



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION

**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Διπλωματική Εργασία

«Ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες, οργανωσιακή εμπιστοσύνη και επίδοση των εργαζομένων σε περιόδους οικονομικής κρίσης : Η περίπτωση ελληνικών επιχειρήσεων»

Σιδηροπούλου Εμμανουέλα (mba17013)

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Αναστασία Κάτου

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (εξειδίκευση: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού)

Φεβρουάριος 2021

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ των ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών και της επίδοσης των εργαζομένων στις ελληνικές επιχειρήσεις όπου βρισκόμαστε σε ασταθές οικονομικό περιβάλλον με μεγάλο ποσοστό ανεργίας. Επίσης, στόχος είναι να εξεταστεί ο βαθμός επηρεασμού της σχέσης αυτής από τον βαθμό εμπιστοσύνης μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων.

Στη μελέτη συμμετείχαν 78 εργαζόμενοι ,κυρίως από μεγάλες επιχειρήσεις των δύο μεγαλύτερων ελληνικών αστικών κέντρων της Θεσσαλονίκης και της Αθήνας, με τη συμπλήρωση ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων. Για την ανάλυση και την επεξεργασία των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS 20.0. Για την διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε περιγραφική και επαγωγική στατιστική ανάλυση (απλή παλινδρόμηση, ANOVA test, Pearson test).

Ως επίδοση των εργαζομένων στην παρούσα έρευνα θεωρείται η στάση των εργαζομένων (παρακίνηση και οργανωσιακή δέσμευση) και η συμπεριφορά των εργαζομένων (εργασιακή εμπλοκή και Οργανωσιακή Συμπεριφορά Πολίτη). Οι αρχικές υποθέσεις επιβεβαιώνονται, καθώς από το μοντέλο προκύπτει ότι υπάρχει θετική σχέση τόσο μεταξύ των ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών και της οργανωσιακής εμπιστοσύνης, όσο και αυτών ξεχωριστά με την επίδοση των εργαζομένων.

Τα ευρήματα μπορούν να χρησιμεύσουν για την ανάπτυξη της επίδοσης των εργαζομένων, αλλά και του βαθμού εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένου και επιχείρησης μέσω της σύναψης ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών, στο δεδομένο ασταθές οικονομικό περιβάλλον της Ελλάδας.

Λέξεις κλειδιά: ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες, οργανωσιακή εμπιστοσύνη, επίδοση εργαζομένων

Περιεχόμενα

Περίληψη	ii
Λίστα Εικόνων	iv
Λίστα Διαγραμμάτων	iv
Λίστα Γραφημάτων	iv
Λίστα Πινάκων.....	v
1. Εισαγωγή.....	1
2. Ανασκόπηση της Βιβλιογραφίας.....	3
2.1. <i>I-deals</i> – Ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες.....	3
2.1.2. Ορισμός και χαρακτηριστικά	3
2.1.3. Κατηγορίες & περιεχόμενο ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών	5
2.2. Επίδοση των εργαζομένων: Η έννοια της επίδοσης των εργαζομένων.....	8
2.2.1. Οι σύγχρονες διαστάσεις της επίδοσης	8
2.2.1.2. Στάση του εργαζόμενου : Ικανοποίηση και Κινητοποίηση.....	8
2.2.1.3. Συμπεριφορά: Οργανωσιακή εμπλοκή και Οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη	9
2.3. Οργανωσιακή Εμπιστοσύνη: <i>Ορισμός και χαρακτηριστικά</i>	11
2.3.1. Διαστάσεις Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης κατά Paine	11
2.4. Η σχέση μεταξύ των εννοιών	13
2.5. Το ερευνητικό περιβάλλον – Η ελληνική αγορά	15
2.6. Ερευνητικές Υποθέσεις	16
3. Μεθοδολογία	18
3.1. Επιλογή Ερευνητικής Μεθόδου.....	18
3.2. Ερευνητικά Εργαλεία – Δομή Ερωτηματολογίου	19
3.3. Δείγμα Έρευνας.....	21
3.4. Μεθοδολογία Στατιστικής Ανάλυσης.....	27

4. Ανάλυση δεδομένων και Ερμηνεία των ευρημάτων	28
4.1. Μέσοι Όροι και Τυπική Απόκλιση	28
4.2. Έλεγχος αξιοπιστίας ανά κλίμακα	31
4.3. Στατιστικοί Έλεγχοι Υποθέσεων και ερμηνεία.....	32
5. Συμπεράσματα	53
6. Προτάσεις και περιορισμοί	55
Βιβλιογραφία.....	57

Λίστα Εικόνων

Εικόνα 1 - Η αντίστροφη ιεραρχική πυραμίδα των όρων της εργασίας	6
Εικόνα 2. Οι σύγχρονες διαστάσεις της επίδοσης των εργαζομένων	17

Λίστα Σχημάτων

Σχήμα 1. Λειτουργικό Υπόδειγμα Διαμεσολάβησης (Mediation)	16
---	----

Λίστα Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 3.1 Τομέας δραστηριοποίησης επιχείρησης	22
Διάγραμμα 3.2 Ιδιοκτησιακό καθεστώς	23
Διάγραμμα 3.3 Αριθμός απασχολούμενων πλήρους απασχόλησης.....	23
Διάγραμμα 3.4 Αριθμός απασχολούμενων μερικής απασχόλησης.....	24
Διάγραμμα 3.5 Φύλο	24
Διάγραμμα 3.6 Ηλικία	25
Διάγραμμα 3.7 Εκπαίδευση.....	25
Διάγραμμα 3.8 Χρόνια προϋπηρεσίας στην επιχείρηση	26
Διάγραμμα 3.9 Είδος απασχόλησης	26
Διάγραμμα 3.10 Θέση στην ιεραρχία	27

Λίστα Πινάκων

Πίνακας 4.1 Μέσοι Όροι και Τυπική Απόκλιση	29
Πίνακας 4.2 Cronbach Alpha τεστ	31
Πίνακας 4.3 Αποτελέσματα απλής παλινδρόμησης σχέσης ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών και διαστάσεων Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης	33
Πίνακας 4.4 Pearson test Διαστάσεις ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών και διαστάσεις Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης	34
Πίνακας 4.5 Αποτελέσματα απλής παλινδρόμησης σχέσης ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών και Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης	34
Πίνακας 4.6 ANOVA ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών και Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης	35
Πίνακας 4.7 Αποτελέσματα απλής παλινδρόμησης σχέσης διαστάσεων Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης και παρακίνησης εργαζομένων.....	36
Πίνακας 4.8 ANOVA διαστάσεων Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης και παρακίνησης εργαζομένων.....	37
Πίνακας 4.9 Αποτελέσματα απλής παλινδρόμησης σχέσης Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης και παρακίνησης εργαζομένων.....	37
Πίνακας 4.10 ANOVA εμπιστοσύνης μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων και παρακίνησης	37
Πίνακας 4.11 Αποτελέσματα απλής παλινδρόμησης σχέσης διαστάσεων Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης και δέσμευσης εργαζομένων	38
Πίνακας 4.12 ANOVA διαστάσεων Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης και δέσμευσης εργαζομένων.....	39
Πίνακας 4.13 Αποτελέσματα απλής παλινδρόμησης Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης και δέσμευσης εργαζομένων.....	39
Πίνακας 4.14 ANOVA Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης και δέσμευσης εργαζομένων ...	39
Πίνακας 4.15 Αποτελέσματα απλής παλινδρόμησης σχέσης διαστάσεων Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης και εργασιακής εμπλοκής.....	40
Πίνακας 4.16 ANOVA διαστάσεων Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης και εργασιακής εμπλοκής.....	41

Πίνακας 4.17 Αποτελέσματα απλής παλινδρόμησης σχέσης Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης και εργασιακής εμπλοκής των εργαζομένων.....	41
Πίνακας 4.18 ANOVA Οργανωσιακής εμπιστοσύνης και εργασιακής εμπλοκής	42
Πίνακας 4.19 Αποτελέσματα απλής παλινδρόμησης σχέσης Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης και ΟΣΠ.....	42
Πίνακας 4.20 ANOVA διαστάσεων Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης και ΟΣΠ	43
Πίνακας 4.21 Αποτελέσματα απλής παλινδρόμησης σχέσης Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης και ΟΣΠ.....	43
Πίνακας 4.22 ANOVA Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης και ΟΣΠ.....	43
Πίνακας 4.23 Αποτελέσματα απλής παλινδρόμησης σχέσης παρακίνησης εργαζομένων και διαστάσεων ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών	45
Πίνακας 4.24 ANOVA σχέσης παρακίνησης εργαζομένων και διαστάσεων ideals.....	45
Πίνακας 4. 25 Αποτελέσματα απλής παλινδρόμησης σχέσης παρακίνησης εργαζομένων και ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών.....	46
Πίνακας 4.26 ANOVA παρακίνησης εργαζομένων και ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών	46
Πίνακας 4.27 Αποτελέσματα απλής παλινδρόμησης σχέσης Οργανωσιακής δέσμευσης και διαστάσεων ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών	47
Πίνακας 4.28 ANOVA σχέσης Οργανωσιακής δέσμευσης και διαστάσεων i-deals.....	47
Πίνακας 4.29 Αποτελέσματα απλής παλινδρόμησης σχέσης Οργανωσιακής δέσμευσης και ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών.....	48
Πίνακας 4.30 ANOVA Οργανωσιακής δέσμευσης και ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών.....	48
Πίνακας 4.31 Αποτελέσματα απλής παλινδρόμησης σχέσης εργασιακής εμπλοκής και διαστάσεων ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών.....	49
Πίνακας 4.32 ANOVA σχέσης εργασιακής εμπλοκής και διαστάσεων ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών.....	49
Πίνακας 4.33 Αποτελέσματα απλής παλινδρόμησης σχέσης εργασιακής εμπλοκής και i-deals	50
Πίνακας 4.34 ANOVA εργασιακής εμπλοκής και ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών.....	50
Πίνακας 4.35 Αποτελέσματα απλής παλινδρόμησης σχέσης ΟΣΠ και διαστάσεων i-deals	51

Πίνακας 4.36 Αποτελέσματα απλής παλινδρόμησης σχέσης ΟΣΠ και ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών.....	51
Πίνακας 4.37 ANOVA ΟΣΠ και ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών	52

1. Εισαγωγή

Ο εκδημοκρατισμός στον χώρο εργασίας ταυτόχρονα με την εξατομίκευση των εργαζομένων έχουν ωθήσει τις επιχειρήσεις να εκσυγχρονίσουν και να τροποποιήσουν τις πρακτικές Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων (HRM). Αντί της συμβατικής, παραδοσιακής προσέγγισης των εργαζομένων μέσω της ΔΑΠ, επιλέγονται νέα διαφοροποιημένα εργαλεία και θεωρίες. Οι ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες (i-deals), οι οποίες μπορούν συνοπτικά να περιγραφούν ως εξατομικευμένες συμφωνίες εργασίας (Rousseau, 2005), έχουν αναδειχθεί ως ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία που οδηγούν στη νέα εποχή HRM. Οι ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο διαπραγμάτευσης εκ των προτέρων, κατά τη διάρκεια της πρόσληψης ή εκ των υστέρων, καθώς και σε μία συνεχιζόμενη εργασιακή σχέση (Rousseau, et al., 2009).

Οι κύριοι μοχλοί στις επιχειρήσεις πίσω από την συστημική αλλαγή και το πέρασμα από την προσέγγιση τυποποίησης στην προσέγγιση εξατομίκευσης, είναι, από τη μία, οι καθαυτές διαφοροποιημένες επιχειρήσεις (το είδος της εταιρείας, η ετερογένεια του εργατικού δυναμικού) και από την άλλη, οι εργαζόμενοι, οι οποίοι θεωρούν ότι η *ικανοποίηση των αναγκών τους* είναι, πλέον, από τα πιο σημαντικά κίνητρα (Murphy, et al., 2017).

Οι έρευνες σε σχέση με τις i-deals φαίνεται πως είναι ακόμη σε πρώιμο επίπεδο και αρκετά περιορισμένες (Rousseau, et al., 2009). Πρότερες έρευνες δείχνουν ότι ανάλογα με το περιεχόμενό τους, οι ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες διαφέρουν ως προς τις επιπτώσεις τους στις αντιδράσεις των εργαζομένων (Hornung, Rousseau, & Glaser, 2008). Υποστηρίζεται ότι οι εργαζόμενοι θα αντιδρούν συστηματικά θετικά όταν τους προσφέρονται «ιδανικές συμφωνίες» που ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τους (Ng & Feldman, 2010; Rousseau, 2005). Ωστόσο, οι αντιδράσεις μπορεί να διαφέρουν σημαντικά λόγω των διαφορών στην ποιότητα των εργασιακών σχέσεων, που αντικατοπτρίζονται στην οργανωσιακή εμπιστοσύνη (Anand, Vidyarthi, Liden, & Rousseau, 2010). Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (Lawler & Thye, 1999), η εμπιστοσύνη δημιουργεί ένα θετικό κλίμα στο χώρο εργασίας, κάνοντας τους παραλήπτες των i-deals, δηλαδή τους εργαζόμενους, να αντιδρούν συστημικά θετικά όσον αφορά τη στάση και τη συμπεριφορά τους.

Σε αυτήν την κατεύθυνση εξατομίκευσης των εργαζομένων και των νέων διαφοροποιημένων και προσωποποιημένων εργαλείων που επιλέγονται από τις επιχειρήσεις, συνεχής στόχος παραμένει η αύξηση της οργανωσιακής απόδοσης που φυσικά, σημαίνει την μεμονωμένη αύξηση της επίδοσης του εργαζόμενου. Ως επίδοση των εργαζομένων νοείται τόσο η καθαυτή επίδοση τους, η στάση τους και η συμπεριφορά τους.

Έως σήμερα, οι περισσότερες έρευνες που έχουν διεξαχθεί σχετικά με τις ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες και τα αποτελέσματα που έχουν στους εργαζομένους, έχουν εξεταστεί σε οικονομικά περιβάλλοντα που είναι ανταγωνιστικά και υπάρχει αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη στους εργαζομένους, όπως για παράδειγμα στις Η.Π.Α. (Ng & Feldman, 2010). Είναι λίγες οι μελέτες που έχουν διερευνήσει την ζητούμενη σχέση υπό το πρίσμα λιγότερο ανταγωνιστικών αγορών εργασίας, όπου η διαπραγματευτική δύναμη του εργαζόμενου είναι αρκετά μικρή λόγω της ανεργίας (Katou, et al., 2020) και ταυτόχρονα της αυξημένης ζήτησης εργασίας.

Σκοπός αυτής της ερευνητικής διπλωματικής είναι να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ της τέλεσης ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών και της επίδοσης των εργαζομένων στις ελληνικές επιχειρήσεις, οι οποίες βρίσκονται σε ασταθές οικονομικό περιβάλλον, δεδομένου ότι η Ελλάδα μόλις εισήχθη εκ νέου στις οικονομικές αγορές προσπαθώντας να προσπελάσει την ύφεση των τελευταίων δέκα και πλέον ετών, μετά την οικονομική κρίση του 2009. Η ανεργία έχει αγγίξει το ποσοστό του 18,7% σύμφωνα με τη Eurostat για τον Σεπτέμβριο του 2018, ενώ η ανεργία των νέων φτάνει το 36,6%.

Επίσης, στο ίδιο ασταθές ελληνικό οικονομικό περιβάλλον θα μελετηθεί το κατά πόσο και αν επηρεάζεται η παραπάνω σχέση (σύναψη ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών – επίδοση των εργαζομένων) από τον βαθμό εμπιστοσύνης μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων, αφού διερευνηθεί και η καθαυτή σχέση μεταξύ της οργανωσιακής εμπιστοσύνης και της επίδοσης των εργαζομένων.

2. Ανασκόπηση της Βιβλιογραφίας

2.1. I-deals – Ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες

Οι παραδοσιακές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνουν την κύρια προσέγγιση της τυποποίησης που ήταν η καλύτερη πρακτική για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα. Η βιβλιογραφία περιλαμβάνει άρθρα που εξετάζουν τις επιχειρήσεις από μια προοπτική που βασίζεται σε «πόρους» από τις αρχές της δεκαετίας του 1970 (Wernerfelt, 1984). Ωστόσο, οι μεταβαλλόμενες συνθήκες έχουν εξαλείψει τους λόγους για την εφαρμογή μιας προσέγγισης "one size fits all" (Kreiner, et al., 2006). Οι πρόσφατες τάσεις έφεραν μια ατομικιστική προοπτική για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (Ng & Feldman, 2010). Η διαφοροποίηση των πρακτικών HRM μέσω της εξατομίκευσης έφερε την έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου. Μέσω ψυχολογικών συμβάσεων, οι εργαζόμενοι και οι οργανισμοί εξισορροπούν τις υποχρεώσεις τους μεταξύ τους. Όταν η ισορροπία διαταράσσεται και από τις δύο πλευρές, δημιουργείται διακύμανση στην πλευρά του αντιπάλου, η οποία θα είχε ως αποτέλεσμα την πτώση της επίδοσης. Ως αποτέλεσμα, οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού υιοθέτησαν μια νέα προσέγγιση για να λάβουν υπόψη τους ειδικούς όρους και απαιτήσεις των εργαζομένων, όσον αφορά τόσο την πρόσληψη αλλά και, ιδιαιτέρως, την διατήρησή τους (Rousseau, 1995).

Οι Rousseau & Kim (2006) εισήγαγαν μια προοπτική ανταλλαγής που βασίστηκε σε μια θεώρηση όλων των ειδών των εργασιακών συμφωνιών ως ανταλλαγή πόρων μεταξύ εργαζομένων και οργανισμών. Η θεωρία αυτή βασίζεται στη θεωρία «τροχών ανταλλαγής» των Foa & Foa (1974) που κατηγοριοποιεί τους ανταλλακτικούς πόρους ως χρήματα, πληροφορίες, υπηρεσίες, αγαθά, status και αγάπη. Οι Rousseau & Kim (2006) βλέπουν τη σχέση μεταξύ υπαλλήλων και οργανισμών ως ανταλλαγή χρόνου, προσπάθειας και ικανότητας των εργαζομένων χρησιμοποιώντας τους οικονομικούς και κοινωνικούς πόρους των οργανισμών / επιχειρήσεων.

2.1.2. Ορισμός και χαρακτηριστικά

Οι ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι εθελοντικές, ετερογενείς¹ και εξατομικευμένες συμφωνίες, μη τυπικού χαρακτήρα

¹ (Rousseau, Ho, & Greenberg, I-DEALS: IDIOSYNCRATIC TERMS IN EMPLOYMENT RELATIONSHIPS, 2006, p. 978)

(Rousseau D. M., 2005), οι οποίες αποτελούν μία μορφή διαπραγμάτευσης των τυπικών όρων εργασίας μεταξύ ενός εργαζομένου με τον εργοδότη, με σκοπό την δημιουργία ειδικών συνθηκών απασχόλησης που ικανοποιούν τις προσωπικές ανάγκες και προτιμήσεις του εργαζομένου και διαφέρουν από τους εν ισχύ όρους των συναδέλφων του.²

Βασικό χαρακτηριστικό των ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών είναι πως στόχος τους είναι η ικανοποίηση των αναγκών και των δύο συμβαλλόμενων μερών (εργαζομένου και επιχείρησης), αποσκοπούν, δηλαδή, στην αύξηση της ωφέλειας και για τα δύο μέρη, μέσω επίτευξης ειδικών τροποποιήσεων και παραχωρήσεων στους όρους εργασίας που δεν θα μπορούσαν να έχουν προκύψει από τις συνήθεις πρακτικές της επιχείρησης (Rousseau D. M., 2005).

Αξίζει να σημειωθεί πως οι ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες πρέπει να διαφοροποιούνται από άλλα είδη εξατομικευμένων συμβάσεων. Οι ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες δεν σχετίζονται με τις συμβάσεις ευνοιοκρατίας, και επίσης, δεν περιλαμβάνουν μη εξουσιοδοτημένες ρυθμίσεις. Τα εξατομικευμένα συμβόλαια που σχετίζονται με την προσωποληψία θα μπορούσαν να προκύψουν ως αποτέλεσμα προσωπικών σχέσεων ή πολιτικών απόψεων, αλλά δεν συμβάλλουν στην οργανωτική απόδοση. Αν και οι μη εξουσιοδοτημένες συμβάσεις έχουν επίσης εξατομικευμένους όρους, θα μπορούσαν να προκαλέσουν νομική ζημία στον οργανισμό (Rousseau et al., 2006). Οι ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες είναι μεμονωμένες πρωτοβουλίες με διαπραγμάτευση, έτσι ώστε μια συμφωνία να προκύπτει όταν ένας μεμονωμένος εργαζόμενος διαπραγματεύεται τέτοιες εργασιακές ρυθμίσεις με έναν εργοδότη ή μελλοντικό εργοδότη που διαφέρουν από τις αντίστοιχες ρυθμίσεις των συναδέλφων του. Είτε ένας εργοδότης, είτε ένας εργαζόμενος μπορούν να ξεκινήσουν μια συμφωνία, αλλά και οι δύο μπορεί να διαμορφώσουν τους πραγματικούς όρους της. Οι ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες είναι αρκετά ετερογενείς, έτσι ώστε τουλάχιστον μερικοί από τους όρους μιας συμφωνίας να παρέχονται ειδικά σε αυτό το άτομο και να διαφέρουν από τους όρους που δημιουργούνται για άλλους υπαλλήλους σε παρόμοιες θέσεις ή στην ίδια ομάδα εργασίας. Είναι αμοιβαία επωφελείς ρυθμίσεις που προορίζονται να εξυπηρετήσουν τα συμφέροντα τόσο των εργοδοτών όσο και των εργαζομένων. Οι συμφωνίες που απολαμβάνουν τα άτομα διαφοροποιούνται και ως

² (Rousseau, Hornung, & Glaser, 2008, p. 655)

προς το πεδίο εφαρμογής, από ένα μοναδικό ιδιοσυγκρασιακό στοιχείο σε ένα μεγαλύτερο τυποποιημένο πακέτο απασχόλησης έως μια εντελώς ιδιοσυγκρασιακή ρύθμιση απασχόλησης. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος που απολαμβάνει μίας ιδιοσυγκρασιακής συμφωνίας μπορεί να έχει πιο ευέλικτο ωράριο από τους συναδέλφους του, αλλά ένας άλλος εργαζόμενος μπορεί να διαπραγματευτεί για να παρακολουθήσει ένα μεταπτυχιακό πρόγραμμα (Rousseau, 2005).

Λόγω των χαρακτηριστικών τους, και ιδίως της ωφέλειας που προκύπτει και για τα δύο συμβαλλόμενα μέλη αυτών των συμφωνιών η συντόμευση του όρου *idiosyncratic deals* σε *i-deals* ως λογοπαίγνιο σημαίνει και «ιδανικές συμφωνίες».

2.1.3. Κατηγορίες & περιεχόμενο ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών

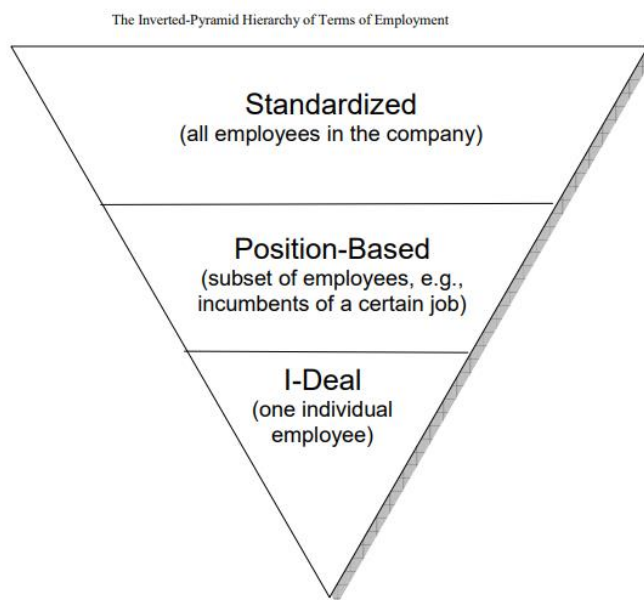
Μέσω της επίτευξης σχηματισμού ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών ο εργαζόμενος κερδίζει τους προτιμητέους ειδικούς όρους και ο εργοδότης ελκύει, παρακινεί ή διατηρεί στο δυναμικό του τον εργαζόμενο (Rousseau, Ho, & Greenberg 2006). Από την διαπίστωση αυτήν, προκύπτει πως υπάρχουν οι εξής δύο κατηγορίες που εξαρτώνται από την στιγμή που τελείται ένα *i-deal*:

- *ex ante i-deals*: οι ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες που συνάπτονται πριν την πρόσληψη του εργαζόμενου. Για να είναι, βέβαια ο εργαζόμενος σε θέση διαπραγμάτευσης κατά την διαλογή υποψηφίων, συνήθως σημαίνει ή ότι υπάρχει μεγάλη ανταγωνιστικότητα και ζήτηση για τον συγκεκριμένο τομέα απασχόλησης από τις επιχειρήσεις (Rousseau D. M., 2005) ή πως ο υποψήφιος έχει μεγάλο κύκλο επιρροής, εξειδικευμένες γνώσεις και εξαιρετικές συστάσεις (Rousseau, Ho, & Greenberg, 2006).
- *ex post i-deals*: οι ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες που τελούνται κατά την διάρκεια ισχύουσας σχέσεως εργασίας για την βελτίωση ή την διατήρηση της. Είναι συνηθέστερο να ικανοποιούνται τα αιτήματα του ενεργού εργαζομένου καθώς έχει αποδειχθεί στον εργοδότη ήδη η αξία και η ικανότητα του, οπότε και ο εργοδότης θα επιθυμεί να ικανοποιήσει ή να κρατήσει το δυναμικό και το ταλέντο στην επιχείρηση (Rousseau, Ho, & Greenberg, 2006)

Σε κάθε περίπτωση, όμως, καθώς τα *i-deals* εξαρτώνται άμεσα από την διαπραγματευτική δύναμη των μερών που την συνάπτουν και η κάθε ξεχωριστή

ιδιοσυγκρασιακή συμφωνία πηγάζει πάντα από τον εργαζόμενο, ο ίδιος είναι προαπαιτούμενο να γνωρίζει ότι βρίσκεται σε θέση ισχύος και να θέλει να διαπραγματευτεί ώστε να ξεκινήσει μία τέτοια διαπραγμάτευση. (Rousseau D. M., 2001; Rousseau D. M., 2005).

Εικόνα 1 - Η αντίστροφη ιεραρχική πυραμίδα των όρων της εργασίας



Οι διαφοροποιήσεις και τροποποιήσεις των όρων εργασίας που προκύπτουν είναι πολυποίκιλες και δεν έχουν συγκεκριμένο πλαίσιο³. Μπορεί, για παράδειγμα, να σημαίνουν την σύσταση εξατομικευμένου ευέλικτου ωραρίου, την ειδική άδεια λόγω σπουδών ή/και την χρηματοδότησή αυτών, την εξ' αποστάσεως εργασία, ή τα καθήκοντα. Το περιεχόμενο τους έχει δείξει ότι είναι σε συσχέτιση με ένα ευρύ φάσμα των θεμάτων που απασχολούν τους εργαζόμενους, όπως οι οικονομικές αποδοχές, οι ευκαιρίες καριέρας-ανέλιξης και η επαγγελματική ανάπτυξη (Arthur & Rousseau, 1996), προσαρμοσμένα καθήκοντα εργασίας, ευελιξία στις ώρες εργασίας και στον φόρτο εργασίας (Rousseau, et al., 2008). Τα κίνητρα των εργαζομένων για την σύναψη ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών έχει παρατηρηθεί πως είναι η επίτευξη ισορροπίας μεταξύ της ζωής εντός και εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος, η διασφάλιση του επαγγελματικού τους μέλλοντος και, σε γενικότερο πλαίσιο, η προσαρμογή των εργασιακών συνθηκών ώστε να ταιριάζουν καλύτερα στις προσωπικές τους ανάγκες και

³ (Rousseau, Hornung, & Glaser, Creating Flexible Work Arrangements Through Idiosyncratic Deals, 2008)

φιλοδοξίες (Thornthwaite, 2004;Hochschild, 1997; Freeman and Rogers, 1999; Rousseau, 2006). Τα i-deals μπορούν να διαχωριστούν σε τρεις κατηγορίες όπως αναλύεται στο άρθρο των Hornung, Rousseau, Weigl, Müller & Glaser (2013):

- *Task i-deals*: Οι ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες που επιτρέπουν στους εργαζομένους την διαπραγμάτευση, την δημιουργία ή την τροποποίηση του περιεχομένου ή/και τις αρμοδιότητες του έργου του, ώστε η εργασία καθαυτή να έχει περισσότερα κίνητρα και να είναι πιο ευχάριστη για τον ίδιο. Με άλλα λόγια, ορίζεται ως η διαπραγμάτευση ποιότητας έργου.
- *Career i-deals*: Αναφέρονται στις προσαρμοσμένες-εξατομικευμένες ευκαιρίες ανάπτυξης δεξιοτήτων και ικανοτήτων και ανταποκρίνονται στις προσωπικές φιλοδοξίες για επαγγελματική εξέλιξη-σταδιοδρομία ή προαγωγή. Για παράδειγμα, τέτοιου είδους συμφωνίες περιέχουν την ανάθεση εργασίας-πρόκλησης για ανάπτυξη δεξιοτήτων, την ατομική αναγνώριση της επίδοσης, ειδικά εξατομικευμένα προγράμματα εκπαίδευσης, ευκαιρίες προαγωγής.
- *Flexibility i-deals*: Ως συμφωνίες ευελιξίας χαρακτηρίζονται εκείνες που προσαρμόζουν εξατομικευμένα τον προγραμματισμό και το ωράριο της εργασίας, τις ώρες εργασίας ή ακόμη και τον τόπο της εργασίας (παραδείγματος χάριν εξ'αποστάσεως εργασία) με τέτοιον τρόπο, ώστε να εξυπηρετούνται οι ανάγκες και οι προτιμήσεις του εργαζομένου.

Αργότερα το 2013 & 2015, εισήχθησαν και δύο νέοι τύποι ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών: πρώτον οι “location i-deals” (οι εξατομικευμένες ρυθμίσεις εργασίας που επιτρέπουν στον εργαζόμενο να απασχολείται εκτός του γραφείου του, ακόμη και σε διαφορετική γεωγραφική περιοχή – remote work) (Ho & Kong, 2015; Liao, et al., 2016) και δεύτερον οι “Financial i-deals” (οι διαφοροποιημένες συμφωνίες πληρωμής που απαντούν σε προσωπικά αιτήματα) (Rosen, et al., 2013).

Καθώς, οι περισσότερες έως τώρα έρευνες συνηθίζεται να παίρνουν ως δεδομένο παράγοντα πως οι ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες τελούνται υπό περιβάλλοντος ανταγωνιστικής αγοράς εργασίας, μπορεί να υποτεθεί πως οι ex-post διαπραγματεύσεις είναι περισσότερο συσχετισμένες με την έννοια «ideals», σε σχέση με τα ideals που συνάπτονται πριν την πρόσληψη (ex-ante ideals).

2.2.Επίδοση των εργαζομένων: Η έννοια της επίδοσης των εργαζομένων

Η μέτρηση της επίδοσης των εργαζομένων παραδοσιακά βασιζόταν στον βαθμό της αποτελεσματικότητας, της παραγωγικότητας, της ποιότητας και της αποδοτικότητας του κάθε εργαζομένου. Ωστόσο, η έννοια της επίδοσης μπορεί να εξεταστεί υπό την έννοια της *στάσης των εργαζομένων* μετρώντας την ικανοποίηση⁴ και την κινητοποίηση (McGregor & Doshi, 2015) τους, καθώς και από την πλευρά της συμπεριφοράς των εργαζομένων (Campbell, 1990)

2.2.1. Οι σύγχρονες διαστάσεις της επίδοσης

2.2.1.2. Στάση του εργαζόμενου : Ικανοποίηση και Κινητοποίηση

Πρότερες έρευνες αναφορικά με την παραγωγικότητα των εργαζομένων μας έδειξαν πως οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους είναι βέβαιο πως θα έχουν υψηλότερες επιδόσεις, σε σχέση με τους εργαζόμενους που δεν είναι ευχαριστημένοι από την εργασία τους (Landy, 1985). Επίσης, αποδεικνύεται από τους Kinicki & Kreitner (2007) ότι η απόδοση των εργαζομένων είναι υψηλότερη στους ικανοποιημένους εργαζόμενους και πως η διοίκηση θεωρεί ευκολότερο να παρακινήσει τους ικανοποιημένους συντελεστές να επιτύχουν σταθερούς στόχους.

Σύμφωνα με τον Lockwood (2010) οι one-to-one αλληλεπιδράσεις, η αντίληψη της σημασίας της εργασίας και η σωστή ηγεσία αποτελούν κίνητρα τα οποία οδηγούν σε υψηλές επιδόσεις. Το SHRM HR Glossary⁵ ορίζει το κίνητρο ως «οι ψυχολογικές δυνάμεις που καθορίζουν τα επίπεδα προσπάθειας ενός ατόμου, καθώς και την επιμονή του απέναντι στα εμπόδια. Η κατεύθυνση της συμπεριφοράς ενός ατόμου αναφέρεται στις πιθανές ενέργειες στις οποίες το άτομο μπορεί να δεσμευτεί, ενώ η επιμονή αναφέρεται στο εάν, όταν αντιμετωπίζει εμπόδια και δυσκολίες, το άτομο συνεχίζει να προσπαθεί ή να τα παρατάει». Οι McGregor & Doshi (2015) στο άρθρο τους υπολογίζουν το «ToMo» (Total Motivation), που αποτελείται από τρεις θετικούς παράγοντες (play-purpose-potential) και τρεις αρνητικούς (οικονομική πίεση-ταυτότητα-αδράνεια) και εξαρτάται από το ότι η οργανωσιακή κουλτούρα που την ορίζουν ως το σύνολο των διαδικασιών μιας επιχείρησης (Σχεδιασμός ρόλων,

⁴ Spector, P.E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences. Thousand Oaks, CA: SAGE.

⁵ SHRM HR Glossary: www.shrm.org/TemplatesTools/Glossaries/HRTerms/Pages/m.aspx

Οργανωσιακή Ταυτότητα, ευκαιρίες ανέλιξης, κοινοτική κουλτούρα, σχεδιασμός ανθρωπίνων και υλικών πόρων, Ηγεσία, οικονομικές αποδοχές, ευελιξία στις διαδικασίες, και αξιολόγηση και διαφάνεια) συμβάλλουν, όταν βαθμολογηθούν θετικά στην κινητοποίηση των εργαζομένων υπέρ της επιχείρησης και κατ' επέκταση στην υψηλή επίδοσή τους.

2.2.1.3. Συμπεριφορά: Οργανωσιακή εμπλοκή και Οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη

Η *οργανωσιακή εμπλοκή* (work engagement) ορίζεται ως η ενέργεια που έχει ένας εργαζόμενος σχετικά με την εργασία του, η εμπλοκή του στις λειτουργίες της επιχείρησης και η αποτελεσματικότητα του σε σχέση με τις εργασίες που του έχουν ανατεθεί (Maslach & Leiter, 1997). Επιπρόσθετα, η εργασιακή δέσμευση σύμφωνα με τους Schaufeli & Bakker (2010) θεωρείται «... μια θετική, ικανοποιητική, εργασιακή νοοτροπία που χαρακτηρίζεται από σθένος, αφοσίωση και απορρόφηση». Στην ουσία, η εργασιακή δέσμευση καταγράφει πώς οι εργαζόμενοι βιώνουν τη δουλειά τους: ως διεγερτικό και ενεργητικό και κάτι στην οποία θέλουν πραγματικά να αφιερώσουν χρόνο και προσπάθεια (το συστατικό του σθένους) · ως μια σημαντική και ουσιαστική επιδίωξη (αφοσίωση) και ως συναρπαστικό και κάτι στο οποίο είναι πλήρως συγκεντρωμένοι (απορρόφηση).⁶ Στα παραπάνω τρία χαρακτηριστικά της εργασιακής εμπλοκής οι Eldor & Vigoda – Gadot (2017) προσθέτουν και τις έννοιες της ικανοποίησης και του ενθουσιασμού.

Οι εργαζόμενοι που συνδέονται ενεργητικά με το αντικείμενο της εργασίας τους και θεωρούν τους εαυτούς «πλήρεις ικανοτήτων» για τις απαιτήσεις της εργασίας τους, που μετρούν, δηλαδή, υψηλά επίπεδα εμπλοκής ή δέσμευσης, παρουσιάζουν θετική συσχέτιση με τα υψηλά επίπεδα επίδοσης (Harter, et al., 2002). Μάλιστα, τα ευρήματα της μελέτης των Eldor & Vigoda – Gadot (2017) παρουσιάζουν θετική συσχέτιση με την οργανωσιακή επίδοση καθώς «Οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι έχουν υψηλά επίπεδα ενέργειας, είναι παραγωγικοί και αναλαμβάνουν την ευθύνη, είναι ενθουσιώδεις και έχουν μια ευχάριστη και αποτελεσματική σύνδεση με την εργασία τους, κάτι που έχει ως αποτέλεσμα την βελτίωση της αποτελεσματικότητας όλης της εταιρείας.».

⁶ <http://www.arnoldbakker.com/workengagement.php>

Το 1988 ο Organ ορίζει την Οργανωσιακή Συμπεριφορά Πολίτη (ΟΣΠ) ως την «ατομική συμπεριφορά που είναι διακριτή, όχι άμεσα ή ρητά αναγνωρισμένη από το επίσημο σύστημα ανταμοιβής, και η οποία στο σύνολό της προωθεί την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού». Ο ορισμός περιλαμβάνει τρεις κρίσιμες πτυχές που είναι κεντρικές σε αυτήν την θεωρία. Πρώτον, η ΟΣΠ θεωρείται ως μία διακριτή συμπεριφορά, η οποία δεν αποτελεί μέρος της περιγραφής της εργασίας, και εκτελείται από τον υπάλληλο ως αποτέλεσμα προσωπικής επιλογής. Δεύτερον, η ΟΣΠ πηγαιίνει πάνω και πέρα από τα αναγκαία και απαιτητά καθήκοντα που δίνονται στον εργαζόμενο μέσω της περιγραφής εργασίας (job description). Τέλος, η ΟΣΠ συμβάλλει θετικά στη συνολική οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.

Οι Smith, Organ, and Near (1983) πρότειναν για πρώτη φορά ότι η ΟΣΠ αποτελείται από αλτρουισμό και γενική συμμόρφωση. Αργότερα, ο Organ (1988) αποδόμησε τη διάσταση της γενικής συμμόρφωσης και πρόσθεσε επιπλέον διαστάσεις της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς Πολίτη. Αυτή η αποδόμηση είχε ως αποτέλεσμα ένα μοντέλο πέντε παραγόντων οι οποίοι είναι: 1) Αλτρουισμός-Altruism (η διακριτή συμπεριφορά που στοχεύει στην παροχή βοήθειας σε συναδέλφους σχετικά με τις δικές τους αρμοδιότητες), 2)Ευγένεια-Courtesy (κυριολεκτικά η ευγένεια και διακριτικότητα στο εργασιακό περιβάλλον (Organ, et al., 2006), αλλά και η προσπάθεια αποτροπής εμφάνισης προβλημάτων και συγκρούσεων στον χώρο εργασίας (Law, et al., 2005)), 3)Ευσυνειδησία-Conscientiousness (οι διακριτές συμπεριφορές που ξεπερνούν τις ελάχιστες απαιτήσεις του ρόλου της εργασίας (Law, et al., 2005), 4)Πολιτική αρετή (βαθιά ανησυχία και ενδιαφέρον του εργαζομένου για την ευημερία του οργανισμού (Law et al., 2005) και θετική συμμετοχή στις ανησυχίες του οργανισμού (Organ et al., 2006)) και 5)Φιλότητιο⁷-Sportsmanship (αποδοχή και ανοχή συνθηκών που δεν είναι ιδανικές (Organ et al., 2006))

Έχουν διεξαχθεί πολλές μελέτες και μετα-αναλύσεις για να εξεταστεί η σχέση μεταξύ της ΟΣΠ και της οργανωσιακής απόδοσης και επιτυχίας. Οι Mossholder, Richardson, and Settoon (2011) απέδειξαν την θετική σχέση μεταξύ της οργανωσιακής συμπεριφοράς πολίτη και της ατομικής επίδοσης εργαζομένου.

⁷ Dimitriades, Z. S. (2007). The influence of service climate and job involvement on customer-oriented organizational citizenship behavior in Greek service organizations: A survey. *Employee Relations*, 29, 469–491.

2.3. Οργανωσιακή Εμπιστοσύνη: Ορισμός και χαρακτηριστικά

Η οργανωσιακή εμπιστοσύνη σύμφωνα με τους Mayer & Davis (1995) περιγράφεται ως η προθυμία ενός μέρους να είναι ευάλωτο στις δράσεις του άλλου μέρους, βασιζόμενο στην προσδοκία ότι το δεύτερο μέλος θα ενεργήσει θετικά και σημαντικά για τον ίδιο, ανεξάρτητα από το γεγονός ότι δεν έχει την ικανότητα να παρακολουθήσει ή να ελέγξει αυτό το άλλο μέρος. Αυτός ο ορισμός της εμπιστοσύνης ισχύει μόνον για μία σχέση ανάμεσα σε αναγνωρίσιμα μέρη, τα οποία ενεργούν και αντιδρούν με βούληση μεταξύ τους. Ο ορισμός αυτός διαφέρει καθώς εισάγει στην θεωρία της οργανωσιακής εμπιστοσύνης την έννοια του τρωτού σημείου, του αντιληπτού ρίσκου, το οποίο μάλιστα τα μέρη είναι πρόθυμα να πάρουν. Η ανάληψη κινδύνων ευνοείται και η ανταλλαγή πληροφοριών διευκολύνεται στις εργασιακές δομές όπου υπάρχει εμπιστοσύνη (Detert & Burris, 2007). Τέλος, μέσω της εμπιστοσύνης ενισχύεται η παραγωγικότητα και φαίνεται πως οι ομάδες με κλίμα εμπιστοσύνης είναι πιο αποτελεσματικές (Colquitt, et al., 2007).

2.3.1. Διαστάσεις Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης κατά Paine

Η Οργανωσιακή Εμπιστοσύνη είναι μία πολυδιάστατη, πολυεπίπεδη και δυναμική έννοια, η οποία σύμφωνα με την Paine (2003) συντίθεται από τους 11 παρακάτω άξονες:

Ικανότητα (Competence): Η πεποίθηση ότι μία εταιρεία έχει τη δυνατότητα να πραγματοποιήσει ό,τι ισχυρίζεται ότι θα πράξει. Στον άξονα αυτόν συμπεριλαμβάνεται και η αποτελεσματικότητα του οργανισμού να μένει ανταγωνιστικός και να επιβιώνει στην αγορά.

Ακεραιότητα (Integrity): Η πεποίθηση ότι η εταιρεία είναι δίκαιη και αμερόληπτη.

Αξιοπιστία/Συνέπεια (Reliability/Dependability): Η πεποίθηση ότι ο οργανισμός θα κάνει ό,τι λέει ότι θα κάνει.

Διαφάνεια και Ειλικρίνεια (Openness & Honesty): Η διάσταση αυτή περιλαμβάνει την ποσότητα, ακρίβεια, ειλικρίνεια και καταλληλότητα του ρου των πληροφοριών που μοιράζονται.

Εναισθησία/ Ευπάθεια (Vulnerability): Η προθυμία της επιχείρησης, που βασίζεται στην οργανωσιακή κουλτούρα και συμπεριφορά σε σχέση με τις σχέσεις και τις συναλλαγές,

ώστε να είναι καταλλήλως τρωτή με την πεποίθηση ότι ο εργαζόμενος, η ομάδα εργαζομένων ή η «απέναντι» επιχείρηση είναι ικανή, ειλικρινής, αξιόπιστη και εναρμονίζεται με τους στόχους, τις αξίες και τις νόρμες της εταιρείας.

Φροντίδα για τους υπαλλήλους (Concern for the employees): Ευαισθησία, ενσυναίσθηση, ανησυχία, ανοχή και ασφάλεια.

Ταύτιση (Identification): Η διάσταση στην οποία μετράται ο βαθμός ταύτισης και εναρμόνισης των εργαζομένων με την κουλτούρα (στρατηγική, στόχους, νόρμες, αξίες και πεποιθήσεις) της εταιρείας και υποδεικνύει την σχέση με την διοίκηση και τους συναδέλφους.

Αμοιβαιότητα (Control mutuality): Ο βαθμός στον οποίο τα μέρη της σχέσης συμφωνούν για το ποιος έχει την νόμιμη εξουσία να επηρεάζει τον άλλον. Η δεκτικότητα, με άλλα λόγια της ισχύουσας ανισορροπίας ισχύος με ταυτόχρονη διατήρηση (έως ένα βαθμό) αμοιβαίου ελέγχου.

Ικανοποίηση (Satisfaction): Η σχέση κατά την οποία τα οφέλη αντισταθμίζουν το κόστος, υπάρχουν θετικές προσδοκίες και από τα δύο μέρη ή το ένα εκ των δύο μερών της σχέσης πιστεύει ότι οι συμπεριφορά που διατηρεί το συμβαλλόμενο μέλος είναι θετικές.

Δέσμευση (Commitment): Ο άξονας της Οργανωσιακής εμπιστοσύνης που μετρά τον βαθμό που το ένα μέρος πιστεύει πως αξίζει να δαπανηθεί ενέργεια για να συνεχίσει και να προαχθεί. Διαχωρίζεται σε δέσμευση συντήρησης και συναισθηματική δέσμευση.

Σε μια σχέση ανταλλαγής, ένα μέρος αποφέρει οφέλη στο άλλο μόνο επειδή το άλλο έχει προσφέρει οφέλη στο παρελθόν ή αναμένεται να το κάνει στο μέλλον. Στην σχέση ανταλλαγής, ένα συμβαλλόμενο μέρος είναι διατεθειμένο να αποφέρει οφέλη στο άλλο επειδή αναμένει να λάβει παροχές συγκρίσιμης αξίας. Στην ουσία, το μέρος της σχέσης που λαμβάνει παροχές νιώθει την υποχρέωση ή την οφειλή να επιστρέψει την εύνοια. Η ανταλλαγή είναι η ουσία των σχέσεων μάρκετινγκ μεταξύ οργανισμών και πελατών και είναι η κεντρική ιδέα της θεωρίας μάρκετινγκ. Ωστόσο, μια σχέση ανταλλαγής συχνά δεν αρκεί. Πολλές σχέσεις αρχίζουν ως σχέσεις ανταλλαγής και στη συνέχεια αναπτύσσονται σε κοινοτικές σχέσεις καθώς ωριμάζουν. Συχνά αμοιβαία επωφελείς ανταλλαγές μπορούν να αρχίσουν να χτίζουν την εμπιστοσύνη, τον έλεγχο της αμοιβαιότητας, της δέσμευσης, και την ικανοποίηση. Σε μια κοινοτική σχέση, και

τα δύο μέρη παρέχουν οφέλη μεταξύ τους επειδή ενδιαφέρονται για την ευημερία του άλλου - ακόμη και όταν δεν παίρνουν τίποτα σε αντάλλαγμα. Οι κοινοτικές σχέσεις είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης σε έναν οργανισμό.

Από τα παραπάνω, φαίνεται πως η Οργανωσιακή Εμπιστοσύνη ως έννοια, μετά τη διεύρυνση της βιβλιογραφίας και την ανάπτυξη της επιστήμης του Ανθρώπινου Δυναμικού, περιλαμβάνει την Οργανωσιακή Κουλτούρα, την Δέσμευση των Εργαζομένων, την κινητοποίηση, την επίδοση και την αξιολόγησή τους, την Αποδοτικότητα του οργανισμού. Συνδυάζοντας τους παραπάνω άξονες, αυξάνεται και ο βαθμός εμπιστοσύνης προς τον οργανισμό.

Επίσης, το 2007 οι Erickson & Gratton⁸ συμπεραίνουν ότι οι άνθρωποι της επιχείρησης θα είναι μακροχρόνια και σε βάθος δεσμευμένοι με αυτήν, αν η εμπειρία της εργασίας τους είναι αυτή που προσδοκούν και εφ'όσον οι αξίες και φιλοδοξίες της εταιρείας εναρμονίζονται με τις προσωπικές τους. Το ίδιο αποφαίνεται και στο άρθρο του , όπου υποστηρίζεται πως η συναισθηματική ταύτιση και δέσμευση με την μπράντα, η εμπιστοσύνη, δηλαδή, που θα έχει ο εργαζόμενος στο όνομα και το όραμα της επιχείρησης έχει θετική συσχέτιση με την αύξηση της αποδοτικότητας, της επίδοσης και της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Φαίνεται, άρα, πως οι πιο σύγχρονες έννοιες της κουλτούρας, της εργασιακής ικανοποίησης, της αποδοτικότητας της εταιρείας, της διαφάνειας είναι η ουσία των διαστάσεων της Paine (2003) που αποτελούν την έννοια της Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης.

2.4. Η σχέση μεταξύ των εννοιών

Έχοντας αναλύσει τις παραπάνω έννοιες, υποθέτουμε πως οι έννοιες είναι αλληλένδετες. Άλλωστε, θα χρειαζόταν να υπάρχει ένας βαθμός εμπιστοσύνης προς την εταιρεία από τον εργαζόμενο ώστε να μπει στην διαδικασία της διαπραγμάτευσης των όρων εργασίας του, λαμβάνοντας, πάντα, υπόψιν το ρίσκο που αναλαμβάνει, αλλά χωρίς τον φόβο της αποδέσμευσης. Ακόμη, η διάσταση της σαφήνειας και του

⁸ Erickson & Gratton, What It Means To Work Here, HBR, 2007

σχεδιασμού της εργασίας της Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης περιγράφεται ως middle-ground (Hornung, et al., 2010)

Στην συνάρτηση των παραπάνω, χρήζει προσθήκης και η θεωρία των τεσσάρων συναισθηματικών αξιών-κινήτρων του Nohria ο οποίος, το 2008 συμπεραίνει πως καλύπτοντας την ανάγκη των εργαζομένων για απόκτηση και αναγνώριση (acquire), για «δέσιμο» και συμμετοχή (bond), την ανάγκη της κατανόησης και εξέλιξης (comprehend) και της ασφάλειας (defend) μεγιστοποιείται η εταιρική απόδοση μέσω της αύξησης της επίδοσης των εργαζομένων. Αυτό συμβαίνει διότι, ως περιγράφεται στο άρθρο, δημιουργείται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την ίδια την εταιρεία ως ο «ιδανικός χώρος εργασίας», αφού υπάρχει η μέγιστη δυνατή ικανοποίηση και συνεπώς δέσμευση και εμπιστοσύνη στην ίδια από τους εργαζομένους της, με την ταυτόχρονη ύπαρξη της ελάχιστης (το δυνατόν) παραίτησης τους και την μεγιστοποίηση της επίδοσής τους. Επίσης, οι εργαζόμενοι με υψηλό αίσθημα εμπιστοσύνης προς την εταιρεία, όπως έχει αποδειχθεί⁹, αποδίδουν περισσότερο.

Οι Hornung, Rousseau & Glasser (2008) πρότειναν ότι η ευελιξία και οι ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες έχουν διαφορετικό αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων υπό το πρίσμα της σύγκρουσης εργασίας-οικογένειας, της μη αμειβόμενης υπερωριακής εργασίας, των προσδοκιών απόδοσης και της συναισθηματικής δέσμευσης. Έχει, επίσης, αναφερθεί ότι η εξατομίκευση των συνθηκών εργασίας μέσω προσωπικής πρωτοβουλίας και προσωπικών συμφωνιών σχετίζεται θετικά με τη διευκόλυνση της διαδικασίας διαπραγμάτευσης των I-deals. Ως αποτέλεσμα, η εξατομίκευση έχει συμβάλει στη βιβλιογραφία φέρνοντας ένα πολύτιμο ευρύ ερευνητικό πεδίο μεμονωμένων προηγούμενων ιδανικών συμφωνιών καθώς και της ποικιλίας των αποτελεσμάτων των I-deals.

Πρόσφατη σημαντική έρευνα πάνω στην σχέση των ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών με την Οργανωσιακή Συμπεριφορά Πολίτη (ΟΣΠ), στην ελληνική αγορά, αποδεικνύει τόσο την θετική σχέση μεταξύ των δύο, όσο και την θετική επίδραση που έχει ο αυξημένος βαθμός οργανωσιακής εμπιστοσύνης και δέσμευσης στην παραπάνω σχέση (Katou, et al., 2020).

⁹ © 1996-2019 McKinsey & Company, OHI

<https://www.mckinsey.com/solutions/orgsolutions/overview/organizational-health-index/how-ohi-works>

2.5. Το ερευνητικό περιβάλλον – Η ελληνική αγορά

Περνώντας στην ελληνική πραγματικότητα του 2021, όπου βρισκόμαστε σε ασταθές οικονομικό περιβάλλον, δεδομένου ότι μόλις εισαχθήκαμε εκ νέου στις οικονομικές αγορές προσπαθώντας να προσπελάσουμε την ύφεση των τελευταίων δέκα και πλέον ετών, μετά την οικονομική κρίση του 2009, η ανεργία έχει αγγίξει το ποσοστό του 18,7% σύμφωνα με τη Eurostat για τον Σεπτέμβριο του 2018, ενώ η ανεργία των νέων φτάνει το 36,6%¹⁰.

Λόγω της προαναφερθείσας χρεοπιστωτικής κρίσης και ακολούθως της οικονομικής ύφεσης, η Ελλάδα ως μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης και έχοντας συμφωνήσει σε Μνημόνια των Οικονομικών και Χρηματοοικονομικών Πολιτικών, έπρεπε να ακολουθήσει πρακτικές ώστε να ενισχύσει τις επιχειρήσεις και την αγορά εργασίας και να καταφέρει ένα ανταγωνιστικότερο οικονομικό περιβάλλον. Προκειμένου να επιτευχθούν οι προαναφερθέντες στόχοι, έχει θέσει ως ελαστικό το νόμιμο εργασιακό οκτάωρο, έχουν κοπεί τα ποσοστά bonus, έχει επεκτείνει το εβδομαδιαίο εργασιακό ωράριο και έχουν εντατικοποιηθεί οι συνθήκες εργασίας (Wood, et al., 2016).

Σε αυτό το υφεσιακό, υψηλής αβεβαιότητας, πλαίσιο, ο υποψήφιος εργαζόμενος έχει αρκετά χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη και είναι πιθανό να δεχτεί οτιδήποτε προταθεί από τον εργοδότη, διότι γνωρίζει ότι σε διαφορετική περίπτωση ο επόμενος θα δεχτεί. Η Ελλάδα θεωρείται ότι ανήκει σε μία χαμηλή βαθμίδα διαδικασιών διαπραγμάτευσης, ιδίως επειδή οι περισσότερες εργασιακές συνθήκες είναι προκαθορισμένες από τους κανονισμούς και της οδηγίες της Ευρωζώνης (Katou, et al., 2020).

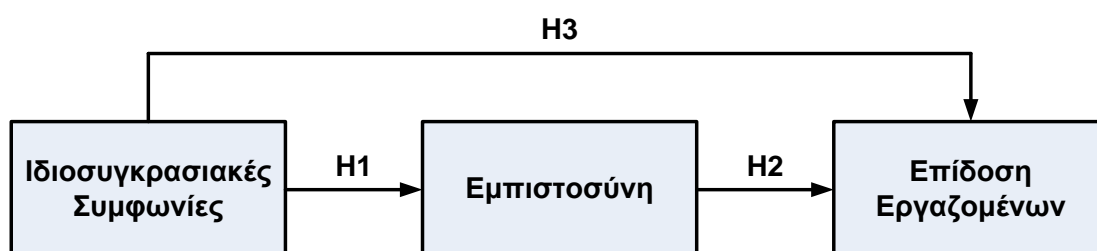
¹⁰ <http://www.kathimerini.gr/1003791/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/eurostat-ta-yyhlotera-epipeda-anergias-sthn-ee-katagrafontai-sthn-ellada---sto-186-h-anergia-ton-septemvrio>

2.6. Ερευνητικές Υποθέσεις

Έχοντας αναλύσει τις βασικές έννοιες που πραγματεύεται η παρούσα έρευνα και λαμβάνοντας υπόψη την αβεβαιότητα και την υψηλή ανεργία στην ελληνική αγορά εργασίας οι υπάλληλοι ή οι μελλοντικοί εργαζόμενοι είναι πιθανό να μην κινούν οποιαδήποτε διαδικασία προσωπικής διαπραγμάτευσης των όρων εργασίας, φοβούμενοι την απόλυση λόγω των απαιτήσεων που θα προβάλλουν. Παρόλα αυτά, η έκταση στην οποία οι συνθήκες και οι όροι εργασίας είναι διαπραγματεύσιμοι στην Ελλάδα μπορεί να εξαρτάται τόσο από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εργαζομένων (εξειδίκευση, αφοσίωση κτλ), όσο και από την διαφοροποίηση της επιχείρησης καθαυτή (για παράδειγμα τομέας παροχής υπηρεσιών / εμπορίου). Έτσι καταλήγουμε στις παρακάτω υποθέσεις:

- H1: Σε ασταθές οικονομικό περιβάλλον, οι ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες αναπτύσσουν την εμπιστοσύνη μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζομένων.
- H2: Σε ασταθές οικονομικό περιβάλλον, η εμπιστοσύνη μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζομένων βελτιώνει την επίδοση των εργαζομένων.
- H3: Σε ασταθές οικονομικό περιβάλλον, οι ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες βελτιώνουν την επίδοση των εργαζομένων.

Σχήμα 1. Λειτουργικό Υπόδειγμα Διαμεσολάβησης (Mediation)



Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας η ερμηνεία της επίδοσης των εργαζομένων θα κατατμηθεί σε τέσσερις έννοιες που σημαίνουν την επίδοση των εργαζομένων σύμφωνα με τις αντιδράσεις τους. Έτσι, προκύπτουν οι παρακάτω υποπεριπτώσεις των υποθέσεων H2 και H3:

- H2α: Σε ασταθές οικονομικό περιβάλλον, η εμπιστοσύνη μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζομένων βελτιώνει την παρακίνηση των εργαζομένων.
- H2β: Σε ασταθές οικονομικό περιβάλλον, η εμπιστοσύνη μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζομένων βελτιώνει την οργανωσιακή δέσμευση.
- H2γ: Σε ασταθές οικονομικό περιβάλλον, η εμπιστοσύνη μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζομένων βελτιώνει την εργασιακή εμπλοκή.
- H2δ: Σε ασταθές οικονομικό περιβάλλον, η εμπιστοσύνη μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζομένων βελτιώνει την ΟΣΠ.
- H3α: Σε ασταθές οικονομικό περιβάλλον, οι ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες βελτιώνουν την παρακίνηση των εργαζομένων.
- H3β: Σε ασταθές οικονομικό περιβάλλον, οι ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες βελτιώνουν την οργανωσιακή δέσμευση.
- H4γ: Σε ασταθές οικονομικό περιβάλλον, οι ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες βελτιώνουν την εργασιακή εμπλοκή.
- H4δ: Σε ασταθές οικονομικό περιβάλλον, οι ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες βελτιώνουν την Οργανωσιακή Συμπεριφορά Πολίτη.

Εικόνα 2. Οι σύγχρονες διαστάσεις της επίδοσης των εργαζομένων



3. Μεθοδολογία

3.1. Επιλογή Ερευνητικής Μεθόδου

Για τη διεξαγωγή της εμπειρικής έρευνας επιλέχθηκε η ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου. Η διαδικασία συλλογής δεδομένων και η ανάλυσή τους αποτελεί ευθύνη και έργο του ερευνητή και αντικατοπτρίζει τα πραγματικά ευρήματα κατά τον πλέον αντικειμενικό και αμερόληπτο τρόπο για την εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων (Creswell, 2011). Η ποσοτική μέθοδος θεωρήθηκε κατάλληλη για τους ερευνητικούς σκοπούς της παρούσας εργασίας καθώς τέθηκαν εκ προοιμίου οι ερευνητικές υποθέσεις και έργο του ερευνητή είναι ο έλεγχος της ορθότητάς τους (Τηλικίδου, 2004). Με έναυσμα τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν προκύψει από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας στόχος της ποσοτικής έρευνας είναι ο έλεγχος της πραγματικότητας και της ορθότητας των ερευνητικών υποθέσεων που τέθηκαν στην αρχή μέσα από την αναζήτηση και τον έλεγχο των σχέσεων μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών.

Ως μέθοδος συγκέντρωσης των πρωτογενών δεδομένων επιλέχθηκε η δημοσκόπηση, καθώς καθιστά εφικτή την απόκτηση πληροφοριών για συμπεριφορές, απόψεις, γνώσεις και περιγραφικά γνωρίσματα. Επιπλέον, η δημοσκόπηση συνδέεται με τη χρήση ερωτηματολογίου που αποτελεί μια δημοφιλή μέθοδο έρευνας και προσιτή για την πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην ερευνητική διαδικασία. Το ερωτηματολόγιο αποτελεί σημαντικό στοιχείο και μέσο για την δειγματοληπτική έρευνα που διεξήχθη. Η κατασκευή του κατάλληλου ερωτηματολογίου αποτελεί σημαντική διαδικασία καθώς μέσω αυτού παρέχονται τα πρωτογενή δεδομένα της έρευνας και πρέπει αυτά να είναι αφενός αξιόπιστα και αφετέρου αξιοποιήσιμα. Για αυτό απαιτείται προσεκτική επιλογή των κλιμάκων που χρησιμοποιούνται, χρειάζεται απλότητα και σαφήνεια στη διατύπωση και μορφή προσιτή σε όλους τους συμμετέχοντες. Για να είναι ένα ερωτηματολόγιο επιτυχημένο ως προς το σκοπό δημιουργίας του απαιτείται κατάλληλη οργάνωση, συντομία, σαφήνεια και η συνοδεία των απαραίτητων οδηγιών και υποδείξεων συμπλήρωσής του (Χαλικιάς, et al., 2015). Για αυτό η ερευνήτρια προσπάθησε να αποφύγει ιδιωτισμούς, όρους και δύσκολες λέξεις ώστε να το περιεχόμενο των ερωτήσεων να είναι απλό, σαφές και κατανοητό.

Μέσα σε αυτό το πνεύμα επιλογής των κλιμάκων προτιμήθηκαν δομημένες κλίμακες δημοσιευμένων ερευνών για τη μέτρηση κάθε μεταβλητής με ερωτήσεις

κλειστού τύπου για να είναι πιο εύκολη η ανάλυση των συγκεντρωμένων δεδομένων (Χαλικιάς, et al., 2015). Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου αφορούν ερωτήσεις διαβαθμισμένης κλίμακας στις οποίες οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν με μια συγκεκριμένη κλίμακα ανά κατηγορία ερωτήσεων (Λαγουμιντζής, et al., 2015).

3.2. Ερευνητικά Εργαλεία – Δομή Ερωτηματολογίου

Το πρώτο και δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνουν ερωτήσεις για τη συλλογή δημογραφικών χαρακτηριστικών και προσωπικών στοιχείων του δείγματος. Συγκεκριμένα, το πρώτο μέρος εξετάζει το όνομα της επιχείρησης όπου εργάζονται οι συμμετέχοντες στην έρευνα, το βασικό τομέα δραστηριοποίησής της, το ιδιοκτησιακό καθεστώς της επιχείρησης και τον αριθμό που απασχολούνται σε αυτήν με πλήρη και με μερική απασχόληση. Το δεύτερο μέρος εξετάζει στοιχεία για της ερωτώμενους της το φύλο, την ηλικία, την εκπαίδευση, τα χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση, το είδος απασχόλησης των συμμετεχόντων στην έρευνα (πλήρης ή μερική απασχόληση) και τη θέση της στην ιεραρχία της επιχείρησης.

Το τρίτο μέρος αφορά την διάσταση της αυτοαξιολόγησης. Για τη μέτρηση της αυτοαξιολόγησης χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα CSES των Judge et al. (2003). Η συγκεκριμένη κλίμακα αποτελείται από 12 στοιχεία (items) και 4 υποκλίμακες και συγκεκριμένα την αυτεπάρκεια (3 στοιχεία), την αυτοεκτίμηση (3 στοιχεία), τη συναισθηματική σταθερότητα (3 στοιχεία) και την έδρα ελέγχου (3 στοιχεία). Η κλίμακα χρησιμοποιεί την πενταβάθμια κλίμακα Likert (1-5) και συγκεκριμένα οι συμμετέχοντες για να απαντήσουν χρησιμοποιούν την εξής κλίμακα: διαφωνώ απόλυτα (1), διαφωνώ μερικώς (2), ουδέτερη γνώμη (3), συμφωνώ μερικώς (4) και συμφωνώ απόλυτα (5).

Στο τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου διερευνάται η σύναψη ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών. Χωρίζεται σε δύο υποκατηγορίες. Η πρώτη αφορά το περιεχόμενο των ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών και η δεύτερη τον χρόνο τέλεσης τους.

Για τη μέτρηση των ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα των Hornung et al. (2013). Η κλίμακα αυτή αποτελείται από 9 στοιχεία και 3 υποκλίμακες και συγκεκριμένα τις ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες έργου (3 στοιχεία), τις ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες σταδιοδρομίας (3 στοιχεία) και τις ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες ευελιξίας (3 στοιχεία). Η κλίμακα χρησιμοποιεί την πενταβάθμια κλίμακα

Likert (1-5) και ειδικά οι συμμετέχοντες για να απαντήσουν χρησιμοποιούν την εξής κλίμακα: καθόλου (1), σε μικρό βαθμό (2), μέτρια (3), αρκετά (4) και σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Για τη μέτρηση του χρόνου πραγματοποίησης των ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών (εκ των προτέρων ή εκ των υστέρων της επαγγελματικής συνεργασίας) μετριέται με την κλίμακα των Rousseau et al. (2009). Η κλίμακα αυτή αποτελείται από 4 στοιχεία και 2 υποκλίμακες και συγκεκριμένα την εκ των προτέρων (ex ante) διαπραγμάτευση (2 στοιχεία) και την εκ των υστέρων (ex post) διαπραγμάτευση (2 στοιχεία). Η κλίμακα χρησιμοποιεί την πενταβάθμια κλίμακα Likert (1-5) και συγκεκριμένα οι συμμετέχοντες για να απαντήσουν χρησιμοποιούν την εξής κλίμακα: καθόλου (1), σε μικρό βαθμό (2), μέτρια (3), αρκετά (4) και σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Στο πέμπτο μέρος χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα του Paine (2003) που αποτελείται από 11 στοιχεία και 3 υποκλίμακες για να μετρηθούν οι διαστάσεις της οργανωσιακής εμπιστοσύνης. Ειδικότερα, αποτελείται από την ακεραιότητα (4 στοιχεία), την επάρκεια (3 στοιχεία) και την εξάρτηση (4 στοιχεία). Η κλίμακα χρησιμοποιεί την πενταβάθμια κλίμακα Likert (1-5) και συγκεκριμένα οι συμμετέχοντες για να απαντήσουν χρησιμοποιούν την εξής κλίμακα: διαφωνώ απόλυτα (1), διαφωνώ μερικώς (2), ουδέτερη γνώμη (3), συμφωνώ μερικώς (4) και συμφωνώ απόλυτα (5).

Το έκτο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από τέσσερις μεταβλητές (Παρακίνηση, Οργανωσιακή δέσμευση, Εργασιακή εμπλοκή και Οργανωσιακή Συμπεριφορά Πολίτη), οι οποίες, στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας και με βάση την ανάλυση της ερευνητριας στο θεωρητικό υπόβαθρο, θεωρείται ότι σημαίνουν την επίδοση των εργαζομένων.

Για τη μέτρηση της παρακίνησης χρησιμοποιείται η κλίμακα του Lockwood (2010) που απαρτίζεται από 11 στοιχεία και 3 υποκλίμακες και συγκεκριμένα, την αναγνώριση (3 στοιχεία), τα κίνητρα (4 στοιχεία) και τις σχέσεις (4 στοιχεία). Η κλίμακα χρησιμοποιεί την πενταβάθμια κλίμακα Likert (1-5) και οι συμμετέχοντες για να απαντήσουν χρησιμοποιούν την εξής κλίμακα: πολύ λίγο (1), λίγο (2), μέτρια (3), πολύ (4), πάρα πολύ (5).

Για τη μέτρηση της οργανωσιακής δέσμευσης χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα των Allen & Meyer (1990). Η κλίμακα αυτή αποτελείται από 15 στοιχεία και 3

υποκλίμακες. Συγκεκριμένα, αποτελείται από τη συναισθηματική δέσμευση (7 στοιχεία), τη συνεχιστική δέσμευση (4 στοιχεία) και την κανονιστική δέσμευση (4 στοιχεία). Η κλίμακα χρησιμοποιεί την πενταβάθμια κλίμακα Likert (1-5) και συγκεκριμένα οι συμμετέχοντες για να απαντήσουν, χρησιμοποιούν την εξής κλίμακα: διαφωνώ απόλυτα (1), διαφωνώ μερικώς (2), ουδέτερη γνώμη (3), συμφωνώ μερικώς (4) και συμφωνώ απόλυτα (5).

Για τη μέτρηση της εργασιακής εμπλοκής χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα των Schaufeli et al. (2002). Η κλίμακα αυτή απαρτίζεται από 17 στοιχεία και 3 υποκλίμακες. Συγκεκριμένα, αποτελείται από το σθένος (6 στοιχεία), την προσήλωση (5 στοιχεία) και την απορρόφηση (6 στοιχεία). Η κλίμακα χρησιμοποιεί την πενταβάθμια κλίμακα Likert (1-5) και συγκεκριμένα οι συμμετέχοντες για να απαντήσουν χρησιμοποιούν την εξής κλίμακα: διαφωνώ απόλυτα (1), διαφωνώ μερικώς (2), ουδέτερη γνώμη (3), συμφωνώ μερικώς (4) και συμφωνώ απόλυτα (5).

Για τη μέτρηση των διαστάσεων οργανωσιακής συμπεριφοράς του πολίτη χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα των Niehoff & Moorman (1993). Η κλίμακα αυτή απαρτίζεται από 20 στοιχεία και 5 υποκλίμακες. Συγκεκριμένα, αποτελείται από τον αλτρουισμό (συμπεριφορά βοήθειας) (4 στοιχεία), την ευγένεια (4 στοιχεία), τη φιλοτιμία (4 στοιχεία), την ευσυνειδησία (4 στοιχεία) και την αρετή (4 στοιχεία). Η κλίμακα χρησιμοποιεί την πενταβάθμια κλίμακα Likert (1-5) και συγκεκριμένα οι συμμετέχοντες για να απαντήσουν χρησιμοποιούν την εξής κλίμακα: διαφωνώ απόλυτα (1), διαφωνώ μερικώς (2), ουδέτερη γνώμη (3), συμφωνώ μερικώς (4) και συμφωνώ απόλυτα (5).

3.3. Δείγμα Έρευνας

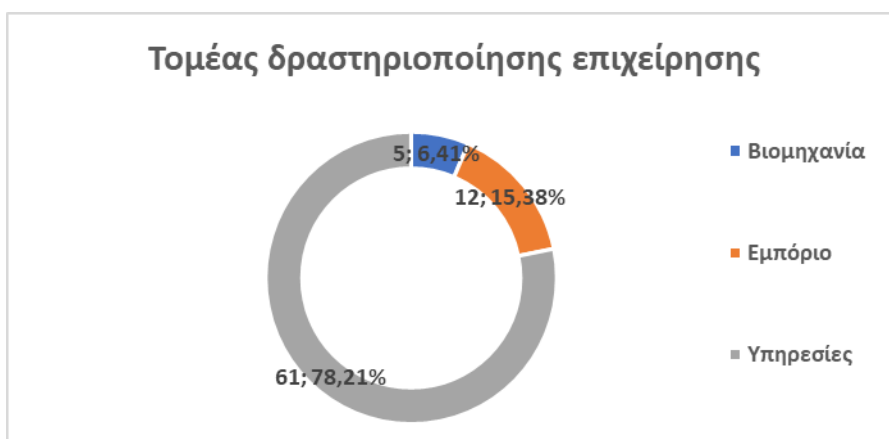
Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε το χρονικό διάστημα 07/01/2021 – 02/02/2021 και απευθύνθηκε σε 100 άτομα. Ο πληθυσμός στον οποίο απευθύνθηκε η παρούσα πρόταση είναι εργαζόμενοι ελληνικών επιχειρήσεων, αλλά με τυχαία δειγματοληψία μέσα στους ίδιους τους οργανισμούς. Από αυτά συμμετείχαν τελικά στην έρευνα τα 78 που αποτελούν και το δείγμα της παρούσας έρευνας (N=78). Καθώς η συμμετοχή του δείγματος ήταν ανώνυμη, δεν αποκαλύπτεται η ταυτότητα και η επωνυμία των επιχειρήσεων όπου εργάζονται όσοι συμμετείχαν στην έρευνα. Επιπλέον, κατά την επιλογή του δείγματος δεν υπήρξαν αποκλεισμοί με κριτήρια πολιτισμικές ή ατομικές διαφορές (π.χ. φύλο, θρησκεία, καταγωγή).

Όσον αφορά στη συγκέντρωση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η διαδικτυακή εφαρμογή της Google με την ονομασία «Google Forms» για τη διανομή του ερωτηματολογίου από την ερευνήτρια. Η συμμετοχή στην έρευνα έγινε ηλεκτρονικά και σε χρόνο και τόπο που εξυπηρετούσε τους συμμετέχοντες στην έρευνα χωρίς κάποιο αντάλλαγμα ή ανταμοιβή. Πριν τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου οι συμμετέχοντες στην έρευνα ενημερώθηκαν με γραπτές οδηγίες σχετικά με το περιεχόμενο και το σκοπό διεξαγωγής της έρευνας, ενώ παράλληλα κατέστη σαφές πως τα δεδομένα που θα έδιναν οι συμμετέχοντες στην έρευνα, θα χρησιμοποιούνταν αποκλειστικά και μόνο για τους ερευνητικούς σκοπούς εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Παρακάτω παρουσιάζονται με απεικόνιση διαγραμμάτων τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από το πρώτο και το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου που αφορούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και προσωπικά στοιχεία του δείγματος (N=78).

Στο Διάγραμμα 3.1. παρουσιάζονται οι τρεις βασικοί τομείς στους οποίους ανήκουν οι επιχειρήσεις όπου εργάζονται όσοι συμμετείχαν στην έρευνα. Ειδικότερα, προκύπτει ότι το 6,41% του δείγματος αφορά επιχειρήσεις που ανήκουν στη βιομηχανία, το 15,38% αφορά επιχειρήσεις του εμπορίου και το 78,21% επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στις υπηρεσίες.

Διάγραμμα 3.1 Τομέας δραστηριοποίησης επιχείρησης



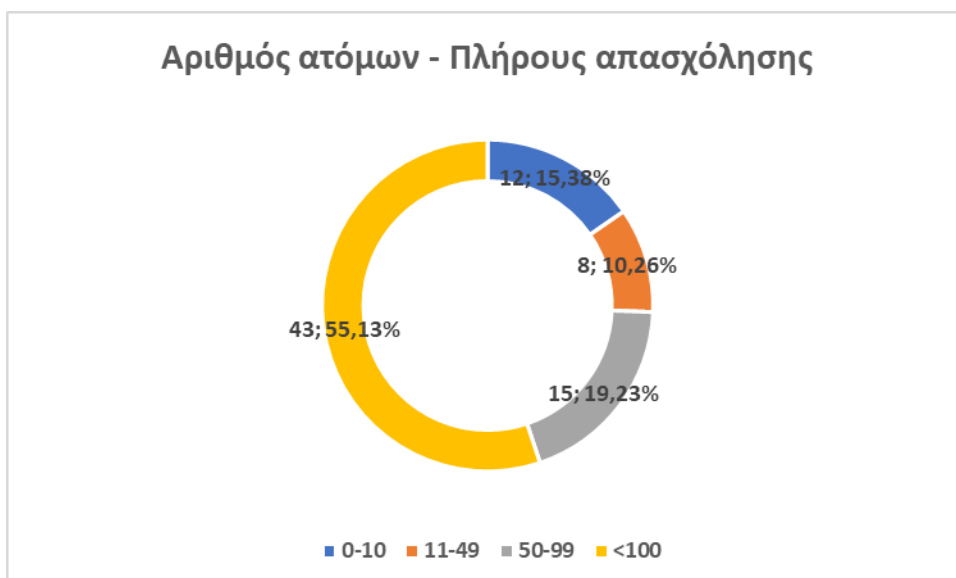
Στο Διάγραμμα 3.2. παρουσιάζεται το ιδιοκτησιακό καθεστώς και προκύπτει ότι το 8,97% του δείγματος εργάζονται στο δημόσιο και το 91,03% στον ιδιωτικό τομέα.

Διάγραμμα 3.2 Ιδιοκτησιακό καθεστώς



Ο αριθμός των απασχολούμενων πλήρους απασχόλησης είναι έως 10 άτομα για 12 συμμετέχοντες στην έρευνα (15,38%), από 11 έως 49 άτομα για 8 συμμετέχοντες (10,26%), από 50 έως 99 άτομα για 15 συμμετέχοντες (19,23%) και περισσότερα από 100 άτομα για 43 συμμετέχοντες (55,13%) (Διάγραμμα 3.3).

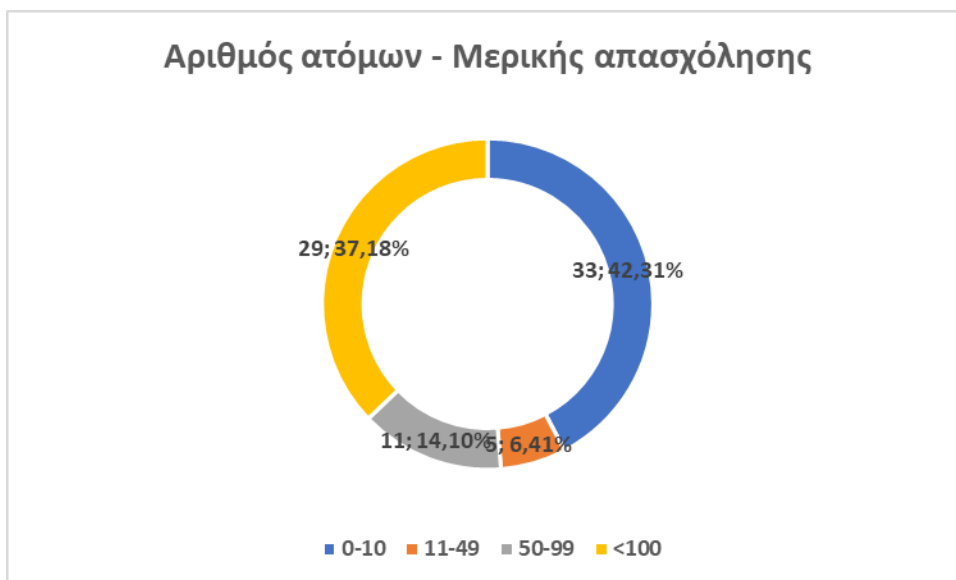
Διάγραμμα 3.3 Αριθμός απασχολούμενων πλήρους απασχόλησης



Ο αριθμός των απασχολούμενων μερικής απασχόλησης είναι έως 10 άτομα για 33 συμμετέχοντες στην έρευνα (42,31%), από 11 έως 49 άτομα για 6 συμμετέχοντες

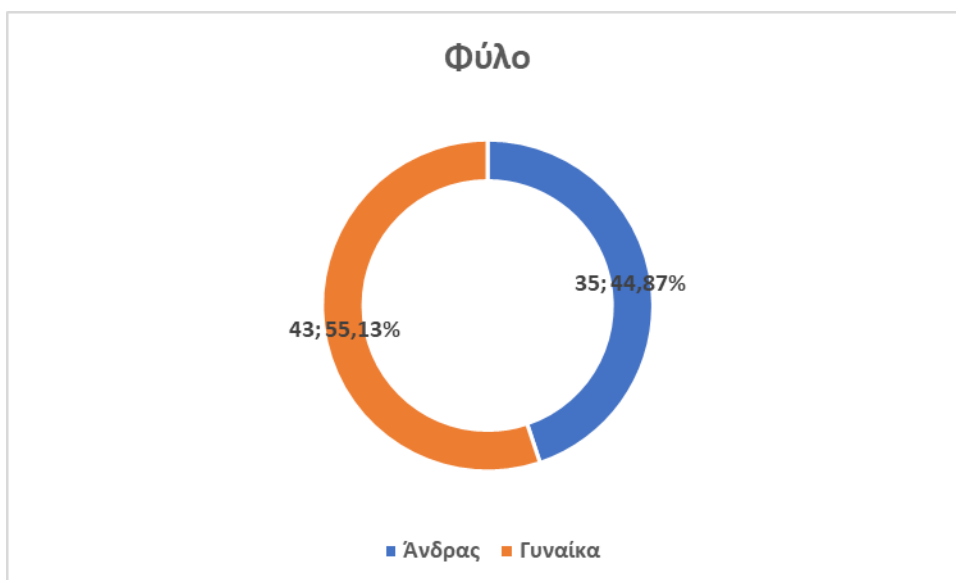
(6,41%), από 50 έως 99 άτομα για 11 συμμετέχοντες (14,1%) και περισσότερα από 100 άτομα για 29 συμμετέχοντες (37,18%) (Διάγραμμα 3.4).

Διάγραμμα 3.4 Αριθμός απασχολούμενων μερικής απασχόλησης



Στο δείγμα συμμετείχαν 35 άντρες (44,87%) και 43 γυναίκες (55,13%) (Διάγραμμα 3.5).

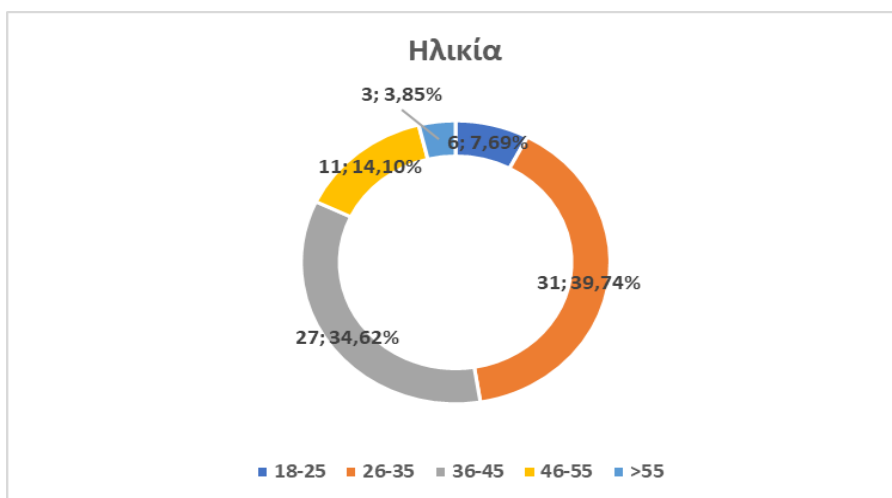
Διάγραμμα 3.5 Φύλο



Στο Διάγραμμα 3.6 παρουσιάζεται η ηλικία των συμμετεχόντων στην έρευνα. Συγκεκριμένα, προκύπτει ότι 6 άτομα είναι ηλικίας 18 – 25 ετών (7,69%), 31 άτομα είναι ηλικίας 26 – 35 ετών (39,74%), 27 άτομα είναι ηλικίας 36 – 45 ετών (34,62%), 11

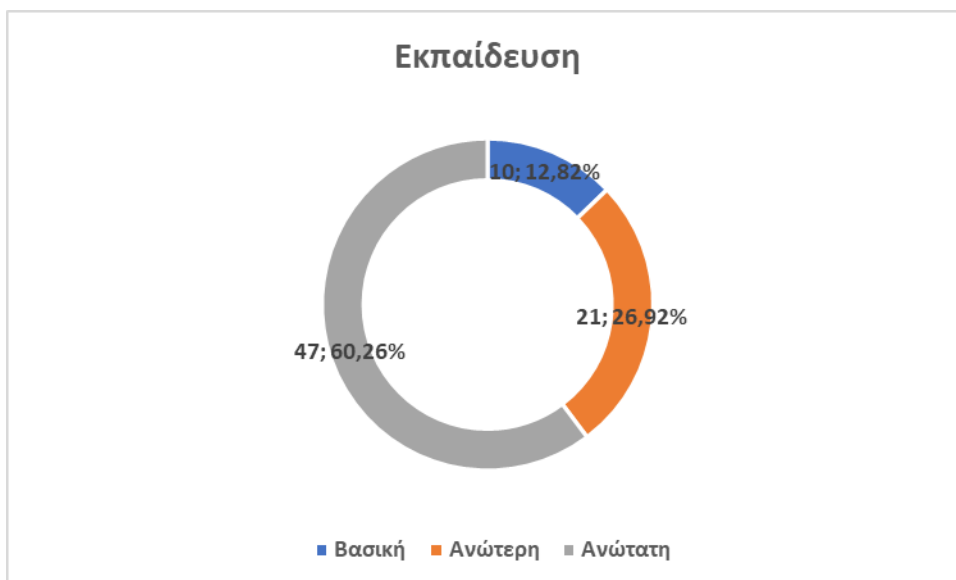
άτομα είναι ηλικίας 46 – 55 ετών (14,1%) και το 3,85% (3 άτομα) είναι ηλικίας άνω των 55 ετών.

Διάγραμμα 3.6 Ηλικία



Στο Διάγραμμα 3.7 παρουσιάζεται το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων στην έρευνα. Δέκα άτομα είναι απόφοιτοι βασικής εκπαίδευσης (12,82%), 21 άτομα είναι απόφοιτοι ανώτερης εκπαίδευσης (26,92%) και 47 άτομα είναι απόφοιτοι ανώτατης εκπαίδευσης (60,26%).

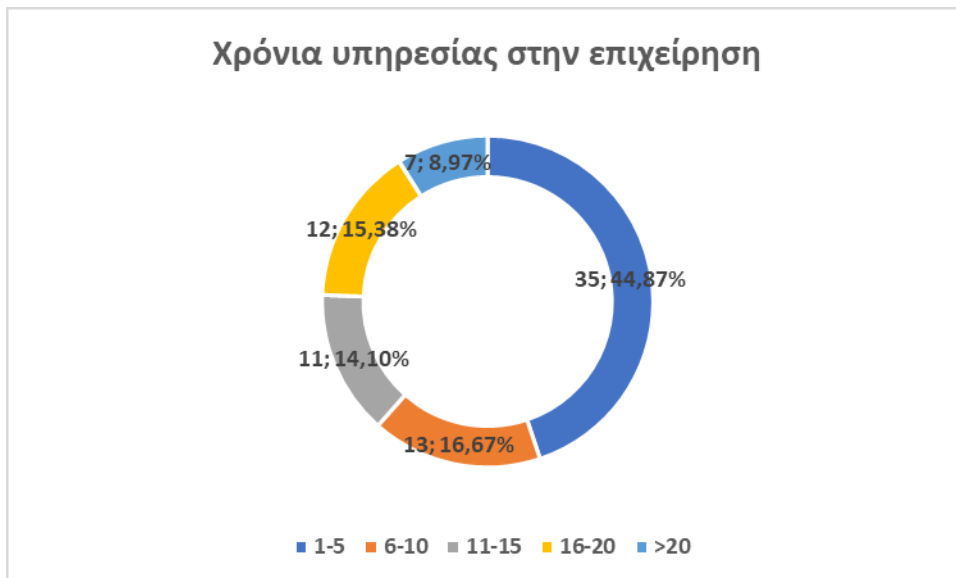
Διάγραμμα 3.7 Εκπαίδευση



Στο Διάγραμμα 3.8 παρουσιάζονται τα έτη προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων στην έρευνα στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται κατά το χρόνο της έρευνας. Φαίνεται ότι 35 άτομα εργάζονται από ένα έως 5 έτη (44,87%), 13 άτομα εργάζονται

περισσότερα από 5 και έως 10 έτη στην επιχείρηση (16,67%), 11 άτομα εργάζονται από 11 έως και 15 χρόνια (14,1%), 12 άτομα εργάζονται από 16 έως 20 χρόνια (15,38%) και τα υπόλοιπα 7 άτομα εργάζονται στην επιχείρηση για περισσότερα από 20 έτη (8,97%).

Διάγραμμα 3.8 Χρόνια προϋπηρεσίας στην επιχείρηση



Στο Διάγραμμα 3.9 παρουσιάζεται το είδος απασχόλησης των ίδιων των συμμετεχόντων στην έρευνα. Προκύπτει ότι σχεδόν όλοι (94,87%) απασχολούνται στην επιχείρηση όπου εργάζονται με πλήρη απασχόληση και μόλις 4 άτομα (5,13%) απασχολούνται με μερική απασχόληση.

Διάγραμμα 3.9 Είδος απασχόλησης



Στο Διάγραμμα 3.10 παρουσιάζεται η επαγγελματική θέση των συμμετεχόντων στην έρευνα. Συγκεκριμένα, μόλις 7 άτομα κατέχουν θέση ανώτατου στελέχους

(8,97%), 19 άτομα ανήκουν στην κατηγορία των μεσαίων στελεχών (24,36%) και τα υπόλοιπα 52 άτομα είναι υπάλληλοι στις επιχειρήσεις τους (66,67%).

Διάγραμμα 3.10 Θέση στην ιεραρχία



3.4. Μεθοδολογία Στατιστικής Ανάλυσης

Η ανάλυση των στοιχείων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS 20.0. Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε τόσο η περιγραφική όσο και η επαγωγική στατιστική ανάλυση. Η πρώτη εξυπηρετεί στην οργανωμένη και απλοποιημένη παρουσίαση των δεδομένων με τη χρήση μεγεθών όπως ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση. Η δεύτερη περιλαμβάνει την χρήση ορισμένων ελέγχων και τεχνικών που εξυπηρετούν στην εξαγωγή συμπερασμάτων για τα ερευνητικά ερωτήματα και τις ερευνητικές υποθέσεις που τέθηκαν στην αρχή της έρευνας. Με αυτόν τον τρόπο, είναι εφικτή η γενίκευση συμπερασμάτων για αντίστοιχους πληθυσμούς με βάση τα δεδομένα που συγκεντρώνονται από το δείγμα.

Αρχικά, μετρήθηκαν τα επίπεδα των εξεταζόμενων μεταβλητών με τον υπολογισμό των μέσων όρων ανά υποκλίμακα για το σύνολο των κλίμακων που επιλέχθηκαν. Ακολούθως, για τον προσδιορισμό των σχέσεων πραγματοποιήθηκε έλεγχος συσχετίσεων με το τεστ Pearson, αλλά και με απλή παλινδρόμηση. Συγκεκριμένα, με το τεστ Pearson εξετάστηκαν οι τρεις υποθέσεις της έρευνας που αφορούν την εξέταση σχέσεων μεταξύ συγκεκριμένων μεταβλητών ενώ ταυτόχρονα

πραγματοποιήθηκε και απλή παλινδρόμηση για να εξεταστεί σε βάθος η σχέση και να μπορέσουν να αξιοποιηθούν τα αποτελέσματα.

Μέσα από τη συγκεκριμένη ανάλυση απώτερος στόχος είναι ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων και η ανάδειξη των σχέσεων μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών. Με αυτόν τον τρόπο αναδεικνύεται ο ρόλος και η σημασία των ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών και υπάρχει και καλύτερη αποτύπωση του αντικτύπου τους στην επίδοση και την εμπιστοσύνη των εργαζομένων σε επιχειρήσεις.

Στο πλαίσιο ελέγχου αξιοπιστίας των χρησιμοποιούμενων κλίμακων υλοποιήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας alpha του Cronbach που αποτελεί εργαλείο ελέγχου αξιοπιστίας για περιπτώσεις κλίμακων σαν αυτές που χρησιμοποιούνται στην παρούσα εργασία. Η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής αποτελεί έναν δείκτη αναγνωρισμένο σε στατιστικές έρευνες και επιπλέον, επιτρέπει τη χρήση αξιόπιστων ερευνητικών εργαλείων και σε μικρά δείγματα, όπως αυτό της παρούσας εργασίας. Ο δείκτης alpha του Cronbach εκφράζει την ομοιογένεια της κλίμακας τόσο επίπεδο συνόλου κλίμακας όσο και σε επίπεδο υποκλιμάκων. Οι τιμές που θεωρούνται αποδεκτές είναι μεγαλύτερες του 0,7 και μάλιστα όσο μεγαλύτερη η τιμή τόσο μεγαλύτερη η αξιοπιστία της εσωτερικής συνοχής του ερευνητικού εργαλείου. Ακόμη, το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας που επιλέχθηκε για όλους τους ελέγχους στο SPSS ήταν το 0,05 ($\alpha=5\%$).

4. Ανάλυση δεδομένων και Ερμηνεία των ευρημάτων

4.1. Μέσοι Όροι και Τυπική Απόκλιση

Στον Πίνακα 4.1 παρουσιάζεται ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση για κάθε εξεταζόμενη υποκλίμακα και για τις ίδιες τις μεταβλητές που εξετάζονται στο πλαίσιο του ερωτηματολογίου. Προκύπτει ότι η αυτοαξιολόγηση, η οποία ουσιαστικά αξιολογεί και την επίδοση των εργαζομένων με βάση τη δική τους άποψη για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά τους στην εργασία, παρουσιάζει μια ουδέτερη βαθμολογία γεγονός που υποδηλώνει τη μετριοπάθεια των ερωτώμενων (Μ.Ο. = 3,2575, Τ.Α. = 1,04225). Όσον αφορά στις ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες, ο μέσος όρος τείνει προς την αρνητική αξιολόγηση (Μ.Ο. = 2,566, Τ.Α. = 1,1353). Αυτό υποδηλώνει μια αρνητική στάση αρχικά των εργαζομένων απέναντι στην απόκτηση ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών με την επιχείρησή τους, χωρίς, όμως, αυτό το αποτέλεσμα από μόνο του να σημαίνει ότι ισχύει κάτι τέτοιο. Όσον αφορά στην

εμπιστοσύνη, προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι τη βαθμολογούν αρκετά υψηλά (Μ.Ο. = 3,2, Τ.Α. = 1,101).

Στο ερωτηματολόγιο συμπεριλήφθηκαν οι τέσσερις μεταβλητές προκειμένου να αποτυπωθούν οι αντιδράσεις των εργαζομένων σε συγκεκριμένα ζητήματα και να αποτυπωθεί η επίδοση των εργαζομένων με την σύγχρονη έννοιά της. Αρχικά, εξετάστηκε η παρακίνηση η οποία φαίνεται να διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην σχέση που αποκτά ο κάθε εργαζόμενος με την επιχείρηση (Μ.Ο. = 4,01, Τ.Α. = ,887). Έπειτα, εξετάστηκε η οργανωσιακή δέσμευση δηλαδή ο δεσμός και η εξάρτηση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι με τον φορέα στον οποίο εργάζονται. Προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν αρκετά σημαντικό τον συγκεκριμένο παράγοντα υπό τη σκοπιά της επίδοσής τους στον οργανισμό (Μ.Ο. = 3,376, Τ.Α. = 1,0667). Ακόμη, εξετάζεται η εργασιακή εμπλοκή δηλαδή ο βαθμός αφοσίωσης και δέσμευσης των εργαζομένων στην επιχείρηση. Και ο συγκεκριμένος παράγοντας αξιολογείται όπως ο προηγούμενος από τους συμμετέχοντες (Μ.Ο. = 3,4, Τ.Α. = 1,081). Τέλος, εξετάζεται η οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη η οποία βαθμολογείται περισσότερο από όλους τους παράγοντες που εξετάζονται ως αντίδραση των εργαζομένων (Μ.Ο. 4,162, Τ.Α. = ,8286).

Πίνακας 4.1 Μέσοι Όροι και Τυπική Απόκλιση

	Μέσος Όρος	Τυπική απόκλιση
Αυτεπάρκεια	3,04	1,211
Αυτοεκτίμηση	3,79	,873
Συναισθηματική Σταθερότητα	2,83	1,144
Έδρα Ελέγχου	3,37	,941
Διαστάσεις Αυτοαξιολόγησης	3,2575	1,04225
Ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες έργου	2,45	1,052
Ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες σταδιοδρομίας	3,04	1,156
Ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες ευελιξίας	2,83	1,144

Εκ των προτέρων (ex ante) διαπραγμάτευση	2,06	1,272
Εκ των υστέρων (ex post) διαπραγμάτευση	2,45	1,052
Ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες (Μεταβλητή)	2,566	1,1352
Ακεραιότητα	3,04	1,211
Επάρκεια	3,6	,925
Εξάρτηση	2,96	1,167
Εμπιστοσύνη (Μεταβλητή)	3,2	1,101
Αναγνώριση	4,27	,696
Κίνητρα	4,23	,925
Σχέσεις	3,54	1,041
Παρακίνηση (Μεταβλητή_1)	4,01	,887
Συναισθηματική Δέσμευση	3,47	1,066
Συνεχιστική Δέσμευση	3,54	1,041
Κανονιστική Δέσμευση	3,12	1,093
Οργανωσιακή Δέσμευση (Μεταβλητή_2)	3,376	1,0667
Σθένος	3,6	,917
Προσήλωση	3,42	1,19
Απορρόφηση	3,18	1,137
Εργασιακή Εμπλοκή (Μεταβλητή_3)	3,4	1,081
Αλτρουισμός	4,27	,696
Ευγένεια	4,33	,733
Φιλοτιμία	4,12	,853

Ευσυνειδησία	4,23	,925
Αρετή	3,86	,936
Οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη (Μεταβλητή_4)	4,162	0,8286

4.2. Έλεγχος αξιοπιστίας ανά κλίμακα

Πραγματοποιήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας σε κάθε υποκλίμακα των εξεταζόμενων μεταβλητών, στο σύνολο της κάθε μεταβλητής ξεχωριστά και στο σύνολο του ερωτηματολογίου. Στον Πίνακα 4.2 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα. Παρατηρείται ότι όλες οι υποκλίμακες, οι εξεταζόμενες μεταβλητές και το σύνολο του ερωτηματολογίου παρουσιάζει τιμές Cronbach alpha μεγαλύτερες του 0,7 που είναι το ζητούμενο με μόνη εξαίρεση την υποκλίμακα της αυτοεκτίμησης που παρουσιάζει τιμή 0,660. Ωστόσο, η κλίμακα των διαστάσεων αυτοαξιολόγησης που είναι και βασική για την συνέχεια της έρευνας παρουσιάζει υψηλό συντελεστή αξιοπιστίας (0,857) επομένως θεωρείται ότι δεν τίθεται κάποιο ζήτημα αξιοπιστίας στη χρήση της σε συσχετίσεις και παλινδρόμηση.

Πίνακας 4.2 Cronbach Alpha τεστ

Παράγοντες	Αρ. στοιχείων	Cronbach's alpha
Αυτεπάρκεια	3	0,807
Αυτοεκτίμηση	3	0,660
Συναισθηματική Σταθερότητα	3	0,791
Έδρα Ελέγχου	3	0,814
Διαστάσεις Αυτοαξιολόγησης (Μεταβλητή)	4	0,857
Ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες έργου	3	0,904
Ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες σταδιοδρομίας	3	0,922
Ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες ευελιξίας	3	0,887
Εκ των προτέρων (ex ante) διαπραγμάτευση	2	0,922
Εκ των υστέρων (ex post) διαπραγμάτευση	2	0,858
Ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες (Μεταβλητή)	5	0,907

Ακεραιότητα	4	0,844
Επάρκεια	3	0,929
Εξάρτηση	4	0,876
Εμπιστοσύνη (Μεταβλητή)	3	0,874
Αναγνώριση	3	0,957
Κίνητρα	4	0,919
Σχέσεις	4	0,951
Παρακίνηση (Μεταβλητή_1)	3	0,939
Συναισθηματική Δέσμευση	7	0,927
Συνεχιστική Δέσμευση	4	0,813
Κανονιστική Δέσμευση	4	0,768
Οργανωσιακή Δέσμευση (Μεταβλητή_2)	3	0,787
Σθένος	6	0,891
Προσήλωση	5	0,945
Απορρόφηση	6	0,924
Εργασιακή Εμπλοκή (Μεταβλητή_3)	3	0,876
Αλτρουισμός	4	0,884
Ευγένεια	4	0,799
Φιλοτιμία	4	0,831
Ευσυνειδησία	4	0,878
Αρετή	4	0,800
Οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη (Μεταβλητή_4)	5	0,812
Αντιδράσεις εργαζομένων (Μεταβλητές 1-4)	4	0,794
Σύνολο κλιμάκων ερωτηματολογίου	7	0,879

4.3. Στατιστικοί Έλεγχοι Υποθέσεων και ερμηνεία

Η πρώτη υπόθεση εξετάζει τη σχέση μεταξύ της μεταβλητής των ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών ως σύνολο των υποκλιμάκων α) ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών έργου, β) σταδιοδρομίας, γ) ευελιξίας, δ) της εκ των προτέρων και ε) της εκ των υστέρων διαπραγμάτευσης, με την εμπιστοσύνη μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζομένων με τις διαστάσεις α) της ακεραιότητας, β) της επάρκειας και γ) της εξάρτησης (H1). Εξαρτημένη μεταβλητή θεωρείται η εμπιστοσύνη και ανεξάρτητη οι

ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες. Εξετάστηκαν τρεις υποπεριπτώσεις: i) η εμπιστοσύνη ως ενιαία εξαρτημένη μεταβλητή με ανεξάρτητες τις διαστάσεις των ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών, ii) όλες οι διαστάσεις της εξαρτημένης με όλες τις διαστάσεις της ανεξάρτητης και iii) ανεξάρτητη και εξαρτημένη, μια προς μια ως σύνολο των διαστάσεών τους. Στην περίπτωση (i) και (iii) πραγματοποιήθηκε παλινδρόμηση ενώ στην περίπτωση (ii) πραγματοποιήθηκε έλεγχος Pearson.

Στον Πίνακα 4.3 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της απλής παλινδρόμησης για την περίπτωση (i) με δείκτη $R^2 = 0,419$ και $p < 0,05$ υποδηλώνοντας μια μικρή, αλλά όχι πλήρως αξιόπιστη σχέση μεταξύ των δύο εξεταζόμενων μεταβλητών. Από τον έλεγχο ANOVA στο πλαίσιο της απλής αυτής παλινδρόμησης προκύπτει beta υψηλό (0,436) μόνο για τη διάσταση των ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών έργου, αλλά για καμία από τις διαστάσεις της μεταβλητής των ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών δεν προκύπτει στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα. Με αυτόν τον πρώτο έλεγχο φαίνεται επομένως ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση που να επιβεβαιώνει την υπόθεση H1.

Πίνακας 4.3 Αποτελέσματα απλής παλινδρόμησης σχέσης ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών και διαστάσεων Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης

Model Summary ^b									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,648 ^a	,419	,379	,874	,419	10,400	5	72	,000
a. Predictors: (Constant), M.O. Ex post Διαπραγμάτευση, M.O. Ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες έργου, M.O. Ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες σταδιοδρομίας, M.O. Ex ante διαπραγμάτευση, M.O. Ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες ευελιξίας									
b. Dependent Variable: Οργανωσιακή εμπιστοσύνη									

Στη συνέχεια, εξετάστηκε με Pearson test η περίπτωση (ii) για την εξέταση της πρώτης υπόθεσης. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 4.4 όλες οι διαστάσεις της εξαρτημένης παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική σχέση με όλες τις διαστάσεις της ανεξάρτητης μεταβλητής ($p=0,00$). Επίσης όλες οι σχέσεις που προκύπτουν είναι θετικές (θετικός συντελεστής Pearson) με αποτέλεσμα να γίνεται αποδεκτή η υπόθεση H1.

Πίνακας 4.4 Pearson test Διαστάσεις ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών και διαστάσεις Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης

		M.O. Ιδιοσυγκρασια κές συμφωνίες έργου	M.O. Ιδιοσυγκρασια κές συμφωνίες σταδιοδρομίας	M.O. Ιδιοσυγκρασια κές συμφωνίες ευελιξίας	M.O. ex ante διαπραγμάτευ σης	M.O. ex post διαπραγμάτευ σης
M.O. Ακεραιότη τα	Pearson Correlati on	,442**	,500**	,614**	,462**	,577**
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	78	78	78	78	78
M.O. Επάρκεια	Pearson Correlati on	,367**	,482**	,520**	,474**	,585**
	Sig. (2- tailed)	,001	,000	,000	,000	,000
	N	78	78	78	78	78
M.O. Εξάρτηση	Pearson Correlati on	,367**	,482**	,520**	,474**	,585**
	Sig. (2- tailed)	,001	,000	,000	,000	,000
	N	78	78	78	78	78

Στη συνέχεια, εξετάστηκε με απλή παλινδρόμηση η περίπτωση (iii) για την εξέταση της πρώτης υπόθεσης. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 4.5, ο δείκτης R^2 λαμβάνει ακόμη χαμηλότερη τιμή (0,369) σε σχέση με την περίπτωση (i) και $p < 0.05$ υποδηλώνοντας μια ακόμη πιο μικρή σχέση μεταξύ των δύο εξεταζόμενων μεταβλητών, καθώς επεξηγεί μικρό ποσοστό μεταβλητότητας που ερμηνεύεται από το μοντέλο.

Πίνακας 4.5 Αποτελέσματα απλής παλινδρόμησης σχέσης ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών και Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change

1	,608 ^a	,369	,361	,887	,369	44,488	1	76	,000
a. Predictors: (Constant), Ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες									

Ωστόσο, από τον έλεγχο ANOVA (Πίνακας 4.6) αυτή τη φορά προκύπτει beta υψηλό (0,656) με ανεξάρτητη την ενιαία μεταβλητή των ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών και στατιστικά σημαντικό ($p=0,000$).

Πίνακας 4.6 ANOVA ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών και Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,456	,281		5,188	,000
	Ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες	,656	,098	,608	6,670	,000
a. Dependent Variable: Οργανωσιακή εμπιστοσύνη						

Συνολικά, για την υπόθεση H1 προκύπτει ότι υπάρχει με τις δύο από τις τρεις εξεταζόμενες περιπτώσεις στατιστικά σημαντική και θετική σχέση ανάμεσα στις ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες και την εμπιστοσύνη που υπάρχει μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων. Επομένως, **κρίνεται ότι η υπόθεση H1 επιβεβαιώνεται με βάση το εξεταζόμενο μοντέλο για το συγκεκριμένο δείγμα.**

Όπως αναλύθηκε και στην θεωρητική προσέγγιση, η έννοια της επίδοσης μπορεί να εξεταστεί υπό την έννοια της *στάσης των εργαζομένων* μετρώντας την ικανοποίηση¹¹ και την κινητοποίηση (McGregor & Doshi, 2015) τους, καθώς και από την πλευρά της συμπεριφοράς των εργαζομένων (Campbell, 1990). Υπό αυτό το πρίσμα και για τον σκοπό της παρούσας ανάλυσης, για τις υποθέσεις H2 και H3 η μεταβλητή της «επίδοσης» κατατμείται και θα αναλυθεί κατά τις τέσσερις σύγχρονες διαστάσεις της. Οι τέσσερις έννοιες-μεταβλητές που θα χρησιμοποιηθούν ξεχωριστά είναι: Παρακίνηση, Οργανωσιακή Δέσμευση, Εργασιακή Εμπλοκή και Οργανωσιακή Συμπεριφορά Πολίτη.

Η δεύτερη υπόθεση εξετάζει τη σχέση μεταξύ της εμπιστοσύνης ανάμεσα στους εργαζόμενους και την επιχείρηση και της επίδοσης των εργαζομένων (H2). Η επίδοση

¹¹ Spector, P.E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences. Thousand Oaks, CA: SAGE.

μετρίεται με βάση τέσσερα διαφορετικά μέτρα και συγκεκριμένα με α) την παρακίνηση, β) τη δέσμευση, γ) την οργανωσιακή εμπλοκή και δ) την οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη. Ακόμη, στην περίπτωση αυτή εξετάζεται η σχέση μεταξύ της εμπιστοσύνης ως σύνολο των υποκλιμάκων α) της ακεραιότητας, β) της επάρκειας και γ) της εξάρτησης με τις τέσσερις διαστάσεις της επίδοσης των εργαζομένων ξεχωριστά.

Εξαρτημένη μεταβλητή θεωρείται η επίδοση και ανεξάρτητη η εμπιστοσύνη. Εξετάστηκαν τρεις υποπεριπτώσεις: i) η επίδοση ως ενιαία εξαρτημένη μεταβλητή με ανεξάρτητες τις διαστάσεις της εμπιστοσύνης, ii) ανεξάρτητη και εξαρτημένη, μια προς μια ως σύνολο. Και στις δύο περιπτώσεις πραγματοποιήθηκε παλινδρόμηση.

Αρχικά, εξετάζεται η σχέση της εμπιστοσύνης με την παρακίνηση ως ερμηνεία της επίδοσης (H2α). Στον Πίνακα 4.7 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της απλής παλινδρόμησης για την περίπτωση της παρακίνησης για την υποπερίπτωση (i) με δείκτη $R^2 = 0,531$ και $p < 0,05$ υποδηλώνοντας ένα σημαντικό ποσοστό μεταβλητότητας που ερμηνεύεται από το μοντέλο της απλής παλινδρόμησης.

Πίνακας 4.7 Αποτελέσματα απλής παλινδρόμησης σχέσης διαστάσεων Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης και παρακίνησης εργαζομένων

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,729 ^a	,531	,512	,843	,531	27,981	3	74	,000
a. Predictors: (Constant), M.O. Εξάρτηση, M.O. Επάρκεια, M.O. Ακεραιότητα									

Από τον έλεγχο ANOVA στο πλαίσιο της απλής αυτής παλινδρόμησης προκύπτει beta μεγάλο και θετικό (0,529) μόνο για τη διάσταση της ακεραιότητας το οποίο είναι και στατιστικά σημαντικό ($p=0,000$), αλλά δεν ισχύει το ίδιο για τις άλλες διαστάσεις (Πίνακας 4.8). Με αυτόν τον πρώτο έλεγχο φαίνεται επομένως ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της διάστασης της ακεραιότητας από τις διαστάσεις της εμπιστοσύνης με την παρακίνηση των εργαζομένων, που επιβεβαιώνει την υπόθεση H2α.

Πίνακας 4.8 ANOVA διαστάσεων Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης και παρακίνησης εργαζομένων

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,669	,311		2,151	,035
	M.O. Ακεραιότητα	,529	,137	,531	3,850	,000
	M.O. Επάρκεια	,165	,140	,160	1,182	,241

a. Dependent Variable: Παρακίνηση

Στη συνέχεια, εξετάστηκε με απλή παλινδρόμηση για την παρακίνηση η υποπερίπτωση (ii) για την εξέταση της δεύτερης υπόθεσης. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 4.9 ο δείκτης R^2 λαμβάνει χαμηλότερη τιμή (0,495) σε σχέση με την υποπερίπτωση (i) και $p < 0.05$ υποδηλώνοντας μια σχετικά πιο μικρή σχέση μεταξύ των δύο εξεταζόμενων μεταβλητών, καθώς το μοντέλο επεξηγεί μικρό ποσοστό μεταβλητότητας που ερμηνεύεται από το μοντέλο.

Πίνακας 4.9 Αποτελέσματα απλής παλινδρόμησης σχέσης Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης και παρακίνησης εργαζομένων

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,703	,495	,488	,864	,495	74,410	1	76	,000

a. Predictors: (Constant), Οργανωσιακή εμπιστοσύνη

Από τον έλεγχο ANOVA στο πλαίσιο της απλής αυτής παλινδρόμησης προκύπτει beta μεγάλο και θετικό (0,766) το οποίο είναι και στατιστικά σημαντικό ($p=0,000$) (Πίνακας 4.10). Με αυτόν τον πρώτο έλεγχο φαίνεται επομένως ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της εμπιστοσύνης με την επίδοση των εργαζομένων, που επιβεβαιώνει την υπόθεση $H2a$ και με αυτή την υποπερίπτωση.

Πίνακας 4.10 ANOVA εμπιστοσύνης μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων και παρακίνησης

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,634	,301		2,107	,038
	Οργανωσιακή εμπιστοσύνη	,766	,089	,703	8,626	,000

a. Dependent Variable: Παρακίνηση

Συνολικά, για την υπόθεση H2α προκύπτει ότι υπάρχει και με τις δύο εξεταζόμενες υποπεριπτώσεις στατιστικά σημαντική και θετική σχέση ανάμεσα στην εμπιστοσύνη που υπάρχει μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων και της παρακίνησης των εργαζομένων. Μάλιστα, φαίνεται ότι ιδιαίτερα η επίδοση των εργαζομένων παρουσιάζει σημαντική σχέση με τη διάσταση της ακεραιότητας από τις διαστάσεις της εμπιστοσύνης. Επομένως, **κρίνεται ότι η υπόθεση H2α επιβεβαιώνεται με βάση το εξεταζόμενο μοντέλο για το συγκεκριμένο δείγμα για τη περίπτωση της παρακίνησης.**

Εξετάζοντας την υπόθεση H2β, την σχέση, δηλαδή μετξύ εμπιστοσύνης και δέσμευσης φαίνεται από τον Πίνακα 4.11 ότι τα αποτελέσματα της απλής παλινδρόμησης για την περίπτωση της δέσμευσης για την υποπερίπτωση (i) με δείκτη $R^2 = 0,338$ και $p < 0,05$ υποδηλώνουν ένα μικρό ποσοστό μεταβλητότητας που ερμηνεύεται από το μοντέλο της απλής παλινδρόμησης.

Πίνακας 4.11 Αποτελέσματα απλής παλινδρόμησης σχέσης διαστάσεων Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης και δέσμευσης εργαζομένων

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,582	,338	,711	,338	,531	12,622	3	74	,000

a. Predictors: (Constant), Μ.Ο. Εξάρτηση, Μ.Ο. Επάρκεια, Μ.Ο. Ακεραιότητα

Από τον έλεγχο ANOVA στο πλαίσιο της απλής αυτής παλινδρόμησης προκύπτει beta μικρό και θετικό (0,333) μόνο για τη διάσταση της ακεραιότητας το οποίο είναι και στατιστικά σημαντικό ($p=0,005$), αλλά δεν ισχύει το ίδιο για τις άλλες διαστάσεις (Πίνακας 4.12). Με αυτόν τον πρώτο έλεγχο φαίνεται επομένως ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της διάστασης της ακεραιότητας από τις διαστάσεις της εμπιστοσύνης με την δέσμευση των εργαζομένων, που επιβεβαιώνει την υπόθεση H2β.

Πίνακας 4.12 ANOVA διαστάσεων Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης και δέσμευσης εργαζομένων

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,897	,262		7,233	,000
	M.O. Ακεραιότητα	,333	,116	,470	2,877	,005
	M.O. Επάρκεια	-,034	,118	-,046	-,288	,774

a. Dependent Variable: Οργανωσιακή δέσμευση

Στη συνέχεια, εξετάστηκε με απλή παλινδρόμηση για την δέσμευση η υποπερίπτωση (ii) για την εξέταση της δεύτερης υπόθεσης. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 4.13 ο δείκτης R² λαμβάνει χαμηλότερη τιμή (0,300) σε σχέση με την υποπερίπτωση (i) και $p < 0.05$ υποδηλώνοντας μια σχετικά πιο μικρή σχέση μεταξύ των δύο εξεταζόμενων μεταβλητών, καθώς το μοντέλο επεξηγεί μικρό ποσοστό μεταβλητότητας που ερμηνεύεται από το μοντέλο.

Πίνακας 4.13 Αποτελέσματα απλής παλινδρόμησης Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης και δέσμευσης εργαζομένων

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,547	,300	,290	,722	,300	32,497	1	76	,000

a. Predictors: (Constant), Οργανωσιακή εμπιστοσύνη

Από τον έλεγχο ANOVA στο πλαίσιο της απλής αυτής παλινδρόμησης προκύπτει beta μικρό και θετικό (0,423) το οποίο είναι και στατιστικά σημαντικό ($p=0,000$) (Πίνακας 4.14). Με αυτόν τον πρώτο έλεγχο φαίνεται επομένως ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της εμπιστοσύνης με την επίδοση των εργαζομένων, που επιβεβαιώνει την υπόθεση H2β και με αυτή την υποπερίπτωση.

Πίνακας 4.14 ANOVA Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης και δέσμευσης εργαζομένων

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,952	,252		7,758	,000
	Οργανωσιακή εμπιστοσύνη	,423	,074	,547	5,701	,000
a. Dependent Variable: Οργανωσιακή Δέσμευση						

Συνολικά, για την υπόθεση H2β προκύπτει ότι υπάρχει και με τις δύο εξεταζόμενες υποπεριπτώσεις στατιστικά σημαντική και θετική σχέση ανάμεσα στην εμπιστοσύνη που υπάρχει μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων και της οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων. Μάλιστα, φαίνεται ότι ιδιαίτερα η επίδοση των εργαζομένων παρουσιάζει σημαντική σχέση με τη διάσταση της ακεραιότητας από τις διαστάσεις της εμπιστοσύνης όπως και στην περίπτωση της παρακίνησης. Επομένως, κρίνεται ότι και πάλι **η υπόθεση H2β επιβεβαιώνεται με βάση το εξεταζόμενο μοντέλο για το συγκεκριμένο δείγμα για τη περίπτωση της οργανωσιακής δέσμευσης.**

Στον Πίνακα 4.15 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της απλής παλινδρόμησης για την περίπτωση της εργασιακής εμπλοκής για την υποπερίπτωση (i) με δείκτη $R^2 = 0,478$ και $p < 0,05$ υποδηλώνοντας ένα σημαντικό ποσοστό μεταβλητότητας που ερμηνεύεται από το μοντέλο της απλής παλινδρόμησης (H2γ).

Πίνακας 4.15 Αποτελέσματα απλής παλινδρόμησης σχέσης διαστάσεων Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης και εργασιακής εμπλοκής

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,692	,478	,457	,746	,478	22,613	3	74	,000
a. Predictors: (Constant), M.O. Εξάρτηση, M.O. Επάρκεια, M.O. Ακεραιότητα									

Από τον έλεγχο ANOVA στο πλαίσιο της απλής αυτής παλινδρόμησης δεν προκύπτει beta στατιστικά σημαντικό ($p=0,06$ για τη διάσταση της ακεραιότητας και $>0,05$ για τις άλλες διαστάσεις) (Πίνακας 4.16). Με αυτόν τον πρώτο έλεγχο φαίνεται επομένως ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των διαστάσεων της εμπιστοσύνης με την εργασιακή εμπλοκή των εργαζομένων, που απορρίπτει την υπόθεση H2γ.

Πίνακας 4.16 ANOVA διαστάσεων Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης και εργασιακής εμπλοκής

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,187	,275		4,316	,000
	M.O. Ακεραιότητα	,232	,121	,277	1,913	,060
	M.O. Επάρκεια	,084	,124	,097	,677	,500
a. Dependent Variable: Εργασιακή εμπλοκή						

Στη συνέχεια, εξετάστηκε με απλή παλινδρόμηση για την εργασιακή εμπλοκή η υποπερίπτωση (ii) για την εξέταση της δεύτερης υπόθεσης. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 4.17 ο δείκτης R^2 λαμβάνει λίγο χαμηλότερη τιμή (0,432) σε σχέση με την υποπερίπτωση (i) και $p < 0.05$ υποδηλώνοντας μια σχετικά πιο μικρή σχέση μεταξύ των δύο εξεταζόμενων μεταβλητών, καθώς το μοντέλο επεξηγεί μικρό ποσοστό μεταβλητότητας που ερμηνεύεται από το μοντέλο.

Πίνακας 4.17 Αποτελέσματα απλής παλινδρόμησης σχέσης Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης και εργασιακής εμπλοκής των εργαζομένων

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,658	,432	,425	,768	,432	57,878	1	76	,000
a. Predictors: (Constant), Οργανωσιακή εμπιστοσύνη									

Από τον έλεγχο ANOVA στο πλαίσιο της απλής αυτής παλινδρόμησης προκύπτει beta μεγάλο και θετικό (0,600) το οποίο είναι και στατιστικά σημαντικό ($p=0,000$) (Πίνακας 4.18). Με αυτόν τον πρώτο έλεγχο φαίνεται επομένως ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της εμπιστοσύνης με την εργασιακή εμπλοκή των εργαζομένων όταν εξετάζεται συνολικά ως μεταβλητή η εμπιστοσύνη, γεγονός που αυτή τη φορά επιβεβαιώνει την υπόθεση H2 με αυτή την υποπερίπτωση.

Πίνακας 4.18 ANOVA Οργανωσιακής εμπιστοσύνης και εργασιακής εμπλοκής

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,396	,267		5,219	,000
	Οργανωσιακή εμπιστοσύνη	,600	,079	,658	7,608	,000

a. Dependent Variable: Εργασιακή εμπλοκή

Συνολικά, για την υπόθεση H2 προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική και θετική σχέση ανάμεσα στην εμπιστοσύνη που υπάρχει μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων και της εργασιακής εμπλοκής των εργαζομένων αλλά μόνο στην περίπτωση που η εμπιστοσύνη εξετάζεται ως ενιαία μεταβλητή. Θεωρούμε ότι και έτσι **η υπόθεση H2γ επιβεβαιώνεται με βάση το εξεταζόμενο μοντέλο για το συγκεκριμένο δείγμα για τη περίπτωση της εργασιακής εμπλοκής.**

Στον Πίνακα 4.19 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της απλής παλινδρόμησης για την περίπτωση της οργανωσιακής συμπεριφοράς πολίτη (H2δ) για την υποπερίπτωση (i) με δείκτη $R^2 = 0,563$ και $p < 0.05$ υποδηλώνοντας ένα σημαντικό ποσοστό μεταβλητότητας που ερμηνεύεται από το μοντέλο της απλής παλινδρόμησης.

Πίνακας 4.19 Αποτελέσματα απλής παλινδρόμησης σχέσης Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης και ΟΣΠ

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,563	,317	,290	,5384323	,317	11,463	3	74	,000

a. Predictors: (Constant), M.O. Εξάρτηση, M.O. Επάρκεια, M.O. Ακεραιότητα

Από τον έλεγχο ANOVA στο πλαίσιο της απλής αυτής παλινδρόμησης δεν προκύπτει beta στατιστικά σημαντικό ($p > 0,05$ για όλες τις διαστάσεις) (Πίνακας 4.20). Με αυτόν τον πρώτο έλεγχο φαίνεται επομένως ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των διαστάσεων της εμπιστοσύνης με την οργανωσιακή συμπεριφορά πολιτών, που απορρίπτει την υπόθεση H2δ.

Πίνακας 4.20 ANOVA διαστάσεων Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης και ΟΣΠ

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,072	,199		15,474	,000
	M.O. Ακεραιότητα	,074	,088	,141	,849	,399
	M.O. Επάρκεια	,068	,089	,125	,764	,447

a. Dependent Variable: Οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη

Παρακάτω, εξετάστηκε με απλή παλινδρόμηση για την οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη η υποπερίπτωση (ii) για την εξέταση της δεύτερης υπόθεσης. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 4.21 ο δείκτης R^2 λαμβάνει αρκετά χαμηλότερη τιμή (0,276) σε σχέση με την υποπερίπτωση (i) και $p < 0.05$ υποδηλώνοντας μια πιο μικρή σχέση μεταξύ των δύο εξεταζόμενων μεταβλητών, καθώς το μοντέλο επεξηγεί μικρό ποσοστό μεταβλητότητας που ερμηνεύεται από το μοντέλο.

Πίνακας 4.21 Αποτελέσματα απλής παλινδρόμησης σχέσης Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης και ΟΣΠ

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,525	,276	,266	,5471438	,276	28,966	1	76	,000

a. Predictors: (Constant), Οργανωσιακή εμπιστοσύνη

Από τον έλεγχο ANOVA στο πλαίσιο της απλής αυτής παλινδρόμησης προκύπτει beta μικρό και θετικό (0,303) το οποίο είναι και στατιστικά σημαντικό ($p=0,000$) (Πίνακας 4.22). Με αυτόν τον έλεγχο φαίνεται επομένως ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της εμπιστοσύνης με την Οργανωσιακή Συμπεριφορά Πολίτη όταν εξετάζεται συνολικά ως μεταβλητή η εμπιστοσύνη, γεγονός που αυτή τη φορά επιβεβαιώνει την υπόθεση $H2δ$ με αυτή την υποπερίπτωση.

Πίνακας 4.22 ANOVA Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης και ΟΣΠ

Coefficients ^a				
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,208	,191		16,835	,000
	Οργανωσιακή εμπιστοσύνη	,303	,056	,525	5,382	,000
a. Dependent Variable: Εργασιακή εμπλοκή						

Συμπερασματικά, για την υπόθεση H2δ προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική και θετική σχέση ανάμεσα στην εμπιστοσύνη που υπάρχει μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων και της οργανωσιακής συμπεριφοράς πολιτών, αλλά μόνο στην περίπτωση που η εμπιστοσύνη εξετάζεται ως ενιαία μεταβλητή. Θεωρούμε ότι και έτσι **η υπόθεση H2δ επιβεβαιώνεται με βάση το εξεταζόμενο μοντέλο για το συγκεκριμένο δείγμα για τη περίπτωση της οργανωσιακής συμπεριφοράς πολιτών.**

Η τρίτη υπόθεση εξετάζει τη σχέση μεταξύ των ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών και της επίδοσης των εργαζομένων (H3). Η επίδοση μετρείται και πάλι με βάση τις τέσσερις μεταβλητές δηλαδή την παρακίνηση, την δέσμευση, την οργανωσιακή εμπλοκή και την οργανωσιακή συμπεριφορά πολιτών. Για την εξέταση της τρίτης υπόθεσης εξετάζεται συγκεκριμένα η σχέση μεταξύ των ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών ως σύνολο των υποκλιμάκων α) ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών έργου, β) σταδιοδρομίας, γ) ευελιξίας, δ) της εκ των προτέρων και ε) της εκ των υστέρων διαπραγματεύσεως, με τις τέσσερις μεταβλητές που μετράνε την επίδοση των εργαζομένων.

Εξαρτημένη μεταβλητή θεωρείται η επίδοση και ανεξάρτητη οι ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες. Εξετάστηκαν δύο υποπεριπτώσεις: i) η επίδοση ως εξαρτημένη μεταβλητή με ανεξάρτητες τις διαστάσεις των ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών, ii) ανεξάρτητη και εξαρτημένη, μια προς μια ως σύνολο των διαστάσεών τους. Και στις δύο περιπτώσεις πραγματοποιήθηκε παλινδρόμηση.

Στον Πίνακα 4.23 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της απλής παλινδρόμησης για την περίπτωση (i) της παρακίνησης (H3α) με δείκτη $R^2 = 0,356$ και $p < 0,05$ υποδηλώνοντας ένα μικρό ποσοστό μεταβλητότητας που ερμηνεύεται από το μοντέλο της απλής παλινδρόμησης.

Πίνακας 4.23 Αποτελέσματα απλής παλινδρόμησης σχέσης παρακίνησης εργαζομένων και διαστάσεων ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,596	,356	,311	1,003	,356	7,948	5	72	,000
a. Predictors: (Constant), M.O. Ex post Διαπραγμάτευση, M.O. Ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες έργου, M.O. Ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες σταδιοδρομίας, M.O. Ex ante διαπραγμάτευση, M.O. Ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες ευελιξίας									

Από τον έλεγχο ANOVA στο πλαίσιο της απλής αυτής παλινδρόμησης προκύπτει beta μεγάλο, θετικό (0,805) και στατιστικά σημαντικό για τη διάσταση των ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών έργου ($p=0,032$) και επίσης μεγάλο και θετικό (0,845) για τη διάσταση της ex post διαπραγμάτευσης ($p=0,000$), αλλά δεν ισχύει το ίδιο για τις άλλες διαστάσεις (Πίνακας 4.24). Με αυτόν τον πρώτο έλεγχο φαίνεται επομένως ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της διάστασης των ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών έργου και της διάστασης της ex post διαπραγμάτευσης με την παρακίνηση των εργαζομένων, που επιβεβαιώνει την υπόθεση H3α.

Πίνακας 4.24 ANOVA σχέσης παρακίνησης εργαζομένων και διαστάσεων ideals

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,241	,367		3,386	,001
	M.O. Ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες έργου	,805	,367	,701	2,191	,032
	M.O. Ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες σταδιοδρομίας	,281	,162	,269	1,735	,087
	M.O. Ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες ευελιξίας	-,081	,232	-,077	-,350	,727
	M.O. Ex ante διαπραγμάτευση	-,199	,166	-,210	-1,196	,236
	M.O. Ex post διαπραγμάτευση	,845	,201	,737	4,203	,000
a. Dependent Variable: Παρακίνηση						

Εν συνεχεία, εξετάστηκε με απλή παλινδρόμηση η περίπτωση (ii) για την εξέταση της δεύτερης υπόθεσης. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 4.25 ο δείκτης R^2 λαμβάνει παρόμοια τιμή (0,347) σε σχέση με την περίπτωση (i) και $p < 0.05$ υποδηλώνοντας την ίδια σχέση μεταξύ των δύο εξεταζόμενων μεταβλητών.

Πίνακας 4. 25 Αποτελέσματα απλής παλινδρόμησης σχέσης παρακίνησης εργαζομένων και ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,589	,347	,339	,982	,347	49,425	1	76	,000
a. Predictors: (Constant), Ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες									

Από τον έλεγχο ANOVA στο πλαίσιο της απλής αυτής παλινδρόμησης προκύπτει beta μικρό και θετικό (0,693) και στατιστικά σημαντικό ($p=0,000$) (Πίνακας 4.26). Και με αυτόν τον έλεγχο φαίνεται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών με την παρακίνηση των εργαζομένων, που επιβεβαιώνει την υπόθεση $H3a$.

Πίνακας 4.26 ANOVA παρακίνησης εργαζομένων και ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,957	,202		14,633	,000
	Ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες	,324	,071	,465	4,575	,000
a. Dependent Variable: Παρακίνηση						

Συνολικά, για την υπόθεση $H3a$ προκύπτει ότι υπάρχει και με τις δύο εξεταζόμενες υποπεριπτώσεις στατιστικά σημαντική και θετική σχέση ανάμεσα στις ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες που υλοποιούνται μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζομένων της και της παρακίνησης των τελευταίων. Μάλιστα, φαίνεται ότι ιδιαίτερα η διάσταση των ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών έργων και ex post διαπραγμάτευσης παρουσιάζει σημαντική σχέση με την παρακίνηση των εργαζομένων

και φαίνεται να την επηρεάζει θετικά. Επομένως, *κρίνεται ότι η υπόθεση H3α επιβεβαιώνεται με βάση το εξεταζόμενο μοντέλο για το συγκεκριμένο δείγμα.*

Περνώντας στην H3β (ideals- Οργανωσιακή δέσμευση), στον Πίνακα 4.27 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της απλής παλινδρόμησης για την περίπτωση (i) της δέσμευσης με δείκτη $R^2 = 0,156$ και $p < 0.05$ ($p = 0,029$) υποδηλώνοντας ένα πολύ μικρό ποσοστό μεταβλητότητας που ερμηνεύεται από το μοντέλο της απλής παλινδρόμησης.

Πίνακας 4.27 Αποτελέσματα απλής παλινδρόμησης σχέσης Οργανωσιακής δέσμευσης και διαστάσεων ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,395	,156	,097	,815	,156	2,664	5	72	,029
a. Predictors: (Constant), M.O. Ex post Διαπραγμάτευση, M.O. Ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες έργου, M.O. Ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες σταδιοδρομίας, M.O. Ex ante διαπραγμάτευση, M.O. Ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες ευελιξίας									

Από τον έλεγχο ANOVA στο πλαίσιο της απλής αυτής παλινδρόμησης προκύπτει beta μικρό, θετικό (0,29) και στατιστικά σημαντικό για τη διάσταση ex post διαπραγμάτευσης ($p=0,010$) (Πίνακας 4.28). Με αυτόν τον πρώτο έλεγχο φαίνεται επομένως ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της διάστασης της ex post διαπραγμάτευσης με την δέσμευση των εργαζομένων, που επιβεβαιώνει την υπόθεση H3β.

Πίνακας 4.28 ANOVA σχέσης Οργανωσιακής δέσμευσης και διαστάσεων i-deals

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,407	,298		8,084	,000
	M.O. Ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες έργου	,112	,298	,13	,374	,710
	M.O. Ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες σταδιοδρομίας	-,056	,131	-,075	-,423	,673
	M.O. Ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες ευελιξίας	,190	,188	,254	1,010	,316

M.O. Ex ante διαπραγμάτευση	-,142	,134	-,210211	-1,063	,291
M.O. Ex post διαπραγμάτευση	,429	,162	,526	2,649	,010
a. Dependent Variable: Οργανωσιακή δέσμευση					

Στη συνέχεια, εξετάστηκε με απλή παλινδρόμηση η περίπτωση (ii) για την εξέταση της υπόθεσης H3β. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 4.29 ο δείκτης R² λαμβάνει παρόμοια τιμή (0,125) σε σχέση με την περίπτωση (i) και p<0.05 υποδηλώνοντας την ίδια σχέση μεταξύ των δύο εξεταζόμενων μεταβλητών.

Πίνακας 4.28 Αποτελέσματα απλής παλινδρόμησης σχέσης Οργανωσιακής δέσμευσης και ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,354	,125	,114	,807	,125	10,866	1	76	,001
a. Predictors: (Constant), Ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες									

Από τον έλεγχο ANOVA στο πλαίσιο της απλής αυτής παλινδρόμησης προκύπτει beta μικρό και θετικό (0,295) και στατιστικά σημαντικό (p=0,000) (Πίνακας 4.30). Και με αυτόν τον έλεγχο φαίνεται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών με την δέσμευση των εργαζομένων, που επιβεβαιώνει την υπόθεση H3β.

Πίνακας 4.29 ANOVA Οργανωσιακής δέσμευσης και ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,521	,256		9,852	,000
	Ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες	,295	,090	,354	3,296	,001
a. Dependent Variable: Δέσμευση εργαζομένων						

Συμπερασματικά, για την υπόθεση H3β προκύπτει ότι υπάρχει και με τις δύο εξεταζόμενες υποπεριπτώσεις στατιστικά σημαντική και θετική σχέση ανάμεσα στις ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες που υλοποιούνται μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζομένων της και της δέσμευσης των τελευταίων. Μάλιστα, φαίνεται ότι ιδιαίτερα η διάσταση της ex post διαπραγμάτευσης παρουσιάζει σημαντική σχέση με την δέσμευση των εργαζομένων και φαίνεται να την επηρεάζει θετικά. Επομένως, **κρίνεται ότι η υπόθεση H3β επιβεβαιώνεται με βάση το εξεταζόμενο μοντέλο για το συγκεκριμένο δείγμα.**

Στον Πίνακα 4.31 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της απλής παλινδρόμησης για την περίπτωση (i) της εργασιακής εμπλοκής (H3γ) με δείκτη $R^2 = 0,441$ και $p < 0.05$ υποδηλώνοντας ένα πολύ μικρό ποσοστό μεταβλητότητας που ερμηνεύεται από το μοντέλο της απλής παλινδρόμησης.

Πίνακας 4.30 Αποτελέσματα απλής παλινδρόμησης σχέσης εργασιακής εμπλοκής και διαστάσεων ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,664	,441	,402	,78	,441	11,345	5	72	,000
a. Predictors: (Constant), M.O. Ex post Διαπραγμάτευση, M.O. Ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες έργου, M.O. Ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες σταδιοδρομίας, M.O. Ex ante διαπραγμάτευση, M.O. Ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες ευελιξίας									

Από τον έλεγχο ANOVA στο πλαίσιο της απλής αυτής παλινδρόμησης προκύπτει beta μεγάλο, θετικό (0,753) και στατιστικά σημαντικό για τη διάσταση ex post διαπραγμάτευσης ($p=0,000$) (Πίνακας 4.24). Με αυτόν τον πρώτο έλεγχο φαίνεται επομένως ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της διάστασης της ex post διαπραγμάτευσης με την εργασιακή εμπλοκή των εργαζομένων, που επιβεβαιώνει την υπόθεση H3γ.

Πίνακας 4.31 ANOVA σχέσης εργασιακής εμπλοκής και διαστάσεων ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,319	,286		4,609	,000
	M.O. Ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες έργου	,036	,287	,037	,125	,901
	M.O. Ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες σταδιοδρομίας	,156	,126	,178	1,236	,221
	M.O. Ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες ευελιξίας	,244	,181	,275	1,345	,183
	M.O. Ex ante διαπραγμάτευση	-,224	,140	-,281	-1,597	,115
	M.O. Ex post διαπραγμάτευση	,753	,169	,782	4,443	,000
a. Dependent Variable: Εργασιακή εμπλοκή						

Ακολούθως, εξετάστηκε με απλή παλινδρόμηση η περίπτωση (ii) για την εξέταση της δεύτερης υπόθεσης. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 4.33 ο δείκτης R^2 λαμβάνει παρόμοια τιμή (0,379) σε σχέση με την περίπτωση (i) και $p < 0.05$ υποδηλώνοντας την ίδια σχέση μεταξύ των δύο εξεταζόμενων μεταβλητών.

Πίνακας 4.32 Αποτελέσματα απλής παλινδρόμησης σχέσης εργασιακής εμπλοκής και i-deals

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,615	,379	,371	,803	,379	46,352	1	76	,000
a. Predictors: (Constant), Ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες									

Από τον έλεγχο ANOVA στο πλαίσιο της απλής αυτής παλινδρόμησης προκύπτει beta μεγάλο και θετικό (0,607) και στατιστικά σημαντικό ($p=0,000$) (Πίνακας 4.34). Και με αυτόν τον έλεγχο φαίνεται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών με την εργασιακή εμπλοκή, που επιβεβαιώνει την υπόθεση $H3\gamma$.

Πίνακας 4.33 ANOVA εργασιακής εμπλοκής και ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	1,703	,254		6,694	,000
	Ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες	,260795	,089	,615	6,808	,000
a. Dependent Variable: Εργασιακή εμπλοκή						

Εν προκειμένω, για την υπόθεση H3γ προκύπτει ότι υπάρχει και με τις δύο εξεταζόμενες υποπεριπτώσεις στατιστικά σημαντική και θετική σχέση ανάμεσα στις ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες που υλοποιούνται μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζομένων της και της εργασιακής εμπλοκής των τελευταίων. Μάλιστα, φαίνεται ότι ιδιαίτερα η διάσταση της ex post διαπραγμάτευσης παρουσιάζει σημαντική σχέση με την εργασιακή εμπλοκή των εργαζομένων και φαίνεται να την επηρεάζει θετικά. Συμπερασματικά, κρίνεται ότι **η υπόθεση H3γ επιβεβαιώνεται με βάση το εξεταζόμενο μοντέλο για το συγκεκριμένο δείγμα.**

Στον Πίνακα 4.35 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της απλής παλινδρόμησης για την περίπτωση (i) της οργανωσιακής συμπεριφοράς πολίτη (H3δ) με δείκτη $R^2 = 0,117$ και $p > 0,05$ επομένως δεν μπορεί να γίνει παλινδρόμηση.

Πίνακας 4.34 Αποτελέσματα απλής παλινδρόμησης σχέσης ΟΣΠ και διαστάσεων i-deals

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,343	,117	,056	,786206446	,117	1,915	5	72	,102
a. Predictors: (Constant), M.O. Ex post Διαπραγμάτευση, M.O. Ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες έργου, M.O. Ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες σταδιοδρομίας, M.O. Ex ante διαπραγμάτευση, M.O. Ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες ευελιξίας									

Στη συνέχεια, εξετάστηκε με απλή παλινδρόμηση η περίπτωση (ii) για την εξέταση της δεύτερης υπόθεσης. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 4.36 ο δείκτης R^2 λαμβάνει τιμή (0,305) και $p < 0,05$ υποδηλώνοντας μικρή σχέση μεταξύ των δύο εξεταζόμενων μεταβλητών καθώς το μοντέλο επεξηγεί μικρό ποσοστό μεταβλητότητας που ερμηνεύεται από το μοντέλο.

Πίνακας 4.35 Αποτελέσματα απλής παλινδρόμησης σχέσης ΟΣΠ και ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών

Model Summary									
---------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,305	,093	,081	,613834	,093	7,792	1	76	,007

a. Predictors: (Constant), Ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες

Από τον έλεγχο ANOVA στο πλαίσιο της απλής αυτής παλινδρόμησης προκύπτει beta μικρό και θετικό (0,190) και στατιστικά σημαντικό ($p=0,007$) (Πίνακας 4.37). Και με αυτόν τον έλεγχο φαίνεται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών με την ΟΣΠ, που επιβεβαιώνει την υπόθεση H3δ.

Πίνακας 4.36 ANOVA ΟΣΠ και ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,672	,194		18,938	,000
	Ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες	,190	,068	,305	2,791	,007

a. Dependent Variable: Οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη

Εν κατακλείδι, για την υπόθεση H3δ προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική και θετική σχέση ανάμεσα στις ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες που υλοποιούνται μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζομένων της και της οργανωσιακής συμπεριφοράς πολιτών μόνο στην περίπτωση που οι ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες εξεταστούν ως ενιαία μεταβλητή. Άρα, **κρίνεται ότι η υπόθεση H3δ επιβεβαιώνεται με βάση το εξεταζόμενο μοντέλο για το συγκεκριμένο δείγμα.**

5. Συμπεράσματα

Η συγκεκριμένη έρευνα είχε ως στόχο να μελετήσει τη σχέση μεταξύ των ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών με τις επιδόσεις των εργαζομένων ελληνικών επιχειρήσεων και με την Οργανωσιακή Εμπιστοσύνη. Έγινε προσπάθεια να εντοπιστούν συνολικά οι σχέσεις που συνδέουν τις ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες, την εμπιστοσύνη και τις επιδόσεις των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, εξετάστηκε ο ρόλος της εμπιστοσύνης ως διαμεσολαβητική μεταβλητή για να εντοπιστεί αν λειτουργεί κατ' αυτόν τρόπο ή όχι μεταξύ των ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών που λαμβάνουν χώρα μεταξύ των επιχειρήσεων και των εργαζομένων και της επίδοσης που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι, όπως αυτή μετριέται από τις μεταβλητές της Παρακίνησης των εργαζομένων, της Οργανωσιακής δέσμευσης, της εργασιακής εμπλοκής και της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς Πολίτη.

Με βάση τον έλεγχο αξιοπιστίας alpha του Cronbach για τις υποκλίμακες και μεταβλητές που εξετάζονται στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας προκύπτει ότι τα αποτελέσματα είναι πολύ αξιόπιστα. Πιο συγκεκριμένα, όλες οι κλίμακες (με μια εξαίρεση) λαμβάνουν τιμές μεγαλύτερες του 0,70 ενώ πολλές από αυτές έχουν τιμές και μεγαλύτερες του 0,85 καθιστώντας τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν αλλά και το σύνολο του ερωτηματολογίου που διανεμήθηκε ιδιαίτερα αξιόπιστα.

Η υπόθεση H1 που αφορά τη σχέση μεταξύ των ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών ως ανεξάρτητη μεταβλητή με την εμπιστοσύνη ως εξαρτημένη βρέθηκε ότι σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με την τελευταία. Κατά συνέπεια προκύπτει ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των δύο αυτών μεγεθών και η υπόθεση H1 επιβεβαιώνεται εμπειρικά. Αυτό σημαίνει ότι οι ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες αναπτύσσουν την εμπιστοσύνη εντός της επιχείρησης.

Η υπόθεση H2 εξέτασε τη σχέση που υπάρχει μεταξύ της εμπιστοσύνης και της επίδοσης των εργαζομένων και συγκεκριμένα την επιρροή της εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης στην επίδοση των εργαζομένων. Διαχωρίστηκε σε τέσσερις υποθέσεις, μελετώντας ξεχωριστά ανά περίπτωση την έννοια της επίδοσης υπό το πρίσμα των εννοιών της παρακίνησης των εργαζομένων, της οργανωσιακής δέσμευσης, της εργασιακής εμπλοκής και της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς Πολίτη. Όλοι οι στατιστικοί έλεγχοι δίνουν θετικά αποτελέσματα συσχέτισης στην περίπτωση όπου η εμπιστοσύνη εξετάζεται ως ενιαία μεταβλητή, ενώ η διάσταση της

ακεραιότητας¹² της Οργανωσιακής εμπιστοσύνης αποδεικνύεται πως συνδέεται θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση και την παρακίνηση των εργαζομένων. Βάσει των παραπάνω και λόγω της αποδοχής των τεσσάρων υποπεριπτώσεων της υπόθεσης H2, η ερευνήτρια θεωρεί πως, η εμπειρική έρευνα επιβεβαίωσε την υπόθεση H2, που σημαίνει ότι σε ασταθές οικονομικό περιβάλλον η εμπιστοσύνη βελτιώνει την επίδοση των εργαζομένων.

Η υπόθεση H3 εξέτασε τη σχέση μεταξύ των ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών και της επίδοσης των εργαζομένων απευθείας και βρέθηκε ότι πράγματι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση. Όπως και στην υπόθεση H2, η μεταβλητή της επίδοσης των εργαζομένων ελέγχθηκε ως τέσσερις ξεχωριστές υποπεριπτώσεις με τις έννοιες που ερμηνεύουν την σύγχρονη σηματοδότηση της επίδοσης. Για την H3 οι ideals ως ενιαία μεταβλητή με την κάθε υποπερίπτωση λαμβάνουσα υπόψιν ως επίδοση, φαίνεται να παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική σχέση και να επιβεβαιώνονται. Επίσης, οι ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες όταν ελέγχονται ως προς τις διαστάσεις τους (ideals περιεχομένου – χρόνου τέλεσης), προκύπτει ότι οι ex post διαπραγματεύσεις έχουν σημαντικά θετική συσχέτιση με τις έννοιες της Οργανωσιακής Δέσμευσης, της εργασιακής εμπλοκής και της παρακίνησης με την τελευταία να παρουσιάζει το ίδιο σημαντικά θετικό αποτέλεσμα συσχέτισης και με την διάσταση των ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών έργου. Με την αποδοχή όλων των ξεχωριστών υποθέσεων της H3, θεωρείται ότι επιβεβαιώνεται από την εμπειρική έρευνα και γίνεται αποδεκτή εν συνόλω, σημαίνοντας πως σε ασταθές οικονομικό περιβάλλον οι ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες αναπτύσσουν την επίδοση των εργαζομένων.

Συμπερασματικά, από τον έλεγχο των τριών υποθέσεων διαφαίνεται η θετική σχέση μεταξύ των ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών, της οργανωσιακής εμπιστοσύνης και της επίδοσης των εργαζομένων. Οι ex post διαπραγματεύσεις, αναμενόμενα, φαίνεται να κυριαρχούν στο ασταθές ελληνικό οικονομικό περιβάλλον και να επηρεάζουν ιδιαιτέρως την επίδοση των εργαζομένων, συμβάλλοντας θετικά στην στάση και την συμπεριφορά τους. Επίσης, και ο βαθμός εμπιστοσύνης μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων προκύπτει ότι επηρεάζεται θετικά και αναπτύσσεται από την σύναψη ideals, αλλά και με τη σειρά της η οργανωσιακή εμπιστοσύνη επηρεάζει θετικά την επίδοση των εργαζομένων.

¹² Paine , K.D. 2003. Guidelines for measuring trust in organizations.London:The Institute for Public Relations

6. Προτάσεις και περιορισμοί

Παρά το ερευνητικό ενδιαφέρον που φάνηκε από τη βιβλιογραφική επισκόπηση να υπάρχει σχετικά με τις ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες και έννοιες όπως η επίδοση των εργαζομένων και η εμπιστοσύνη που υπάρχει μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζομένων της, φαίνεται ότι υπάρχει ακόμη μεγάλο πεδίο έρευνας ανεξερεύνητο, αλλά και πολλές δυνατότητες εύρεσης σχέσεων αυτών των συμφωνιών και με άλλους παράγοντες όπως για παράδειγμα η αυτοαξιολόγηση των εργαζομένων, υπό τη σκοπιά που αυτή θεωρείται ως η εντύπωση του ίδιου του εργαζομένου για την αποτελεσματικότητά του στην εργασία. Η παρούσα έρευνα μπορεί να χαρακτηριστεί ως πρωτότυπη καθώς εντόπισε το διαμεσολαβητικό ρόλο της εμπιστοσύνης ανάμεσα στην επιχείρηση και τους εργαζομένους, τις ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες και της επίδοσης των εργαζομένων.

Ακόμη, είναι σημαντικό το γεγονός ότι η παρούσα έρευνα εξάγει συμπεράσματα ξεχωριστά για τις σχέσεις μεταξύ των τριών βασικών μεταβλητών δηλαδή της εμπιστοσύνης μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων, της επίδοσης των εργαζομένων και των ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών. Μάλιστα, μέσω των ξεχωριστών υποθέσεων για την επίδοση (παρακίνηση, οργανωσιακή δέσμευση, εργασιακή εμπλοκή, ΟΣΠ) φαίνονται και οι σχέσεις που επηρεάζουν τις αντιδράσεις των εργαζομένων και επηρεάζουν την επίδοσή τους.

Ωστόσο, η παρούσα έρευνα χαρακτηρίζεται και από ορισμένους περιορισμούς ένας βασικός εκ των οποίων είναι ο σχετικά μικρός αριθμός του δείγματος. Ακόμη, περιορισμό αποτελεί το ίδιο το δείγμα καθώς δεν περιλαμβάνει μεγάλη διασπορά σε εξεταζόμενες επιχειρήσεις και επικεντρώνεται σε μεγάλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται κυρίως στη Θεσσαλονίκη και την Αθήνα. Μία μελλοντική μελέτη θα μπορούσε να συλλέξει μεγαλύτερο δείγμα υπαλλήλων και να κάνει εκτενέστερη έρευνα, ώστε να είναι εφικτή η γενίκευση των αποτελεσμάτων.

Όσον αφορά σε μελλοντικές έρευνες, καθώς το θέμα της επίδοσης των εργαζομένων θα απασχολεί πάντα τις επιχειρήσεις αλλά και τους ίδιους τους εργαζόμενους για λόγους επαγγελματικής ανέλιξης, κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική η ενασχόληση με θέματα γύρω από την επίδοση των εργαζομένων και τις ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες. Τα ευρήματα και τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας μπορούν να αξιοποιηθούν για την καλύτερη αντιμετώπιση των

ιδιοσυγκρασιακών συμφωνιών από ελληνικές επιχειρήσεις και την απόκτηση μιας καλύτερης εικόνας και κατανόησης του ρόλου που διαδραματίζει η εμπιστοσύνη που χτίζεται μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης στις σύγχρονες εργασιακές σχέσεις όπως αυτές που χτίζουν οι ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες. Στο μέλλον θα ήταν χρήσιμο τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας να χρησιμοποιηθούν ως δεδομένα προκειμένου να εξεταστούν περαιτέρω σχέσεις της εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένων και επιχείρησης και με άλλες μεταβλητές όπως η αυτοαξιολόγηση και ο συνδυασμός των τριών μεταβλητών, οι οποίες συνήθως στη βιβλιογραφία εξετάζονται ανά ζεύγη.

Βιβλιογραφία

- Allen, N. & Meyer, J., 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization.. *Journal of Occupational Psychology*, Issue 63, pp. 1-18.
- Anand, S., Vidyarthi, P. R., Liden, R. C. & Rousseau, D. M., 2010. Good citizens in poor quality relationships: Idiosyncratic deals as a substitute for relationship quality. *Academy of Management Journal*, Issue 53, p. 970–988.
- Arthur, M. B. & Rousseau, D. M., 1996. *The Boundaryless Career: A New Employment Principle*. New York: Oxford University Press, NY.
- Baron, M. & Kenny, A., 1986. The moderator – mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations.. *Journal of Personality and Social Psychology*, Issue 51, p. 1173 – 1182.
- Campbell, J. P., 1990. Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. Στο: *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, Inc..
- Colquitt, J. A., Scott, B. A. & LePine, J. A., 2007. Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, Τόμος 92, pp. 909-927.
- Company, ©. 1.-2. M. &., n.d. www.mckinsey.com. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.mckinsey.com/solutions/orgsolutions/overview/organizational-health-index/how-ohi-works>
[Πρόσβαση 24 3 2019].
- Creswell, J. W., 2011. *Η έρευνα στην εκπαίδευση. Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και της ποιοτικής έρευνας*.. Αθήνα: Ίων.
- Detert, J. R. & Burris, E. R., 2007. Leadership Behavior and Employee Voice: Is The Door Really Open?. *Academy of Management Journal*, 50(4).
- Dimitriades, Z. S., 2007. The influence of service climate and job involvement on customer-oriented organizational citizenship behavior in Greek service organizations: A survey.. *Employee Relations*, Issue 28, pp. 465-491.
- Eldor, L. & Vigoda-Gadot, E., 2017. The nature of employee engagement: rethinking the employee–organization relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, 28 3, pp. 520-555.
- Erickson, T. J. & Gratton, L., 2007. What It Means To Work Here. *Harvard Business Review*, March.
- Foa, U. G. & Foa, E. B., 1974. *Societal structures of the mind*.. Oxford: Charles C Thomas..

- Guerrero, S., Jeanblanc, H. & Veilleux, M., 2016. Development idiosyncratic deals and career success. *Career Development International*, Vol. 21(Iss 1), pp. pp. 19 - 30.
- 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), pp. 268-279.
- Hornung, S., Rousseau, D. M. & Glaser, J., 2008. Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals.. *Journal of Applied Psychology*, Issue 93, pp. 655-665.
- Hornung, S. και συν., 2010. Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, April, Issue J. Organiz. Behav. 31, p. 187–215.
- Hornung, S. και συν., 2014. Redesigning work through idiosyncratic deals. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(4), pp. 608-626.
- Ho, V. T. & Kong, D. T., 2015. Exploring the signaling function of idiosyncratic deals and their interaction.. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Issue 131, pp. 149-161.
- Judge, T., Erez, A., Bono, J. & Thoresen, C., 2003. The core self-evaluation scale: Development of a measure.. *Personnel Psychology*, Issue 56, pp. 303-331.
- Katou, A. A., Budhwar, P. S., Patel, C. & Theodorakopoulos, N., n.d. *Idiosyncratic Deals and Organisational Performance: A Multi-level, Multi-dimension, and Multi-path Investigation*. s.l.:s.n.
- Katou, A. A., Budhwar, S. P. & Pate, C., 2020. Idiosyncratic deals in less competitive labor markets: testing career i-deals in the Greek context of high uncertainties. *The International Journal of Human Resource*, DOI: 10.1080/09585192.2020.1759672.
- Kinicki, A. & Kreitner, R., 2007. *Organizational Behavior*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C. & Sheep, M. L., 2006. Where is the “me” among the “we”? Identity work and the search for optimal balance.. *Academy of Management Journal*, 49(5), p. 1031–1057.
- Landy, . F. J., 1985. *Psychology of Work Behavior*. Homewood: I.L. Dorsey Press.
- Law, S. K., Wong, C. & Chen, X. Z., 2005. The construct of organizational citizenship behavior: Should we analyze after we have conceptualized?. Στο: *Handbook of organizational citizenship behavior*. New York: Nova Science Publishers, p. 47–65.
- Liao, C., Wayne, S. J. & Rousseau, D. M., 2016. Idiosyncratic deals in contemporary organizations: A qualitative and meta-analytical review.. *Journal of Organizational Behavior*, Issue 37, pp. 9-29.
- Lockwood, N. R., 2010. *Motivation in today’s workplace: The link to performance*.. Alexandria: Research Quarterly.

- Maslach, C. & Leiter, M. P., 1997. *The Truth About Burnout*. San Francisco: CA: Jossey Bass.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, . F. D., 1995. An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review* , July, Vol. 20(No. 3), pp. pp. 709-734.
- McGregor, L. & Doshi, N., 2015. How Company Culture Shapes Employee Motivation. *Harvard Business Review*, 25 November.
- Mossholder, K. W., Richardson, H. A. & Settoon, R. P., 2011. Human resource systems and helping in organizations: A relational perspective. *Academy of Management Review*, p. 33–52.
- Murphy, C., Klotz, A. C. & Kreiner, G. E., 2017. Blue skies and black boxes: The promise (and practice) of grounded theory in human resource management research. *Human Resource Management Review*, 27(2), p. 291–305.
- Ng , T. H. & Feldman, D. C., 2010. Idiosyncratic deals and organizational commitment.. *Journal of Vocational Behavior*, Τόμος 76, p. 419–427.
- Niehoff, B. & Moorman, R., 1993. Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizen behaviour.. *Academy of Management Journal*, 3, pp. 527-556.
- Nohria, N., Groysberg, B. & Lee, L.-E., 2008. Employee Motivation; A Powerful New Model. *Harvard Business Review*, July-August.
- Organ, D. W., 1988. *Organizational Citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B., 2006. *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. s.l.:SAGE Publications, Inc..
- Paine , K. D., 2003. *Guidelines for measuring trust in organizations*. London : The Institute for Public Relations .
- Rosen, C. C., Slater, D. J., Chang, C. H. & Johnson, R. E., 2013. Let's make a deal: Development and validation of the ex post I-deals scale.. *Journal of Management*, 39(3), pp. 709-742.
- Rousseau, D. M., 2001. The idiosyncratic deal: Flexibility versus fairness?. *Organizational Dynamics*, 29, p. 260–273.
- Rousseau, D. M., 2005. *I-deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves*. New York, NY: M.E. Sharpe.
- Rousseau, D. M., Hornung, S. & Glaser, J., 2008. Creating Flexible Work Arrangements Through Idiosyncratic Deals. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No. 3, p. 655– 664.
- Rousseau, D. M., Hornung, S. & Kim, T. G., 2009. Idiosyncratic deals: Testing propositions on timing, content, and the employment relationship. *Journal of Vocational Behaviour*, Issue 74, pp. 338-348.

- Rousseau, D. M., Ho, V. T. & Greenberg, J., 2006. I-DEALS: IDIOSYNCRATIC TERMS IN EMPLOYMENT RELATIONSHIPS. *Academy of Management Review Vol. 31, No. 4, 1 Oct.*
- Rousseau, D. M. & Kim, T. G., 2006. When workers bargain for themselves: Idiosyncratic deals and the nature of the employment relationship. *Paper presented at the British Academy of Management Conference, 12-14 September.*
- Rousseau, D. M., 1995. *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements.*. Newbury Park: CA: Sage.
- 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*, pp. 70-95.
- Smith, A., Organ, D. W. & Near, J., 1983. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology, 68(4)*, pp. 653-663.
- Sobel, M., 1982. Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological Methodology, Issue 13*, p. 290 – 321.
- Spector, P. E., 1997. *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences.*. CA: SAGE επιμ. s.l.:Thousand Oaks.
- Wernerfelt, B., 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal, 5*, pp. 171-180.
- Wood, G. και συν., 2016. Rethinking Greek capitalism through the lens of industrial relations reform:A view until the 2015 referendum.. *Relations Industrielles, 70(4)*, p. 698–717.
- Λαγουμιντζής, Γ., Βλαχόπουλος, Γ. & Κουτσογιάννης, Κ., 2015. *Μεθοδολογία της Έρευνας στις Επιστήμες Υγείας. [ηλ. Βιβλίο].* Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.
- Τηλικίδου, Ε., 2004. *Η έρευνα του μάρκετινγκ. Θεωρητικές προσεγγίσεις και εφαρμογές.* Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Χαλικιάς, Μ., Μανωλέσου, Α. & Λάλου, Π., 2015. *Μεθοδολογία Έρευνας και Εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS Statistics. [ηλ. Βιβλίο].* Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.