή με όλους τους εργαζόμενους. Αυτό αναμένεται να ενισχύσει τις θετικές εργασιακές στάσεις όλων των κατηγοριών προσωπικού στο Πανεπιστήμιο και να τους ωθήσει σε υψηλότερη εκπλήρωση των δικών τους υποσχέσεων. Τελικά, όταν από τη μια πλευρά η διοίκηση του Πανεπιστημίου αντιμετωπίζει με σεβασμό και αναγνωρίζει έμπρακτα τη συνεισφορά των εργαζομένων του, τους παρέχει δυνατότητες κατάρτισης, ανάπτυξης και εξέλιξης, εξασφαλίζει ένα υγιές και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, αναγνωρίζει και προωθεί την πρωτοβουλία και την καινοτομία, φροντίζει για το ενδιαφέρον περιεχόμενο της εργασίας και παρέχει ανατροφοδότηση για την απόδοση και από την άλλη πλευρά οι εργαζόμενοι είναι πιστοί και αφοσιωμένοι το Πανεπιστήμιο, εργάζονται τίμια και σκληρά, είναι πρόθυμοι να προσφέρουν περισσότερα όταν τους ζητηθεί, προσαρμόζονται εύκολα στις αλλαγές, είναι δημιουργικοί και εξελίσσουν τις ικανότητές τους συνεχώς, τότε δε μπορεί κανείς παρά να περιμένει βελτίωση των διαφόρων παραμέτρων της οργανωσιακής απόδοσης και συγκεκριμένα της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας, της ανάπτυξης, της καινοτομίας και της ποιότητας.

8.2. Περιορισμοί της έρευνας

Όπως σε όλες τις έρευνες έτσι και στη συγκεκριμένη υπάρχουν περιορισμοί. Ένας περιορισμός είναι η στατική διερεύνηση της επίδρασης της ικανοποίησης του ψυχολογικού συμβολαίου στα Ελληνικά Πανεπιστήμια και πιο συγκεκριμένα η στατική διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ της εκπλήρωσης των υποσχέσεων του οργανισμού, των εργασιακών στάσεων, της εκπλήρωσης των υποσχέσεων των εργαζομένων και της συνολικής επίδοσης του οργανισμού. Μια παρόμοια μελλοντική έρευνα, μετά από εύλογο χρονικό διάστημα δύο ή τριών ετών, θα παρείχε ενδεχομένως συγκρίσιμα στατιστικά δεδομένα και θα εξασφάλιζε πιθανότατα την εξαγωγή πιο έγκυρων και αξιόπιστων συμπερασμάτων.

Επίσης, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι περιορισμοί που επηρεάζουν τη γενίκευση των αποτελεσμάτων της έρευνας και την αποδοχή των συμπερασμάτων της για ευρύτερους πληθυσμούς. Καταρχήν, παρόλο που το στατιστικό δείγμα των 268 συμμετεχόντων θεωρείται αρκετά ικανοποιητικό, η διεξαγωγή της έρευνας σε δύο μόνο Πανεπιστήμια, τα οποία μάλιστα βρίσκονται στην ίδια πόλη, αποτελεί εκ των πραγμάτων ένα περιοριστικό

παράγοντα γενίκευσης των συμπερασμάτων για το σύνολο των ελληνικών Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων. Επιπλέον, θα πρέπει να επισημανθεί ότι τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα αποτελούν μια διακριτή κατηγορία δημόσιων οργανισμών και δεν μπορούν να θεωρηθούν ότι αντιπροσωπεύουν το συνολικό ελληνικό δημόσιο τομέα. Συνεπώς, τα συμπεράσματα από την έρευνα στα Ελληνικά Πανεπιστήμια είναι ορθότερο να θεωρούνται ενδεικτικά και όχι αντιπροσωπευτικά για το σύνολο των δημόσιων οργανισμών της χώρας, οι οποίοι εντάσσονται σε διαφορετικούς μεταξύ τους κλάδους. Τέλος, υπενθυμίζεται ότι η Ελλάδα αποτελεί χώρα της Νοτιοανατολικής Ευρώπης με συγκεκριμένο οικονομικό, κοινωνικό και πολιτισμικό χαρακτήρα και με «βαριά» οκταετή πορεία εντός μιας μεγάλης οικονομικής κρίσης. Οι δημόσιοι οργανισμοί λειτουργούν στο πλαίσιο ενός σύνθετου θεσμικού πλαισίου και χαρακτηρίζονται από συγκεκριμένες εργασιακές σχέσεις και συγκεκριμένη οργανωσιακή κουλτούρα. Οι ιδιαιτερότητες του ελληνικού δημόσιου τομέα και της χώρας μας γενικότερα, αποτελούν επιπρόσθετους περιοριστικούς παράγοντες και απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή κατά την απόπειρα γενίκευσης των αποτελεσμάτων της έρευνας σε ευρύτερο διεθνές επίπεδο.

Τέλος, θα πρέπει να επισημάνουμε ότι τα αποτελέσματα της έρευνας είναι αποδεκτά στο βαθμό που οι συμμετέχοντες αντιλήφθηκαν με ορθό τρόπο τις επιμέρους ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και απάντησαν σε αυτές με ειλικρίνεια.

8.3. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Σε απάντηση των περιορισμών της έρευνας που αναφέρθηκαν ήδη, πρόταση για μελλοντική έρευνα αποτελεί η διεξαγωγή διαχρονικής έρευνας σε δείγμα εργαζομένων από όσο το δυνατόν περισσότερα Πανεπιστήμια, εγκατεστημένα σε διάφορες περιοχές της χώρας, ώστε να εξαχθούν πιο ασφαλή και αντιπροσωπευτικά συμπεράσματα. Επίσης, η διεξαγωγή έρευνας σε διευρυμένο δείγμα εργαζομένων από δημόσιους οργανισμούς της χώρας, που βρίσκονται σε διάφορες γεωγραφικές ζώνες και ανήκουν σε διαφορετικούς κλάδους, θα μπορούσε να δώσει μια αξιόπιστη εικόνα αναφορικά με την επίδραση του ψυχολογικού συμβολαίου συνολικά στον ελληνικό δημόσιο τομέα και να επιτρέψει συγκρίσεις με γεωγραφικά ή κλαδικά κριτήρια.

Μια πρόταση επίσης για τους επίδοξους μελλοντικούς ερευνητές είναι να δοθεί στην έρευνα η διεθνής διάσταση. Η διεξαγωγή παρόμοιας έρευνας σε Πανεπιστήμια άλλων ευρωπαϊκών ή μη χωρών, με διαφορετικό κανονιστικό και θεσμικό πλαίσιο, εργασιακές σχέσεις και

οργανωσιακή κουλτούρα, θα οδηγούσε ενδεχομένως στη διαμόρφωση μιας «παγκοσμιοποιημένης» άποψης αναφορικά με την επίδραση της ικανοποίησης του ψυχολογικού συμβολαίου στους οργανισμούς ανώτατης εκπαίδευσης.

Αναφορικά με το μοντέλο που χρησιμοποιήθηκε, εναλλακτικές προτάσεις μελλοντικής έρευνας είναι, είτε ο εμπλουτισμός της μεταβλητής-δομής «εργασιακές στάσεις» με περισσότερες επιμέρους μεταβλητές (π.χ. εμπιστοσύνη) είτε αντίθετα, η εφαρμογή του μοντέλου ξεχωριστά για κάθε επιμέρους στάση.

Τέλος, μια πρόταση για μελλοντική έρευνα είναι να διερευνηθεί ο μεσολαβητικός ρόλος των εργασιακών στάσεων στη σχέση μεταξύ εκπλήρωσης υποσχέσεων οργανισμού και εκπλήρωσης υποσχέσεων εργαζομένων, καθώς επίσης και ο διαδοχικός μεσολαβητικός ρόλος των εργασιακών στάσεων και της εκπλήρωσης των υποσχέσεων των εργαζομένων στη σχέση μεταξύ εκπλήρωσης των υποσχέσεων του οργανισμού και επίδοσης οργανισμού. Κάτι τέτοιο θα εξέταζε ίσως με πιο ολοκληρωμένο τρόπο το μηχανισμό λειτουργίας και επίδρασης του ψυχολογικού συμβολαίου στους οργανισμούς.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενογλώσση Βιβλιογραφία

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990a). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *The Academy of Management Journal*, 33 (4), 847-858.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990b). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18.

Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3 (3), 185-201.

Argyris, C. (1960). *Understanding Organisational Behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.

Arnold, J. (1996). The psychological contract: A concept in need of closer scrutiny? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (4), 511-520.

Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (3), 267-285.

Balsley, H. L. (1970). *Quantitative Research Methods for Business and Economic*. New York: Random House.

Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Bellou, V. (2007). Shaping Psychological Contracts in the Public and Private Sectors: A Human Resources Management Perspective. *International Public Management Journal*, 10 (3), 327-349, Taylor & Francis Online, <https://doi.org/10.1080/10967490701515515>.

- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15 (3), 67-94.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29 (2), 203-221.
- Breckler, S. J. (1984). Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1191-1205.
- Cardona, P., Lawrence, B. S., & Bentler, P.M. (2004). The influence of social and work exchange relationships on organizational citizenship behavior. *Group and Organization Management*, 29 (2), 219-247.
- Cassar, V. (2001). Violating psychological contract terms amongst Maltese public service employees: occurrence and relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 16 (3), 194-208.
- Castaing, S. (2006). The Effects of Psychological Contract Fulfilment and Public Service Motivation on Organizational Commitment in the French Civil Service. *Public Policy and Administration*, 21 (1), 84-98.
- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), (2008). *The psychological contract*. London, England: Author.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2002). Full-Time versus Part-Time Employees: Understanding the Links between Work Status, the Psychological Contract, and Attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 61 (2), 279-301.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, J. A-M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (8), 927-946, Wiley Online Library, <https://doi.org/10.1002/job.173> .

Coyle-Shapiro, J. A-M., & Conway, N. (2005). Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90 (4), 774-781.

Coyle-Shapiro, J. A-M., & Kessler, I. (1998). The Psychological Contract in the UK Public Sector: Employer and Employee Obligations and Contract Fulfilment. *Academy of Management Proceedings*, 1, A1-A7.

Coyle-Shapiro, J. A-M., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large-scale survey. *Journal of Management Studies*, 37 (7), 903-930.

Coyle-Shapiro, J. A-M., & Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (1), 69-86.

Coyle-Shapiro, J. A-M., & Kessler, I. (2003). The Employment Relationship in the U.K. Public Sector: A Psychological Contract Perspective. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13 (2), 213-230.

Dabos, G. E., & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89, 52-72.

de Jong, J., Schalk, R., & de Cuyper, N. (2009). Balanced versus unbalanced psychological contracts in temporary and permanent employment: associations with employee attitudes. *Management and Organization Review*, 5 (3), 329-351.

Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 949-969.

DelCampo, R. G. (2007). Understanding the psychological contract: a direction for the future. *Management Research News*, 30 (6), 432-440.

Draft, R. L. (1997). *Management*. New York: The Dryden Press.

Farrell, D., & Stamm, C. L. (1988). Meta-analysis of the correlates of employee absence. *Human Relations*, 41 (3), 211-227.

Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Francis, G. J., & Milbourn, G. (1980). *Human behavior in the work environment: a managerial perspective*. Santa Monica, CA: Goodyear Pub. Co.

Geer, J. G. (1991). Do open-ended questions measure "salient" issues? *Public Opinion Quarterly*, 55 (3), 360-370.

Glasman, L. R., & Albarracin, D. (2006). Forming attitudes that predict future behavior: A meta-analysis of the attitude-behavior relation. *Psychological Bulletin*, 132 (5), 778-822.

Gong, K. S., Law, S., Chang, S., & Xin, K. R. (2009). Human Resources Management and Firm Performance: The Differential Role of Managerial Affective and Continuance Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94 (1), 263-275.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26 (3), 463-488.

Grimmer, M., & Oddy, M. (2007). Violations of the psychological contract: The mediating effect of relational versus transactional beliefs. *Australian Journal of Management*, 31 (1), 153-173.

Guest, D. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), 263-276.

Guest, D., & Conway, N. (2000). *The Psychological Contract in the Public Sector. The Results of the 2000 CIPD Survey of the Employment Relationship*. Research Report, London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Guest, D., & Conway, N. (2001). *Public and Private Sector Perspectives on the Psychological Contract. Results of the 2001 CIPD Survey*. Research Report, London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Guest, D., & Conway, N. (2004). *Employee well-being and the psychological contract: A report for the CIPD*. London, England: Chartered Institute of Personnel and Development.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 268-279.

Herriot, P., Manning, W. E. G., & Kidd, J. M. (1997). The Content of the Psychological Contract. *British Journal of Management*, 8 (2), 151-162.

Hornung, S., & Glaser, J. (2010). Employee responses to relational fulfilment and work-life benefits: A social exchange study in the German public administration. *International Journal of Manpower*, 31 (1), 73-92, Emerald Insight, <https://doi.org/10.1108/01437721011031702>.

Huczynski, A., & Buchanan, D. A. (2001). *Organizational Behaviour: An Introductory Text*. Prentice-Hall.

Hulin, C. L., & Smith, P. C. (1965). A linear model of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 49 (3), 209-216.

Hulin, C. L., Roznowski, M., & Hachiya, D. (1985). Alternative Opportunities and Withdrawal Decisions: Empirical and Theoretical Discrepancies and an Integration. *Psychological Bulletin*, 97 (2), 233-250.

Hunter, J. E. (1986). Cognitive Ability, Cognitive Aptitudes, Job Knowledge, and Job Performance. *Journal of Vocational Behavior*, 29 (3), 340-362.

Judge, T. A., Parker, S., Colbert, A., Heller, D., & Ilies, R. (2001a). Job Satisfaction: A cross-cultural review. In N. Anderson, D. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology: Organizational Psychology* (pp. 25-52). London: Sage.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001b). The Job Satisfaction – Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127 (3), 376-407.

Katou, A. A. (2011). A mediation model linking business strategies, human resource management, psychological contract, and organizational performance. *Int. J. Human Resources Development and Management*, 11 (1), 51-67.

Katou, A. A. (2012). The Link Between HR Practices, Psychological Contact Fulfilment, and Organizational Performance: The Case of the Greek Service Sector. *Thunderbird International Business Review*, 54 (6), 793-809, Wiley Online Library, <https://doi.org/10.1002/tie.21504>.

Katou, A. A. (2015a). The mediating effects of psychological contracts on the relationship between human resource management systems and organizational performance. *International Journal of Manpower*, 36 (7), 1012-1033.

Katou, A. A. (2015b). Transformational leadership and organizational performance. *Employee Relations*, 37 (3), 329-353.

Katou, A. A., Budhwar, P. S., & Patel, C. (2014). Content vs. process in the HRM-performance relationship: An empirical examination. *Human Resource Management*, 53 (4), 527-544.

Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B., & Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organization: why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, 15 (4), 9-29.

Kotter, J. P. (1973). The Psychological Contract. *California management Review*, 15, 91-99.

Lambert, L. S., Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2003). Breach and fulfilment of the psychological contract: a comparison of traditional and expanded views. *Personnel Psychology*, 56 (4), 895-934.

Lemire, L., & Rouillard, C. (2005). An empirical exploration of psychological contract violation and individual behavior: The case of Canadian federal civil servants in Quebec. *Journal of Managerial Psychology*, 20 (2), 150-163.

LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), 52-65.

Levinson, H. (1962). *Organizational diagnosis*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Li, X., Frenkel, S., & Sanders, K. (2011). Strategic HRM as process: how HRM system and organizational climate strength influence Chinese employee attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (9), 1825-1842.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1319-1328). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Lockwood, N. R. (2010). Motivation in today's workplace: The link to performance. *Research Quarterly*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.

Luchak, A. A., & Gellatly, I. R. (2007). A Comparison of Linear and Nonlinear Relations Between Organizational Commitment and Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 92 (3), 786-793.

Macneil, I. R. (1985). Relational contract: why we do what we do. *Wisconsin Law Review*, 483-525.

Maranto, R. T., & Skelley, B. D. (2003). Anticipating Change in the Higher Civil Service: Affective Commitment, Organizational Ideology, and Political Ideology. *Public Administration Quarterly*, 27 (3), 336-367.

March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the work-place: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), 20-52.

Mitchell, T. R. (1997). Matching Motivational Strategies with Organizational Contexts. **In** L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (vol 19, pp. 60-62). Greenwich, CT: JAI Press.

Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract breach develops. *Academy of Management Review*, 22 (1), 226-256.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee – organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.

Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). Finding Workable Levers Over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Administration and Society*, 39 (7), 803-832.

Nadin, S. & Cassell, C. (2007). New deal for old? Exploring the psychological contract in a small firm environment. *International Small Business Journal*, 25 (4), 417-443.

Nelson, L., & Tonks, G. (2007). Violations of the psychological contract: Experiences of a group of casual workers. *Research and Practice in Human Resource Management*, 15 (1), 22-36.

Nikolaou, I., Tomprou, M., & Vakola, M. (2007). Individual's Inducements and the Role of Personality: Implications for Psychological Contracts. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 649-663.

- Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77 (6), 963-974.
- Paauwe, J., & Richardson, R. (1997). Introduction: Special issue on HRM and performance. *International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), 257-262.
- Park, H. J., Mitsuhashi, H., Fey, C. F., & Björkman, I. (2003). The effect of human resource management practices on Japanese MNC subsidiary performance: a partial mediating model. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1391-1406.
- Parks, J., & Van Dyne, L. (1995). *An idiosyncratic measure of contracts*. Paper presented at Academy of Management meetings, Vancouver, August.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of workgroup performance. *Journal of Applied Psychology*, 82 (2), 262-270.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing*, 3 (1), 351-363.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & 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. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307> .
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17 (1), 3-20.
- Purcell, J., Kinnie, N., & Hutchinson, S. (2003). *Understanding the people and performance link: Unlocking the black box*. London, England: Chartered Institute of Personnel and Development.

- Raja, U., Johns, G., & Dalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47 (3), 350-367.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (3), 257-266.
- Riketta, M. (2008). The Causal Relation Between Job Attitudes and Performance: A Meta-analysis of Panel Studies. *Journal of Applied Psychology*, 93 (2), 472-481.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41 (4), 574-599.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16 (3), 289-298.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (3), 245-259.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D.M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 47 (1), 137-152.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2 (2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11 (5), 389-400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. London, England: Sage.

Rousseau, D. M. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *Academy of Management Executive*, 18 (1), 120-127.

Rousseau, D. M., & Parks, J. M. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.

Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3 (1), 71-92.

Schein, E. H. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1985). *Managing organizational Behavior*. New York: John Wiley & Sons.

Scott, K. D., & Taylor, G. S. (1985). An Examination of Conflicting Findings on the Relationship Between Job Satisfaction and Absenteeism: A Meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 28 (3), 599-612.

Shahnawaz, M. G., & Goswami, K. (2011). Effect of Psychological Contract Violation on Organizational Commitment, Trust and Turnover Intention in Private and Public Sector Indian Organizations. *Vision – The Journal of Business Perspective*, 15 (3), 209-217, SAGE Publications, <https://doi.org/10.1177/097226291101500301>.

Shield, R., Thorpe, R., & Nelson, A. (2002). Hospital Mergers and Psychological Contracts. *Strategic Change*, 11 (7), 357-367.

Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1994). The Psychological Contract as Explanatory Framework in the Employment Relationship. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior* (pp. 91-109). West Sussex, England: John Wiley & Sons.

Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The Dimensionality of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68 (3), 446-460.

Sturges, J., Conway, N., Guest, D., & Liefvooghe, A. (2005). Managing the Career Deal: The Psychological Contract as a Framework for Understanding Career Management, Organizational Commitment and Work Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (7), 821-838.

Suazo, M. M., Martinez, P. G., & Sandoval, R. (2009). Creating psychological and legal contracts through human resource practices: a signaling theory perspective. *Human Resource Management Review*, 19 (2), 154-166.

Sverko, B., & Super, D. (1995). The findings of the work importance study. **In** D. Super, B. Sverko & C. Super (Eds.), *Life roles, values and careers: International findings of the work importance study* (pp. 349-358). New York: Jossey-Bass.

Tekleab, A. G., Takeuchi, R., & Taylor, M. S. (2005). Extending the Chain of Relationships among Organizational Justice, Social Exchange, and Employee Reactions: The role of Contract Violations. *Academy of Management Journal*, 48 (1), 146-157.

Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty and neglect. *Human Relations*, 52 (7), 895-922.

Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet Expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (1), 25-42.

Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The Impact of Psychological Contract Fulfilment on the Performance of in-Role and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management*, 29 (2), 187-206.

Vandenabeele, W. (2007). Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach. *Public Management Review*, 9 (4), 545-556.

Van Dyne, L., & Ang, S. (1998). Organizational Citizenship Behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, 41, 692-703.

Willem, A., De Vos, A., & Buelens, M. (2010). Comparing Private and Public Sector Employees' Psychological Contracts. *Public Management Review*, 12 (2), 275-302.

Willems, I., Janvier, R., & Henderick, E. (2004). *The Unique Nature of Psychological Contracts in the Public Sector: An Exploration*. Ljubljana-Slovenia: EGPA.

Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2002). The Moderating Effects of Employee Tenure on the Relation Between Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (6), 1183-1190.

Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60 (3), 647-680.

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις*. Αθήνα: Κριτική.

Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili.

Δημητριάδη, Ζ. (2000). *Μεθοδολογία Επιχειρηματικής Έρευνας*. Αθήνα: INTERBOOKS.

Ζαχαρούδη, Β. (2016). *Η σχέση μεταξύ συνθηκών εργασίας, στάσεων, συμπεριφοράς, και επίδοσης των εργαζομένων: Η περίπτωση του Νοσοκομείου Θεσσαλονίκης*. Διπλωματική Εργασία, ΠΜΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις. Νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Κριτική.

Τσιότρας, Γ. (2016). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Cyprus: Broken Hill Publishers Ltd.

Χυτήρης, Λ. (2013). Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις. Αθήνα: Φαίδιμος.

ΤΜΗΜΑ 3: Εργασιακές Στάσεις

1. Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στην Υποκίνησή σας.

(1=Απόλυτα Διαφωνώ, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ, 4= Συμφωνώ, 5=Απόλυτα Συμφωνώ)

No.	Διαστάσεις	Απόλυτα διαφωνώ			Απόλυτα συμφωνώ	
		1	2	3	4	5
Αναγνώριση						
1	Αισθάνομαι υποκινημένος με τον Οργανισμό μας, όταν μας συγχαίρει προσωπικά για την εξαιρετική δουλειά μας					
2	Αισθάνομαι υποκινημένος με τον Οργανισμό μας, όταν δημόσια αναγνωρίζει την καλή δουλειά μας					
3	Αισθάνομαι υποκινημένος με τον Οργανισμό μας, όταν περιλαμβάνει την αναγνώριση για να χτίσει το ηθικό του Οργανισμού					
Κίνητρα						
1	Αισθάνομαι υποκινημένος με τον Οργανισμό μας, όταν χρησιμοποιεί την απόδοση ως τη βάση για προαγωγές					
2	Αισθάνομαι υποκινημένος με τον Οργανισμό μας, όταν χρησιμοποιεί την απόδοση για τον προσδιορισμό των αμοιβών					
3	Αισθάνομαι υποκινημένος με τον Οργανισμό μας, όταν χρησιμοποιεί την πολιτική της κάλυψης ανώτερων θέσεων από το εσωτερικό του Οργανισμού					
4	Αισθάνομαι υποκινημένος με τον Οργανισμό μας, όταν παρέχει την πληροφόρηση και τους πόρους που χρειαζόμαστε για να κάνουμε καλά τη δουλειά μας					
Σχέσεις						
1	Αισθάνομαι υποκινημένος με τον Οργανισμό μας, όταν καλλιεργεί το αίσθημα της κοινότητας					
2	Αισθάνομαι υποκινημένος με τον Οργανισμό μας, όταν εγκαθιστά καλά κανάλια επικοινωνίας					
3	Αισθάνομαι υποκινημένος με τον Οργανισμό μας, όταν μας επιτρέπει τη συμμετοχή σε αποφάσεις που επηρεάζουν τη δουλειά μας					
4	Αισθάνομαι υποκινημένος με τον Οργανισμό μας, όταν ακολουθεί επίσημες διαδικασίες για την επίλυση διαφορών μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων τους ή των συναδέλφων τους					

2. Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στην Οργανωσιακή Δέσμευση.

(1=Απόλυτα Διαφωνώ, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ, 4= Συμφωνώ, 5=Απόλυτα Συμφωνώ)

No.	Διαστάσεις	Απόλυτα διαφωνώ			Απόλυτα συμφωνώ	
		1	2	3	4	5
Συναισθηματική Δέσμευση						
1	Αισθάνομαι υπερήφανος να λέω στους ανθρώπους για ποιον εργάζομαι					
2	Νιώθω πιστός στον Οργανισμό μου					
3	Συμμερίζομαι τις αξίες του Οργανισμού μου					
4	Θα ήμουν πολύ ευτυχής να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου στον Οργανισμό αυτό					
5	Μου αρέσει να συζητώ για τον Οργανισμό μου με ανθρώπους έξω από αυτόν					
6	Πραγματικά αισθάνομαι σαν τα προβλήματα αυτού του Οργανισμού να είναι δικά μου					
7	Ο Οργανισμός αυτός έχει μεγάλη προσωπική σημασία για μένα					
Συνεχιστική Δέσμευση (Δέσμευση λόγω συνέχειας)						
1	Θα ήταν πολύ δύσκολο για μένα να αφήσω τον Οργανισμό μου αυτή τη στιγμή, ακόμα και αν ήθελα να το κάνω					
2	Αυτή τη στιγμή, το να μείνω στον Οργανισμό μου είναι τόσο θέμα αναγκαιότητας όσο και επιθυμίας					
3	Αισθάνομαι ότι έχω πολύ λίγες επιλογές προς εξέταση με το να αφήσω τον Οργανισμό αυτόν					
4	Μια από τις λίγες σοβαρές συνέπειες που προκύπτουν αφήνοντας τον Οργανισμό αυτόν είναι οι περιορισμένες εναλλακτικές διαθέσιμες λύσεις					
Κανονιστική Δέσμευση						
1	Νομίζω ότι οι άνθρωποι στις μέρες μας μετακινούνται από Οργανισμό σε Οργανισμό πολύ συχνά					
2	Εάν είχα μια άλλη προσφορά για μια καλύτερη δουλειά αλλού, αισθάνομαι ότι δεν θα ήταν σωστό να αφήσω τον Οργανισμό μου					
3	Διδάχθηκα να πιστεύω στην αξία του να παραμένω πιστός σε έναν Οργανισμό					

4	Τα πράγματα ήταν καλύτερα τις μέρες που οι άνθρωποι έμεναν σε έναν Οργανισμό για το μεγαλύτερο μέρος της καριέρας τους					
---	--	--	--	--	--	--

3. Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στην Ικανοποίηση από την Εργασία.

(1=Απόλυτα Διαφωνώ, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ, 4= Συμφωνώ, 5=Απόλυτα Συμφωνώ)

No.	Διαστάσεις	Απόλυτα διαφωνώ			Απόλυτα συμφωνώ	
		1	2	3	4	5
Σθένος						
1	Όταν σηκώνομαι το πρωί, έχω όρεξη να πάω στη δουλειά μου					
2	Στη δουλειά μου, νιώθω εκρηκτική ενέργεια					
3	Στη δουλειά μου πάντα επιμένω, ακόμα και όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά					
4	Μπορώ να συνεχίσω να εργάζομαι για πολύ μεγάλα χρονικά διαστήματα τη φορά					
5	Στη δουλειά μου, είμαι πολύ ανθεκτικός, διανοητικά					
6	Στη δουλειά μου αισθάνομαι ισχυρός και δυναμικός					
Προσήλωση						
1	Για μένα η δουλειά μου είναι μια πρόκληση					
2	Η δουλειά μου με εμπνέει					
3	Είμαι ενθουσιασμένος με τη δουλειά μου					
4	Είμαι υπερήφανος για τη δουλειά που κάνω					
5	Θεωρώ ότι η δουλειά που κάνω είναι γεμάτη νόημα και σκοπό					
Απορρόφηση						
1	Όταν δουλεύω, ξεχνώ οτιδήποτε γύρω μου					
2	Ο χρόνος πετά όταν εργάζομαι					
3	Παρασύρομαι μακριά όταν εργάζομαι					
4	Είναι δύσκολο να ξεκολλήσω τον εαυτό μου από τη δουλειά					
5	Είμαι απορροφημένος από την εργασία μου					
6	Αισθάνομαι ευτυχής όταν εργάζομαι εντατικά					

ΤΜΗΜΑ 4: Αντίληψη αναφορικά με το ψυχολογικό συμβόλαιο

1. Πώς θα κατατάσσατε την εκπλήρωση των υποσχέσεων του Οργανισμού σας προς τους εργαζόμενους του;

(1=Πάρα πολύ χαμηλή, 2=Χαμηλή, 3=Μέτρια, 4= Υψηλή, 5=Πάρα πολύ υψηλή)

No.	Εκπλήρωση Υποσχέσεων Οργανισμού ως προς:	Πάρα πολύ χαμηλή			Πάρα πολύ υψηλή	
		1	2	3	4	5
Συναλλακτικές						
1	Χρηματική αμοιβή ανάλογα με την απόδοση					
2	Ελκυστικό πακέτο παροχών					
Σχεσιακές						
1	Ευκαιρίες για κατάρτιση και ανάπτυξη					
2	Ευκαιρίες για εξέλιξη					
3	Αναγνώριση για καινοτομίες ή νέες ιδέες					
4	Ανατροφοδότηση για απόδοση					
5	Ενδιαφέρον περιεχόμενο εργασίας					
6	Μεταχείριση με σεβασμό					
7	Λογική ασφάλεια εργασίας					
8	Ευχάριστο και ασφαλές περιβάλλον εργασίας					

2. Πώς θα κατατάσσατε την εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων προς τον Οργανισμό σας;

(1=Πάρα πολύ χαμηλή, 2=Χαμηλή, 3=Μέτρια, 4= Υψηλή, 5=Πάρα πολύ υψηλή)

No.	Εκπλήρωση Υποσχέσεων Εργαζομένων ως προς:	Πάρα πολύ χαμηλή			Πάρα πολύ υψηλή	
		1	2	3	4	5
Συναλλακτικές						
1	Προσφορά σκληρής εργασίας					
2	Διατήρηση παρουσίας και τυπικότητας στη δουλειά σε υψηλά επίπεδα					
3	Ανάληψη υπερωριών όταν χρειάζεται					

Σχισιακές						
1	Επίδειξη πίστης στον Οργανισμό					
2	Υποστήριξη της φήμης του Οργανισμού					
3	Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και επικαιροποίηση παλαιών δεξιοτήτων					
4	Αποδοχή ελαστικότητας στη δουλειά					
5	Ευγένεια προς τους φοιτητές και τους συναδέλφους					
6	Τιμιότητα					
7	Ανάδειξη νέων ιδεών					

ΤΜΗΜΑ 5: Αντίληψη για την επίδοση του Οργανισμού

1. Πώς θα κατατάσσατε τη συνολική επίδοση του Οργανισμού σας;

(1=Πάρα πολύ κακή, 2=Κακή, 3=Μέτρια, 4= Καλή, 5=Πάρα πολύ καλή)

No.	Επίδοση ως προς:	Πάρα πολύ κακή					Πάρα πολύ καλή				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Αποτελεσματικότητα (εάν ο Οργανισμός επιτυγχάνει τους στόχους του)										
2	Αποδοτικότητα (εάν ο Οργανισμός χρησιμοποιεί τα λιγότερα δυνατά διαθέσιμα για την επίτευξη των στόχων του)										
3	Ανάπτυξη (εάν ο Οργανισμός αναπτύσσεται μέσα στις δυνατότητές του για την επίτευξη μελλοντικών ευκαιριών και προκλήσεων)										
5	Καινοτομία (αναφορικά με τις υπηρεσίες που παρέχει και τις διαδικασίες που ακολουθεί)										
6	Ποιότητα (αναφορικά με το επίπεδο των πτυχίων που παρέχει)										

Σας ευχαριστούμε πάρα πολύ για τη συνεργασία σας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Π. ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ονομάζομαι Βασιλική Τόμπρου και εργάζομαι ως διοικητικός υπάλληλος στο Τμήμα ΔΕΠ της Διεύθυνσης Προσωπικού του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης. Ταυτόχρονα, παρακολουθώ το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση» του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας μου με τίτλο *«Η επίδραση του ψυχολογικού συμβολαίου στους δημόσιους οργανισμούς. Η περίπτωση των ελληνικών Πανεπιστημίων»*, επιχειρείται η διεξαγωγή εμπειρικής έρευνας στο προσωπικό των δύο Πανεπιστημίων της Θεσσαλονίκης, το ΑΠΘ και το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Για το σκοπό αυτό, σας αποστέλλω σχετικό ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο και σας παρακαλώ θερμά να αφιερώσετε λίγο από τον πολύτιμο χρόνο σας για τη συμπλήρωση και αποστολή του εντός των επόμενων 15 ημερών.

Θα ήθελα να σας ενημερώσω ότι το ερωτηματολόγιο αποτελείται από ερωτήσεις κλειστού τύπου διαβαθμισμένης κλίμακας, η συμπλήρωση του είναι ανώνυμη και δε διαρκεί πάνω από 10 λεπτά. Ωστόσο, είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για την ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας και των σπουδών μου.

Τα αποτελέσματα της έρευνας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς.

Μπορείτε εύκολα να δείτε και να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο στον ακόλουθο σύνδεσμο:

<https://goo.gl/forms/kvbA1Uwgdqhwzdu1>

Για οποιαδήποτε διευκρίνηση μη διστάσετε να επικοινωνήσετε μαζί μου στο email: vtomprou@ad.auth.gr

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την πολύτιμη βοήθεια και συνεργασία σας και σας εύχομαι ευτυχισμένο και δημιουργικό το νέο έτος.

Με εκτίμηση,

Βασιλική Τόμπρου