



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική εργασία

«Ψυχολογικό σύμβολο εργαζομένων: Η επίδραση του στην δημιουργία κουλτούρας καινοτομίας, ποιότητας και αλλαγών στις επιχειρήσεις»

Της

ΤΟΥΣΟΥΝΤΖΗ ΒΑΣΙΛΙΚΗΣ

Επιβλέπων καθηγητής: Καφετζόπουλος Δημήτριος

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ, 2022

Ευχαριστίες

θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς ευχαριστίες μου προς όλους εκείνους που με στήριξαν στην επιτυχή ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας. Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Δημήτριο Καφετζόπουλο, Επίκουρο Καθηγητή Μάνατζμεντ του Τμήματος Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων του πανεπιστημίου Μακεδονίας, για τις εύστοχες παρατηρήσεις και συμβουλές του. Ευχαριστίες οφείλω και σε όλους όσους αφιέρωσαν τον χρόνο τους για να συμμετάσχουν στην έρευνα μου καθώς με τις δικιές τους απαντήσεις έγινε η διεξαγωγή της έρευνας. Τέλος ένα μεγάλο ευχαριστώ στους δικούς μου ανθρώπους, στους γονείς μου, στους φίλους μου και στο αγόρι μου, για την καθημερινή και ανεξάντλητη υποστήριξη τους, για την αμέριστη συμπαράσταση καθ' όλη την διάρκεια της προσπάθειας μου.

Τουσουντζή Βασιλική

Περίληψη

Στην συνεχή προσπάθεια αναζήτησης καλύτερης απόδοσης, εξέλιξης, αλλαγής, καινοτομίας και ποιότητας στις επιχειρήσεις ο παράγοντας του ανθρώπινου δυναμικού καταλαμβάνει σημαντικό ρόλο. Ολοένα και περισσότερο οι ερευνητές εστιάζουν το ενδιαφέρον τους στο ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης, ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και όχι άδικα. Στην παρούσα εργασία, θα εστιάσουμε στο Ψυχολογικό συμβόλαιο εργαζομένων, το οποίο αντικατοπτρίζει τις ατομικές πεποιθήσεις του εργαζομένου για τις υποσχέσεις του εργοδότη.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση του βαθμού επιρροής του Ψυχολογικού Συμβολαίου εργαζομένων, στην κουλτούρα καινοτομίας, στην ποιότητα και στην αλλαγή μίας επιχείρησης, με στόχο την καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και την συνεχή βελτίωση της επιχείρησης.

Όμως, η συνεχής βελτίωση δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί αν δεν υπάρχει ακριβής μέτρηση, η οποία απαιτεί στατιστική τεχνική που να μετρά όλες τις παραμέτρους. Αυτές οι μετρήσεις συγκρίνονται με στάνταρ για να εντοπιστούν και να διορθωθούν τα προβλήματα. Με αυτόν τον τρόπο θα προσπαθήσουμε κι εμείς να αναλύσουμε το βαθμό επιρροής του ανθρώπινου παράγοντα μέσα από το Ψυχολογικό Συμβόλαιο εργαζομένων. Στόχος μας είναι να κατανοήσουμε τις διαδικασίες σύμφωνα με τις οποίες οι στρατηγικές εφαρμογής του ΨΣ επηρεάζουν την οργανωσιακή συμπεριφορά του εργαζόμενου. Ο προσδιορισμός του αντίκτυπου του ΨΣ στην απόδοση, στην καινοτομία, στην ποιότητα και αλλαγή μίας επιχείρησης αποτελεί πρόκληση αλλά και δύσκολο στόχο να επιτευχθεί.

Η εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη. Στο πρώτος μέρος πραγματοποιείται μια θεωρητική προσέγγιση του ψυχολογικού συμβολαίου, της κουλτούρας καινοτομίας, της ποιότητας και των αλλαγών στις επιχειρήσεις. Επιπλέον θα αναφερθούμε θεωρητικά και στην επιρροή του ψυχολογικού συμβολαίου στις τρεις παραπάνω μεταβλητές (κουλτούρα, ποιότητα, αλλαγή). Στο δεύτερο μέρος της εργασίας, πραγματοποιείται εμπειρική έρευνα μέτρησης του βαθμού επιρροής του ΨΣ στους τομείς της κουλτούρας καινοτομίας, της ποιότητας και των αλλαγών. Στην έρευνα μας έχουν πάρει μέρος υψηλόβαθμοι υπάλληλοι ή υπάλληλοι με θέση ευθύνης στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας τους, οι συμμετέχοντες προέρχονται από διάφορους κλάδους εργασίας.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: Ψυχολογικό συμβόλαιο, κουλτούρα καινοτομίας, ποιότητα, διοίκηση ολικής ποιότητας, αλλαγή, οργανωσιακή δικαιοσύνη, εκπλήρωση υποσχέσεων, εμπιστοσύνη, σχέσεις εμπιστοσύνης, παρακίνηση εργαζομένων, ανθρώπινο δυναμικό

Abstract

In the constant research effort for better performance, evolution, change, innovation and quality in business, the manpower factor occupies an important role. More and more researchers are focused on their interest in the human resources of a company, as a source of competitiveness advantage and for good reason. In this research, we will focus on Employee psychological contract, which reflects the personal employee's beliefs about the employer's promises.

The purpose of this project is to investigate the level of the Psychological Contract - influence, in the culture of innovation, in quality and in the change of a company, aiming at the better utilization of the human resource and continuous business improvement.

However, a continuous improvement cannot be achieved without accurate measurement, which requires a statistical technique that measures all the parameters. Furthermore, we compare the measurements with known standards, in order to identify and fix the problems. Thus, we will try to analyze the level of human factor influence, through the Employee Psychological Contract. Our goal is to understand the processes according to which Psychological Contract 's implementation strategies influence the employee organizational behavior. The definition of the Psychological Contract impact on the efficiency, innovation, quality and on the change of a company, is a challenge but also difficult goal to achieve

The research project is divided into two parts. In the first part, a theoretical approach is carried out approach to the psychological contract, the culture of innovation, the quality and business changes. In addition, we will theoretically mention the influence of the psychological contract on the three variables (culture, quality, change) which are mentioned above.

In the second part, take place an experiential measurement research on the level of Psychological Contract influence in the areas of innovation culture, quality and of changes. The research participants in our research, are high-ranking officials or employees with a position of responsibility in the human resources of their company. All the participants come from different working fields.

KEY WORDS: psychological contract, innovation culture, culture, quality, change, organization justice, fulfill promises, trust, trust relationships, HR

Κατάλογος διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1. Η σύνδεση των ανθρώπινων δημιουργιών, με τις πεποιθήσεις, τις αξίες, με τις βασικές υποθέσεις και την καινοτομία.....	19
Διάγραμμα 2. Στάσεις καινοτόμου κουλτούρας μιας εταιρείας.....	24
Διάγραμμα 3. Επιχειρηματικό μοντέλο που δείχνει την επιρροή του ανθρώπου στην ποιότητα, καινοτομία και εξέλιξη.....	34
Διάγραμμα 4. Δείχνει τις διαστάσεις του Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	35
Διάγραμμα 5. Περιγράφει την σχέση της εμπιστοσύνης με την καινοτομία, ποιότητα και αλλαγή είναι το παρακάτω.....	37
Διάγραμμα 6. Περιγράφει τα αποτελέσματα της δικαιοσύνης στο χώρο εργασίας.....	41
Διάγραμμα 7. Σχηματική απεικόνιση της ικανοποίησης του ψυχολογικού συμβολαίου.....	42
Διάγραμμα 8. Το λειτουργικό υπόδειγμα της έρευνας.....	44
Διάγραμμα 9. Διάγραμμα των ερευνητικών υποθέσεων H1, H2, H3.....	45
Διάγραμμα 10. Διάγραμμα των ερευνητικών υποθέσεων H4, H5, H6.....	45
Διάγραμμα 11. Διάγραμμα των ερευνητικών υποθέσεων H7, H8, H9.....	45
Διάγραμμα 12. Κατανομή του δείγματος κατά φύλο.....	50
Διάγραμμα 13. Κατανομή του δείγματος κατά ηλικία.....	51
Διάγραμμα 14. Κατανομή του δείγματος κατά ηλικία	51
Διάγραμμα 15. Κατανομή του δείγματος κατά μορφωτικό επίπεδο.....	52
Διάγραμμα 16. Κατανομή του δείγματος κατά μορφωτικό επίπεδο.....	52
Διάγραμμα 17. Κατανομή του δείγματος με βάση προϋπηρεσίας.....	53
Διάγραμμα 18. Κατανομή του δείγματος με βάση προϋπηρεσίας.....	53
Διάγραμμα 19. Κατανομή του δείγματος με βάση μεγέθους εταιρείας.....	54
Διάγραμμα 20. Κατανομή του δείγματος με βάση μεγέθους εταιρείας.....	54

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1. Οι διαφορές μεταξύ παραδοσιακού και νέου Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	12
Πίνακας 2. Οι αιτίες, το περιεχόμενο και οι συνέπειες του Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	13
Πίνακας 3. Οι επιπτώσεις παραβίασης/διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου.....	43
Πίνακας 4. Κατανομή του δείγματος κατά φύλο.....	50
Πίνακας 5. Δείκτης εσωτερικής αξιοπιστίας Cronbach's Alpha.....	55
Πίνακας 6. Παρουσιάζει τα μέτρα θέσης και διασποράς των μεταβλητών μας.....	56
Πίνακας 7. Η εμπιστοσύνη, η δικαιοσύνη και η εκπλήρωση υποσχέσεων με βάση τις απαντήσεις του δείγματος.....	57
Πίνακας 8. Η καινοτομία, η ποιότητα και αλλαγή με βάση τις απαντήσεις του δείγματος.....	58
Πίνακας 9. Ανάλυση συσχέτισης μεταβλητών βάσει του συντελεστή Pearson (r).....	62
Πίνακας 10. Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H1 – Model Summary.....	63
Πίνακας 11. Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H1 – ANOVA.....	64
Πίνακας 12. Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H1 - Coefficients.....	64
Πίνακας 13. Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H2 – Model Summary.....	65
Πίνακας 14. Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H2 - ANOVA.....	65
Πίνακας 15. Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H2 - Coefficients.....	65
Πίνακας 16. Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H3 – Model Summary.....	67
Πίνακας 17. Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H3 – ANOVA.....	67
Πίνακας 18. Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H3 - Coefficients.....	67
Πίνακας 19. Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H4 – Model Summary.....	68
Πίνακας 20. Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H4 – ANOVA.....	68
Πίνακας 21. Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H4 - Coefficients.....	69

Πίνακας 22: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H5 – Model Summary.....	70
Πίνακας 23. Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H5 – ANOVA.....	70
Πίνακας 24. Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H5 - Coefficients.....	70
Πίνακας 25. Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H6 – Model Summary.....	71
Πίνακας 26. Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H6 – ANOVA.....	71
Πίνακας 27: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H6 - Coefficients.....	72
Πίνακας 28: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H7 – Model Summary.....	73
Πίνακας 29: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H7 – ANOVA.....	73
Πίνακας 30: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H7 - Coefficients.....	74
Πίνακας 31: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H8 – Model Summary.....	75
Πίνακας 32: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H8 – ANOVA.....	75
Πίνακας 33: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H8 - Coefficients.....	75
Πίνακας 34: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H9 – Model Summary.....	76
Πίνακας 35: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H9 – ANOVA.....	76
Πίνακας 36: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H9 - Coefficients.....	77

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	2
Περίληψη.....	3
Abstract.....	4
Κατάλογος Διαγραμμάτων	5
Κατάλογος Πινάκων.....	6
Κεφάλαιο 1: Το Ψυχολογικό Συμβόλαιο	10
1.1 Εννοιολογική προσέγγιση και ιστορική αναδρομή του ψυχολογικού συμβόλαιο.....	10
1.2 Εξέλιξη του ψυχολογικού συμβολαίου.....	12
1.3 Η δημιουργία του ψυχολογικού συμβολαίου.....	14
1.4 Πως το Ψυχολογικό Συμβόλαιο επιδρά στις εργασιακές στάσεις και δημιουργεί συμπεριφορές.....	14
Κεφάλαιο 2: Κουλτούρα Καινοτομίας.....	16
2.1 Εννοιολογική προσέγγιση κουλτούρας.....	16
2.2 Εννοιολογική προσέγγιση καινοτομίας.....	20
2.3 Πως δημιουργούμε και μετράμε την καινοτομία	21
Κεφάλαιο 3: Διαχείριση Ολικής Ποιότητας.....	25
3.1 Εννοιολογική προσέγγιση και διαστάσεις της ποιότητας.....	25
3.2 Διοίκηση ολικής ποιότητας	27
3.3 Τα οφέλη της ΔΟΠ.....	28
Κεφάλαιο 4: Διαχείριση Αλλαγής.....	29
4.1 Εννοιολογική προσέγγιση αλλαγής στις επιχειρήσεις.....	29
4.2 Πως δημιουργούμε την αλλαγή.....	30
4.3 Αλλαγή και ανθρώπινο δυναμικό.....	31

Κεφάλαιο 5: Πως το Ψυχολογικό Συμβόλαιο επιδρά θετικά στην κουλτούρα καινοτομίας, στην ποιότητα και στην αλλαγή.....	33
5.1 Ο ρόλος του ΨΣ στην απόδοση των εργαζομένων.....	33
5.2 Οι επιπτώσεις των σχέσεων εμπιστοσύνης	36
5.3 Οι επιπτώσεις της δικαιοσύνης.....	38
5.4 Οι επιπτώσεις της μη τήρησης υποσχέσεων.....	42
Κεφάλαιο 6: Μεθοδολογία της Εμπειρικής Έρευνας.....	46
6.1 Τρόπος συλλογής δεδομένων	46
6.2 Δείγμα	46
6.3 Δομή.....	47
6.4 Μέτρηση των μεταβλητών.....	48
6.5 Στατιστική ανάλυση.....	49
Κεφάλαιο 7: Αποτελέσματα της Εμπειρικής Έρευνας.....	50
7.1 Το προφίλ των συμμετεχόντων	50
7.2 Στατιστικός έλεγχος αξιοπιστίας εννοιών	55
7.3 Οι απαντήσεις και η μέτρηση των μεταβλητών της έρευνας.....	56
7.4 Ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων.....	59
7.5 Ανάλυση παλινδρόμησης.....	63
Κεφάλαιο 8: Συμπεράσματα και Συνεισφορά της Έρευνας, Περιορισμοί, Προτάσεις.....	78
8.1 Συμπεράσματα και συνεισφορά της έρευνας.....	78
8.2 Περιορισμοί της έρευνας.....	80
8.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	81
Βιβλιογραφία.....	83
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας.....	88

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

1.1 Ορισμός και ιστορική αναδρομή

Το **ψυχολογικό συμβόλαιο** περιγράφεται ως το σύνολο των προσδοκιών που έχει ένας υπάλληλος από τον εργοδότη του και προσδιορίζει τι περιμένει το άτομο και ο εργοδότης να πάρει και να λάβει κατά την διάρκεια αυτής της εργασιακής τους σχέσης (Sims, 1994). Πρόκειται για μια σχέση ανταλλαγής η οποία δεν αποτυπώνεται στα χαρτιά αλλά στο υποσυνείδητο του κάθε εργαζομένου.

Τα εύσημα για την εισαγωγή του όρου Ψυχολογικό συμβόλαιο ανήκουν στον Argyris(1960) και στους Levinson, Price, Munden, Mandl και Solley(1962) (Roehling, 1996). Το ψυχολογικό συμβόλαιο αρχικά ορίστηκε από τον Argyris(1960) και εστιάζει στην κοινωνική θεωρία ανταλλαγής. Όρισε ουσιαστικά το ψυχολογικό συμβόλαιο ως **μια σιωπηρή συμφωνία κατανόησης μεταξύ εργαζομένων και εργοδότη όπου οι εργαζόμενοι προσφέρουν υψηλότερη παραγωγικότητα και λιγότερα παράπονα ως αντάλλαγμα ικανοποιητικών μισθών και ασφάλεια εργασίας** (Taylor and Tekleab, 2004). Υποστήριξε ότι οι εργαζόμενοι θα αποδίδουν περισσότερο εάν ο οργανισμός δεν παρέμβαινε υπερβολικά στην εργασία των υπαλλήλων του και οι εργαζόμενοι θα σεβόταν περισσότερο τον οργανισμό που δούλευαν. Αν και ο Argyris(1960) ήταν αυτός που χρησιμοποίησε τον όρο Ψυχολογικό Συμβόλαιο, η ιδέα της εργασιακής σχέσης ως ανταλλαγή εντοπίζεται πρώτα στα γραπτά του Barnard(1938) και του March and Simon(1958).

Το 1962 οι Levinson et al εισήγαγαν μια πιο περίπλοκη έννοια για το ΨΣ η οποία ήταν επηρεασμένη από τον Menninger (1958). Ο Menninger συμπεριέλαβε και την ανταλλαγή άυλων αγαθών πέρα από τα υλικά αγαθά και τις συμβατικές σχέσεις, γι' αυτόν η ανταλλαγή εργαζομένου - εργοδότη πρέπει να περιέχει αμοιβαία ικανοποίηση για να συνεχιστεί η σχέση. Μετά από έρευνα που έγινε σε 874 εργαζομένους, χρηματοδοτούμενη από το ίδρυμα Menninger προέκυψε το συμπέρασμα ότι όταν οι άνθρωποι μιλούν για την δουλειά τους, μιλούν για τις προσδοκίες που έχουν από αυτήν(Roehling, 1996). Οι Levinson et al όρισαν τελικά το ΨΣ ως τις **αμοιβαίες προσδοκίες μεταξύ ενός εργαζομένου και του εργοδότη του**. Αυτές οι προσδοκίες μπορεί να προκύψουν από ασυνείδητα κίνητρα και επομένως κάθε μεριά να μην γνωρίζει τις προσδοκίες της άλλης. Τα ευρήματα των Levinson et al ανέδειξαν ουσιαστικά τον ρόλο της αμοιβαιότητας και της επιρροής της ικανοποίησης των προσδοκιών των εργαζομένων.

Στη συνέχεια ο Schein (1965) ανέπτυξε την θεωρία των Levinson et al και έδωσε έμφαση στην αντιστοίχιση των προσδοκιών μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη. Υποστήριξε ότι η αμοιβαία εκπλήρωση των προσδοκιών είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων στην εργασία όπως εργασιακή απόδοση, ικανοποίηση και δέσμευση.

Ο Kotter (1973) θα προσθέσει ακόμη μία ορολογία για το ΨΣ. Το χαρακτηρίζει ως μια **σιωπηρή συμφωνία ανάμεσα σε ένα άτομο και την επιχείρηση όπου εργάζεται , η οποία ορίζει τι προσδοκάτε να δώσουν και να λάβουν αμφότεροι από την μεταξύ τους σχέση** (Kotter, 1973).

Αδιαμφισβήτητα η Denise M. Rousseau (1989) ήταν αυτή που έκανε την μετάβαση σε μια πιο σύγχρονη έρευνα και όρισε το ΨΣ ως **τις ατομικές πεποιθήσεις του εργαζόμενου που αφορούν υποχρεώσεις που υπάρχουν μεταξύ εργαζόμενου – εργοδότη, οι υποχρεώσεις αυτές προκύπτουν επειδή δόθηκε μια υπόσχεση είτε σιωπηλά είτε ρητά** (Rousseau, 1989). Η Rousseau ήταν αυτή που άσκησε την μεγαλύτερη επιρροή στην σύγχρονη βιβλιογραφία του ΨΣ και εστίασε σε συγκεκριμένες υποχρεώσεις, αυτές που βασίζονται σε υποσχέσεις (Roehling, 1996). Ήταν η πρώτη που έθεσε τις βάσεις και ανέφερε τις υποσχέσεις ως το κύριο μέρος των πεποιθήσεων των εργαζομένων που συνιστούν το ΨΣ. Το 1995 η Rousseau θα επαναδιατυπώσει τον ορισμό, προσθέτοντας ότι **πρόκειται για ατομικές πεποιθήσεις που σχετίζονται με τους όρους μιας σχέσης ανταλλαγής μεταξύ εργαζόμενου – εργοδότη όπου οι πεποιθήσεις αυτές διαμορφώνονται από την επιχείρηση** (Rousseau, 1995).

Τέλος, το 1994 ο Morrison ως ψυχίατρος αναφέρει ότι το ΨΣ εμπεριέχει κοινές προσδοκίες που βοηθούν το άτομο να αντιμετωπίσει ψυχολογικά προβλήματα, την ανάγκη για προβλεψιμότητα και ψυχολογική απόσταση (Morrison, 1994). Το 1997 ο Morrison και Robinson θα καταλήξουν σε έναν ακόμα ορισμό του ΨΣ, σύμφωνα με τους οποίους είναι **το σύνολο των πεποιθήσεων που έχει ο εργαζόμενος σχετικά με τις αμοιβαίες υποχρεώσεις που έχουν με την επιχείρηση. Οι υποχρεώσεις αυτές βασίζονται σε υποσχέσεις που θεωρεί ο εργαζόμενος ότι έχουν δοθεί αλλά δεν είναι απαραίτητα αντιληπτές από την επιχείρηση** (Morrison & Robinson, 1997).

1.2 Η εξέλιξη του Ψυχολογικού συμβολαίου

Στη διάρκεια των χρόνων οι όροι του ψυχολογικού συμβολαίου συνεχώς αλλάζουν και εξελίσσονται. Καθώς οι εργαζόμενοι αποκτούν εμπειρία και αυξάνονται οι δυνατότητες τους, οι υποχρεώσεις τόσο των εργαζομένων όσο και των εργοδοτών βρίσκονται σε συνεχή διαπραγμάτευση και επαναπροσδιορισμό (Maguire, 2002). Οι επιστήμονες της εποχής που ασχολήθηκαν με το ΨΣ διαχωρίζουν τον όρο σε παραδοσιακό και νέο ΨΣ.

Το παραδοσιακό ΨΣ βασίζεται σε μια σχέση εξάρτησης που χαρακτηρίζεται από υπαλλήλους που συνεργάζονται μεταξύ τους, συμμορφώνονται με την επιχείρηση και αποδίδουν (Maguire, 2002). Η οικονομική ασφάλεια που ένιωθαν στην εργασία τους ήταν αρκετή για να κερδίζει την πίστη τους. Όμως, σε ένα ταχέως αναπτυσσόμενο περιβάλλον η πίστη των εργαζομένων δύσκολα μπορεί να διατηρηθεί (Kissler, 1994). Το ΨΣ άλλαξε μορφή και ο Kissler προσπάθησε να αποσαφηνίσει τις διαφορές του παλαιού και νέου ΨΣ. Στο παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι αλλαγές που υπάρχουν ανάμεσα στο παλαιό και στο νέο.

Πίνακας 1. Οι διαφορές μεταξύ παραδοσιακού και νέου ψυχολογικού συμβολαίου

Παραδοσιακό	Νέο
Η επιχείρηση λειτουργεί σαν ‘γονέας’ για τον εργαζόμενο.	Οι συμβάσεις υπαλλήλων και εργοδοτών επικεντρώνονται στην αμοιβαία ευεργετική εργασία.
Η ταυτότητα και η αξία των εργαζομένων καθορίζεται από την επιχείρηση.	Η ταυτότητα και η αξία του εργαζομένου καθορίζεται από τον ίδιο.
Όσοι μένουν στην ίδια δουλειά είναι καλοί και πιστοί.	οι τακτικές ροές των υπαλλήλων μέσα και έξω είναι συνηθισμένες και πρέπει να γιορτάζονται.
Οι εργαζόμενοι που κάνουν αυτά που τους λένε η επιχείρηση και οι εργοδότες θα μείνουν στην ίδια δουλειά μέχρι την συνταξιοδότηση.	Η μακροπρόθεσμη απασχόληση είναι σχεδόν απίθανη.
Ο κύριος δρόμος ανάπτυξης είναι η προβολή.	Ο κύριος δρόμος ανάπτυξης είναι η αίσθηση του προσωπικού επιτεύγματος.

Kissler’s (1994) Distinction between Old v New Characteristics of Psychological contracts

Το νέο ΨΣ απέχει αρκετά από το παραδοσιακό καθώς στηρίζει τις βάσεις του στην αυτοεξάρτηση του εργαζομένου. Παρατηρούμε ότι η επιχείρηση κάνει ότι είναι απαραίτητο (πχ εκπαίδευση) για να πετύχει ο εργαζόμενος, από την μεριά του ο εργαζόμενος επενδύει πλήρως στην επιχείρηση (Maguire, 2002). Οι επιχειρήσεις αποφεύγουν να δημιουργούν σχέσεις ασφάλειας και σταθερότητας με τους υπαλλήλους τους ωστόσο εξακολουθούν να χρειάζονται δέσμευση και αφοσίωση για την εξασφάλιση ικανοποιητικών επιπέδων παραγωγικότητας. Γι' αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις προσπαθούν να δεσμεύσουν τους εργαζομένους τους προσφέροντας τους το αίσθημα του επιτεύγματος, της αναγνώρισης, της ευθύνης και δημιουργώντας σχέσεις με συναδέλφους. Στο παρακάτω πίνακάκι παρουσιάζονται συνοπτικά η αιτία, το περιεχόμενο και τα αποτελέσματα του νέου ΨΣ.

Πίνακας 2. Οι αιτίες, το περιεχόμενο και οι συνέπειες του ψυχολογικού συμβολαίου

ΑΙΤΙΕΣ	ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ	ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> •οργανωτική κουλτούρα/κλίμα •πολιτικές του HR •εμπειρία •προσδοκίες •εναλλακτικές 	<ul style="list-style-type: none"> •δικαιοσύνη •εμπιστοσύνη •εκπλήρωση της συμφωνίας 	<ul style="list-style-type: none"> •επαγγελματική ικανοποίηση •οργάνωση •δέσμευση •αίσθημα ασφάλειας •σχέσεις υπαλλήλων •κίνητρο •ένταξη στην επιχείρηση •απουσία •πρόθεση να παραιτηθεί

(Guest, D E, 1998, Is the psychological contract worth taking seriously Journal of Organisational Behaviour, Vol 19, pp 649-664)

Ακόμα, το νέο ΨΣ χωρίζεται σε δύο είδη: το **συναλλαγματικό** και το **σχεσιακό**. Το συναλλαγματικό περιλαμβάνει συγκεκριμένες ανταλλαγές μεταξύ των εμπλεκομένων, κατά την διάρκεια πεπερασμένης εργασιακής σχέσεις και οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να προσφέρουν στον οργανισμό όσα θεωρούν ότι έχουν λάβει από αυτόν (INBusinessNews, 2016). Από την άλλη μεριά το σχεσιακό συμβόλαιο περιλαμβάνει ανοιχτές συμφωνίες οι οποίες δημιουργούν και διατηρούν την εργασιακή σχέση αντιπροσωπεύοντας την αμοιβαία επιθυμία των εμπλεκομένων να χτίσουν μία μακροπρόθεσμη σχέση (INBusinessNews, 2016).

1.3 Η διαμόρφωση του ψυχολογικού συμβολαίου

Η δημιουργία και ανάπτυξη του ψυχολογικού συμβολαίου βασίζεται σε πέντε βασικούς παράγοντες: την **προσωπικότητα**, τις **εργασιακές αξίες** και **στόχους καριέρας** του εργαζομένου, την **προηγούμενη εμπειρία**, τις **πρακτικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού** (πρακτικές ΔΑΔ) και τους **συναδέλφους** (ΤΟΜΠΡΟΥ, 2018). Αναλυτικότερα:

Προσωπικότητα. Άτομα με υψηλά επίπεδα εξωστρέφειας και ευσυνειδησίας τείνουν να δημιουργούν σχεσιακά συμβόλαια, καθώς δίνουν έμφαση στην φύση της δουλειάς και στα χαρακτηριστικά της, στο βαθμό συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, στην αυτονομία, στην συνεχόμενη κατάρτιση και το ενδιαφέρον της εργασίας.

Εργασιακές αξίες και στόχοι καριέρας. Έχει παρατηρηθεί ότι εργαζόμενοι με υψηλούς στόχους καριέρας και φιλοδοξίες δημιουργούν κυρίως συναλλαγματικές σχέσεις και χρησιμοποιούν κάποιες ενδιάμεσες εργασίες ως σκαλοπάτι για την επαγγελματική τους άνοδο (Rousseau, 2004). Αντίθετα εργαζόμενοι που επιθυμούν μια μακροπρόθεσμη συνεργασία στην επιχείρηση που εργάζονται τείνουν να δημιουργούν σχεσιακές σχέσεις.

Προηγούμενη εμπειρία. Οι εργαζόμενοι με προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία συνήθως έχουν υιοθετήσει συνήθειες και πρακτικές από τις προηγούμενες εργασίες τους και τις μεταφέρουν και στις επόμενες.

Πρακτικές ΔΑΔ. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν οι αξιολογήσεις, οι ανταμοιβές, η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, καθώς και πρακτικές του HR σχετικά με την προσέλκυση προσωπικού και δημιουργία κουλτούρας (Rousseau, 2004).

Συναδέλφοι. Όταν ένας καινούριος εργαζόμενος εντάσσεται σε μία νέα επιχείρηση αυτομάτως δημιουργεί νοητά μία σχέση με την επιχείρηση, η οποία σε μεγάλο βαθμό διαμορφώνεται από τους παλαιότερους συναδέλφους. Οι πληροφορίες που λαμβάνουν οι νέοι εργαζόμενοι από τους συναδέλφους του διαμορφώνει το ψυχολογικό τους συμβόλαιο με την επιχείρηση.

1.4 Πώς το Ψυχολογικό συμβόλαιο επιδρά στις εργασιακές στάσεις και δημιουργεί συμπεριφορές

Οι **στάσεις** (attitudes) είναι αξιολογικές δηλώσεις, ευνοϊκές ή δυσμενείς, για αντικείμενα, ανθρώπους ή γεγονότα και αντανακλούν το πώς νιώθουμε για κάτι (Robbins & Judge, 2011). Η στάση των ανθρώπων εξαρτάται από την ψυχολογία του και ουσιαστικά προσδιορίζει πως θα

ανταποκριθεί σε ένα ερέθισμα. Πιο συγκεκριμένα, οι εργασιακές στάσεις εκφράζουν τα θετικά και αρνητικά συναισθήματα ενός ατόμου απέναντι στην εργασία του ή στο περιβάλλον στο οποίο εργάζεται (Χυτήρης, 2013). Οι ερευνητές έχουν διαχωρίσει τις στάσεις σε τρεις συνιστώσες (Breckler, 1984; Schermerhorn et al., 1985):

1. Γνωστική ή γνωσιακή συνιστώσα, περιγράφει τις προηγούμενες συνθήκες της ίδιας της πραγματικής στάσης (τι έχει πραγματοποιηθεί πριν την στάση).
2. Συναισθηματική ή θυμική συνιστώσα, αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο συναίσθημα του ατόμου, απέναντι στο αντικείμενο ενδιαφέροντος του, το οποίο συναίσθημα προκλήθηκε ως προσωπική επίπτωση των προηγούμενων συνθηκών, της γνωσιακής δηλαδή συνιστώσας.
3. Συμπεριφορική συνιστώσα, αναφέρεται στην πρόθεση του ατόμου να συμπεριφερθεί με ένα τρόπο που αντικατοπτρίζει τα συναισθήματα του.

Οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν πολλών ειδών στάσεις, θα αναφέρουμε τις πιο συχνές και σημαντικές. Δύο από τις κύριες εργασιακές στάσεις είναι η **οργανωσιακή δέσμευση** και η **εργασιακή ικανοποίηση** (Robbins & Judge 2011). Σ αυτές τις δύο στάσεις, έχουν επικεντρωθεί και οι ερευνητές για την μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς (Moynihan & Pandey, 2007). Οι βασικότερες διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης είναι: **ο μισθός, το ενδιαφέρον στην εργασία, ευκαιρίες προαγωγής, η συμπεριφορά από τους προϊστάμενους/εργοδότες και οι σχέσεις με τους συναδέλφους** (Hulin & Smith, 1965). Βλέπουμε ότι οι διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης ταυτίζονται με τις διαστάσεις του Ψυχολογικού Συμβολαίου. Επιπλέον, ακόμα δύο σημαντικές εργασιακές στάσεις είναι η **αφοσίωση** και η **υποστήριξη** (Robbins & Judge 2011).

Κάθε άνθρωπος υιοθετεί μια στάση θέλοντας να δείξει έτσι μία συγκεκριμένη συμπεριφορά απέναντι σε κάποιον ή κάτι. Ο Festinger (1957) υποστήριξε ότι πολλές φορές οι στάσεις προηγούνται της συμπεριφοράς. Με τον όρο γνωστική ή γνωσιακή ασυμφωνία ο Festinger επιχείρησε να περιγράψει μια κατάσταση ασυνέπειας, ασυμβατότητας μεταξύ διαφορετικών στάσεων του ατόμου και μεταξύ των στάσεων και της συμπεριφοράς του. Κατά τον Festinger (1957), η ύπαρξη γνωσιακής ασυμφωνίας προκαλεί αμηχανία και δυσαρέσκεια στο άτομο που τη βιώνει και τον ωθεί να προσπαθήσει με οποιοδήποτε τρόπο να περιορίσει ή να εξαλείψει αυτή την κατάσταση (**απουσία, αποχωρήσεις, αντιδικίες**). Με αυτόν τον τρόπο προκύπτουν και οι συνέπειες της τήρησης ή μη του ΨΣ. **Ο εργαζόμενος ανάλογα με την εμπιστοσύνη, την δικαιοσύνη και την ικανοποίηση που αντιλαμβάνεται διαμορφώνει την στάση και**

συμπεριφορά του απέναντι στον οργανισμό. Λένε πως «η ικανοποίηση είναι στάση, η δημιουργία σταθερών και πιστών εργαζομένων είναι συμπεριφορά».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

2.1 Ορισμός

Η **κουλτούρα** είναι ένας όρος που δύσκολα γίνεται πλήρως κατανοητός και δύσκολα μπορεί να αποδοθεί επακριβώς (Corbett & Rastrick, 2000). Η κουλτούρα είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα επικοινωνίας που περιλαμβάνει όλες τις συμπεριφορές των ανθρώπων ενσωματώνοντας μέσα λεκτικές και μη λεκτικές συμπεριφορές (Herbig, P., & Dunphy S., 1998). Πέρα όμως από ένα σύστημα επικοινωνίας η κουλτούρα είναι κάτι πιο ευρή και περιλαμβάνει πολλές διαστάσεις στον τρόπο ζωής μια κοινωνίας. Η κουλτούρα έχει πέντε χαρακτηριστικά: γλώσσα, τεχνουργήματα και σύμβολα, μοτίβα και συμπεριφορές, υποκείμενες υποθέσεις και υποκουλτούρες (Corbett & Rastrick, 2000). Για να γίνει περισσότερο κατανοητό **θα ορίσουμε την κουλτούρα ως το άθροισμα ενός τρόπου ζωής, συμπεριλαμβανομένων πραγμάτων όπως η αναμενόμενη συμπεριφορά, οι πεποιθήσεις, οι αξίες και οι πρακτικές διαβίωσης των ανθρώπων σε μία κοινωνία** (Herbig, P., & Dunphy S., 1998). Από τον ορισμό που δώσαμε προκύπτει ουσιαστικά ότι η κουλτούρα είναι ο τρόπος ζωής μίας κοινωνίας και περιέχει άτυπους και τυπικούς κανόνες.

Η κουλτούρα στις επιχειρήσεις αποτελείται από δύο πτυχές. Η μία πτυχή της είναι αυτή που σχετίζεται με τις κοινές αξίες ή πεποιθήσεις που διαμορφώνουν την συμπεριφορά της ομάδας (Corbett & Rastrick, 2000). Η πρώτη πτυχή είναι δύσκολο να αλλάξει με το πέρασμα του χρόνου. Η δεύτερη πτυχή αφορά κανόνες και συμπεριφορές της ομάδας και είναι πιο εύκολο να αλλάξουν στο πέρασμα του χρόνου.

Έχοντας προαναφέρει τον όρο κουλτούρα θα προσπαθίσουμε να παρουσιάσουμε τον όρο οργανωσιακή κουλτούρα καθώς και το περιεχόμενο του. **Οργανωσιακή κουλτούρα** είναι η κουλτούρα που διέπει μια επιχείρηση επιρρεασμένη από τις αξίες, τα πιστεύω και την γενικότερη στάση συμπεριφοράς που πρεσβέβει η επιχείρηση. **Η οργανωσιακή κουλτούρα μιας επιχείρησης φαίνεται στη στάση των υπαλλήλων και της διεύθυνσης στην αντιμετώπιση προβλημάτων, στην εξυπηρέτηση πελατών, στην συμπεριφορά με προμηθευτές, ανταγωνιστές αλλά και γενικότερα σε κάθε δραστηριότητα της** (Oden, 1997). Με άλλα λόγια λοιπόν, είναι ένα σύστημα αξιών, πιστεύω, βασικών παραδοχών που αποτελεί κοινό πλαίσιο αναφοράς και συνδέει τους ανθρώπους μια επιχείρησης – οργανισμού προσδιορίζοντας τον τρόπο συμπεριφοράς, δράσης και σκέψης μέσα στον οργανισμό με στόχο την εύρυθμη λειτουργία του.

Το περιεχόμενο της οργανωσιακής κουλτούρα

Σύμφωνα με τον Schein (1992) η οργανωσιακή κουλτούρα θα πρέπει να διαμορφώνεται λαμβάνοντας υπόψιν δύο μεταβλητές. Πρώτη είναι η επιβίωση, η ανάπτυξη και η προσαρμογή της κουλτούρα στο δικό τους περιβάλλον. Δεύτερο είναι η εσωτερική ενοποίηση που επιτρέπει την καθημερινή λειτουργία και την ικανότητα προσαρμογής στη μάθηση.

Πιο αναλυτικά τα επίπεδα που απαρτίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα σύμφωνα με τους Hogan & Coote (2014) είναι τρία:

- 1. Οι ανθρώπινες δημιουργίες (artifacts)**
- 2. Πεποιθήσεις και αξίες**
- 3. Βασικές υποκείμενες υποθέσεις**

Οι ανθρώπινες δημιουργίες

Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται όλα αυτά που σχετίζονται και δημιουργούνται από τους ανθρώπους της επιχείρησης. Πρόκειται τόσο για υλικά αγαθά και δομές όσο και για συμπεριφορές ανθρώπων. Η χωροταξία, η διακόσμηση, η επιλογή αντικειμένων και προϊόντων τεχνολογίας είναι μερικά από υλικά αγαθά που ανήκουν στην κατηγορία αυτή. Από την άλλη

στις ανθρώπινες συμπεριφορές ανήκουν οι γλωσσικές εκφράσεις, τα πρότυπα συμπεριφοράς, οι κανόνες συμπεριφοράς, οι 'ήρωες' και τα σύμβολα που χρησιμοποιούνται.

Πεποιθήσεις και αξίες

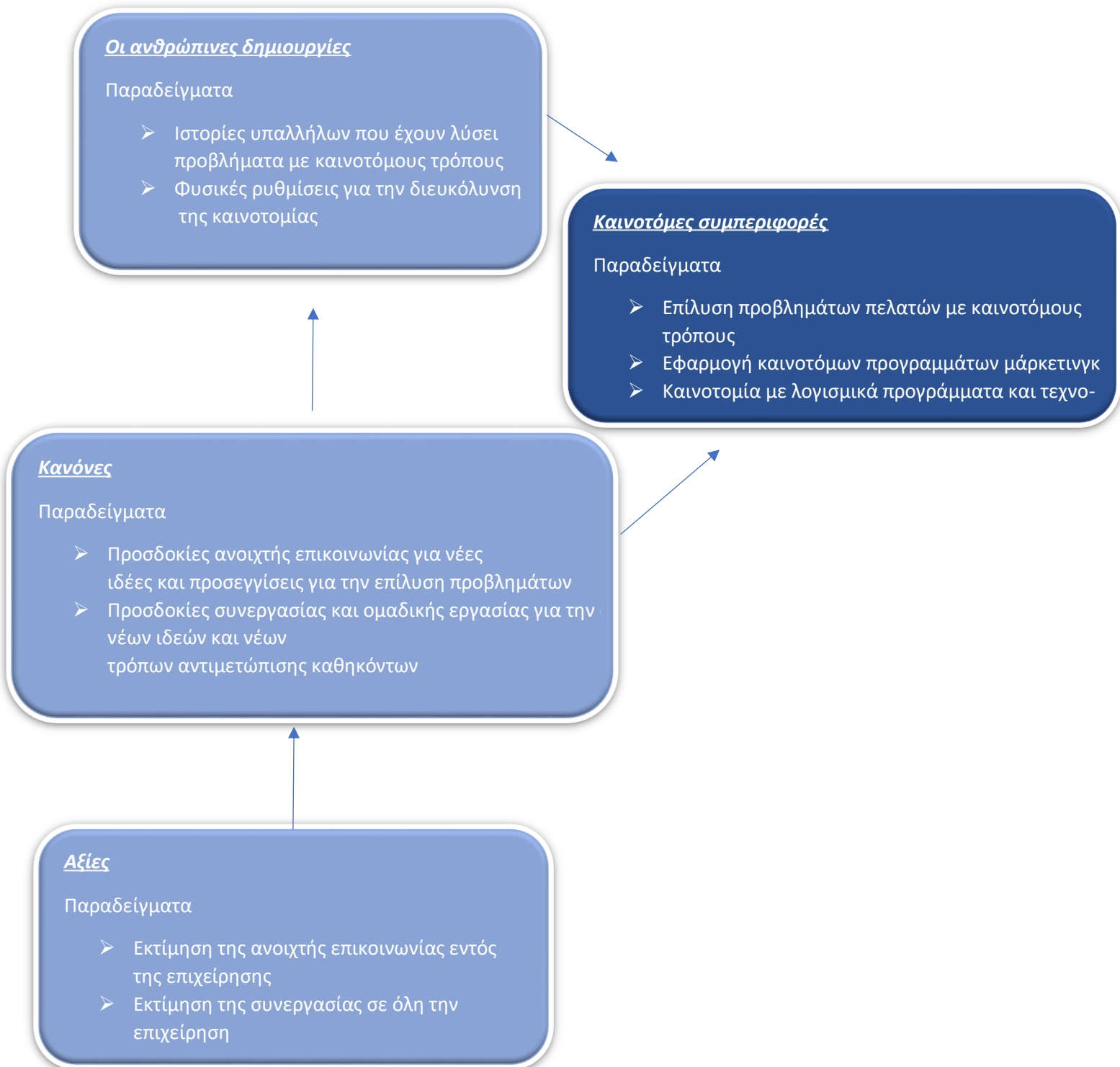
Αυτή η κατηγορία αποτελεί ίσως την βάση πάνω στην οποία χτίζεται η κουλτούρα μια επιχείρησης. Οι πεποιθήσεις, οι αξίες, τα πιστεύω της επιχείρησης είναι αυτά που δίνουν κατεύθυνση στο ανθρώπινο δυναμικό της πώς να συμπεριφερθεί στους πελάτες, στους ανταγωνιστές, στους προμηθευτές και σε όλους τους εμπλεκόμενους της. Οι στόχοι και η ιδεολογία που διακατέχει μια επιχείρηση ορίζει το σκοπό της ύπαρξης της και αυτομάτως μεταφέρεται και στο ανθρώπινο δυναμικό της.

Βασικές υποκείμενες υποθέσεις

Η ουσία της οργανωσιακής κουλτούρα βρίσκεται στην αποκρυπτογράφηση των βασικών υποθέσεων. Για να κατανοήσουμε την κουλτούρα μια επιχείρησης θα πρέπει πρώτα να προσπαθήσουμε να κατανοήσουμε τις κοινές βασικές υποθέσεις και να κατανοήσετε τη διαδικασία μάθησης με την οποία εξελίσσονται τέτοιες βασικές παραδοχές. Οι βασικές υποθέσεις καθορίζουν τον χαρακτήρα του της επιχείρησης και λειτουργούν ως ταυτότητα. Το πιο σημαντικό είναι όλο το ανθρώπινο δυναμικό να κατανοήσει και να αποδεχθεί τις βασικές υποκείμενες υποθέσεις που έχει υιοθετήσει η επιχείρηση που εργάζονται καθώς η μη κατανόηση τους αποτελεί βασικό λόγο σύγχυσης.

Παρακάτω παρουσιάζουμε ένα διάγραμμα με τον τρόπο που συνδέονται οι ανθρώπινες δημιουργίες, οι πεποιθήσεις, οι αξίες και οι βασικές υποκείμενες υποθέσεις ώστε να παράγουν καινοτομία.

Διάγραμμα 1. Η σύνδεση των ανθρώπινων δημιουργιών, με τις πεποιθήσεις, τις αξίες, με τις βασικές υποθέσεις και την καινοτομία



(Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014)). Organizational culture , innovation , and performance : A test of Schein ' s model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621

2.2 Καινοτομία

Η καινοτομία είναι το κλειδί της επιβίωσης μιας επιχείρησης και συνεπώς η μελέτη των διαδικασιών που υποστηρίζουν την καινοτομία θα έπρεπε να ενδιαφέρει τόσο τους ερευνητές όσο και τους επιχειρηματίες (Hogan & Coote, 2014). Ο ορισμός της **καινοτομίας** διαφοροποιείται σύμφωνα με το επίπεδο ανάλυσης που χρησιμοποιείται. Ένας γενικός ορισμός της καινοτομίας είναι: η νέα και πρωτοποριακή ιδέα για την υλοποίηση κάποιου πράγματος ή η νέα διαδικασία αυτής της υλοποίησης, καθώς επίσης και η εφαρμογή νέων εφευρέσεων ή ανακαλύψεων για την πραγματοποίηση κάποιου αποτελέσματος. Συχνά ο όρος χρησιμοποιείται σε οικονομικό/ επιχειρηματικό/ εμπορικό πλαίσιο (Wikipedia).

Καινοτομία στις επιχειρήσεις ορίζεται η εφαρμογή μιας νέας ιδέας που πιθανόν θα λύσει ορισμένα προβλήματα μιας πρακτικής ή ενός υλικού αντικείμενου (π.χ. προϊόν) που θεωρείται νέα από την επιχείρηση και μέσω αυτής επέρχεται η αλλαγή (Martin, 2003).

Χαρακτηριστικά καινοτόμων επιχειρήσεων

- Αυτονομία του εργαζομένου
- Επαγγελματική υπευθυνότητα
- Παροχή χώρου για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας.
- Δια τμηματική συνεργασία .
- Ποικιλία δεδομένων.

Παράγοντες που επιδρούν στην καινοτομία

- Νέες ιδέες
- Άνθρωποι
- Συναλλαγές
- Θερμικό πλαίσιο

Οφέλη από την καινοτομία

- Νέα προϊόντα/υπηρεσίες
- Αύξηση κερδοφορίας
- Βελτίωση ανταγωνιστικής θέσης
- Αύξηση παραγωγικότητας
- Βελτίωση ποιότητας
- Ικανοποίηση πελατών
- Προσαρμογή σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον

2.3 Πως δημιουργούμε και μετράμε την κουλτούρα καινοτομίας στις επιχειρήσεις

Στις επιτυχημένες επιχειρήσεις η καινοτομία είναι καθημερινή υπόθεση και δύναται να εφαρμοστεί μέσω της ανάπτυξης ενός περιβάλλοντος που ευνοεί την δημιουργικότητα και την πρωτοβουλία και στο οποίο μπορούν να αναδυθούν ταλέντα. Συγχρόνως χρειάζεται αυτό το περιβάλλον εργασίας να διέπεται από καλά ορισμένους κανόνες που διασφαλίζουν την εύρυθμη λειτουργία της. Οι καινοτόμες επιχειρήσεις ενσωματώνουν στην κουλτούρα και στην στρατηγική τους την παράμετρο της καινοτομίας.

Μια επιχείρηση με κουλτούρα καινοτομίας χαρακτηρίζεται από: **επιτυχία, διαφάνεια και ευελιξία, εσωτερική επικοινωνία, ικανότητα και επαγγελματισμό, δια τμηματική συνεργασία, ικανότητα ανταπόκρισης των εργαζομένων, εκτίμηση κινδύνων από τους εργαζομένους και ανάληψη αποφάσεων** (Hogan & Coote, 2014). Στην συνέχεια, θα αναφέρουμε αναλυτικά πώς ορίζονται οι παραπάνω έννοιες και πώς οδηγούν στην καινοτομία σύμφωνα με τους Hogan & Coote (2014)

Επιτυχία

Επιτυχία: ο βαθμός στον οποίο μία επιχείρηση εκτιμά την επιτυχία, προσπαθεί για τα υψηλότερα πρότυπα απόδοσης, ενθαρρύνει τους εργαζομένους να διαπρέψουν και παρέχει ελκυστικούς στόχους.

Αποτέλεσμα επιτυχίας: αυξάνονται οι προσδοκίες απόδοσης των εργαζομένων, δημιουργείται ψυχολογική ιδιοκτησία των οργανωτικών στόχων, ενισχύονται τα κίνητρα και τα συναισθήματα αυτό αποτελεσματικότητας, αυξάνονται τα κίνητρα των εργαζομένων να βρουν νέες λύσεις.

Διαφάνεια και ευελιξία

Διαφάνεια και ευελιξία: ο βαθμός στον οποίο μία επιχείρηση εκτιμά την ειλικρίνεια και ανταποκρίνεται σε νέες ιδέες και σε ευέλικτες προσεγγίσεις για την επίλυση προβλημάτων.

Αποτέλεσμα διαφάνειας και ευελιξίας: διευκολύνει τη δημιουργικότητα, την ενδυνάμωση και την αλλαγή που είναι απαραίτητα εφόδια που οδηγούν στην καινοτομία. Αυξάνει το ενδιαφέρον για την καινοτομία και προωθεί την αναζήτηση ποικιλίας και την δεκτικότητα προς νέες ιδέες. Διευκολύνει την δημιουργία ιδεών και επιτρέπει τον εντοπισμό προβλημάτων για την εφαρμογή δημιουργικών λύσεων.

Εσωτερική επικοινωνία

Εσωτερική επικοινωνία: ο βαθμός στον οποίο ένας οργανισμός εκτιμά την ανοιχτή και ελεύθερη επικοινωνία που διευκολύνει την μετάδοση πληροφοριών μέσα σε μία επιχείρηση.

Αποτελέσματα εσωτερικής επικοινωνίας: εδώ δίνεται έμφαση στη θεωρία της κοινωνικής ανάπτυξης και στη θεωρία μάθησης καταστάσεων. Γνωστική ανάπτυξη μέσω της κοινωνικής αλληλεπίδρασης και επικοινωνίας, παρέχει πρόσβαση και διαθεσιμότητα σε ποικίλες γνώσεις. Συνεπώς βελτιώνεται η ποιότητα λήψης αποφάσεων και εξετάζονται καινοτόμες εναλλακτικές λύσεις που αποφέρουν καινοτομία.

Ικανότητα

Ικανότητα: ο βαθμός στον οποίο ένας οργανισμός εκτιμά επαγγελματικές γνώσεις και δεξιότητες και υποστηρίζει τα ιδανικά και τις πεποιθήσεις που σχετίζονται με ένα επάγγελμα.

Αποτέλεσμα ικανότητας: επαγγελματικές γνώσεις, εξειδίκευση και τεχνικές δεξιότητες αποτελούν την πρώτη ύλη για την καινοτομία. Η αυξημένη επαγγελματική γνώση οδηγεί σε αύξηση ανάλυσης προβλημάτων και παροχή λύσεων. Ακόμα υιοθετούνται τεχνικές καινοτομίας, αυξάνονται οι πρακτικές καινοτομίας από το ανθρώπινο δυναμικό και τέλος αυξάνεται η ικανότητα ριζικής καινοτομίας.

Δια τμηματική συνεργασία

Δια τμηματική συνεργασία: ο βαθμός στον οποίο ένας οργανισμός συνεργάζεται, συντονίζεται και υπάρχει ομαδική δουλειά.

Αποτέλεσμα δια τμηματικής συνεργασίας: όταν εργάζεστε με υψηλόβαθμα καινοτόμα έργα, τα μέλη από διαφορετικούς τομείς της επιχείρησης υποστηρίζουν και βοηθούν το έργο σας προσφέροντας πληροφορίες και τεχνογνωσία ώστε να επιτευχθούν καινοτόμα και επιτυχημένα αποτελέσματα. Επιπλέον δημιουργούνται υψηλά επίπεδα ενοποίησης, συντονισμού, επικοινωνίας, ανταλλαγής πληροφοριών, συνεργασίας και διαδικασίες επίλυσης συγκρούσεων που με την σειρά τους συμβάλλουν στην ανάπτυξη της καινοτομίας.

Ευθύνη

Ευθύνη: ο βαθμός στον οποίο ένας οργανισμός εκτιμά την πρωτοβουλία, την αυτονομία και την ευθύνη των εργαζομένων για το έργο που αναλαμβάνουν.

Αποτελέσματα ευθύνης: όταν ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται την ευθύνη για την επίτευξη των συνολικών στόχων ενός έργου και έχουν άποψη για αυτό, αναπτύσσεται ένα αίσθημα ιδιοκτησίας και ελέγχου πάνω στην δική τους δουλειά. Ξεπερνούν πιθανά προβλήματα με επιμονή και αποφασιστικότητα και παράγουν πιο δημιουργικά και καινοτόμα αποτελέσματα.

Εκτίμηση

Εκτίμηση: ο βαθμός στον οποίο ένας οργανισμός εκτιμά, επιβραβεύει και αναγνωρίζει τους εργαζομένους του.

Αποτελέσματα εκτίμησης: ο εργαζόμενος αποδίδει καλύτερα και καινοτομεί όταν νιώθει ότι ανταμείβεται γι' αυτό που κάνει, όταν ο εργοδότης του τον αναγνωρίζει και όταν εκπαιδεύεται καλύτερα στην εργασία του

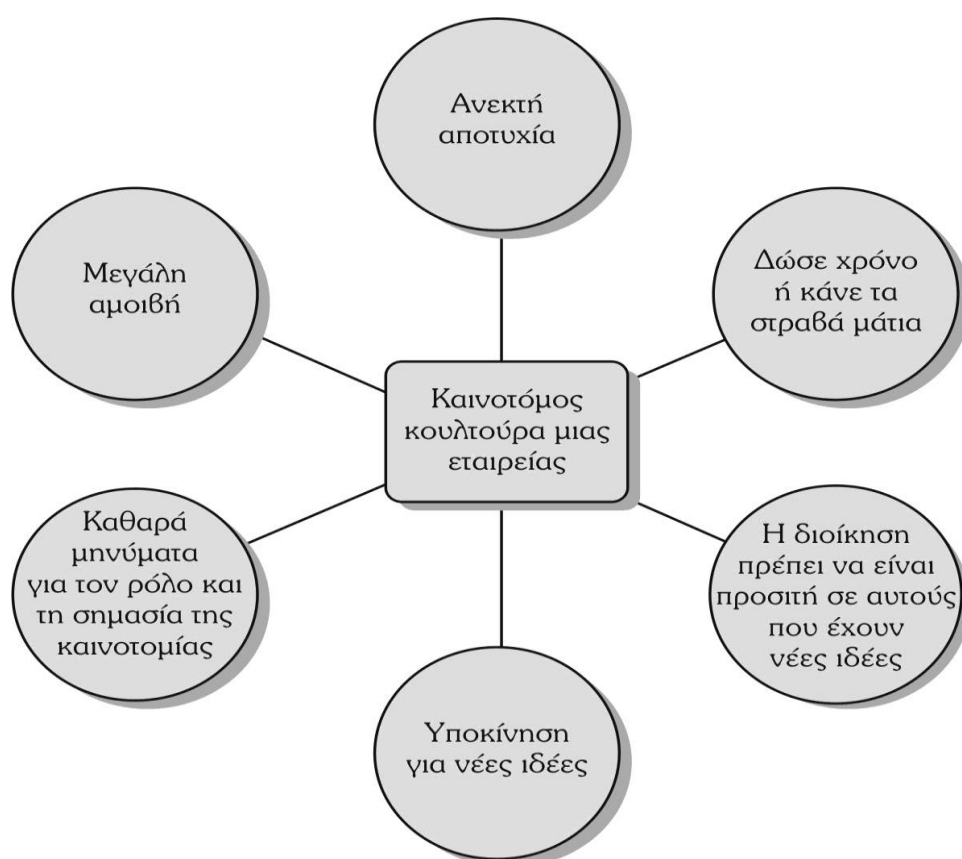
Ανάληψη κινδύνων

Ανάληψη κινδύνων: ο βαθμός στον οποίο ένας οργανισμός εκτιμά πειραματισμούς με νέες ιδέες και νέες προκλήσεις.

Αποτελέσματα ανάληψης κινδύνων: όταν ο εργοδότης ενθαρρύνει και παροτρύνει τους εργαζομένους να πάρουν ρίσκα και να τολμήσουν να εφαρμόσουν νέες ιδέες δημιουργείται στον εργαζόμενο το αίσθημα της ασφάλειας και ελευθερίας για πρωτοβουλία. Ο εργαζόμενος χωρίς το φόβο των αρνητικών συνεπειών πειραματίζεται και καινοτομεί. Αυτό ενισχύει την ταυτότητα του εργαζομένου και κατά συνέπεια η επιχείρηση καινοτομεί.

Μία επιχείρηση που έχει υιοθετήσει την καινοτομία κουλτούρας στην καθημερινότητα της, έχει διαμορφώσει και την στάση της απέναντι στους εργαζομένους με βάση αυτήν την κουλτούρα. Όπως παρουσιάζεται και στο διάγραμμα 2 **μία επιχείρηση με κουλτούρα καινοτομίας χαρακτηρίζεται από την υποστήριξη της, από την ανεκτικότητα της σε τυχόν λάθη, από υποκίνηση και παρότρυνση για καινοτομία, από ξεκάθαρους στόχους και καλές αμοιβές.**

Διάγραμμα 2. Στάσεις καινοτόμου κουλτούρας μιας εταιρείας



Πηγή: {κεφάλαιο 18, σχήμα 1,(Πασχαλούδης, 2009)}

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΟΙΟΤΗΤΑ

3.1 Ορισμός

Η ποιότητα στις επιχειρήσεις είναι μία σταθερά που έχει γίνει προϋπόθεση για την επιτυχία στην παγκόσμια αγορά ενώ η σημασία της ποιότητας για την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης έχει αποδειχθεί εδώ και χρόνια (Corbett & Rastrick, 2000). Επιστήμονες από διάφορους κλάδους όπως φιλοσοφίας, οικονομικών, μάρκετινγκ και άλλους έχουν προσπαθήσει να ερμηνεύσουν τον όρο ποιότητα. Στη συνέχεια θέλοντας να κάνουμε κατανοητό τον όρο και την σημασία της ποιότητας στις επιχειρήσεις και οργανισμούς θα παραθέσουμε τους ορισμούς της ποιότητας και τις διαστάσεις της μέσα σε μία επιχείρηση.

Θα ορίσουμε την ποιότητα μέσα από πέντε κατηγορίες μετά από μία ταξινόμηση απόψεων. Οι κατηγορίες χωρίζονται ως εξής: 1) με βάση το προϊόν δηλαδή η ποιότητα ορίζεται με κριτήριο το πόσο ένα προϊόν έχει τα επιθυμητά χαρακτηριστικά (οικονομικός ορισμός) 2) με βάση την βιομηχανοποίηση δηλαδή η ποιότητα ορίζεται με το κατά πόσο καλύπτει και συμμορφώνεται ένα προϊόν/υπηρεσία με τις απαιτήσεις των πελατών (διοίκηση λειτουργιών) 3) βάσει αξίας δηλαδή η ποιότητα ορίζεται με το κατά πόσο ένα προϊόν/υπηρεσία είναι άριστο (διοίκηση λειτουργιών) 4) βάσει χρήστη δηλαδή η ποιότητα ορίζεται με το κατά πόσο είναι ικανοποιημένος ένας πελάτης σε σχέση με τις προτιμήσεις του (οικονομικά και μάρκετινγκ) 5) με ένα υπερβατικό κριτήριο δηλαδή η ποιότητα ορίζεται με το κατά πόσο είναι άριστο ένα προϊόν/υπηρεσία (φιλοσοφικός ορισμός) (Forker et al., 1996).

Οι διαστάσεις τις ποιότητας

Σύμφωνα με τον Garvin (1983,1987) οι διαστάσεις τις ποιότητας χωρίζονται σε οκτώ κατηγορίας, μερικές από τις οποίες ενισχύουν η μία την άλλη.

Απόδοση: τα κυριότερα χαρακτηριστικά λειτουργίας του προϊόντος.

Χαρακτηριστικά: τα χαρακτηριστικά που συμπληρώνουν την κύρια λειτουργία του προϊόντος.

Αξιοπιστία: η πιθανότητα αποτυχίας ενός προϊόντος εντός καθορισμένου χρόνου.

Συμμόρφωση: ο βαθμός στον οποίο ο σχεδιασμός, η λειτουργία και τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος πληρούν προκαθορισμένα πρότυπα.

Ανθεκτικότητα: η ποσότητα χρήσης που προσφέρει ένα προϊόν στον καταναλωτή πριν αλλοιωθεί.

Δυνατότητα εξυπηρέτησης: πόσο γρήγορα, πόσο εύκολα και σε ποιο βαθμό προθυμίας πραγματοποιούνται επισκευές στα πωλούμενα προϊόντα.

Αισθητική: πως αντιλαμβανόμαστε αισθητικά το προϊόν βάση των πέντε αισθήσεων μας.

Αντιληπτή ποιότητα: η φήμη, η εικόνα και άλλα συμπεράσματα σχετικά με τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος.

Επιπλέον, οι Marshall et al (1998) υποστήριξαν ότι για την παροχή υψηλού επιπέδου ποιότητας υπηρεσιών, οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοήσουν τις απαιτήσεις εξυπηρέτησης των πελατών τους. Θα αναπτύξουμε έξι ακόμα διαστάσεις που σύμφωνα με τους Marshall et al (1998) είναι απαραίτητες για την διασφάλιση **ποιότητας** (Marshall et al., 1998).

Σεβασμός: αντιπροσωπεύει την ανάγκη να αντιμετωπίζεται με σεβασμό ο πελάτης. Ακόμα αυτή η διάσταση περιλαμβάνει τη φιλική μεταχείριση, την ευγένεια και την ανάπτυξη του αισθήματος της πολυτιμότητας στον πελάτη.

Τιμή: σχετίζεται με το πόσο καλή έρευνα αγοράς προμηθευτών έχει κάνει το τμήμα αγορών. Περιλαμβάνει την εύρεση καλύτερης τιμής, αξίας και χρόνου παράδοσης σε συνδυασμό με την ποιότητα του προϊόντος.

Επίλυση προβλημάτων πελατών: αυτή η διάσταση σχετίζεται με τις γνώσεις των εργαζομένων και με την προθυμία τους να δώσουν λύσεις στα προβλήματα των πελατών τους.

Επεξεργασία παραγγελιών: πρόκειται για την έγκαιρη και σωστή ολοκλήρωση μιας παραγγελίας.

Ευσυνειδησία: η διάσταση αυτή περιλαμβάνει την τήρηση των υποσχέσεων τους, στους πελάτες αλλά και την γρήγορη ανταπόκριση τους στα μηνύματά τους.

Χαρακτηριστικά του πωλητή.

3.2 Διοίκηση ολικής ποιότητας

Η βασική αρχή της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι η ικανοποίηση του πελάτη καθώς θεωρεί ότι μακροπρόθεσμα θα εξασφαλίσει την επιβίωση της, θα αυξήσει την παραγωγικότητα, θα μειώσει το κόστος και θα οδηγηθεί στην κερδοφορία (Psomas et al., 2014). Η διοίκηση ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) είναι έργο των W.Edward Deming και του Joseph M.Juran, ξεκίνησε το 1950 και υιοθετήθηκε κυρίως από ιαπωνικές εταιρείες (Dimitrantzou et al., 2021). Ωστόσο δεν έχουν οριστεί επακριβώς τα στοιχεία που οδηγούν στην επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ και συνεπώς υπάρχουν διάφοροι τρόποι μέτρησης της επιτυχίας εφαρμογής της (Dimitrantzou et al., 2021). Σε όλους σχεδόν τους ορισμούς, εντοπίζονται δύο κατηγορίες στοιχείων, αυτά που περιέχουν πιο φιλοσοφικές έννοιες όπως ηγεσία, δεξιότητες, κουλτούρα και αυτά που περιέχουν πιο τεχνικές έννοιες όπως στατιστικό έλεγχο διαδικασιών και εργαλεία επίλυσης προβλημάτων (Psomas et al., 2014).

Σύμφωνα με τους Dimitrantzou, C., Psomas, E., Bouranta, N., & Kafetzopoulos, D. (2021) οι συχνότεροι παράγοντες προσδιορισμού της ΔΟΠ είναι **η ηγεσία, ο στρατηγικός σχεδιασμός προϊόντος, η διαχείριση και ανάπτυξη των εργαζομένων, η υποστήριξη, η εστίαση στον πελάτη, η συνεχής βελτίωση, η πληροφόρηση και η ανάλυση, η γνώση και η εκπαίδευση.**

Εν ολίγοις, η ΔΟΠ είναι:

1. Επικέντρωση στον πελάτη. Ως πελάτη εννοούμε είτε τους εξωτερικούς είτε τους εσωτερικούς(εργαζομένους).
2. Μέριμνα για συνεχή βελτίωση. Η επαγρύπνηση της επιχείρησης με σκοπό την συνεχή βελτίωση και διατήρηση της ποιότητας.
3. Σχεδιασμός διαδικασιών. Η διοίκηση δίνει έμφαση στις διαδικασίες καθώς η ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών βελτιώνεται.
4. Βελτίωση της ποιότητας όλων των τομέων της επιχείρησης. Αυτό σχετίζεται με το τελικό προϊόν, με την παράδοση παραγγελιών, με την διαχείριση παραπόνων, με την ευγένεια στην εξυπηρέτηση και την σωστή τηλεφωνική επικοινωνία.
5. Ακριβείς μετρήσεις. Η ΔΟΠ χρησιμοποιεί τεχνικές στατιστικές για να μετρήσει όλες τις παραμέτρους στην επιχείρηση. Αυτές οι μετρήσεις συγκρίνονται με στάνταρ και λύνονται στην ρίζα τους. Υπάρχουν διάφορες τεχνικές που χρησιμοποιούν μεγάλες εταιρείες για την εύρεση αυτών των προβλημάτων όπως **η τεχνική των 5 γιατί ***.
6. Ενδυνάμωση των υπαλλήλων. Η ΔΟΠ χρησιμοποιεί ομάδες για την καλύτερη ανεύρεση και επίλυση προβλημάτων.

(Miliatsis, 2013)

**Η τεχνική των 5 γιατί είναι μια απλή τεχνική επίλυσης προβλημάτων που βοηθά αυτούς που την χρησιμοποιούν να φτάσουν γρήγορα στην ρίζα του προβλήματος. Εφαρμόζεται σε ένα πρόβλημα ρωτώντας «Γιατί;» και «Τι προκάλεσε αυτό το πρόβλημα;». Η απάντηση στο ένα «Γιατί» δημιουργεί ένα άλλο και έτσι φτάνεις στην ρίζα του προβλήματος.*

3.3 Τα οφέλη της ΔΟΠ

Είναι εύλογο να δημιουργείται το ερώτημα στους οργανισμούς/επιχειρήσεις για το αν οι πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποδίδουν όφελος στις επιχειρήσεις και αν αξίζει η εφαρμογή της (Bergquist et al., 2005). Ερευνητές που ασχολήθηκαν με την μέθοδο της ΔΟΠ υποστηρίζουν ότι η σωστή εφαρμογή της οδηγεί σε **υψηλές αποδόσεις, σε ικανοποίηση και αφοσίωση πελατών, σε ικανοποίηση εργαζομένων, στην προστασία φυσικού και κοινωνικού περιβάλλοντος, στην βελτίωση ποιότητας και στην επιχειρηματική απόδοση** (Psomas et al., 2014). Πιο συγκεκριμένα, αποδείχθηκε ότι η εφαρμογή φιλοσοφικών εννοιών της ΔΟΠ σε συνδυασμό με ποιοτικά εργαλεία, έχουν αντίκτυπο στην **απόδοση του οργανισμού** σχετικά με το ηθικό των εργαζομένων, την **ικανοποίηση των πελατών**, την **κερδοφορία του οργανισμού**, την **αύξηση των πωλήσεων** και την **αύξηση του μεριδίου αγοράς** (Psomas et al., 2014). Ουσιαστικά η εφαρμογή των πρακτικών της ΔΟΠ επικροτεί και δημιουργεί μία κουλτούρα συνεχής βελτίωσης.

Φυσικά, οι πρακτικές που αναφέραμε δημιουργούν και εσωτερικές αλλαγές σε κάθε επιχείρηση. Αρχικά δημιουργείται η κουλτούρα της ομαδικότητας και αλλάζει η στάση των εργαζομένων, επιπλέον βελτιώνονται οι σχέσεις των εργαζομένων με τους συναδέλφους τους και την διοίκηση και τέλος βελτιώνονται εκπληκτικά οι σχέσεις διοίκησης (Psomas et al., 2014).

Συνοψίζοντας, **τα αποτελέσματα της επιτυχής εφαρμογής της ΔΟΠ είναι η βελτίωση της συνολικής ποιότητας, η βελτίωση της παραγωγικότητας, η βελτίωση της επικοινωνίας, η βελτίωση του ομαδικού πνεύματος, η μείωση του κόστους, η μείωση σπατάλης, η μείωση αδικαιολόγητων απουσιών, μείωση ατυχημάτων, η αύξηση της ασφάλειας και η αύξηση ικανοποίησης** (Kirkpatrick, 2001).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

4.1 Ορισμός

Ζούμε στην εποχή της όξυνσης του ανταγωνισμού, της παγκοσμιοποίησης των οικονομικών σχέσεων και της ραγδαίας τεχνολογικής εξέλιξης σε κάθε επιχειρηματικό περιβάλλον, επομένως η αλλαγή και αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων κρίνεται αναγκαία. Τι σημαίνει όμως αλλαγή για μία επιχείρηση;

Με τον όρο **αλλαγή ουσιαστικά αναφερόμαστε σε μία αναδιοργάνωση μίας επιχείρησης, η οποία περιλαμβάνει σημαντικές αλλαγές στις στρατηγικές, τις δομές, τις διαδικασίες και τις λειτουργίες της επιχείρησης** (ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ, 2015). Τι είναι όμως αναδιοργάνωση; Για να κατανοήσουμε καλύτερα την έννοια της αναδιοργάνωσης θα αναφέρουμε μερικούς ορισμούς. Αναδιοργάνωση είναι η θεμελιώδης και ριζική επανασχεδίαση των επιχειρησιακών διαδικασιών, έτσι ώστε να επιτευχθούν ουσιαστικές αλλαγές στα ζωτικά πεδία που καθορίζουν την απόδοση της επιχείρησης, όπως η παραγωγικότητα, το κόστος παραγωγής και παροχής υπηρεσιών, η ποιότητα, τα προϊόντα, η εξυπηρέτηση του πελάτη και η ταχύτητα (Hammer and Champy, 1993). Επιπλέον, ως αναδιοργάνωση μπορεί να οριστεί η ανάλυση και ο σχεδιασμός των ροών εργασιών και διαδικασιών ενδοεπιχειρησιακά, αλλά και μεταξύ επιχειρήσεων (Davenport, 1993). Σύμφωνα με Tapscott και Caston (1993), ο όρος της αναδιοργάνωσης συνδέεται με την επανεξέταση και επανασχεδίαση των επιχειρησιακών διαδικασιών και της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης, με στόχο την βελτίωση σε σημαντικούς τομείς, όπως η ποιότητα, η παραγωγικότητα, η ικανοποίηση του πελάτη και ο χρόνος που χρειάζεται για να φτάσει ένα προϊόν στην αγορά.

Σύμφωνα με τον porter οι πέντε δυνάμεις (εξωτερικές) που οδηγούν μία επιχείρηση σε αλλαγή είναι:

- η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
- η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- η απειλή από υποκατάστατα αγαθά
- η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου

4.2 Οκτώ βήματα για την αλλαγή μίας επιχείρησης

Σύμφωνα με τον Miller (2016) μία αλλαγή ακολουθεί τα εξής παρακάτω βήματα.

Καθιέρωση μίας αίσθησης επείγοντος

- Εξέταση της αγοράς και του ανταγωνισμού
- Εξέταση κρίσεων, πιθανών κρίσεων ή μεγάλων ευκαιριών

Ισχυρή καθοδήγηση

- Σύνταξη ισχυρής ομάδας ώστε να ηγηθεί της προσπάθειας αλλαγής
- Ενθάρρυνση της ομάδας για συνεργασία

Δημιουργία οράματος

- Δημιουργία οράματος που θα κατευθύνει την προσπάθεια αλλαγής
- Ανάπτυξη στρατηγικών για να επιτευχθεί η αλλαγή

Χρησιμοποιείτε την επικοινωνία

- Χρησιμοποιείτε κάθε πιθανό τρόπο για να επικοινωνήσετε την αλλαγή στρατηγικής και οράματος
- Διδάξτε την αλλαγή μέσα από το παραδειγματισμό και την καθοδήγηση

Ενδυνάμωση υπαλλήλων ώστε να ενεργούν σύμφωνα με το όραμα

- Απαλλαγείτε από εμπόδια
- Αλλαγή συστημάτων που υπονομεύουν το όραμα
- Ενθάρρυνση για την ανάληψη ρίσκου και ενεργειών

Σχεδιασμός και δημιουργία βραχυπρόθεσμων στόχων

- Σχεδιασμός για βελτιώσεις
- Δημιουργία βελτιώσεων
- Αναγνώριση και επιβράβευση των εργαζομένων που εμπλέκονται στις βελτιώσεις

Ενοποίηση βελτιώσεων και παραγωγή ακόμη περισσότερων αλλαγών

- Πρόσληψη και προώθηση εργαζομένων που μπορούν να εφαρμόσουν το όραμα
- Ενίσχυση της διαδικασίας με νέα έργα, θέματα και παράγοντες αλλαγής
- Αξιοπιστία στα συστήματα αλλαγής, στις δομές και στις πολιτικές

Θεσμοθέτηση νέων προσεγγίσεων

- Ανάπτυξη μέσων για την διασφάλιση της ανάπτυξης και της διαδοχής ηγεσίας
- Σύνδεση νέων συμπεριφορών και εταιρικής επιτυχίας

(Miller, 2016)

4.3 Αλλαγή και ανθρώπινο δυναμικό

Αξίζει να αναφέρουμε ότι πολλές φορές οι διαδικασίες αναδιάρθρωσης και αλλαγών πλήττουν την ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων και έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην απόδοση τους (Kirkpatrick, 2001). Αρκετοί εργαζόμενοι είναι αρνητικοί σε αλλαγές που υιοθετεί η επιχείρηση που εργάζονται ακόμα και αν η αλλαγή είναι για την δική τους ευκολία. Για να περιοριστεί αυτή η αντίδραση είναι αναγκαία η αμφίδρομη επικοινωνία, η ανταλλαγή απόψεων και πληροφοριών, η συμβουλευτική, η συμμετοχή των εργαζομένων και η ομαδικότητα (Χυτήρης, 2001).

Ας το πάρουμε όμως από την αρχή. Όταν μία επιχείρηση υιοθετεί και ανακοινώνει μία αλλαγή στο ανθρώπινο δυναμικό της συνήθως επικρατεί άρνηση. Τον πρώτο μήνα οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να μην ακολουθήσουν τις αλλαγές της επιχείρησης. Στη συνέχεια, οι εργαζόμενοι αρχίζουν να συνειδητοποιούν την μεταβατική φάση στην εργασία τους και νιώθουν απογοήτευση και αποπροσανατολισμό. Σε αυτή την μεταβατική φάση οι εργαζόμενοι νιώθουν έντονα το αίσθημα του φόβου, της απώλειας και του άγχους. Καθώς περνάει ο καιρός και οι αλλαγές ενσωματώνονται στην κουλτούρα της επιχείρησης, οι εργαζόμενοι επανέρχονται στην αρχική τους ψυχολογική κατάσταση, ανακαλύπτουν τις προοπτικές και αξιολογούν τα θετικά και αρνητικά της αλλαγής.

Εύλογα προκύπτει το ερώτημα, του τι θα μπορούσε να γίνει για να πραγματοποιηθεί ευκολότερα η μετάβαση ενός εργαζομένου στην αλλαγή καθώς και πως θα μπορούσε να αλλάξει η προκατάληψη των εργαζομένων για τις αλλαγές. Αρχικά θα πρέπει να υπάρχει όραμα για το μέλλον το οποίο θα προσδίδει στους εργαζομένους ελπίδα, αισιοδοξία και ρεαλισμό (ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ, 2015). Δεύτερον, θα πρέπει να δημιουργήσουμε στους εργαζομένους το αίσθημα της αναγκαιότητας της αλλαγής. Αυτό μπορεί να συμβεί αν κατανοήσουν οι εργαζόμενοι την πραγματική κατάσταση της επιχείρησης (οικονομική κατάσταση, ανταγωνισμό, κ.α) και διεξαχθεί «ανοιχτός» διάλογος με τον εργοδότη και τους ανωτέρους του για τα

ζητήματα της επιχείρησης (ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ, 2015). Η πολιτική δημοσίευσης εσωτερικών πληροφοριών αυξάνει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων αλλά και την δέσμευση τους. Γενικότερα, η επικοινωνία σε όλα τα μέλη της επιχείρησης κρίνεται αναγκαία και απαραίτητη τόσο για την σωστή εφαρμογή των αλλαγών όσο και για την διατήρησή τους.

Καταλήγουμε λοιπόν, μια επειχόμενη για να μπορέσει να αλλάξει και να διατηρήσει τις αλλαγές της χρειάζεται να έχει ισχυρό όραμα και να κατευθύνει σωστά τους εργαζομένους της προς την σωστή κατεύθυνση. Το περιβάλλον εργασίας **θα πρέπει να είναι ανοιχτό και υποστηρικτικό για κάθε εργαζόμενο ώστε να μην νιώθει φόβο απόρριψης και περιθωριοποίηση. Η επικοινωνία σε όλα τα στρώματα της επιχείρησης είναι αναγκαία και θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ρεαλισμό, ειλικρίνεια και σεβασμό.** Ένα περιβάλλον εργασίας με τα παραπάνω χαρακτηριστικά όχι μόνο ενσωματώνει πιο γρήγορα αλλαγές στην κουλτούρα του αλλά η αλλαγή γίνεται τρόπος σκέψης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΩΣ ΤΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ ΕΠΙΔΡΑ ΘΕΤΙΚΑ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ, ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

5.1 Ο ρόλος του Ψυχολογικού Συμβολαίου στην απόδοση των εργαζομένων

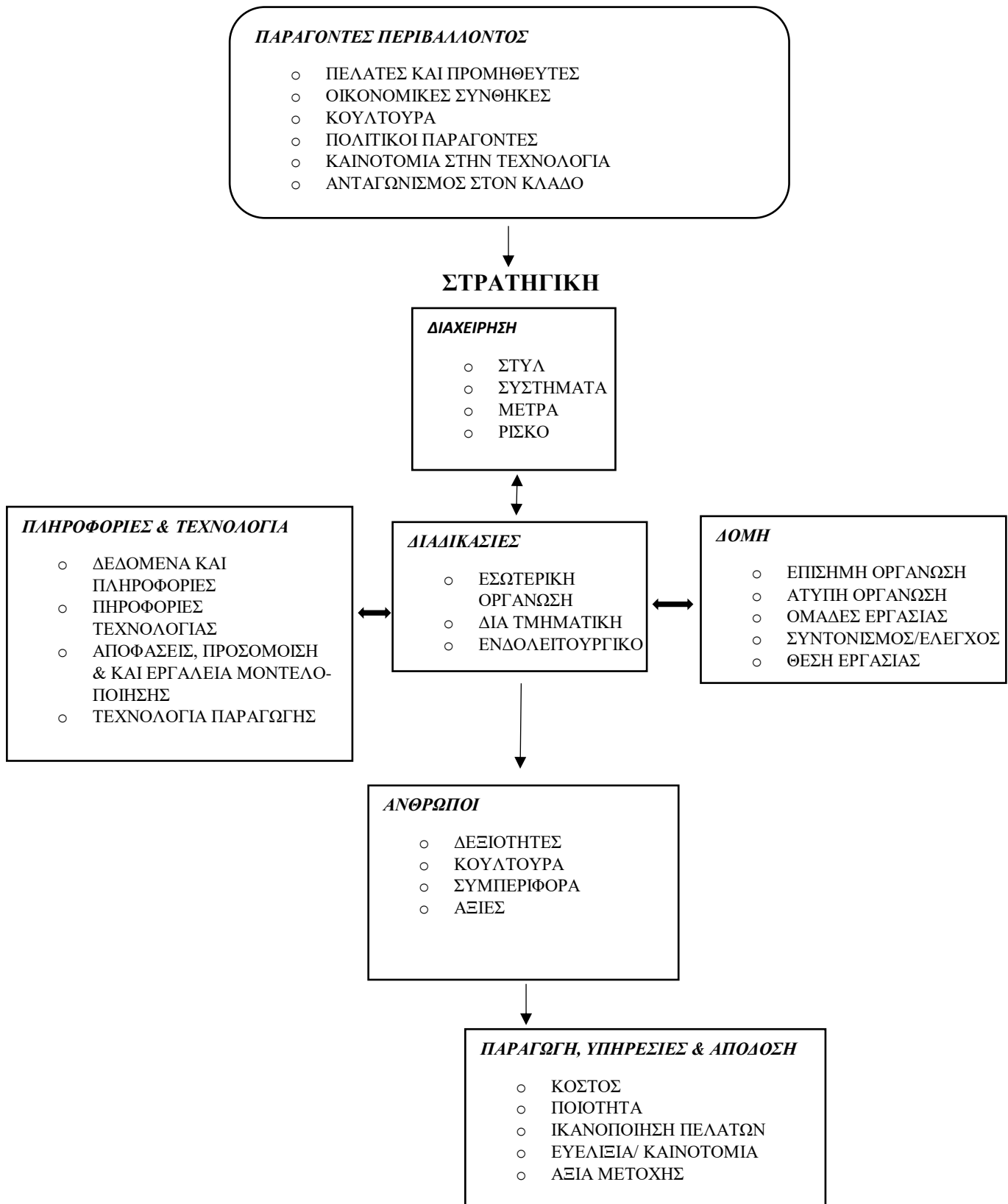
Το ψυχολογικό συμβόλαιο λειτουργεί ως μοντέλο των αμοιβαίων υποσχέσεων που δόθηκαν λεκτικά ή μη μεταξύ εργαζομένων και της επιχείρησης. Η λειτουργία αυτή του ΨΣ ως μοντέλο, μειώνει την αβεβαιότητα, διευκρινίζει την εργασιακή τους σχέση και τέλος δίνει την αίσθηση στον εργαζόμενο ότι ο λόγος του μετράει και μπορεί ως ένα βαθμό να επηρεάσει το μέλλον του στην επιχείρηση (Shore & Tetrick, 1994).

Ταυτόχρονα η ανάπτυξη του ψυχολογικού συμβολαίου αυξάνει την ικανοποίηση του εργαζομένου, την δέσμευση και αναπτύσσει τις σχέσεις του με την επιχείρηση, ως συνέπεια η επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει και να κατευθύνει τους εργαζομένους στα επιθυμητά οργανωσιακά αποτελέσματα. Προκύπτει ότι η κατάλληλη διαχείριση του ΨΣ μέσα σε μία επιχείρηση μπορεί να βοηθήσει ώστε να γίνουν λιγότερα λάθη, να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα, να αυξηθεί η εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή απόδοση καθώς και να μειωθεί η οικειοθελής αποχώρηση εργαζομένων (DelCampo, 2007).

Ωστόσο, η ύπαρξη και μόνο του ΨΣ σε μία επιχείρηση αξίζει να αναφέρουμε ότι μπορεί να επηρεάσει τις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων. Ο εργαζόμενος βλέπει ως κίνητρο τις υποσχέσεις της επιχείρησης και εργάζεται για την αμοιβαία εκπλήρωση των υποσχέσεων που δόθηκαν. Από την άλλη η παραβίαση του ΨΣ έχει αρνητικά αποτελέσματα και επηρεάζει κατά μεγάλο βαθμό την απόδοση των εργαζομένων και κατ' επέκταση την απόδοση όλης της επιχείρησης. Έχει παρατηρηθεί ότι η ρήξη του ΨΣ έχει πολλά περισσότερα αρνητικά αποτελέσματα από ότι θετικά η εκπλήρωση του.

Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε ένα επιχειρηματικό μοντέλο ώστε να δούμε καλύτερα τον σημαντικό ρόλο/θέση του ανθρώπινου δυναμικού. Θα παρατηρήσουμε ότι το ανθρώπινο δυναμικό εν τέλη, είναι αυτό που θα διασφαλίσει την ποιότητα, την καινοτομία και την αλλαγή μέσα σε μία επιχείρηση καθώς είναι ο τελευταίος και καθοριστικός παράγοντας.

Διάγραμμα 3. Επιχειρηματικό μοντέλο που δείχνει την επιρροή του ανθρώπου στην ποιότητα, καινοτομία και εξέλιξη.



(Kettinger and Grover 1995)

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναπτύξουμε τις ερευνητικές υποθέσεις μας σχετικά με την θετική επιρροή του Ψυχολογικού Συμβολαίου στην κουλτούρα καινοτομίας, στην ποιότητα και στις αλλαγές. Θα αναφερθούμε στα αποτελέσματα εκπλήρωσης του ΨΣ αλλά και τις πιθανές επιπτώσεις από την ρήξη ή παραβίαση του.

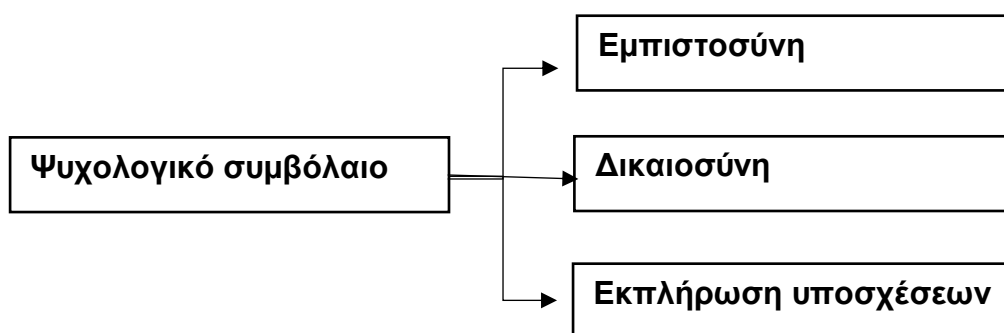
1) Το ψυχολογικό συμβόλαιο μπορεί να δημιουργήσει κουλτούρα καινοτομίας.

2) Το ψυχολογικό συμβόλαιο μπορεί να δημιουργήσει και να διασφαλίσει την ποιότητα σε μία επιχείρηση.

3) Το ψυχολογικό συμβόλαιο μπορεί να συμβάλει στην δημιουργία αλλαγών μέσα σε μία επιχείρηση.

Η έννοια του ΨΣ είναι πολυδιάστατη και σύνθετη, το πεδίο του περιλαμβάνει ιδεολογικές τοποθετήσεις, ανθρώπινες συμπεριφορές και ψυχολογία. Το κύριο περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου είναι η **εμπιστοσύνη**, η **δικαιοσύνη** και η **εκπλήρωση των υποσχέσεων που δόθηκαν**. Θέλοντας να κάνουμε απολύτως κατανοητό το ρόλο του ψυχολογικού συμβολαίου στην κουλτούρα καινοτομίας, στην ποιότητα και στις αλλαγές θα αναφέρουμε εκτενέστερα κάθε διάσταση του ΨΣ και προς αυτή λειτουργεί.

Διάγραμμα 4. Δείχνει τις διαστάσεις του Ψυχολογικού Συμβολαίου



5.2 Οι επιπτώσεις των σχέσεων εμπιστοσύνης στην κουλτούρα καινοτομίας, στην ποιότητα και αλλαγή

Τί είναι εμπιστοσύνη; Η εμπιστοσύνη εκδηλώνεται με τις πράξεις κάποιου όπου αντικατοπτρίζουν τις βασικές πεποιθήσεις, υποθέσεις και το βάθος της προσωπικής δέσμευσης. Έτσι, η εμπιστοσύνη ορίζεται ως η αμοιβαία κατανόηση μεταξύ δύο προσώπων ότι δεν θα γίνουν αντικείμενο εκμετάλλευσης και ότι η σχέση τους είναι ασφαλής και με σεβασμό (Hassan & Ahmed, 2011). Ακόμα, η Esther Perel γνωστή συγγραφέας των New York Times και ειδική στις ανθρώπινες σχέσεις αναφέρει την εμπιστοσύνη ως ενεργή ενασχόληση με το άγνωστο. Χαρακτηρίζει την εμπιστοσύνη ριψοκίνδυνη αλλά και ευάλωτη καταλήγοντας πως είναι ένα άλμα πίστης.

Σχέσεις εμπιστοσύνης στην εργασία. Σε ένα εργασιακό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης, οι άνθρωποι στηρίζουν και σέβονται ο ένας τον άλλον, μοιράζονται την πληροφόρηση, επικοινωνούν με ειλικρίνεια, ανταλλάσσουν feedback συχνά, νιώθουν ικανοποίηση και υπάρχει παρακίνηση για βελτίωση και πρωτοβουλία (Καρακάση, 2019). Το μπούλινγκ, οι διακρίσεις και οι προσβολές δεν έχουν χώρο σε ένα τέτοιο περιβάλλον, αντιθέτως κυριαρχεί ο διάλογος και το ομαδικό πνεύμα. Σ αυτό το περιβάλλον εργασίας που αναφέραμε παραπάνω, ο εργαζόμενος δεν φοβάται να αναλάβει ευθύνες, να εκφράσει την γνώμη του, να πάρει πρωτοβουλίες, να καινοτομήσει αλλά και να παραδεχθεί τυχόν λάθη του. Νιώθει υπερήφανος για την δουλειά του και επιδιώκει να είναι μέλος σε ομάδες που καινοτομούν, αναλαμβάνουν καινούρια έργα και εξελίσσονται συνεχώς. Όταν ο εργαζόμενος δεν νιώθει τον φόβο της απόρριψης και απόλυσης αναλαμβάνει με μεγαλύτερη ευκολία οτιδήποτε νέο.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της Edelman (2019), οι **σημαντικότεροι παράγοντες που προάγουν κλίμα εμπιστοσύνης**, ενισχύουν το δέσιμο των εργαζομένων, αυξάνουν την ικανοποίηση και απόδοση είναι οι εξής:

- να εκπληρώνει ο εργοδότης τις υποσχέσεις που δίνει στους ανθρώπους του (67%),
- να προσφέρει εργασιακή ασφάλεια (64%),
- να παρέχει δίκαιες αμοιβές και παροχές (63%),
- καθώς και να επικοινωνεί μαζί τους ανοιχτά και με διαφάνεια (59%).
- Την πέμπτη θέση μοιράζονται δύο παράγοντες, οι ίσες ευκαιρίες σε αμοιβές και παροχές σε όλο το προσωπικό και ο ηθικός τρόπος λειτουργίας.

Έχει παρατηρηθεί ότι η νέα γενιά ή γενιά του μέλλοντος όπως συνηθίζετε να λέγεται δίνει πρωτίστως έμφαση στην ισότητα, στην εξέλιξη καριέρας, στην συνεχή μάθηση και εκπαίδευση και έπειτα στις δίκαιες αμοιβές, στις παροχές και στην ασφάλεια.

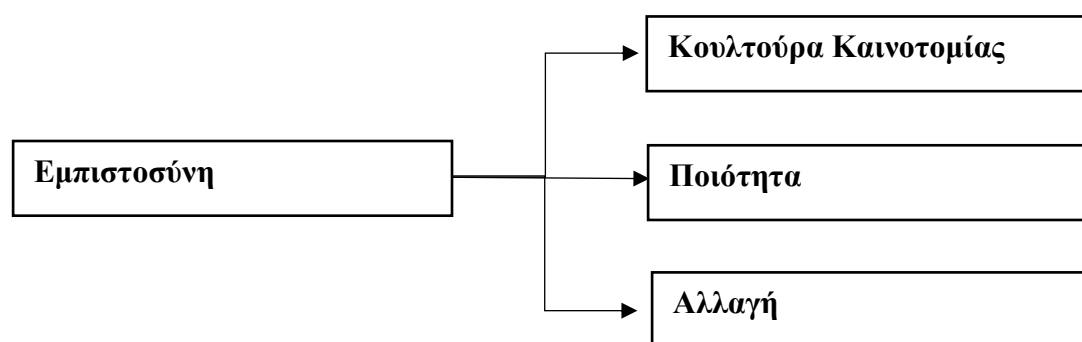
Ακόμα η **Edelman** το 2019 υποστήριξε ότι οι εργαζόμενοι βλέπουν πλέον τις επιχειρήσεις με μία άλλη οπτική. Ο εργαζόμενος προσδοκά ο εργοδότης του να συμμετάσχει σε κοινωνικά και εθνικά ζητήματα, να είναι αξιόπιστη πηγή πληροφοριών για επίμαχα κοινωνικά ζητήματα αλλά και για θέματα όπως οικονομία και τεχνολογία. Η κοινωνική εμπιστοσύνη και αποδοχή που λαμβάνει η επιχείρηση επηρεάζει και την εμπιστοσύνη και δέσμευση των εργαζομένων προς αυτήν.

Στον αντίποδα, τα χαμηλά ποσοστά εμπιστοσύνης των εργαζομένων σε μία επιχείρηση πλήττουν σημαντικά την απόδοση των εργαζομένων, το δέσιμο με την επιχείρηση και την επιθυμία τους να συνεχίσουν να εργάζονται στην επιχείρηση αυτή. Οι σημαντικότεροι παράγοντες μείωσης της εμπιστοσύνης του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση είναι οι εξής:

- Η έλλειψη δικαιοσύνης στις αμοιβές των εργαζομένων
- Η ανισότητα στις ευκαιρίες για αυξήσεις και προαγωγές
- Η απουσία ισχυρής ηγεσίας
- Οι αυξημένες αποχωρήσεις προσωπικού (οικειοθελείς ή όχι)
- Το μη συνεργατικό εργασιακό κλίμα

Σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία του παγκόσμιου Βαρόμετρου Εμπιστοσύνης της Edelman (Edelman Trust Barometer, 2019) οι εργαζόμενοι που συνδέονται με σχέσεις εμπιστοσύνης στην εργασία τους είναι πιθανότερο να υπερασπιστούν δημόσια την επιχείρηση, να είναι πιστοί, αφοσιωμένοι και περισσότερο αποδοτικοί.

Διάγραμμα 5. Περιγράφει την σχέση της εμπιστοσύνης με την καινοτομία, ποιότητα και αλλαγή είναι το παρακάτω.



Οι σχέσεις εμπιστοσύνης είναι η βάση όπως αναφέραμε για να μπορέσει μία επιχείρηση να καινοτομήσει, να αλλάξει και να προσφέρει ποιότητα εσωτερικά και εξωτερικά. Μόνο σε ένα περιβάλλον όπου κυριαρχεί η ασφάλεια, η υποστήριξη και η ικανοποίηση μπορεί ο εργαζόμενος να αναλάβει πρωτοβουλίες και ευθύνες. Η εμπιστοσύνη θα πρέπει να χαρακτηρίζει τις σχέσεις όλων των εμπλεκομένων μέσα στην επιχείρηση από τα κατώτερα επίπεδα ως τα υψηλότερα.

Σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένων. Οι σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων λίγες φορές απασχολεί την επιχείρηση και σπάνια επιδιώκουν την βελτίωση τους. Η αλήθεια είναι όμως, ότι ο εργαζόμενος για να μπορέσει να πετύχει σημαντικά αποτελέσματα στην εργασία του θα πρέπει να συνεργαστεί και να εμπιστευτεί τους συναδέλφους του.

Δημιουργώντας σχέσεις εμπιστοσύνης, οι εργαζόμενοι δημιουργούν μία ισχυρή ομάδα που προσπαθεί συλλογικά να πετύχει τους στόχους της επιχείρησης και να προσφέρει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Οι εργαζόμενοι νιώθοντας ότι ανήκουν σε μία ομάδα που τους υποστηρίζει προσπαθούν συνεχώς να συμβάλουν στην καλύτερη απόδοση της επιχείρησης μέσα από νέες ιδέες και αλλαγές βελτιώνοντας συνεχώς την ποιότητα.

Σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη. Για να μπορέσει να αποδώσει αποτελεσματικά ο εργαζόμενος θα πρέπει να νιώθει ότι ο εργοδότης του τον σέβεται, τον εκτιμά, η επικοινωνία τους είναι ανοιχτή και ειλικρινής και δεν τον εκμεταλλεύεται. Επιπρόσθετα, ο εργοδότης θα πρέπει να παρακινεί και να εκπαιδεύει τους εργαζομένους του καθώς έτσι νιώθουν ότι η επιχείρηση επενδύει και στηρίζεται σ αυτούς. Αυτό προσφέρει ασφάλεια στον εργαζόμενο και κίνητρο να γίνει πιο παραγωγικός, να αναλάβει ευθύνες, να καινοτομήσει, να προσθέσει αλλαγές και να βελτιώσει την ποιότητα σε κάθε διαδικασία.

Ερευνητικές υποθέσεις

H1. Η εμπιστοσύνη επιδρά θετικά στην δημιουργία κουλτούρα καινοτομίας

H2. Η εμπιστοσύνη επιδρά θετικά στην δημιουργία ποιότητα στις επιχειρήσεις.

H3. Η εμπιστοσύνη συμβάλει στην δημιουργία αλλαγής.

5.3 Οι επιπτώσεις οργανωσιακής δικαιοσύνης στην κουλτούρα καινοτομίας, στην ποιότητα και την αλλαγή

Είναι αλήθεια ότι δεν έχουν όλοι οι εργαζόμενοι τα ίδια δικαιώματα μέσα σε μία επιχείρηση, ανάλογα με το βαθμό και την ιεραρχία των εργαζομένων «μοιράζονται» και τα δικαιώματα. Τα

τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για την αύξηση λήψης αποφάσεων από την μεριά των υπαλλήλων καθώς έχει γίνει πλέον ευρέως αποδεκτό ότι η συμμετοχή των εργαζομένων αυξάνει την ικανοποίηση, δημιουργεί υψηλά επίπεδα καινοτομίας, αυξάνει την δέσμευση και τελικά συμβάλει στην καλύτερη απόδοση (Harrison & Freeman, 2004). Η δικαιοσύνη είναι ένα από τα ζωτικά στοιχεία της οργανωτικής επιτυχίας (Kashif, Mahmood, & Aijaz, 2016). Παρακάτω θα κάνουμε εκτενή αναφορά στο τί είναι οργανωσιακή δικαιοσύνη και πώς συμβάλει στην καινοτομία, ποιότητα και αλλαγή.

Τι είναι οργανωσιακή δικαιοσύνη; Η έννοια της δικαιοσύνης υπάρχει από την αρχαιότητα. Αρκετοί αρχαίοι Έλληνες όπως ο Πλάτωνας και ο Αριστοτέλης προσπάθησαν να ερμηνεύσουν την έννοια της δικαιοσύνης καταλήγοντας ότι πρόκειται για μία κοινωνικοπολιτική ηθική αρετή που σχετίζεται με την στάση ενός ανθρώπου απέναντι σε κάποιον άλλον. Ωστόσο η δικαιοσύνη στον εργασιακό χώρο εκδηλώνεται διαφορετικά. Η έννοια της οργανωσιακής δικαιοσύνης επινοήθηκε από τον Greenberg (1987) και σχετίζεται με τον τρόπο που ένας εργαζόμενος κρίνει την συμπεριφορά του οργανισμού - επιχείρησης δίκαια προς αυτόν αλλά και γενικά. Οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να συγκρίνουν τον εαυτό τους με τους υπόλοιπους εργαζομένους της επιχείρησης καθώς και με εργαζομένους άλλων επιχειρήσεων, μέσα από αυτήν την σύγκριση συνήθως διαμορφώνει την γνώμη του περί δικαιοσύνης. Η δικαιοσύνη και η ισότητα συνδέεται με την εργασιακή ικανοποίηση, την πίστη και την εμπιστοσύνη, όταν απουσιάζουν αυτά από μία επιχείρηση οι εργαζόμενοι γίνονται επιρρεπείς στον κυνισμό και στην δυσπιστία (Pate, Martin, McGoldrick, 2003).

Οι διαστάσεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης. Οι διαστάσεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης είναι τρεις και θα τις αναφέρουμε συνοπτικά παρακάτω.

- 1) Η **Διανεμητική Δικαιοσύνη**, με την οποία αξιολογείται η δικαιοσύνη σχετικά με τα αποτελέσματα των αποφάσεων που σχετίζονται με τον καταμερισμό των πόρων και των αμοιβών.
- 2) **Διαδικαστική Δικαιοσύνη**, αφορά τον τρόπο λήψης αποφάσεων και το πόσο δίκαιη κρίνεται η διανομή των αποφάσεων.
- 3) Η **Διαδραστική Δικαιοσύνη**, η οποία επικεντρώνεται στην ποιότητα και στις διαπροσωπικές σχέσεις των μελών ενός οργανισμού. Συνήθως αυτή η μορφή δικαιοσύνης κρίνεται από την αντιμετώπιση που έχουν εργαζόμενοι χαμηλότερης ιεραρχίας από τους ανωτέρους τους.

Αρχές ενίσχυσης της οργανωσιακής δικαιοσύνης. Η δικαιοσύνη όπως προαναφέραμε επιφέρει σημαντικά θετικά αποτελέσματα τόσο για τον οργανισμό όσο και για τον εργαζόμενο. Ακόμα επηρεάζει σημαντικά την στάση, την συμπεριφορά, την απόδοση των εργαζομένων καθώς και την βιωσιμότητα της επιχείρησης. Θέλοντας να κάνουμε πιο κατανοητό τον όρο οργανωσιακή δικαιοσύνη θα αναφέρουμε κάποιες αρχές που συμβάλουν στην διασφάλιση της.

- Η αμοιβή του εργαζομένου να είναι ανάλογη του έργου του.
- Δίκαιες και διαφανείς διαδικασίες.
- Δίκαιες διαδικασίες στην λήψη αποφάσεων και αιτιολόγηση των αποφάσεων στους εργαζομένους.
- Εκπαίδευση και ενσωμάτωση νέων εργαζομένων με δίκαιες διαδικασίες.
- Ανοιχτός διάλογος με τους εργαζομένους και ενθάρρυνση τους για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.

(Colquitt et al., 2001)

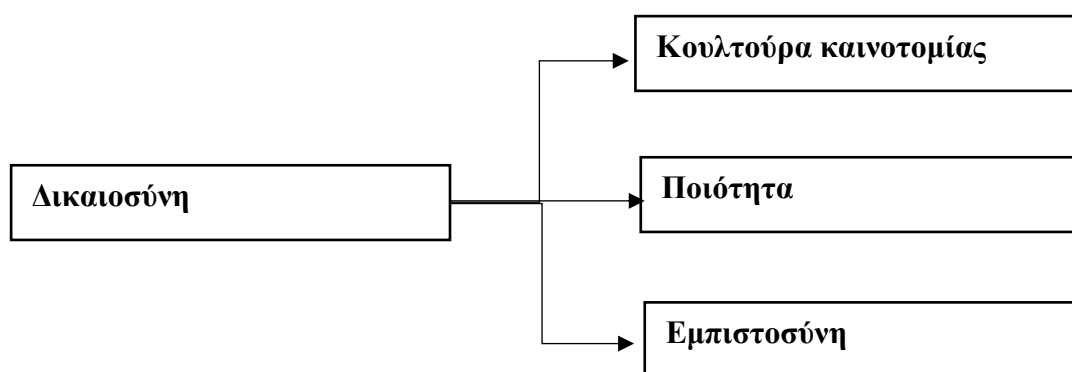
Επιπτώσεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης. Η οργανωσιακή δικαιοσύνη έχει άμεσο αντίκτυπο στις σχέσεις που δημιουργούνται μέσα σε μία επιχείρηση καθώς και στον τρόπο συμπεριφοράς των εργαζομένων. Οι αντιλήψεις περί δικαιοσύνης είναι αυτές που παροτρύνουν τους εργαζομένους να υπερβούν τις συμβατικές προσδοκίες και λειτουργεί σαν κινητήριος δύναμη.

Όταν μία επιχείρηση διέπεται από τις αρχές της ισότητας, της καλοσύνης, των ηθικών αξιών, του σεβασμού δικαιωμάτων και προσωπικότητας και παράλληλα φροντίζει ώστε να απουσιάσουν τα φαινόμενα κατάχρησης εξουσίας, εκφοβισμού και εποπτείας αυτομάτως αυξάνεται η εμπιστοσύνη και δέσμευση των εργαζομένων προς αυτήν. Ταυτόχρονα αυξάνεται η ικανοποίηση και απόδοση των εργαζομένων στην εργασία τους ως επακόλουθο της δικαιοσύνης.

Ένα εργασιακό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από δικαιοσύνη, είναι ένα περιβάλλον ελεύθερο, περιλαμβάνει σχέσεις εμπιστοσύνης και είναι «ανοιχτό» προς όλους τους εργαζομένους. Έμμεσα λοιπόν, παρακινεί τους εργαζομένους να υπερβούν τα τυπικά τους καθήκοντα, τους ωθεί να καινοτομήσουν και να αποδώσουν στο μέγιστο. Η υποκίνηση αναφέρεται στις ψυχολογικές διεργασίες που ενεργοποιούν τον εθελοντισμό των εργαζομένων, δίνουν κατεύθυνση και δείχνουν τον στόχο της επιχείρησης (Mitchell & Larson, 1987). Η δικαιοσύνη σε μία επιχείρηση δημιουργεί αληθινές και μακροχρόνιες σχέσεις τόσο μεταξύ των εργαζομένων, όσο και με τον εργοδότη.

Παρατηρούμε ότι η εμπιστοσύνη και η δικαιοσύνη μέσα σε μία επιχείρηση συσχετίζονται και λειτουργούν αμοιβαία. Η δικαιοσύνη δημιουργεί εμπιστοσύνη και η εμπιστοσύνη προϋποθέτει δικαιοσύνη, συνεπώς είναι αλληλένδετα συστατικά μίας επιτυχημένης επιχείρησης. Όπως προαναφέραμε, μόνο σε ένα υποστηρικτικό και ελεύθερο περιβάλλον που υπάρχει δικαιοσύνη και εμπιστοσύνη μπορεί να καινοτομήσει ο εργαζόμενος, να προσπαθήσει να βελτιώσει την εργασία του προσθέτοντας αλλαγές και τελικά να καταφέρει να βελτιώσει την ποιότητα σε όλους του τομείς. Στο πρώτα κεφάλαια αναφέραμε ως απαραίτητα συστατικά της καινοτομίας, της ποιότητας και της αλλαγής την ειλικρινή επικοινωνία, την εμπιστοσύνη, την εκπαίδευση, την δέσμευση των εργαζομένων, τον σεβασμό, την υποστήριξη, την ελεύθερη βούληση καθώς και άλλα παρόμοια χαρακτηριστικά τα οποία μόνο σε περιβάλλον δικαιοσύνης μπορούν να αναπτυχθούν.

Διάγραμμα 6. Περιγράφει τα αποτελέσματα της δικαιοσύνης στο χώρο εργασίας



Ερευνητικές υποθέσεις

H4. Η δικαιοσύνη συμβάλει στην δημιουργία κουλτούρας καινοτομίας

H5. Η δικαιοσύνη συμβάλει στην δημιουργία ποιότητας.

H6. Η δικαιοσύνη συμβάλει στη δημιουργία αλλαγής.

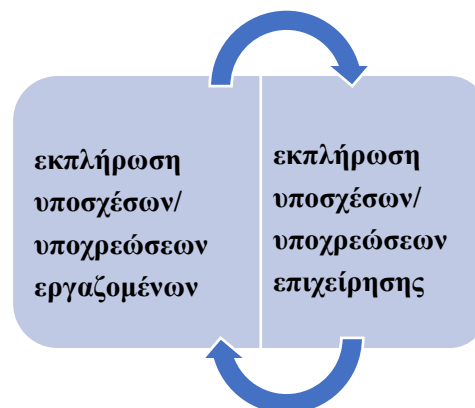
5.4 Οι επιπτώσεις της μη εκπλήρωσης υποσχέσεων στην κουλτούρα καινοτομίας, στην ποιότητα και την αλλαγή (παραβίαση ή διάρρηξη ψυχολογικού συμβολαίου).

Σαν παραβίαση ή διάρρηξη του ΨΣ η βιβλιογραφία ορίζει την μη ικανοποίηση του εργαζομένου στα πλαίσια μιας εργασιακής σύμβασης ή την άρνηση του εργοδότη να εκπληρώσει τις υποσχέσεις που έδωσε (Morrison and Robinson, 1997). Οι συμπεριφορές των εργαζόμενων μπορεί να επηρεάζονται από την πεποίθηση τους ότι έχει συμβεί διάρρηξη ψυχολογικού συμβολαίου ενώ στην πραγματικότητα μπορεί και να μην ισχύει (Morrison and Robinson, 1997). Η διάρρηξη του ΨΣ έχει σημαντικές επιπτώσεις όμως στην στάση και συμπεριφορά του εργαζομένου και αυτό κατ' επέκταση επηρεάζει και την απόδοση της επιχείρησης (Pate, Martin, McGoldrick, 2003). Αντίθετα η εκπλήρωση του ΨΣ λειτουργεί αμφίδρομα και αμοιβαία.

Η δικαιοσύνη που αντιλαμβάνεται οι εργαζόμενοι μέσα στην εργασία του, συνδέεται με την εργασιακή ικανοποίηση, την πίστη και την εμπιστοσύνη, όταν απουσιάζουν αυτά οι εργαζόμενοι γίνονται ευάλωτοι στον κυνισμό και στην δυσπιστία (Pate, Martin, McGoldrick, 2003). Επιπλέον οι πεποιθήσεις των εργαζομένων για τις ανεκπλήρωτες υποσχέσεις του οργανισμού, θα οδηγήσουν σε πιθανή μείωση των δικών τους υποχρεώσεων και ευθυνών καθώς μειώνεται η ικανοποίησή τους και κυριαρχεί το αίσθημα της αδικίας και της προδοσίας. Ακόμα σημαντικές επιπτώσεις από την διάρρηξη και παραβίαση του ΨΣ είναι η μείωση εκδήλωσης συμπεριφοράς οργανωσιακού εταιρικού πολίτη* και η αύξηση της επιθυμίας των εργαζομένων να αποχωρήσουν από τον οργανισμό.

**συμπεριφορά οργανωσιακού εταιρικού πολίτη: η ετοιμότητα του εργαζόμενου να συμβάλει στην επιχείρηση πέρα από τις επίσημες γραπτές υποχρεώσεις (Organ, 1988).*

Διάγραμμα 7. Σχηματική απεικόνιση της ικανοποίησης του ψυχολογικού συμβολαίου



Σύμφωνα με ερευνητές οι αντιδράσεις των εργαζομένων στην παραβίαση ή διάρρηξη του Ψυχολογικού συμβολαίου είναι πολλές και έχουν σημαντικό αντίκτυπο στον οργανισμό. Το αίσθημα απογοήτευσης και δυσπιστίας κυριεύει τον εργαζόμενο και δημιουργεί νέα ισορροπία του ψυχολογικού συμβολαίου, με λιγότερες προσδοκίες και υποχρεώσεις (Pate & Malone, 2000). Παραθέτουμε στην συνέχεια όλες τις επιπτώσεις που επιφέρει αυτή η παραβίαση ή διάρρηξη ψυχολογικού συμβολαίου στον εργαζόμενο.

Πίνακας 3. Οι επιπτώσεις παραβίασης/διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου.

Αποτελέσματα
Άγχος
Αδιαφορία
Αντίδραση
Αντικοινωνική συμπεριφορά
Απεργία
Αποχώρηση
Άσχημη διάθεση
Δυσαρέσκεια
Επιθετική συμπεριφορά
Εργασιακή ανασφάλεια
Μείωση εργασιακής απόδοσης
Μείωση προσδοκιών και υποχρεώσεων
Μείωση αφοσίωσης
Μείωση δέσμευσης
Μείωση εμπιστοσύνης
Μείωση ικανοποίησης από την εργασία
Μείωση καταβαλλόμενης προσπάθειας
Μείωση διάθεσης υπεράσπισης της επιχείρησης σε τρίτους
Μείωση συμπεριφοράς οργανωσιακού πολίτη
Πρόθεση αποχώρησης
Συμπεριφορά παραμέλησης (καθυστέρηση, απουσία χωρίς λόγο, βραδύτητα)

{ Πηγή: Μπέλλου, πίνακας 1.8 (2005) }

Ερευνητικές υποθέσεις

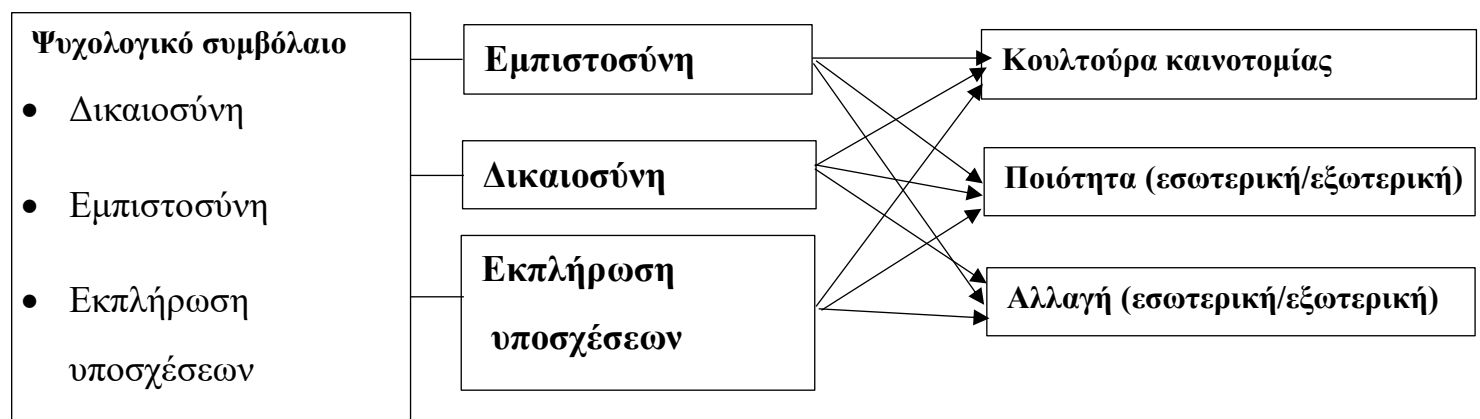
H7. Η εκπλήρωση υποσχέσεων ωθεί τους εργαζομένους στην καινοτομία.

H8. Η εκπλήρωση υποσχέσεων λειτουργεί θετικά στην διασφάλιση της ποιότητας.

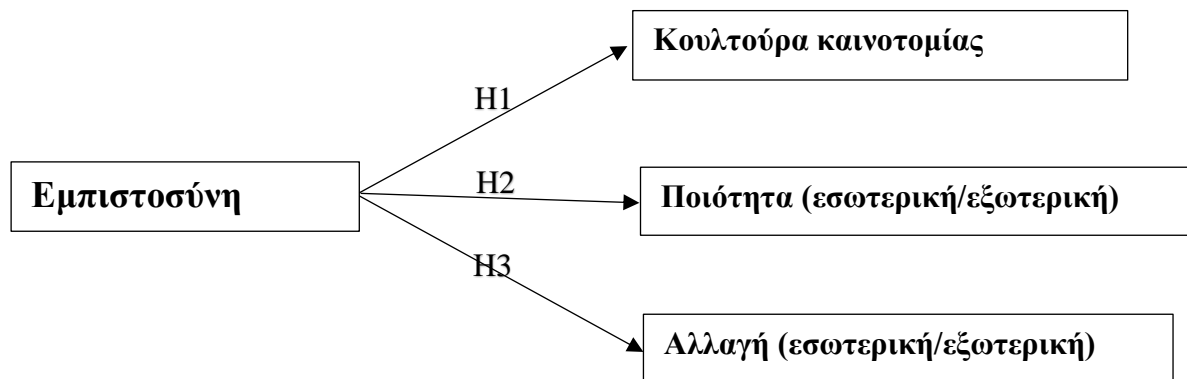
H9. Η εκπλήρωση υποσχέσεων παρακινεί τους εργαζομένους στην αλλαγή.

Συμπέρασμα: Είναι ξεκάθαρο ότι σε ένα περιβάλλον εργασίας όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν αδικημένοι δεν μπορεί η επιχείρηση να ευ ημερεύσει και να αποδώσει στο μέγιστο. Κάθε επιχείρηση λοιπόν, εξαρτάται από το ανθρώπινο δυναμικό της σε όλες τις ιεραρχίες, καμία στρατηγική, τεχνολογία, ιδέα δεν μπορεί να εφαρμοστεί αν δεν υπάρξει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό να την υλοποιήσει. Μέσα από τον εργαζόμενο προκύπτει η καινοτομία, η ποιότητα, η εξέλιξη και αλλαγή σε κάθε οργανισμό και γι' αυτό το ψυχολογικό συμβόλαιο έχει τόσο έμμεση στενή σχέση με την απόδοση της επιχείρησης. Μία επιχείρηση είναι οι άνθρωποι της, ο καθένας διαδραματίζει τον δικό του ρόλο και συμβάλει στην πορεία της. Η σωστή εφαρμογή του ΨΣ σε κάθε στρώμα ιεραρχίας είναι απαραίτητη καθώς θα παρομοιάζαμε την επιχείρηση με μία αλυσίδα που αν σπάσει δεν μπορεί να λειτουργήσει. Η εμπιστοσύνη, η δικαιοσύνη και η τήρηση των υποσχέσεων όπως θα αποδείξουμε και παρακάτω, καθορίζουν σημαντικά την καινοτομία, την ποιότητα και τις αλλαγές που πραγματοποιούνται σ έναν οργανισμό.

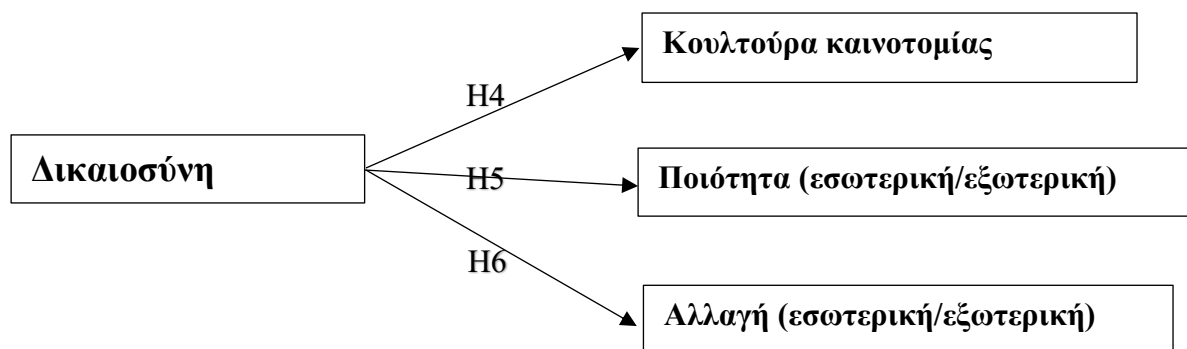
Διάγραμμα 8. Το λειτουργικό υπόδειγμα της έρευνας



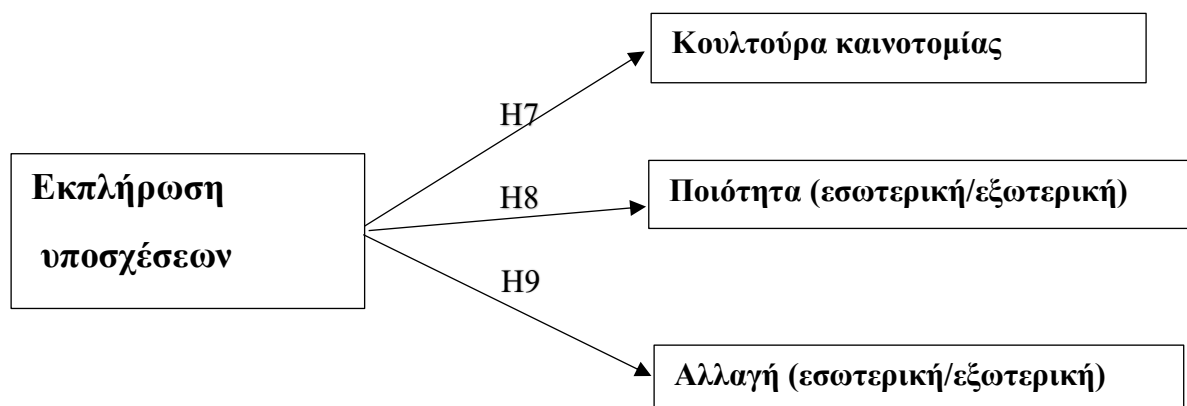
Διάγραμμα 9. Διάγραμμα των ερευνητικών υποθέσεων H1, H2, H3



Διάγραμμα 10. Διάγραμμα των ερευνητικών υποθέσεων H4, H5, H6



Διάγραμμα 11. Διάγραμμα των ερευνητικών υποθέσεων H7, H8, H9



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 Τρόπος συλλογής δεδομένων

Η εμπειρική έρευνα είναι μια μορφή πρωτογενούς έρευνας και προσέγγισης της γνώσης μέσω της άμεσης ή έμμεσης παρατήρησης ενός φαινομένου. Βασίζεται σε παρατηρήσεις και μετρήσεις, οι οποίες αναλύονται είτε ποσοτικά, είτε ποιοτικά. Η ποσοτική έρευνα αναφέρεται στη συστηματική διερεύνηση φαινομένων, μέσω στατιστικών και μαθηματικών δοκιμασιών.

Η ποσοτική έρευνα επιχειρεί τη συλλογή, ποσοτικοποίηση και στατιστική ανάλυση μεγάλου αριθμού δεδομένων, με σκοπό την αναγωγή των ευρημάτων και αποτελεσμάτων της έρευνας σε ευρύτερους πληθυσμούς.

Τα βασικά εργαλεία της ποσοτικής έρευνας είναι το δομημένο ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλειστού τύπου διαβαθμισμένης κλίμακας και η δομημένη συνέντευξη. **Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας επιλέχθηκε η διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας με δομημένο ερωτηματολόγιο και ερωτήσεις κλειστού τύπου.**

Αναλυτικότερα, επιλέχθηκε η ηλεκτρονική διανομή του ερωτηματολογίου μέσω της εφαρμογής google forms της google, διασφαλίζοντας έτσι τα προσωπικά στοιχεία των συμμετεχόντων και την ανωνυμία των απαντήσεων.

6.2 Δείγμα

Η αποστολή και συγκέντρωση των ερωτηματολογίων ξεκίνησε στα τέλη Νοεμβρίου του 2021 και ολοκληρώθηκε στις 10 Ιανουαρίου 2022. Μέσα σ αυτό το διάστημα το ερωτηματολόγιο εστάλη σε περίπου 500 ιδιωτικούς υπαλλήλους. Πρόκειται για ιδιωτικούς υπαλλήλους που εργάζονται σε μεγάλες και μικρές επιχειρήσεις και κατέχουν ιεραρχικά ανώτερες θέσεις, όπως διευθυντές καταστημάτων, μάνατζερ, στελέχη επιχειρήσεων, καθώς και σε υπαλλήλους με θέση ευθύνης και επιρροής στο ανθρώπινο δυναμικό όπως υπεύθυνοι καταστημάτων κ.α.

Η εύρεση τους έγινε μέσω της εφαρμογής LinkedIn, μέσω του πανεπιστημίου και μέσω αποστολής e-mail σε μεγάλες εταιρείες, όπου προέτρεπα τον παραλήπτη να προωθήσει το ερωτηματολόγιο και σε άλλους συναδέλφους του με παρόμοια θέση.

Τελικά, από τις 500 περίπου αποστολές ερωτηματολογίου, ανταποκρίθηκαν θετικά συνολικά 110. Ύστερα από έλεγχο που πραγματοποιήθηκε διαπιστώθηκαν 2 άκυρα, συνεπώς έχουμε **108 έγκυρα δείγματα**. Ικανοποιητικό δείγμα θεωρείται αυτό που έχει μέγεθος πάνω από 30 και λιγότερο από 500 (Κάτου, 2021), συνεπώς το μέγεθος του δείγματος μας είναι ικανοποιητικό.

6.3 Δομή

Κατά τη σχεδίαση του ερωτηματολογίου ελήφθησαν υπ' όψιν μερικές βασικές αρχές ώστε να διασφαλιστεί η σκοπιμότητα και η ορθή συμπλήρωση του. Πρωτίστως, δόθηκε έμφαση στο μέγεθος του, καθώς θέλαμε οι ερωτήσεις μας να είναι επαρκής για την έρευνα μας αλλά να μην κουράσουν τους συμμετέχοντες. Για την καλύτερη δόμηση του χωρίσαμε το κύριο μέρος σε 5 ενότητες. Εν τέλη, το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε συμπεριλαμβάνει 41 ερωτήσεις, εκ των οποίων οι 5 αφορούν δημογραφικά στοιχεία. Φυσικά, ελέγχθηκε και από τον επιβλέποντα καθηγητή.

Αναλυτικότερα, η πρώτη ενότητα αφορά δημογραφικά στοιχεία και περιλαμβάνει **ατομικές και οργανωσιακές** μεταβλητές όπως:

- 1) Φύλο
- 2) Ηλικία
- 3) Επίπεδο Εκπαίδευσης
- 4) Χρόνια Εργασίας
- 5) Μέγεθος επιχείρησης

Στην συνέχεια, περνάμε στην δεύτερη ενότητα όπου επιλέχθηκε η χρήση πενταβάθμιας κλίμακας με επιλογές: Ποτέ, Σπάνια, Κάποιες φορές, Συχνά, Πάντα. Όπως αναφέραμε και νωρίτερα το κυρίως μέρος χωρίστηκε σε 5 ενότητες, στην πρώτη αναπτύχθηκαν ερωτήσεις για την μέτρηση του Ψυχολογικού Συμβολαίου, στην δεύτερη για την κουλτούρα καινοτομίας, στην τρίτη για την ποιότητα, στην τέταρτη για την οργανωσιακή αλλαγή.

6.4 Μέτρηση των μεταβλητών

Μέτρηση (Measure) ονομάζεται η επισύναψη αριθμών σε χαρακτηριστικά, έτσι ώστε να είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν οι αριθμοί αυτοί σε κάποια ανάλυση, κάτω βέβαια από συγκεκριμένους κανόνες (Κάτου, 2021).

Μεταβλητή (Variable) ονομάζεται το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό μιας μονάδας (άτομο ή αντικείμενο) που μας ενδιαφέρει. Η μεταβλητή είναι δυνατόν να μεταβάλλεται από μονάδα σε μονάδα μέσα στην ομάδα μονάδων που μας ενδιαφέρει ή να παραμένει σταθερή (Κάτου, 2021).

Ονοματολογία μεταβλητών

- *Εξαρτημένη μεταβλητή*: είναι η βασική μεταβλητή της έρευνας, η οποία επηρεάζεται από άλλες μεταβλητές (Κάτου, 2021).
- *Ανεξάρτητη μεταβλητή*: είναι η μεταβλητή, η οποία επηρεάζει θετικά, αρνητικά ή καθόλου την εξαρτημένη μεταβλητή (Κάτου, 2021).
- *Ενδιάμεση ή παρεμβλλόμενη μεταβλητή*: είναι η μεταβλητή που παρεμβάλλεται στη σχέση μεταξύ της ανεξάρτητης και της εξαρτημένης μεταβλητής (Κάτου, 2021).
- *Μετριάζουσα μεταβλητή*: είναι η μεταβλητή που η παρουσία της προσδιορίζει σαφέστερα την αρχικώς αναμενόμενη σχέση μεταξύ εξαρτημένης και ανεξάρτητης μεταβλητής (Κάτου, 2021).

Στην εργασία μας,

- Ανεξάρτητη μεταβλητή είναι το ψυχολογικό σύμβολαιο και το διασπάμε στις μεταβλητές της δικαιοσύνης, της εμπιστοσύνης και της εκπλήρωση των υποσχέσεων.
- Εξαρτημένη μεταβλητή είναι η κουλτούρα καινοτομίας, η ποιότητα και η αλλαγή.

Απαραίτητο σε κάθε έρευνα είναι να παρουσιάσουμε από που προέρχονται οι επιμέρους ερωτήσεις που περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο.

- I. Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την μέτρηση της εμπιστοσύνης σε έναν οργανισμό αναπτύχθηκε από την Edelman 2019 και συγκεκριμένα από το κείμενο Trust at Work (Edelman Trust Barometer, 2019).
- II. Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την μέτρηση της οργανωσιακής δικαιοσύνης μέσα σ έναν οργανισμό αναπτύχθηκε από τους Colquitt et al. 2001 και περιλαμβάνει

ερωτήσεις και για τις τρεις μορφές δικαιοσύνης (διαδικαστική, διανεμητική, διαδραστική).

- III. Η κλίμακα της εκπλήρωσης των υποσχέσεων του ΨΣ που χρησιμοποιήθηκε είναι από τους Morrison και Robinson (1997).
- IV. Το εργαλείο μέτρησης της κουλτούρας καινοτομίας προέρχεται από τους Hogan & Coote, (2014).
- V. Το εργαλείο μέτρησης ποιότητας αναπτύχθηκε από τους Marshall et al. (1998), από τον Garvin (1983,1987) και από τους Dimitrantzou, C., Psomas, E., Bouranta, N., & Kafetzopoulos, D. (2021).
- VI. Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε για την μέτρηση της οργανωσιακής αλλαγής προέρχεται από τον Miller (2016).

6.5 Στατιστική ανάλυση

Τα δεδομένα των 108 έγκυρων ερωτηματολογίων καταχωρήθηκαν προς επεξεργασία στο ειδικό λογισμικό στατιστικής επεξεργασίας **SPSS** (SPSS 14.0 for Windows Evaluation Version).

Για την ανάλυση των δεδομένων και την εξαγωγή των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκαν τεχνικές απλής περιγραφικής στατιστικής. Η καταλληλότητα των δεδομένων υπολογίστηκε με τον **συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's a**, που είναι ο πλέον διαδεδομένος για έρευνες όπως η παρούσα. Στη συνέχεια εξετάστηκαν **οι συχνότητες, ο μέσος όρος, η τυπική απόκλιση, η διακύμανση και ο συντελεστής συσχέτισης Pearson R**, για να διαπιστωθεί κατά πόσο οι μεταβλητές είναι διακριτές. Ακολούθησε η **παραγοντική ανάλυση** (factor analysis) για τον έλεγχο των εργαλείων που δημιουργήθηκαν για το απαιτούμενο πλήθος των ανεξάρτητων συνιστωσών (components) και την καλύτερη ερμηνεία του ερωτηματολογίου, όπως επίσης και για να διερευνηθούν κατά πόσο οι ανεξάρτητες συνιστώσες του ερωτηματολογίου αποτελούν διακριτές έννοιες. Η στατιστική ανάλυση ολοκληρώθηκε με τον έλεγχο των υποθέσεων που διατυπώθηκαν με βάση το θεωρητικό υπόβαθρο. Για τη διερεύνηση των υποθέσεων μας, έγιναν **Αναλύσεις Απλής Γραμμικής Παλινδρόμησης και πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης**.

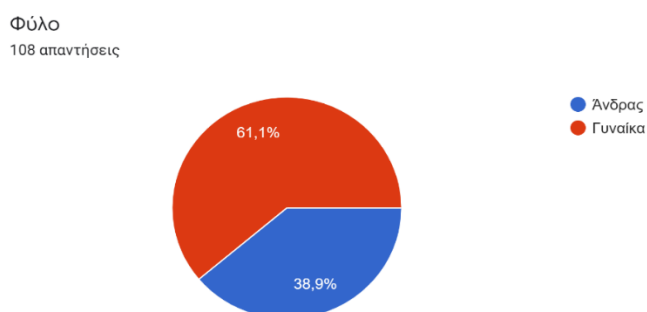
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

7.1 Το προφίλ των συμμετεχόντων

Το στατιστικό πληθυσμό του δείγματος της παρούσας εργασίας αποτέλεσαν ιδιωτικοί υπάλληλοι με θέση ευθύνης στο ανθρώπινο δυναμικό όπως Managers, CEO, στελέχη επιχειρήσεων, διευθυντές τμημάτων και καταστημάτων μεγάλων και μικρών επιχειρήσεων, καθώς και σε ιδιωτικούς υπαλλήλους που βρίσκονται σε χαμηλότερη ιεραρχία αλλά έχουν κάποια επιρροή στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης που εργάζονται (π.χ υπεύθυνοι καταστημάτων).

Φύλο

Διάγραμμα 12. Κατανομή του δείγματος κατά φύλο.



Επί του συνόλου των 108 έγκυρων ερωτηματολογίων, με βάση το φύλο, παρουσιάζεται στο παραπάνω Διάγραμμα 11 η ποσοστιαία κατανομή, των ερωτώμενων. Στη συγκεκριμένη κατανομή παρατηρείται ότι το υψηλότερο ποσοστό (61,1%) των ερωτώμενων υπαλλήλων είναι γυναίκες και το 38,9% είναι άνδρες. Στο παρακάτω πίνακα 6 βλέπουμε αναλυτικά ότι στην έρευνα μας συμμετείχαν 66 γυναίκες και 42 άνδρες.

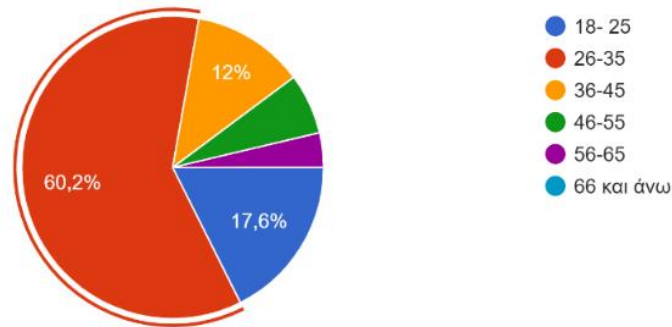
Πίνακας 4. Κατανομή του δείγματος κατά φύλο.

		gender			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Man	42	38,9	38,9	38,9
	Woman	66	61,1	61,1	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

○ Ηλικία

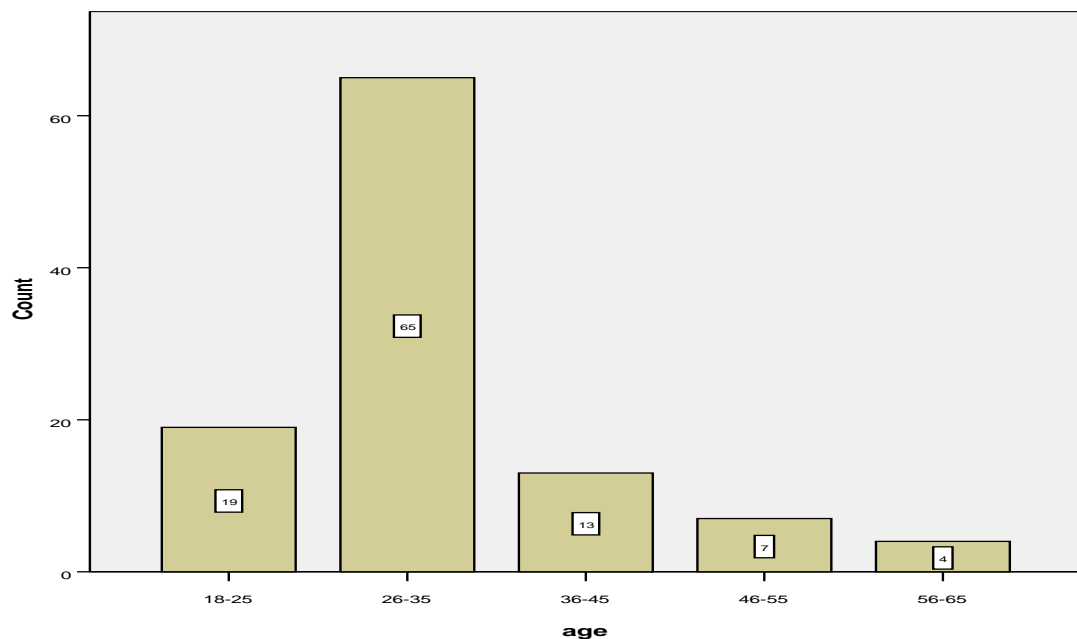
Διάγραμμα 13. Κατανομή του δείγματος κατά ηλικία.

Ηλικία
108 απαντήσεις



Επί του συνόλου των 108 έγκυρων ερωτηματολογίων, με βάση την ηλικία, παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 12 η ποσοστιαία κατανομή, των ερωτώμενων. Στη συγκεκριμένη κατανομή παρατηρείται ότι στο μεγαλύτερο ποσοστό τους (60,2 %) οι ερωτώμενοι ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 26-35 ετών. Στο διάγραμμα 13 παρουσιάζονται αναλυτικά πόσοι συμμετέχοντες ανήκουν σε κάθε ηλικιακή ομάδα.

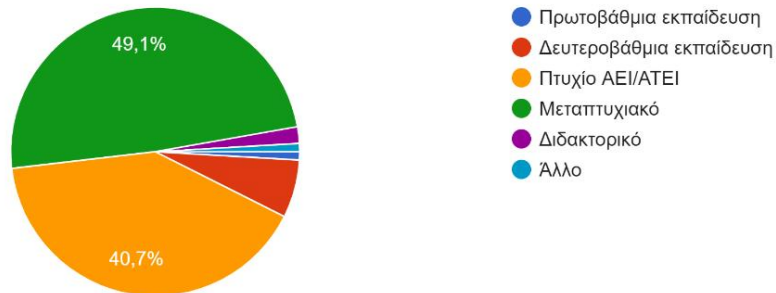
Διάγραμμα 14. Κατανομή του δείγματος κατά ηλικία.



○ Μορφωτικό επίπεδο

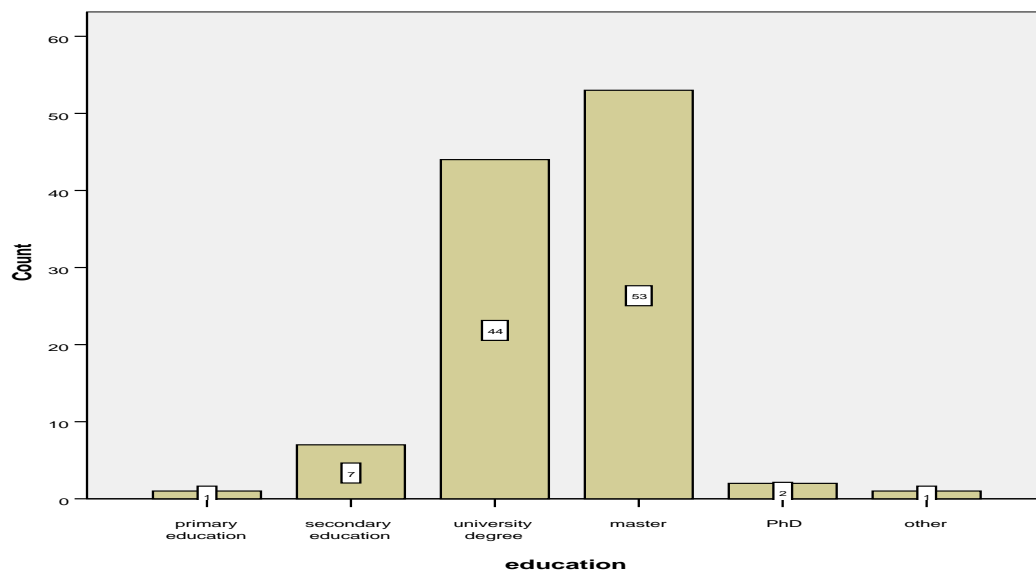
Διάγραμμα 15. Κατανομή του δείγματος κατά μορφωτικό επίπεδο.

Μορφωτικό επίπεδο
108 απαντήσεις



Επί του συνόλου των 108 έγκυρων ερωτηματολογίων, με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης στο Διάγραμμα 14, παρουσιάζεται η ποσοστιαία κατανομή των ερωτώμενων. Στην συγκεκριμένη κατανομή παρατηρείται ότι το υψηλότερο ποσοστό (49,1%) των απαντήσεων συγκεντρώνει η κατηγορία των εργαζομένων που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Επίσης παρατηρούμε ότι ένα μεγάλο ποσοστό των συμμετεχόντων (40,7%) είναι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ/ΤΕΙ. Τα αποτελέσματα μας ήταν αναμενόμενα καθώς απευθυνθήκαμε σε υψηλόβαθμους υπαλλήλους. Στο διάγραμμα 15 παρουσιάζονται αναλυτικά πόσοι συμμετέχοντες ανήκουν σε κάθε κατηγορία.

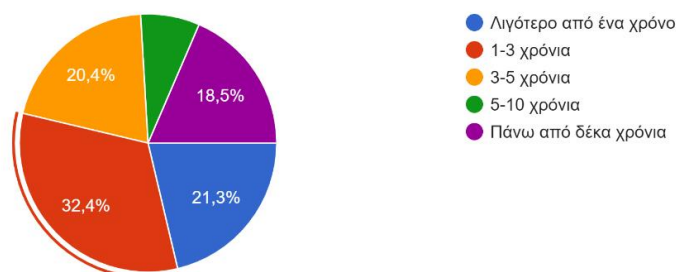
Διάγραμμα 16. Κατανομή του δείγματος κατά μορφωτικό επίπεδο.



ο Προϋπηρεσία

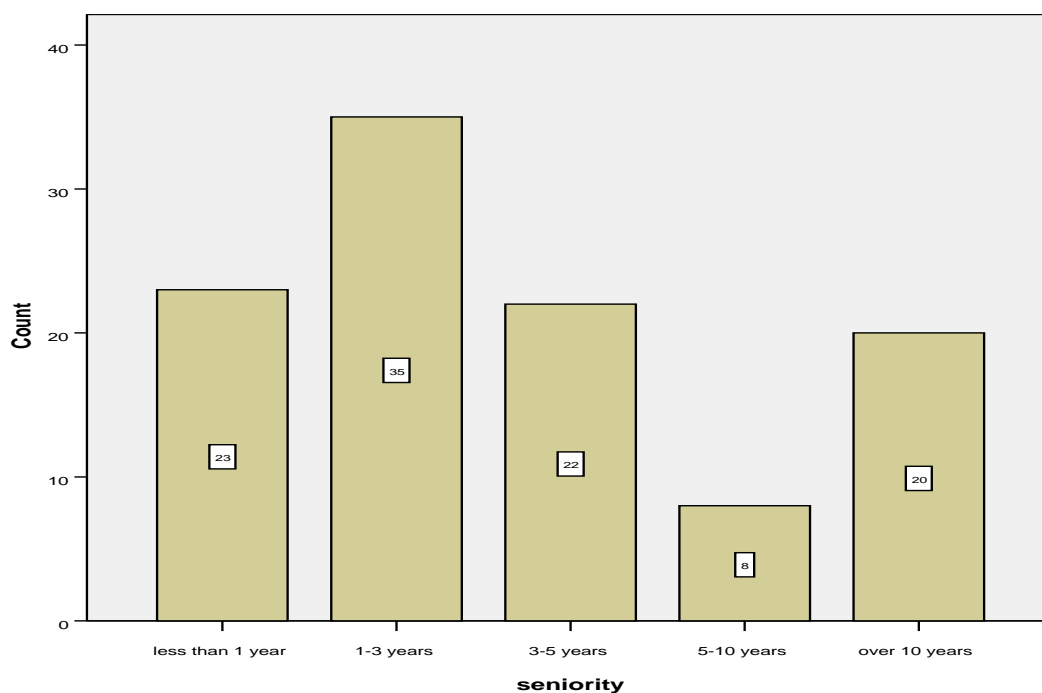
Διάγραμμα 17. Κατανομή του δείγματος βάση προϋπηρεσίας.

Πόσα χρόνια εργάζεστε στην εταιρεία σας;
108 απαντήσεις



Επί του συνόλου των 108 έγκυρων ερωτηματολογίων, με βάση τα συνολικά έτη της εργασιακής ζωής, παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 16, η ποσοστιαία κατανομή των ερωτώμενων. Τα υψηλότερα ποσοστά 32,4% και 21,3% αντίστοιχα, ανήκουν στις κατηγορίες των ερωτώμενων που έχουν από 1 έως 3 έτη προϋπηρεσίας και αντίστοιχα λιγότερο από ένα χρόνο προϋπηρεσίας. Ωστόσο μεγάλο είναι και το ποσοστό αυτόν που εργάζονται από 3 έως 5 έτη ποσοστό 20,4% και πάνω από 10 χρόνια με ποσοστό 18,5%. Στο διάγραμμα 17 παρουσιάζονται με νούμερα όσοι εργαζόμενοι ανήκουν σε κάθε κατηγορία.

Διάγραμμα 18. Κατανομή του δείγματος βάση προϋπηρεσίας.

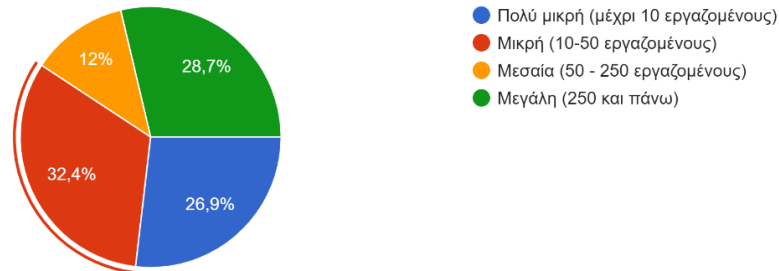


ο Μέγεθος εταιρείας

Διάγραμμα 19. Κατανομή του δείγματος βάση μεγέθους εταιρείας.

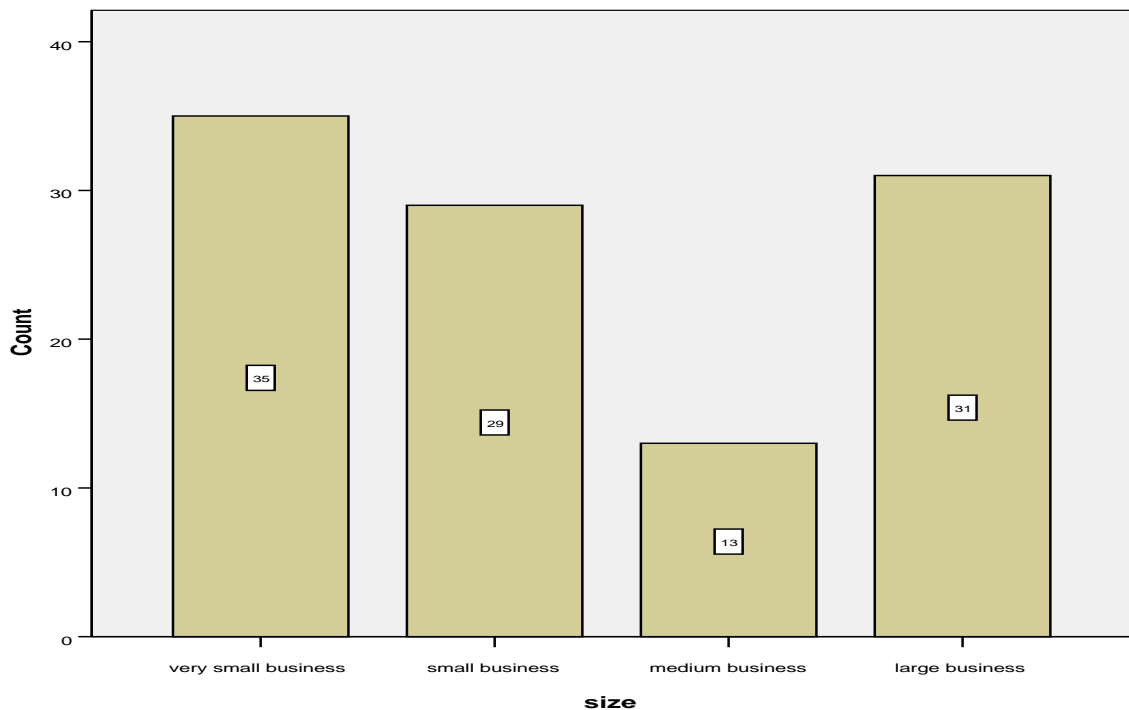
Η εταιρεία που εργάζεστε σε ποια κατηγορία ανήκει;

108 απαντήσεις



Επί του συνόλου των 108 έγκυρων ερωτηματολογίων, με βάση την κατηγορία της επιχείρησης/εταιρείας, παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 18, η ποσοστιαία κατανομή των ερωτώμενων. Το υψηλότερο ποσοστό 32,4% ανήκουν στις μικρές επιχειρήσεις και ακολουθούν οι μεγάλες επιχειρήσεις με ποσοστό 28,7%. Στο ακόλουθο διάγραμμα 19 παρουσιάζονται αναλυτικά πόσοι συμμετέχοντες ανήκουν σε κάθε κατηγορία.

Διάγραμμα 20. Κατανομή του δείγματος βάση μεγέθους εταιρείας.



7.2 Στατιστικός έλεγχος αξιοπιστίας εννοιών

Με τον έλεγχο εσωτερικής συνέπειας αξιοπιστίας εκτιμάται κατά πόσο διαφορετικές προτάσεις/ερωτήσεις μετρούν την ίδια έννοια. Υπολογίζεται με άλλα λόγια η συνοχή των ερωτήσεων που μετρούν την ίδια μεταβλητή. Ο πιο διαδεδομένος δείκτης αξιοπιστίας είναι ο Cronbach's α , όπου παίρνει τιμές από 0 ως 1. Όσο πλησιάζει η τιμή την μονάδα αυξάνεται και η αξιοπιστία της μεταβλητής. Αποδεκτές είναι οι τιμές που ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's α ξεπερνά την τιμή 0,7 (Nunnally and Bernstein, 1994), πολύ καλές θεωρούνται οι τιμές από 0,8 έως 0,9 και τέλειες από 0,9 έως 1.

Στην παρούσα εργασία, έγινε υπολογισμός του δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's α για όλες τις μεταβλητές μας, οι τιμές του δείκτη των μεταβλητών βρίσκονται στον πίνακα 5.

Πίνακας 5. Δείκτης εσωτερικής αξιοπιστίας Cronbach's Alpha

Δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha		
Μεταβλητές	Cronbach's Alpha	N of Items
Εμπιστοσύνη	0,779	4
Δικαιοσύνη	0,781	3
Εκπλήρωση υποσχέσεων	0,803	4
Κουλτούρα Καινοτομίας	0,882	8
Ποιότητα	0,818	9
Αλλαγή	0,718	8

Όλοι οι δείκτες ξεπερνούν το 0,7 και μάλιστα τρεις από αυτούς είναι πάνω από το 0,8. Από τα στοιχεία του πίνακα διαπιστώνεται υψηλή αξιοπιστία, συνεπώς **όλες οι τιμές είναι αποδεκτές.**

7.3 Οι απαντήσεις και η μέτρηση των μεταβλητών της έρευνας

Πριν περάσουμε στην στατιστική ανάλυση έχει ενδιαφέρον να δούμε πώς διαμορφώνονται οι μεταβλητές, των οποίων οι απαντήσεις θα μας οδηγήσουν να ελέγξουμε τις ερευνητικές υποθέσεις μας. Στον πίνακα 6 παρουσιάζονται τα μέτρα θέσης και διασποράς των μεταβλητών μας αυτών. Συγκεκριμένα παρουσιάζεται η μέση τιμή(mean), η διάμεσος(median), η επικρατούσα τιμή(mode), το εύρος(range), η διακύμανση(variance), η τυπική απόκλιση(std. deviation), η λοξότητα(skewness) και η κύρτωση(kurtosis).

Η μέση τιμή είναι το σημαντικότερο μέτρο θέσης και δείχνει το μέσο όρο όλων των μεταβλητών. Στην εργασία μας, παρατηρούμε ότι και στις έξι μεταβλητές η τιμή της μέσης τιμής κυμαίνεται πάνω από το 3 και κάτω από το 4, γεγονός που δηλώνει ότι στην έρευνα μας η εμπιστοσύνη, η δικαιοσύνη, εκπλήρωση υποσχέσεων, η κουλτούρα καινοτομίας, η ποιότητα και η αλλαγή βρίσκονται σε ένα επίπεδο μέτριο προς καλό. Συγκεκριμένα για την μεταβλητή της ποιότητας και της αλλαγής παρατηρούμε ότι αγγίζει σχεδόν το 4 ενώ η μεταβλητή της καινοτομίας είναι σχεδόν 3.

Πίνακας 6. Παρουσιάζει τα μέτρα θέσης και διασποράς των μεταβλητών μας

		Statistics					
		trust at work	justice at work	fulfillment of promises at work	innovation culture at work	quality at work	change at work
N	Valid	108	108	108	108	108	108
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,7662	3,6389	3,5625	3,0174	3,9640	3,9329
Std. Error of Mean		,07185	,08379	,08602	,08215	,05659	,04762
Median		3,7500	3,6667	3,6250	3,1250	4,0556	3,9375
Mode		3,75	4,00	3,00 ^a	3,00 ^a	4,11	3,75 ^a
Std. Deviation		,74670	,87081	,89399	,85371	,58811	,49484
Variance		,558	,758	,799	,729	,346	,245
Skewness		-,499	-,420	-,572	-,093	-,643	-,513
Std. Error of Skewness		,233	,233	,233	,233	,233	,233
Kurtosis		-,098	-,263	,053	-,729	,047	,787
Std. Error of Kurtosis		,461	,461	,461	,461	,461	,461
Range		3,25	4,00	4,00	3,63	2,89	2,75
Minimum		1,75	1,00	1,00	1,38	2,11	2,25
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Sum		406,75	393,00	384,75	325,88	428,11	424,75
Percentiles	25	3,2500	3,0000	3,0000	2,2813	3,5833	3,6250
	50	3,7500	3,6667	3,6250	3,1250	4,0556	3,9375
	75	4,2500	4,3333	4,2500	3,6250	4,4167	4,2500

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Στον πίνακα 7 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα μέτρησης του Ψυχολογικού Συμβολαίου δηλαδή της εμπιστοσύνης, της δικαιοσύνης και της αλλαγής(ανεξάρτητες μεταβλητές). Όπως αναφέραμε και πριν ο μέσος όρος της εμπιστοσύνης, της δικαιοσύνης και της εκπλήρωσης υποσχέσεων βρίσκεται στο επίπεδο μέτρια προς καλά. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η συχνότητα και το ποσοστό των συμμετεχόντων βάσει των απαντήσεων που έδωσαν. Σχετικά με την μέτρηση της μεταβλητής της **δικαιοσύνης** το 50% των συμμετεχόντων βρίσκεται στο επίπεδο μέτρια προς καλά, το 33,3% στο επίπεδο καλά προς πολύ καλά, ενώ μόλις 16,7% δήλωσε επίπεδα κάτω του μετρίου. Στην **δικαιοσύνη** βλέπουμε ότι οι απαντήσεις μοιράζονται με το επίπεδο μέτρια προς καλά να υπερिσχύει πάλι με ποσοστό 40,7%, ακολουθεί με 30,6% το επίπεδο κάτω του μετρίου και τέλος η κατηγορία καλά έως πολύ καλά με ποσοστό 28,7. Τελευταία μεταβλητή αυτού του πίνακα είναι η **εκπλήρωση υποσχέσεων** με την κατηγορία μέτρια προς καλά να κυριαρχεί πάλι με ποσοστό 39,8%, ακολουθεί η κατηγορία κάτω του μετρίου με ποσοστό 31,5% και τελευταία η κατηγορία καλά προς πολύ καλά με ποσοστό 28,7%.

Πίνακας 7. Η εμπιστοσύνη, η δικαιοσύνη και η εκπλήρωση υποσχέσεων βάση τις απαντήσεις του δείγματος.

	(-]	Frequency	Percent (%)	M.O
Εμπιστοσύνη	<=3	18	16,7	3,77
	3-4	54	50	
	4-5	36	33,3	
Δικαιοσύνη	<=3	33	30,6	3,64
	3-4	44	40,7	
	4-5	31	28,7	
Εκπλήρωση υποσχέσεων	<=3	34	31,5	3,56
	3-4	43	39,8	
	4-5	31	28,7	

Πίνακα 8, παρατηρούμε κι εδώ πως ο μέσος όρος τον μεταβλητών κουλτούρα καινοτομίας, ποιότητα και αλλαγή(εξαρτημένες μεταβλητές) κυμαίνονται ανάμεσα στο 3 και 4 δηλαδή στο επίπεδο μέτρια προς καλά. Παρατηρούμε όμως ότι ο μέσος όρος της κουλτούρας καινοτομίας είναι σχεδόν 3 δηλαδή μέτρια και της ποιότητας και αλλαγής σχεδόν 4 δηλαδή καλή. Βλέπουμε ότι για την μεταβλητή **κουλτούρα καινοτομίας** με το μεγαλύτερο ποσοστό 49,1 βρίσκεται σε επίπεδο κάτω του μετρίου. Ένα μεγάλο ποσοστό 39,8 βρίσκεται στο επίπεδο μέτρια προς καλά, και ένα μικρό ποσοστό μόλις 11,1% δήλωσε καλά προς πολύ καλά. Για την μεταβλητή της **ποιότητας** παρατηρούμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία βρίσκεται σε επίπεδο πάνω του μετρίου. Το 50% των συμμετεχόντων κατατάσσεται στην κατηγορία καλά έως πολύ καλά, το 39,8% στην κατηγορία μέτρια προς καλά και μόνο το 10,2% σε κατηγορία κάτω του μετρίου. Τέλος, και στην μεταβλητή της **αλλαγής** συναντάμε υψηλά ποσοστά πάνω από το μέτριο επίπεδο καθώς μόνο 6,5% δήλωσε κατηγορία κάτω του μετρίου. Το 50,8% πάνω από τους μισούς δήλωσε επίπεδο πάνω από το μέτριο πως καλά και 42,7% ανήκει στην κατηγορία καλά προς πολύ καλά.

Πίνακας 8. Η καινοτομία, η ποιότητα και αλλαγή με βάση τις απαντήσεις του δείγματος.

	(-]	Frequency	Percent	M.O
Κουλτούρα καινοτομίας	<=3	53	49,1	3,02
	3-4	43	39,8	
	4-5	12	11,1	
Ποιότητα	<=3	11	10,2	3,96
	3-4	43	39,8	
	4-5	54	50	
Αλλαγή	<=3	7	6,5	3,93
	3-4	55	50,8	
	4-5	46	42,7	

7.4 Ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων

Προκειμένου να γίνει έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων που έχουν διατυπωθεί, αρχικά έγιναν οι απαραίτητες συσχετίσεις. Αναλυτικότερα, για να προσδιοριστεί η φύση και η ένταση της συσχέτισης που ενδεχομένως υπάρχει μεταξύ των μεταβλητών, υπολογίστηκε ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης Pearson (r), ο συντελεστής Pearson λαμβάνει τιμές από -1 μέχρι 1. Το πρόσημο φανερώνει τη φύση της συσχέτισης. Η τιμή -1 σημαίνει τέλεια αρνητική συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών, δηλαδή όταν αυξάνεται η μία μειώνεται η άλλη. Η τιμή 0 σημαίνει ότι δεν έχουμε συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών. Τέλος, η τιμή 1 δείχνει ότι υπάρχει τέλεια θετική συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών, δηλαδή όταν αυξάνεται η μία αυξάνεται και η άλλη μεταβλητή.

Χρησιμοποιώντας τα τεταρτημόρια, μια διαβάθμιση είναι η εξής:

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

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

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

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

Παρόμοια είναι και η διαβάθμιση στις αρνητικές συσχετίσεις. Φυσικά πριν από οποιαδήποτε ερμηνεία χρειάζεται να γίνει ο έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας του δείκτη. Αν ο δείκτης δεν είναι σημαντικός τότε θεωρείται ότι είναι μηδέν. Η στατιστική σημαντικότητα ($sig.$) διαπιστώνεται σε δύο επίπεδα, σε επίπεδο $sig.<0,01$ και σε επίπεδο $sig.<0,05$.

Η ανάλυση συσχέτισης που πραγματοποιήθηκε στη παρούσα εργασία περιλαμβάνει τις μεταβλητές ελέγχου(φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, προϋπηρεσία και μέγεθος εταιρείας) και τις κύριες μεταβλητές (εμπιστοσύνη στην εργασία, δικαιοσύνη στην εργασία, εκπλήρωση υποσχέσεων στον εργασιακό χώρο, κουλτούρα καινοτομίας, ποιότητα και αλλαγή). Τα αποτελέσματα από την ανάλυση συσχέτισης και τον συντελεστή Pearson (r) παρουσιάζονται στον πίνακα 9.

Αναλυτικότερα,

1: Οι σχέσεις εμπιστοσύνης στον χώρο εργασίας σχετίζονται θετικά με την δημιουργία κουλτούρας καινοτομίας με μέτρια ένταση καθώς $r=0,405$. Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01 ($sig.= 0,000 < 0,01$). Η συσχέτιση αυτή σημαίνει ότι υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης αυξάνουν την καινοτομία και την κουλτούρα καινοτομίας.

- 2: **Οι σχέσεις εμπιστοσύνης στον χώρο εργασίας σχετίζονται θετικά με την δημιουργία ποιότητας με ισχυρή ένταση καθώς $r=0,641$.** Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01 (**sig.= 0,000 < 0,01**). Η συσχέτιση αυτή σημαίνει ότι υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης αυξάνουν την ποιότητα στην εργασία.
- 3: **Οι σχέσεις εμπιστοσύνης στον χώρο εργασίας σχετίζονται θετικά με την δημιουργία αλλαγής με μέτρια ένταση $r=0,379$.** Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01 (**sig.= 0,000 < 0,01**). Η συσχέτιση αυτή σημαίνει ότι υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης συμβάλουν στην δημιουργία αλλαγής.
- 4: **Η δικαιοσύνη στον χώρο εργασίας σχετίζεται θετικά με την δημιουργία κουλτούρας καινοτομίας με μέτρια ένταση καθώς $r=0,405$.** Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01 (**sig.= 0,000 < 0,01**). Η συσχέτιση αυτή σημαίνει ότι υψηλά επίπεδα δικαιοσύνης αυξάνουν την καινοτομία και την κουλτούρα καινοτομίας.
- 5: **Η δικαιοσύνη στον χώρο εργασίας σχετίζεται θετικά με την δημιουργία ποιότητας με ισχυρή ένταση καθώς $r=0,577$.** Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01 (**sig.= 0,000 < 0,01**). Η συσχέτιση αυτή σημαίνει ότι υψηλά επίπεδα δικαιοσύνης αυξάνουν την ποιότητα στην εργασία.
- 6: **Η δικαιοσύνη στον χώρο εργασίας σχετίζεται θετικά με την δημιουργία αλλαγής με μέτρια ένταση $r=0,314$.** Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01 (**sig.= 0,001 < 0,01**). Η συσχέτιση αυτή σημαίνει ότι υψηλά επίπεδα δικαιοσύνης συμβάλουν στην δημιουργία αλλαγής.
- 7: **Η εκπλήρωση των υποσχέσεων που δόθηκαν σχετίζεται θετικά με την δημιουργία κουλτούρας καινοτομίας με μέτρια ένταση καθώς $r=0,488$.** Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01 (**sig.= 0,000 < 0,01**). Η συσχέτιση αυτή σημαίνει ότι υψηλά επίπεδα εκπλήρωσης υποσχέσεων αυξάνουν την καινοτομία και την κουλτούρα καινοτομίας.
- 8: **Η εκπλήρωση των υποσχέσεων που δόθηκαν σχετίζεται θετικά με την δημιουργία ποιότητας με ισχυρή ένταση καθώς $r=0,610$.** Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01 (**sig.= 0,000 < 0,01**). Η συσχέτιση αυτή σημαίνει ότι υψηλά επίπεδα εκπλήρωσης υποσχέσεων αυξάνουν την ποιότητα στην εργασία.
- 9: **Η εκπλήρωση των υποσχέσεων που δόθηκαν σχετίζεται θετικά με την δημιουργία αλλαγής με μέτρια ένταση $r=0,340$.** Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01 (**sig.= 0,000 < 0,01**). Η συσχέτιση αυτή σημαίνει ότι υψηλά επίπεδα εκπλήρωσης υποσχέσεων συμβάλουν στην δημιουργία αλλαγής.

Αναφέραμε παραπάνω τις θετικές συσχετίσεις που προκύπτουν από τον πίνακα 8 για τις ερευνητικές μας υποθέσεις. Στην συνέχεια, αξίζει να αναφέρουμε και τις υπόλοιπες συσχετίσεις που προέκυψαν από τον πίνακα αυτό. Παρατηρούμε ότι:

- Υπάρχει θετική συσχέτιση, ασθενούς έντασης, της **εμπιστοσύνης στην εργασία** με την **ηλικία** $r=0,208$. Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,05 ($\text{sig.} = 0,031 < 0,05$). Ακόμα **οι σχέσεις εμπιστοσύνης** σχετίζονται θετικά, με μέτρια ένταση $r=0,285$ και με την **προϋπηρεσία**. Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01 ($\text{sig.} = 0,003 < 0,01$).
- Παρατηρούμε ακόμα την ισχυρή θετική συσχέτιση που υπάρχει ανάμεσα στην **δικαιοσύνη** και την **εμπιστοσύνη** με $r=0,748$ και με σημαντική στατιστική συσχέτιση σε επίπεδο 0,01 ($\text{sig.} = 0,000 < 0,01$).
- **Η εκπλήρωση των υποσχέσεων** παρατηρούμε ότι και αυτή σχετίζεται θετικά, με ασθενή ένταση, με την **ηλικία**, την **προϋπηρεσία** καθώς και με το **μέγεθος της επιχείρησης**. Οι συσχετίσεις αυτές είναι στατιστικά σημαντικές στο επίπεδο 0,05.
- Η μεταβλητή της **κουλτούρας καινοτομία** συνδέεται και αυτή θετικά με την **ηλικία** και με την **προϋπηρεσία**. Έχει ασθενή θετική συσχέτιση με την **ηλικία** ($r=0,193$ και $\text{sig.} = 0,045 < 0,05$) και μέτρια συσχέτιση με την **προϋπηρεσία** ($r=0,357$ και $\text{sig.} = 0,000 < 0,01$).
- Υπάρχει ασθενής συσχέτιση της **ποιότητας** με την **ηλικία** και την **προϋπηρεσία**. Οι συσχετίσεις αυτές είναι στατιστικά σημαντικές στο επίπεδο 0,05. Ισχυρή θετική συσχέτιση έχει και η ποιότητα με την κουλτούρα καινοτομίας ($r=0,593$) και με σημαντική στατιστική συσχέτιση σε επίπεδο 0,01 ($\text{sig.} = 0,000 < 0,01$).
- Τέλος, υπάρχει μέτρια θετική συσχέτιση της **αλλαγής** με την **ηλικία** ($r=0,279$) και με την **ποιότητα** ($r=0,413$), με σημαντική στατιστική συσχέτιση σε επίπεδο 0,01 και ασθενή σχετική συσχέτιση της **αλλαγής** με την **κουλτούρα καινοτομίας** ($r=0,207$), με σημαντική στατιστική συσχέτιση σε επίπεδο 0,05.

Συνοψίζοντας, καταλήγουμε ότι η ηλικία ενός εργαζομένου σχετίζεται θετικά με τις σχέσεις εμπιστοσύνης, με την εκπλήρωση των υποσχέσεων, με την κουλτούρα καινοτομίας και με την αλλαγή. Όσο μεγαλύτερο ηλικιακά ο εργαζόμενος τόσο μεγαλύτερα και τα ποσοστά των μεταβλητών που σχετίζονται με την ηλικία. Παρομοίως και για την προϋπηρεσία, όσο αυξάνονται τα χρόνια προϋπηρεσίας τόσο αυξάνεται οι σχέσεις εμπιστοσύνης, η εκπλήρωση των υποσχέσεων, η κουλτούρα καινοτομίας και η ποιότητα. Τέλος όσο αυξάνεται η καινοτομία αυξάνεται η ποιότητα και αλλαγή και όσο αυξάνεται η ποιότητα αυξάνεται η αλλαγή.

Πίνακας 9. Ανάλυση συσχέτισης μεταβλητών βάσει του συντελεστή Pearson (r)

Correlations

		gender	age	education	seniority	size	trust at work	justice at work	fulfillment of promises at work	innovation culture at work	quality at work	change at work
gender	Pearson Correlation	1										
	N	108										
age	Pearson Correlation	-,107	1	**	**	**	*		*	*	*	**
	Sig. (2-tailed)	,269										
	N	108	108									
education	Pearson Correlation	-,188	-,254**	1								
	Sig. (2-tailed)	,052	,008									
	N	108	108	108								
seniority	Pearson Correlation	-,122	,503**	-,004	1	**	**		*	**	*	
	Sig. (2-tailed)	,209	,000	,968								
	N	108	108	108	108							
size	Pearson Correlation	-,054	,486**	-,136	,269**	1			*			
	Sig. (2-tailed)	,577	,000	,160	,005							
	N	108	108	108	108	108						
trust at work	Pearson Correlation	-,130	,208*	,003	,285**	,071	1	**	**	**	**	**
	Sig. (2-tailed)	,181	,031	,976	,003	,467						
	N	108	108	108	108	108	108					
justice at work	Pearson Correlation	-,047	,126	-,067	,179	,066	,748**	1	**	**	**	**
	Sig. (2-tailed)	,626	,194	,488	,064	,498	,000					
	N	108	108	108	108	108	108	108				
fulfillment of promises at work	Pearson Correlation	-,136	,242*	-,074	,218*	,239*	,714**	,691**	1	**	**	**
	Sig. (2-tailed)	,160	,012	,444	,024	,013	,000	,000				
	N	108	108	108	108	108	108	108	108			
innovation culture at work	Pearson Correlation	,036	,193*	-,107	,357**	,066	,405**	,405**	,488**	1	**	*
	Sig. (2-tailed)	,713	,045	,270	,000	,497	,000	,000	,000			
	N	108	108	108	108	108	108	108	108	108		
quality at work	Pearson Correlation	-,002	,195*	-,035	,244*	,089	,641**	,577**	,610**	,593**	1	**
	Sig. (2-tailed)	,982	,043	,719	,011	,361	,000	,000	,000	,000		
	N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	
change at work	Pearson Correlation	-,027	,279**	-,060	,144	,143	,379**	,314**	,340**	,207*	,413**	1
	Sig. (2-tailed)	,783	,003	,536	,138	,139	,000	,001	,000	,032	,000	
	N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108

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

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

7.5 Ανάλυση Παλινδρόμησης

Η παλινδρόμηση είναι μία ευρέως χρησιμοποιούμενη στατιστική τεχνική μοντελοποίησης για την έρευνα της συσχέτισης μεταξύ μιας εξαρτώμενης μεταβλητής και μίας η περισσότερων ανεξάρτητων μεταβλητών (Wikipedia). Χρησιμοποιείται με σκοπό την εκχώρηση δεδομένων σε μια πραγματική μεταβλητή πρόβλεψης. Θα εφαρμόσουμε την τεχνική της παλινδρόμησης σε όλες τις ερευνητικές μας υποθέσεις και θα προκύψουν τρεις πίνακες. Ο πίνακας Model Summary, ο πίνακας ANOVA και ο πίνακας Coefficients. Στον πίνακα **Model Summary** παρατηρούμε τον συντελεστή **R Square** ο οποίος δείχνει το ποσοστό της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής, το οποίο ερμηνεύεται από το μοντέλο διακύμανσης της ανεξάρτητης μεταβλητής. Ο πίνακας **ANOVA** ελέγχει την στατιστική σημαντικότητα της γραμμικής παλινδρόμησης. Αν **Sig. < 0,05**, το **F** είναι μεγάλο και η γραμμική παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική. Στον πίνακα **Coefficients** μεγαλύτερη σημασία έχουν η δείκτες **B** και **Beta**. Ο δείκτης B δείχνει πόσο θα αυξηθεί η εξαρτημένη μεταβλητή αν αυξηθεί κατά μία μονάδα η ανεξάρτητη μεταβλητή. Οι τιμές του δείκτη Beta ελέγχονται σε μοντέλα παλινδρόμησης με πολλές ανεξάρτητες μεταβλητές και χρησιμεύουν στην ταξινόμηση αυτών των μεταβλητών ανάλογα με την ερμηνευτική τους ικανότητα. Οι δείκτες t & Sig. Αποτελούν τον έλεγχο στατιστικής σημαντικότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών. Όταν Sig<0.05 η γραμμική παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική.

ο Μοντέλο Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H1.

Ανεξάρτητες Μεταβλητές (Predictors): Εμπιστοσύνη στην εργασία, φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, προϋπηρεσία, μέγεθος εταιρείας

Εξαρτημένη Μεταβλητή (Dependent Variable): κουλτούρα καινοτομίας

Πίνακας 10: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H1 – Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,499 ^a	,249	,204	,76147

a. Predictors: (Constant), trust at work, education, size, gender, seniority, age

Πίνακας 11: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H1 – ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19,419	6	3,237	5,582	,000 ^a
	Residual	58,564	101	,580		
	Total	77,983	107			

a. Predictors: (Constant), trust at work, education, size, gender, seniority, age

b. Dependent Variable: innovation culture at work

Πίνακας 12: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H1 - Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,476	,611		2,417	,017
	gender	,161	,156	,092	1,033	,304
	age	-,021	,106	-,023	-,198	,844
	education	-,117	,108	-,100	-1,084	,281
	seniority	,179	,064	,291	2,816	,006
	size	-,024	,070	-,034	-,342	,733
	trust at work	,390	,104	,341	3,758	,000

a. Dependent Variable: innovation culture at work

Έχοντας πραγματοποιήσει την τεχνική γραμμικής παλινδρόμησης για την ερευνητική υπόθεση **H1** μπορούμε να προχωρήσουμε στην ανάλυση της βάσει των πινάκων 10, 11, 12. Από τον πίνακα Model Summary προκύπτει ότι το 24,9% (R Square= 0,249) της διακύμανσης της κουλτούρας καινοτομίας ερμηνεύεται από την διακύμανση της εμπιστοσύνης στην εργασία και από τις μεταβλητές ελέγχου. Από τον πίνακα ANOVA προκύπτει ότι η γραμμική παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική (F = 5,582 και Sig=0,000<0,05). Από τον πίνακα Coefficients που μας δείχνει τη συμμετοχή των επιμέρους ανεξάρτητων μεταβλητών στη διακύμανση της εξαρτημένης μεταβλητής, παρατηρούμε ότι στατιστικά σημαντική είναι η ερμηνευτική ικανότητα μόνο δύο ανεξάρτητων μεταβλητών, της εμπιστοσύνης στην εργασία με t=3,758 & Sig=0,000<0,05 και της προϋπηρεσίας με t=2,816 & Sig=0,006<0,05. Ακόμα σημαντική ερμηνευτική σημασία έχουν και οι δείκτες B και Beta, βλέπουμε ότι για την εμπιστοσύνη έχουμε δείκτες B=0,390 και Beta=0,341 δηλαδή για κάθε αύξηση της εμπιστοσύνης στην εργασία κατά

μία μονάδα αυξάνεται η κουλτούρα καινοτομίας κατά 0,390. Επίσης οι δείκτες B και Beta για την προϋπηρεσία είναι $B=0,179$ & $Beta=0,291$, άρα για κάθε αύξηση της προϋπηρεσίας κατά μία μονάδα αυξάνεται η κουλτούρα καινοτομίας κατά 0,179. **Συνεπώς, τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης και συσχέτισης επιβεβαιώνουν την ερευνητική υπόθεση H1.**

○ **Μοντέλο Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H2.**

Ανεξάρτητες Μεταβλητές (Predictors): Εμπιστοσύνη στην εργασία, φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, προϋπηρεσία, μέγεθος εταιρείας

Εξαρτημένη Μεταβλητή (Dependent Variable): Ποιότητα

Πίνακας 13: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H2 – Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,652 ^a	,425	,390	,45918

a. Predictors: (Constant), trust at work, education, size, gender, seniority, age

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,713	6	2,619	12,420	,000 ^a
	Residual	21,296	101	,211		
	Total	37,008	107			

a. Predictors: (Constant), trust at work, education, size, gender, seniority, age

b. Dependent Variable: quality at work

Πίνακας 15: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H2 - Coefficients

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,927	,368		5,234	,000
	gender	,107	,094	,089	1,136	,259
	age	,024	,064	,038	,373	,710
	education	-,007	,065	-,008	-,103	,918
	seniority	,022	,038	,053	,581	,562
	size	,008	,042	,016	,181	,857
	trust at work	,495	,063	,629	7,914	,000

a. Dependent Variable: quality at work

Έχοντας πραγματοποιήσει την τεχνική γραμμικής παλινδρόμησης για την ερευνητική υπόθεση **H2** μπορούμε να προχωρήσουμε στην ανάλυση της βάσει των πινάκων 13, 14, 15. Από τον πίνακα Model Summary προκύπτει ότι το 42,5% ($R^2 = 0,425$) της διακύμανσης της ποιότητας ερμηνεύεται από την διακύμανση της εμπιστοσύνης στην εργασία και από τις μεταβλητές ελέγχου. Από τον πίνακα ANOVA προκύπτει ότι η γραμμική παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική ($F = 12,420$ και $Sig = 0,000 < 0,05$). Από τον πίνακα Coefficients που μας δείχνει τη συμμετοχή των επιμέρους ανεξάρτητων μεταβλητών στη διακύμανση της εξαρτημένης μεταβλητής, παρατηρούμε ότι στατιστικά σημαντική είναι η ερμηνευτική ικανότητα μόνο μίας ανεξάρτητης μεταβλητής, της εμπιστοσύνης στην εργασία με $t = 7,914$ & $Sig = 0,000 < 0,05$. Ακόμα σημαντική ερμηνευτική σημασία έχουν και οι δείκτες B και Beta, βλέπουμε ότι για την εμπιστοσύνη έχουμε δείκτες $B = 0,495$ και $Beta = 0,629$ δηλαδή για κάθε αύξηση της εμπιστοσύνης στην εργασία κατά μία μονάδα αυξάνεται η ποιότητα κατά 0,495. **Συνεπώς, τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης και συσχέτισης επιβεβαιώνουν την ερευνητική υπόθεση H2.**

○ **Μοντέλο Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H3.**

Ανεξάρτητες Μεταβλητές (Predictors): Εμπιστοσύνη στην εργασία, φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, προϋπηρεσία, μέγεθος εταιρείας

Εξαρτημένη Μεταβλητή (Dependent Variable): Αλλαγή

Πίνακας 16: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H3 – Model Summary

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,438 ^a	,192	,144	,45779

a. Predictors: (Constant), trust at work, education, size, gender, seniority, age

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

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,034	6	,839	4,003	,001 ^a
	Residual	21,167	101	,210		
	Total	26,201	107			

a. Predictors: (Constant), trust at work, education, size, gender, seniority, age

b. Dependent Variable: change at work

Πίνακας 18: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H3 - Coefficients

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,771	,367		7,549	,000
	gender	,039	,094	,038	,415	,679
	age	,127	,064	,239	2,005	,048
	education	,007	,065	,010	,105	,916
	seniority	-,029	,038	-,080	-,749	,456
	size	,011	,042	,027	,260	,795
	trust at work	,236	,062	,355	3,777	,000

a. Dependent Variable: change at work

Έχοντας πραγματοποιήσει την τεχνική γραμμικής παλινδρόμησης για την ερευνητική υπόθεση **H3** μπορούμε να προχωρήσουμε στην ανάλυση της βάσει των πινάκων 16, 17, 18. Από τον πίνακα Model Summary προκύπτει ότι το 19,2% (R Square= 0,192) της διακύμανσης της κουλτούρας καινοτομίας ερμηνεύεται από την διακύμανση της εμπιστοσύνης στην εργασία και από τις μεταβλητές ελέγχου. Από τον πίνακα ANOVA προκύπτει ότι η γραμμική παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική (F = 4,003 και Sig=0,001<0,05). Από τον πίνακα Coefficients που μας δείχνει τη συμμετοχή των επιμέρους ανεξάρτητων μεταβλητών στη διακύμανση της

εξαρτημένης μεταβλητής, παρατηρούμε ότι στατιστικά σημαντική είναι η ερμηνευτική ικανότητα μόνο δύο ανεξάρτητων μεταβλητών, της εμπιστοσύνης στην εργασία με $t=3,777$ & $Sig=0,000 < 0,05$ και της ηλικίας με $t=2,005$ & $Sig=0,048 < 0,05$. Ακόμα σημαντική ερμηνευτική σημασία έχουν και οι δείκτες B και Beta, βλέπουμε ότι για την εμπιστοσύνη έχουμε δείκτες $B=0,236$ και $Beta=0,355$ δηλαδή για κάθε αύξηση της εμπιστοσύνης στην εργασία κατά μία μονάδα αυξάνεται η κουλτούρα καινοτομίας κατά 0,236. Επίσης οι δείκτες B και Beta για την ηλικία είναι $B=0,127$ & $Beta=0,239$, άρα για κάθε αύξηση της προϋπηρεσίας κατά μία μονάδα αυξάνεται η κουλτούρα καινοτομίας κατά 0,127. **Συνεπώς, τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης και συσχέτισης επιβεβαιώνουν την ερευνητική υπόθεση H3.**

○ **Μοντέλο Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H4.**

Ανεξάρτητες Μεταβλητές (Predictors): Δικαιοσύνη, φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, προϋπηρεσία, μέγεθος εταιρείας

Εξαρτημένη Μεταβλητή (Dependent Variable): Κουλτούρα καινοτομίας

Πίνακας 19: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H4 – Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,512 ^a	,262	,218	,75493

a. Predictors: (Constant), justice at work, gender, size, education, seniority, age

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,422	6	3,404	5,972	,000 ^a
	Residual	57,561	101	,570		
	Total	77,983	107			

a. Predictors: (Constant), justice at work, gender, size, education, seniority, age

b. Dependent Variable: innovation culture at work

Πίνακας 21: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H4 - Coefficients

		Coefficients ^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,540	,586		2,629	,010
	gender	,130	,154	,075	,845	,400
	age	,005	,104	,005	,047	,963
	education	-,086	,107	-,074	-,804	,423
	seniority	,193	,062	,313	3,098	,003
	size	-,035	,069	-,050	-,509	,612
	justice at work	,343	,085	,350	4,016	,000

a. Dependent Variable: innovation culture at work

Έχοντας πραγματοποιήσει την τεχνική γραμμικής παλινδρόμησης για την ερευνητική υπόθεση **H4** μπορούμε να προχωρήσουμε στην ανάλυση της βάσει των πινάκων 19, 20, 21. Από τον πίνακα Model Summary προκύπτει ότι το 26,2% (R Square= 0,262) της διακύμανσης της κουλτούρας καινοτομίας ερμηνεύεται από την διακύμανση της δικαιοσύνης στην εργασία και από τις μεταβλητές ελέγχου. Από τον πίνακα ANOVA προκύπτει ότι η γραμμική παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική (F = 5,972 και Sig=0,000<0,05). Από τον πίνακα Coefficients που μας δείχνει τη συμμετοχή των επιμέρους ανεξάρτητων μεταβλητών στη διακύμανση της εξαρτημένης μεταβλητής, παρατηρούμε ότι στατιστικά σημαντική είναι η ερμηνευτική ικανότητα μόνο δύο ανεξάρτητων μεταβλητών, της δικαιοσύνης στην εργασία με t=4,016 & Sig=0,000<0,05 και της προϋπηρεσίας με t=3,098 & Sig=0,003<0,05. Ακόμα σημαντική ερμηνευτική σημασία έχουν και οι δείκτες B και Beta, βλέπουμε ότι για την δικαιοσύνη έχουμε δείκτες B=0,343 και Beta=0,350 δηλαδή για κάθε αύξηση της δικαιοσύνης στην εργασία κατά μία μονάδα αυξάνεται η κουλτούρα καινοτομίας κατά 0,343. Επίσης οι δείκτες B και Beta για την ηλικία είναι B=0,193 & Beta=0,313 άρα για κάθε αύξηση της προϋπηρεσίας κατά μία μονάδα αυξάνεται η κουλτούρα καινοτομίας κατά 0,193. **Συνεπώς, τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης και συσχέτισης επιβεβαιώνουν την ερευνητική υπόθεση H4.**

○ **Μοντέλο Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H5.**

Ανεξάρτητες Μεταβλητές (Predictors): Δικαιοσύνη , φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, προϋπηρεσία, μέγεθος εταιρείας

Εξαρτημένη Μεταβλητή (Dependent Variable): Ποιότητα

Πίνακας 22: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H5 – Model Summary

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,600 ^a	,361	,323	,48404

a. Predictors: (Constant), justice at work, gender, size, education, seniority, age

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

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,345	6	2,224	9,493	,000 ^a
	Residual	23,663	101	,234		
	Total	37,008	107			

a. Predictors: (Constant), justice at work, gender, size, education, seniority, age

b. Dependent Variable: quality at work

Πίνακας 24: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H5 - Coefficients

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,238	,376		5,959	,000
	gender	,063	,099	,053	,641	,523
	age	,058	,067	,091	,864	,390
	education	,027	,069	,034	,396	,693
	seniority	,047	,040	,110	1,165	,247
	size	-,007	,044	-,014	-,154	,878
	justice at work	,373	,055	,552	6,801	,000

a. Dependent Variable: quality at work

Έχοντας πραγματοποιήσει την τεχνική γραμμικής παλινδρόμησης για την ερευνητική υπόθεση **H5** μπορούμε να προχωρήσουμε στην ανάλυση της βάσει των πινάκων 22, 23, 24. Από τον πίνακα Model Summary προκύπτει ότι το 36,1% (R Square= 0,361) της διακύμανσης της

ποιότητας ερμηνεύεται από την διακύμανση της δικαιοσύνης στην εργασία και από τις μεταβλητές ελέγχου. Από τον πίνακα ANOVA προκύπτει ότι η γραμμική παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική ($F = 9,493$ και $Sig=0,000<0,05$). Από τον πίνακα Coefficients που μας δείχνει τη συμμετοχή των επιμέρους ανεξάρτητων μεταβλητών στη διακύμανση της εξαρτημένης μεταβλητής, παρατηρούμε ότι στατιστικά σημαντική είναι η ερμηνευτική ικανότητα μόνο μίας ανεξάρτητης μεταβλητής, της δικαιοσύνης στην εργασία με $t=6,801$ & $Sig=0,000<0,05$. Ακόμα σημαντική ερμηνευτική σημασία έχουν και οι δείκτες B και Beta, βλέπουμε ότι για την δικαιοσύνη έχουμε δείκτες $B=0,373$ και $Beta=0,552$ δηλαδή για κάθε αύξηση της δικαιοσύνης στην εργασία κατά μία μονάδα αυξάνεται η ποιότητα κατά 0,373. .
Συνεπώς, τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης και συσχέτισης επιβεβαιώνουν την ερευνητική υπόθεση H5.

○ **Μοντέλο Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H6.**

Ανεξάρτητες Μεταβλητές (Predictors): Δικαιοσύνη, φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, προϋπηρεσία, μέγεθος εταιρείας

Εξαρτημένη Μεταβλητή (Dependent Variable): Αλλαγή

Πίνακας 25: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H6 – Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,399 ^a	,159	,109	,46710

a. Predictors: (Constant), justice at work, gender, size, education, seniority, age

Πίνακας 26: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H6 - ANOVA

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,164	6	,694	3,181	,007 ^a
	Residual	22,036	101	,218		
	Total	26,201	107			

a. Predictors: (Constant), justice at work, gender, size, education, seniority, age

b. Dependent Variable: change at work

Πίνακας 27: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H6 - Coefficients

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,965	,362		8,179	,000
	gender	,017	,095	,017	,182	,856
	age	,144	,065	,270	2,227	,028
	education	,022	,066	,032	,331	,741
	seniority	-,016	,039	-,044	-,410	,683
	size	,004	,043	,010	,095	,925
	justice at work	,165	,053	,290	3,117	,002

a. Dependent Variable: change at work

Έχοντας πραγματοποιήσει την τεχνική γραμμικής παλινδρόμησης για την ερευνητική υπόθεση **H6** μπορούμε να προχωρήσουμε στην ανάλυση της βάσει των πινάκων 25, 26, 27. Από τον πίνακα Model Summary προκύπτει ότι το 15,9% ($R^2 = 0,159$) της διακύμανσης της κουλτούρας καινοτομίας ερμηνεύεται από την διακύμανση της δικαιοσύνης στην εργασία και από τις μεταβλητές ελέγχου. Από τον πίνακα ANOVA προκύπτει ότι η γραμμική παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική ($F = 3,181$ και $Sig = 0,007 < 0,05$). Από τον πίνακα Coefficients που μας δείχνει τη συμμετοχή των επιμέρους ανεξάρτητων μεταβλητών στη διακύμανση της εξαρτημένης μεταβλητής, παρατηρούμε ότι στατιστικά σημαντική είναι η ερμηνευτική ικανότητα μόνο δύο ανεξάρτητων μεταβλητών, της δικαιοσύνης στην εργασία με $t = 3,117$ & $Sig = 0,002 < 0,05$ και της ηλικίας με $t = 2,227$ & $Sig = 0,028 < 0,05$. Ακόμα σημαντική ερμηνευτική σημασία έχουν και οι δείκτες B και Beta, βλέπουμε ότι για την δικαιοσύνη έχουμε δείκτες $B = 0,165$ και $Beta = 0,290$ δηλαδή για κάθε αύξηση της δικαιοσύνης στην εργασία κατά μία μονάδα αυξάνεται η αλλαγή κατά 0,165. Επίσης οι δείκτες B και Beta για την ηλικία είναι $B = 0,144$ & $Beta = 0,270$ άρα για κάθε αύξηση της ηλικίας κατά μία μονάδα αυξάνεται η αλλαγή

κατά 0,144. Συνεπώς, τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης και συσχέτισης επιβεβαιώνουν την ερευνητική υπόθεση H6.

○ **Μοντέλο Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H7.**

Ανεξάρτητες Μεταβλητές (Predictors): Εκπλήρωση υποσχέσεων, φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, προϋπηρεσία, μέγεθος εταιρείας

Εξαρτημένη Μεταβλητή (Dependent Variable): Κουλτούρα καινοτομίας

Πίνακας 28: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H7 – Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,582 ^a	,338	,299	,71479

a. Predictors: (Constant), fulfillment of promises at work, education, seniority, gender, size, age

Πίνακας 29: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H7 - ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26,380	6	4,397	8,605	,000 ^a
	Residual	51,603	101	,511		
	Total	77,983	107			

a. Predictors: (Constant), fulfillment of promises at work, education, seniority, gender, size, age

b. Dependent Variable: innovation culture at work

Πίνακας 30: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H7 - Coefficients

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,337	,540		2,473	,015
	gender	,200	,147	,115	1,362	,176
	age	-,022	,099	-,024	-,221	,826
	education	-,085	,102	-,072	-,835	,406
	seniority	,193	,059	,314	3,287	,001
	size	-,086	,066	-,122	-1,300	,197
	fulfillment of promises at work	,444	,082	,465	5,445	,000

a. Dependent Variable: innovation culture at work

Έχοντας πραγματοποιήσει την τεχνική γραμμικής παλινδρόμησης για την ερευνητική υπόθεση **H7** μπορούμε να προχωρήσουμε στην ανάλυση της βάσει των πινάκων 28, 29, 30. Από τον πίνακα Model Summary προκύπτει ότι το 33,8% ($R^2 = 0,338$) της διακύμανσης της κουλτούρας καινοτομίας ερμηνεύεται από την διακύμανση της εκπλήρωσης των υποσχέσεων στην εργασία και από τις μεταβλητές ελέγχου. Από τον πίνακα ANOVA προκύπτει ότι η γραμμική παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική ($F = 8,605$ και $Sig = 0,000 < 0,05$). Από τον πίνακα Coefficients που μας δείχνει τη συμμετοχή των επιμέρους ανεξάρτητων μεταβλητών στη διακύμανση της εξαρτημένης μεταβλητής, παρατηρούμε ότι στατιστικά σημαντική είναι η ερμηνευτική ικανότητα μόνο δύο ανεξάρτητων μεταβλητών, της εκπλήρωσης των υποσχέσεων στην εργασία με $t = 5,445$ & $Sig = 0,000 < 0,05$ και της προϋπηρεσίας με $t = 3,287$ & $Sig = 0,001 < 0,05$. Ακόμα σημαντική ερμηνευτική σημασία έχουν και οι δείκτες B και Beta, βλέπουμε ότι για την εκπλήρωση υποσχέσεων έχουμε δείκτες $B = 0,444$ και $Beta = 0,465$ δηλαδή για κάθε αύξηση της εκπλήρωσης υποσχέσεων στην εργασία κατά μία μονάδα αυξάνεται η κουλτούρα καινοτομίας κατά 0,444. Επίσης οι δείκτες B και Beta για την ηλικία είναι $B = 0,193$ & $Beta = 0,314$ άρα για κάθε αύξηση της προϋπηρεσίας κατά μία μονάδα αυξάνεται η αλλαγή κατά 0,444. Συνεπώς, τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης και συσχέτισης επιβεβαιώνουν την ερευνητική υπόθεση **H7**.

○ Μοντέλο Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης **H8**.

Ανεξάρτητες Μεταβλητές (Predictors): Εκπλήρωση υποσχέσεων, φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, προϋπηρεσία, μέγεθος εταιρείας

Εξαρτημένη Μεταβλητή (Dependent Variable): Ποιότητα

Πίνακας 31: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H8 – Model Summary

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,635 ^a	,403	,367	,46773

a. Predictors: (Constant), fulfillment of promises at work, education, seniority, gender, size, age

Πίνακας 32: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H8 - ANOVA

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,912	6	2,485	11,361	,000 ^a
	Residual	22,096	101	,219		
	Total	37,008	107			

a. Predictors: (Constant), fulfillment of promises at work, education, seniority, gender, size, age

b. Dependent Variable: quality at work

Πίνακας 33: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H8 - Coefficients

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,281	,354		6,448	,000
	gender	,122	,096	,102	1,272	,206
	age	,035	,065	,055	,540	,591
	education	,024	,066	,029	,355	,724
	seniority	,053	,039	,125	1,379	,171
	size	-,053	,043	-,108	-1,219	,226
	fulfillment of promises at work	,402	,053	,611	7,530	,000

a. Dependent Variable: quality at work

Έχοντας πραγματοποιήσει την τεχνική γραμμικής παλινδρόμησης για την ερευνητική υπόθεση **H8** μπορούμε να προχωρήσουμε στην ανάλυση της βάσει των πινάκων 31, 32, 33. Από τον πίνακα Model Summary προκύπτει ότι το 40,3% (R Square= 0,403) της διακύμανσης της

ποιότητας ερμηνεύεται από την διακύμανση την εκπλήρωση των υποσχέσεων στην εργασία και από τις μεταβλητές ελέγχου. Από τον πίνακα ANOVA προκύπτει ότι η γραμμική παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική ($F = 11,361$ και $Sig=0,000<0,05$). Από τον πίνακα Coefficients που μας δείχνει τη συμμετοχή των επιμέρους ανεξάρτητων μεταβλητών στη διακύμανση της εξαρτημένης μεταβλητής, παρατηρούμε ότι στατιστικά σημαντική είναι η ερμηνευτική ικανότητα μόνο μίας ανεξάρτητης μεταβλητής, της εκπλήρωσης των υποσχέσεων στην εργασία με $t=7,530$ & $Sig=0,000<0,05$. Ακόμα σημαντική ερμηνευτική σημασία έχουν και οι δείκτες B και Beta, βλέπουμε ότι για την εκπλήρωση των υποσχέσεων έχουμε δείκτες $B=0,402$ και $Beta=0,611$ δηλαδή για κάθε αύξηση της εκπλήρωσης των υποσχέσεων στην εργασία κατά μία μονάδα αυξάνεται η ποιότητα κατά 0,402. **Συνεπώς, τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης και συσχέτισης επιβεβαιώνουν την ερευνητική υπόθεση H8.**

○ **Μοντέλο Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H9.**

Ανεξάρτητες Μεταβλητές (Predictors): Εκπλήρωση υποσχέσεων, φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, προϋπηρεσία, μέγεθος εταιρείας

Εξαρτημένη Μεταβλητή (Dependent Variable): Αλλαγή

Πίνακας 34: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H9 – Model Summary

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,401 ^a	,161	,111	,46664

a. Predictors: (Constant), fulfillment of promises at work, education, seniority, gender, size, age

Πίνακας 35: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H9 - ANOVA

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,207	6	,701	3,220	,006 ^a
	Residual	21,993	101	,218		
	Total	26,201	107			

a. Predictors: (Constant), fulfillment of promises at work, education, seniority, gender, size, age

b. Dependent Variable: change at work

Πίνακας 36: Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H9 - Coefficients

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,016	,353		8,548	,000
	gender	,041	,096	,041	,431	,667
	age	,134	,065	,252	2,080	,040
	education	,020	,066	,029	,297	,767
	seniority	-,012	,038	-,034	-,317	,752
	size	-,015	,043	-,037	-,350	,727
	fulfillment of promises at work	,168	,053	,303	3,151	,002

a. Dependent Variable: change at work

Έχοντας πραγματοποιήσει την τεχνική γραμμικής παλινδρόμησης για την ερευνητική υπόθεση **H9** μπορούμε να προχωρήσουμε στην ανάλυση της, βάσει των πινάκων 34, 35, 36. Από τον πίνακα Model Summary προκύπτει ότι το 16,1% ($R^2 = 0,161$) της διακύμανσης της ;αλλαγής ερμηνεύεται από την διακύμανση της εκπλήρωσης των υποσχέσεων στην εργασία και από τις μεταβλητές ελέγχου. Από τον πίνακα ANOVA προκύπτει ότι η γραμμική παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική ($F = 3,220$ και $Sig = 0,006 < 0,05$). Από τον πίνακα Coefficients που μας δείχνει τη συμμετοχή των επιμέρους ανεξάρτητων μεταβλητών στη διακύμανση της εξαρτημένης μεταβλητής, παρατηρούμε ότι στατιστικά σημαντική είναι η ερμηνευτική ικανότητα μόνο δύο ανεξάρτητων μεταβλητών, της εκπλήρωσης των υποσχέσεων στην εργασία με $t = 3,151$ & $Sig = 0,002 < 0,05$ και της ηλικίας με $t = 2,080$ & $Sig = 0,040 < 0,05$. Ακόμα σημαντική ερμηνευτική σημασία έχουν και οι δείκτες B και Beta, βλέπουμε ότι για την εκπλήρωση των υποσχέσεων έχουμε δείκτες $B = 0,168$ και $Beta = 0,303$ δηλαδή για κάθε αύξηση της εκπλήρωσης των υποσχέσεων στην εργασία κατά μία μονάδα αυξάνεται η αλλαγή κατά 0,168. Επίσης οι

δείκτες B και Beta για την ηλικία είναι $B=0,134$ & $Beta=0,252$ άρα για κάθε αύξηση της ηλικίας κατά μία μονάδα αυξάνεται η αλλαγή κατά 0,134. **Συνεπώς, τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης και συσχέτισης επιβεβαιώνουν την ερευνητική υπόθεση H9.**

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

8.1 Συμπεράσματα και συνεισφορά της έρευνας

Μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση αναδείξαμε τις διάφορες πτυχές και διαστάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου στην κουλτούρα καινοτομίας, στην ποιότητα και στην αλλαγή. Πιο αναλυτικά, αναφέρθηκε ο τρόπος που αναπτύσσεται το Ψυχολογικό Συμβόλαιο μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και πώς αυτό επηρεάζει τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές όπου με την σειρά τους δημιουργούν ποιότητα, καινοτομία και αλλαγή. Επίσης έγινε εκτενής εννοιολογική αναφορά στην κουλτούρα καινοτομίας, στην ποιότητα και στην αλλαγή και πως αυτά επηρεάζονται έμμεσα και άμεσα από το Ψυχολογικό Συμβόλαιο.

Στην εργασία μας, θέλοντας να κάνουμε πιο κατανοητή την μεγάλη σημασία του Ψυχολογικού Συμβολαίου χωρίσαμε τον όρο στις επιμέρους διαστάσεις του. Χωρίσαμε λοιπόν το Ψυχολογικό Συμβόλαιο στις τρεις διαστάσεις: εμπιστοσύνη στην εργασία, δικαιοσύνη στην εργασία και εκπλήρωση των υποσχέσεων που δόθηκαν νοητά ή μη στην εργασία. Επιχειρήσαμε ουσιαστικά να σπάσουμε τον όρο του Ψυχολογικού Συμβολαίου και να ερευνήσουμε τις επιπτώσεις κάθε διάστασης με την κουλτούρα καινοτομίας, την ποιότητα και την αλλαγή. Εστίασαμε σε υψηλόβαθμους εργαζομένους με θέσεις ευθύνης και επιρροής για το ανθρώπινο δυναμικό. Τα συμπεράσματα της εμπειρικής μας έρευνας θα σας τα παραθέσουμε παρακάτω.

Οι ερευνητικές υποθέσεις 1^η 2^η 3^η ότι η εμπιστοσύνη επιδρά θετικά στην δημιουργία κουλτούρας καινοτομίας, ποιότητας και αλλαγής επιβεβαιώνονται πλήρως. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι σχέσεις εμπιστοσύνης μου αναπτύσσονται μέσα στον

εργασιακό χώρο είτε με τους συναδέλφους, είτε με τον εργοδότη συμβάλει θετικά στην δημιουργία κουλτούρας καινοτομίας, ποιότητα και αλλαγής. Τα αποτελέσματα των σχέσεων εμπιστοσύνης σε έναν οργανισμό είναι έμμεσα και διαμορφώνονται μέσα από τις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων οι οποίες είναι επηρεασμένες από τις σχέσεις εμπιστοσύνης. η εμπιστοσύνη όπως αποδείχθηκε συσχετίζεται με την δικαιοσύνη, την εκπλήρωση υποσχέσεων, την καινοτομία, την ποιότητα και αλλαγή.

Οι ερευνητικές υποθέσεις 4^η· 5^η· 6^η :ότι η δικαιοσύνη συμβάλει στην δημιουργία κουλτούρας καινοτομίας, ποιότητας και αλλαγής επιβεβαιώνονται πλήρως. Τα αποτελέσματα τις έρευνας έδειξαν ότι η δικαιοσύνη και το αίσθημα δικαίου που επικρατεί σ έναν οργανισμό συμβάλει θετικά ώστε ο εργαζόμενος να αναπτύξει την κουλτούρα καινοτομίας, την ποιότητα και να κάνει αλλαγές μέσα στον οργανισμό. Η δικαιοσύνη που δείχνει μία επιχείρηση στους εργαζόμενους της έχει θετικά αποτελέσματα και για τις δύο πλευρές (εργαζόμενος – εργοδότης). Στην εργασία μας ερευνήσαμε ουσιαστικά τα αποτελέσματα της δικαιοσύνης στην απόδοση της επιχείρησης και τα ευρήματα επιβεβαίωσαν τον ισχυρισμό μας.

Οι ερευνητικές υποθέσεις 7^η· 8^η· 9^η:ότι η εκπλήρωση υποσχέσεων ωθεί τους εργαζομένους σε κουλτούρα καινοτομίας, στην ποιότητα και αλλαγή επιβεβαιώνονται πλήρως. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι εκπλήρωση των υποσχέσεων που δόθηκαν, νοητά ή μη σχετίζονται και επηρεάζουν θετικά την κουλτούρα καινοτομίας, την ποιότητα και την αλλαγή στις επιχειρήσεις. Από την άλλη μεριά, η παραβίαση ή μη εκπλήρωση των υποσχέσεων έχουν σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις, μερικές από τις οποίες είναι η εργασιακή ανασφάλεια, η αποχώρηση, η μείωση απόδοσης, η έλλειψη εμπιστοσύνης, η μείωση συμπεριφοράς οργανωσιακού πολίτη και η παραμέληση εργασίας. Συνεπώς ο αρχικός μας ισχυρισμός επιβεβαιώθηκε μέσα από την έρευνα μας.

Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, παρατηρήσαμε ότι τα ατομικά χαρακτηριστικά που έχουν περισσότερη συσχέτιση με τις μεταβλητές της έρευνας είναι η **ηλικία** του συμμετέχοντα και η **προϋπηρεσία**. Πιο αναλυτικά, η ηλικία σχετίζεται θετικά με την εμπιστοσύνη στην εργασία, την εκπλήρωση των υποσχέσεων, την κουλτούρα καινοτομίας, την ποιότητα και την αλλαγή. Επίσης και η προϋπηρεσία σχετίζεται θετικά με την εμπιστοσύνη, την εκπλήρωση των υποσχέσεων, την κουλτούρα καινοτομίας και την ποιότητα. Τέλος, παρατηρούμε ότι υπάρχει και μία συσχέτιση του **μεγέθους της επιχείρησης** με την εκπλήρωση των υποσχέσεων, συμπεραίνεται από αυτό ότι όσο αυξάνεται το μέγεθος της επιχείρησης τόσο πιο πιστή είναι στις υποσχέσεις της.

Ολοκληρώνοντας και θέλοντας να συνοψίζουμε τα αποτελέσματα της έρευνας μας, θα μπορούσαμε να συνοψίσουμε την έρευνα μας στην παρακάτω πρόταση: **Η ικανοποίηση του Ψυχολογικού Συμβολαίου εργαζομένων επηρεάζει θετικά και σχετίζεται περισσότερο με την ποιότητα, στην συνέχεια με την δημιουργία κουλτούρας καινοτομίας και τέλος με την αλλαγή.** Τα αποτελέσματα μπορεί να είναι άμεσα ή έμμεσα.

Τα αποτελέσματα της έρευνας μας μπορούν να αξιοποιηθούν από οποιοδήποτε εργαζόμενο και εργοδότη καθώς αναφέρουν γενικές αλήθειες και συμπεράσματα. Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες επιχειρήσεις δημιουργούν τμήματα HR με σκοπό την καλύτερη απόδοση και διαχείριση των εργαζομένων με σκοπό πάντα την αύξηση της απόδοσης του οργανισμού. Η έρευνα μας, μπορεί να χρησιμοποιηθεί από όλους τους οργανισμούς που θέλουν να αποδώσουν καλύτερα μέσω της καινοτομίας, της ποιότητα και της αλλαγής. Η ικανοποίηση του εργαζομένου, η ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης, η δικαιοσύνη και η τήρηση των υποσχέσεων επιφέρουν μετρήσιμα θετικά αποτελέσματα την επιχείρηση. Επομένως, έχει μεγάλη σημασία η ικανοποίηση του Ψυχολογικού Συμβολαίου ακόμα και στην πιο μικρή επιχείρηση.

8.2 Περιορισμοί της έρευνας

Στην παρούσα εργασία καταβλήθηκε κάθε δυνατή προσπάθεια, κατά την διάρκεια σχεδιασμού της έρευνας, να αντληθούν αξιόπιστα και έγκυρα αποτελέσματα. Ωστόσο, η έρευνα μας παρουσιάζει περιορισμούς και θα τους καταθέσουμε παρακάτω.

Πρώτον, το φάσμα το ιδιωτικών υπαλλήλων με θέσεις ευθύνης είναι εξαιρετικά μεγάλο, υπάρχουν εκατοντάδες CEO, μάνατζερ, στελέχη επιχειρήσεων, διευθυντές κ.α. Συνεπώς η γενίκευση του αποτελέσματος δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί με ασφάλεια.

Δεύτερον, η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε μία συγκεκριμένη χώρα όπου οι άνθρωποι έχουν παρόμοιες συνήθειες και είναι πιθανό τα ατομικά τους χαρακτηριστικά να σχετίζονται. Θα ήταν σφάλμα να γενικεύσουμε τα συμπεράσματα μας διότι μπορεί να μην αντικατοπτρίζουν τα ευρήματα διεθνώς. Έως σήμερα δεν έχει εξεταστεί επαρκώς η επιρροή του Ψυχολογικού Συμβολαίου εργαζομένων, στην κουλτούρα καινοτομίας, στην ποιότητα και στην αλλαγή.

Τρίτον, ένας ακόμη περιορισμός της έρευνας μας είναι σίγουρα και ο χρόνος διεξαγωγής της. Το διάστημα των δύο μηνών περίπου, είναι εξαιρετικά σύντομο και σίγουρα είναι ένας

περιοριστικός παράγοντας. Μία παρόμοια έρευνα η οποία θα μπορούσε να διεξαχθεί μετά από ένα εύλογο χρονικό διάστημα, για παράδειγμα ένα χρόνο, θα μπορούσε να προσφέρει συγκρίσιμα στατιστικά δεδομένα, με μεγαλύτερα ποσοστά αξιοπιστίας.

Τέλος, εύλογο είναι να αναφέρουμε ότι η έρευνα μας διεξήχθη σε μία περίοδο όπου όλα ήταν ρευστά. Ο Covid-19 άλλαξε τις συνθήκες εργασίας ακόμα και στην πιο μικρή επιχείρηση. Όλοι οι εργαζόμενοι, CEO, μάνατζερ, στελέχη επιχειρήσεων κ.α βρίσκονται ακόμα στο στάδιο προσαρμογής με τα νέα δεδομένα. Ο Covid-19 αύξησε την τηλεργασία και μείωσε την διαπροσωπική επαφή, συνεπώς δεν μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η περίοδο διεξαγωγής της έρευνας ήταν ιδιαίτερα αντιπροσωπευτική. Ενδιαφέρον έχει βέβαια, η περαιτέρω διερεύνηση της επιρροής του Ψυχολογικού Συμβολαίου στην κουλτούρα καινοτομίας, στην ποιότητα και στην αλλαγή μετά τις αλλαγές που επήλθαν στις επιχειρήσεις από τον Covid-19.

8.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Σε συνέχεια των περιορισμών που αναφέραμε παραπάνω, μία πρόταση για μελλοντική έρευνα αποτελεί η διεξαγωγή διαχρονικής έρευνας σε μεγάλο δείγμα εργαζομένων ώστε να εξασφαλιστούν αντιπροσωπευτικά και έγκυρα συμπεράσματα. Επίσης, η πραγματοποίηση της έρευνας σε διευρυμένο δείγμα εργαζομένων και σε ευρύ κλάδο επιχειρήσεων θα προσέφερε ένα πιο αξιόπιστο αποτέλεσμα. Ακόμα, η διεξαγωγή της έρευνα πέρα από τα ελληνικά σύνορα θα έδινε μια διεθνή διάσταση στην μελέτη μας,

Μία επιπλέον πρόταση για τους επίδοξους μελλοντικούς ερευνητές είναι ο εμπλουτισμός της έρευνας με έννοιες όπως εργατικές στάσεις και συμπεριφορές, παρακίνηση εργαζομένου καθώς και να γίνει μέτρηση της επιρροής αυτών των μεταβλητών στο τελικό αποτέλεσμα. Στην εργασία μας κάναμε μια μικρή αναφορά στις παραπάνω έννοιες, όμως δεν το αναλύσαμε περαιτέρω.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η διερεύνηση της αρνητική επιρροής του Ψυχολογικού Συμβολαίου στην κουλτούρα καινοτομίας, στην ποιότητα και στην αλλαγή. Με αυτόν τον τρόπο θα

μπορούσαμε να συγκρίνουμε τα στατιστικά αποτελέσματα των ερευνών και να προσδιορίσουμε καλύτερα τον βαθμό επιρροής του Ψυχολογικού Συμβολαίου.

Τέλος, η πραγματοποίηση της έρευνας μας έγινε σε μία μεταβατική περίοδο για τις επιχειρήσεις. Ο κορονοϊός επηρέασε κάθε επιχείρηση/εταιρεία και επέβαλε αλλαγές στις σχέσεις των εργαζομένων, στην διαπροσωπική επαφή τους και αλλαγή στις καθημερινές τους συνήθειες. Αυτή η συνθήκη άλλαξε τα δεδομένα και την συμπεριφορά/στάση των εργαζομένων ανεξαρτήτως ιεραρχίας, όμως ακόμα δεν μπορούμε να διεξάγουμε αξιόπιστα αποτελέσματα για τις επιπτώσεις αυτής της συνθήκης στον οργανισμό. Μια ακόμα πρόταση λοιπόν, είναι η διεξαγωγή της έρευνας μας ύστερα από την επέλαση του κορονοϊού καθώς είναι μία μεταβλητή που έχει επηρεάσει οποιοδήποτε οργανισμό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, IL: Dorsey press
- Bergquist, B., Fredriksson, M. and Svensson, M. (2005), “TQM: terrific quality marvel or tragic quality malpractice?”, *The TQM Magazine*, Vol. 17 No. 4, pp. 309-321.
- Breckler, S. J. (1984). Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1191-1205.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425.
- Corbett, L. M., & Rastrick, K. N. (2000). Quality performance and organizational culture: A New Zealand study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(1), 14–26. <https://doi.org/10.1108/02656710010300126>
- Davenport, T. (1993), *Process Innovation: Reengineering work through information technology*, Harvard Business School Press, Boston.
- DelCampo, R. G. (2007). Understanding the psychological contract: a direction for the future. *Management Research News*, 30 (6), 432-440.
- Dimitrantzou, C., Psomas, E., Bouranta, N., & Kafetzopoulos, D. (2021). The role of organisational culture in total quality management adoption and cost of quality. *Total Quality Management & Business Excellence*, 0(0), 1–19. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1997143>
- Edelman Trust Barometer. (2019). Edelman Trust Barometer Global Report. *Edelman Trust Barometer*, 1–65. <https://cms.edelman.com/sites/default/files/2017-03/2009-Trust-Barometer-Global-Deck.pdf>
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press
- Forker, L. B., Vickery, S. K., & Droge, C. L. M. (1996). The contribution of quality to business performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 16(8), 44–62. <https://doi.org/10.1108/01443579610125778>
- Garvin, D.A.,(1983) “Quality on the line”, *Harvard Business Review*, September-October pp. 65-

Garvin, D.A.,(1987) “Competing on the eight dimensions of quality”, *Harvard Business Review*, November-December, pp. 101-9.

Guest, D E, 1998, Is the psychological contract worth taking seriously. *Journal of Organisational Behaviour*, Vol 19, pp 649-664

INBusinessNews, (2016). *Συμβουλευτική” και τα “Ψυχολογικά Συμβόλαια” στις σύγχρονες επιχειρήσεις*. INBusinessNews

Kashif, M., Mahmood, B., & Aijaz, S. (2016). Organizational justice and job satisfaction in banking sector of Pakistan (A study of Faisalabad). *Global Journal of Management and Business Research: An Administration and Management*, 16(6), 1–16.

Kettinger, W. J. and Grover, V. (1995) "Toward a Theory of Business Process Change," *Journal of Management Information Systems* (12:1), pp. 9-30

Kirkpatrick L. Donald, (2001) *Managing Change Effectively*, by Butterworth - Heinemann.

Kissler, G D (1994) ‘The New Employment Contract’ *Human Resource Management* Vol 33 No 3 pp 335-351

Kotter, J. P. (1973) “The psychological contract: Managing the joining up process”, *California Management Review*, Vol. 15, 91-99.

Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., & Solley, C. M. (1962) *Men, Management, and Mental Health*. Boston: Harvard University Press.

Maguire, H. (2002). Psychological contracts: Are they still relevant? *Career Development International*, 7(3), 167–180. <https://doi.org/10.1108/13620430210414856>

Marshall, G. W., Baker, J., & Finn, D. W. (1998). Exploring internal customer service quality. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13(5), 381–392. <https://doi.org/10.1108/08858629810226681>

Martin E.C., Terblanche F. (2003), ‘Building organizational culture that stimulates creativity and innovation’, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 6, No.1, pp. 64-74

Menninger, K. (1958) *Theory of Psychoanalytic Technique*. Basic Books, New York, NY.

Miller, L. A. (2016). On Change. *Journal of Perinatal and Neonatal Nursing*, 30(4), 379–380.

<https://doi.org/10.1097/JPN.000000000000208>

Miliatsis, Y., (2013). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Bizman.gr, ΜΑΙΟΣ

<https://bizman.gr/dioikisi-olikis-poiotitas>

Mitchell, T.R & Larson, J. R. (1987). *People in Organizations*. New York : McGraw-Hill.

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

Morrison, D.E. (1994) “Psychological contracts and change”, *Human Resource Management*, Vol. 33, pp. 353-372

Morrison, D.E., & Robinson, S.L., (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops, *The academy of Management Review*, 22(1), 226-256

Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill, Inc.

Harrison, J. S., & Freeman, R. E. (2004). Is organizational democracy worth the effort? *Academy of Management Executive*, 18(3), 49–53. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.14776168>

Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). *Dafus Bab 1 Part 6*. 164–170.

Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture , innovation , and performance : A test of Schein ’ s model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>

Psomas, E., Vouzas, F., & Kafetzopoulos, D. (2014). Quality management benefits through the “soft” and “hard” aspect of TQM in food companies. *TQM Journal*, 26(5), 431–444.

<https://doi.org/10.1108/TQM-02-2013-0017>

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

Rousseau, D. M. (1989) “Psychological and implied contracts in organizations”, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, pp. 121-139

Rousseau, D. M. (1995) *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Agreements*, Sage Publications, USA.

- Rousseau, D. M. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *Academy of Management Executive*, 18 (1), 120-127.
- Schein, E. H. (1965) *Organizational Psychology*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1985). *Managing organizational Behavior*. New York: John Wiley & Sons.
- Sims, R. R., (1994) 'Human Resource Management's Role in clarifying the New Psychological Contract' *Human Resource Management* Vol 33 No 3 pp 373-382
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1994). The Psychological Contract as Explanatory Framework in the Employment Relationship. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior* (pp. 91-109). West Sussex, England: John Wiley & Sons.
- Tapscott, D. and Caston, A. (1993), *Paradigm shift: the new promise of information technology*, McGraw- Hill, Inc.
- Taylor, M.S and Tekleab, A.G. (2004) Taking stock of psychological contract research: *Assessing progress, addressing troublesome issues, and settings research priorities*, in J.A-M. Coyle-Shapiro, L.M. Shore, pp 253-283
- Oden, (1997) '*Managing corporate culture, innovation, and entrepreneurship*', Quorum Books, United States of America.
- Organ, D.W. (1988). *OCB: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ, Α. (2015). *Αναδιοργάνωση Και Μάνατζμεντ Αλλαγών Στις Επιχειρήσεις*. Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα.

Καρακάση, Σ., (2019). Ο κομβικός ρόλος της Εμπιστοσύνης στην εργασία. HR PROFESSIONAL, 22/03. <https://hrpro.gr/o-komvikos-rolis-tis-ebistosynis-stin-ergasia>

Κάτου Α. Α., (2021). *Διαχείριση και Παρουσίαση της Έρευνας*. Θεσσαλονίκη: Ηλεκτρονικές Σημειώσεις.

Μπέλλου, Β. Μ., (2005). *Διάρρηξη του Ψυχολογικού Συμβολαίου τη Διάρκεια Οργανωσιακών Αλλαγών: Η Περίπτωση των Συγχωνεύσεων & Εξαγορών*. Διπλωματική εργασία

Πασχαλούδης, Δ., 2009. *Μάρκετινγκ όσο πρέπει να γνωρίζετε και δεν έχετε ρωτήσει*. Σέρρες: Κριτική.

Τόμπρου, Β. (2018). *Η επίδραση του ψυχολογικού συμβολαίου στους δημόσιους οργανισμούς. Η περίπτωση ρων ελληνικών πανεπιστημίων*. Διπλωματική Εργασία.

Χυτήρης, Λ. (2001). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

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

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Καλησπέρα σας,

Διεξάγουμε μια έρευνα, στα πλαίσια της διπλωματικής μου εργασίας, σχετικά με το βαθμό επιρροής του ψυχολογικού συμβολαίου εργαζομένων στην κουλτούρα καινοτομίας, ποιότητας και αλλαγών στις επιχειρήσεις.

Οι απαντήσεις σας είναι ανώνυμες, εμπιστευτικές και τα αποτελέσματα της έρευνας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά σε ακαδημαϊκό πλαίσιο.

Η έρευνα μας απευθύνεται σε στελέχη επιχειρήσεων, σε ανωτέρους ιδιωτικούς υπαλλήλους και σε ιδιωτικούς υπαλλήλους με θέση ευθύνης και επιρροής στο ανθρώπινο δυναμικό π.χ υπεύθυνοι καταστημάτων, διευθυντές κ.α.

Για την συμπλήρωση του απαιτείται χρόνος 5 λεπτών, κατά προσέγγιση.

Για οποιαδήποτε διευκρίνηση μη διστάσετε να επικοινωνήσετε μαζί μου στο email:
mba21046@uom.edu.gr

Θα με βοηθούσε ιδιαίτερα η συμμετοχή σας.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων

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

<https://forms.gle/LvH41WfYJC7v3nfx8>

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Μέρος Α: Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο: Άνδρας 1 Γυναίκα 2
2. Ηλικία (σε χρόνια):
 1. 18-25 1
 2. 26-35 2
 3. 36-45 3
 4. 46-55 4
 5. 56-65 5
 6. 66 και πάνω 6
3. Μορφωτικό επίπεδο:
 1. Πρωτοβάθμια εκπαίδευση 1
 2. Δευτεροβάθμια εκπαίδευση 2
 3. Πτυχίο ΑΕΙ/ΑΤΕΙ 3
 4. Μεταπτυχιακό 4
 5. Διδακτορικό 5
 6. Άλλο 6
4. Πόσα χρόνια εργάζεστε στην εταιρεία σας;
 1. Λιγότερο από ένα χρόνο 1
 2. 1-3 χρόνια 2
 3. 3-5 χρόνια 3
 4. 5-10 χρόνια 4
 5. Πάνω από 10 χρόνια 5
5. Η εταιρεία που εργάζεστε σε ποια κατηγορία ανήκει;
 1. Πολύ μικρή (μέχρι 10 εργαζομένους) 1
 2. Μικρή (10-50 εργαζομένους) 2
 3. Μεσαία (50 - 250 εργαζομένους) 3
 4. Μεγάλη (250 και πάνω) 4

Μέρος Β: Κυρίως μέρος του ερωτηματολογίου

Παρακαλώ σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις. (1=Ποτέ, 2=Σπάνια, 3=Κάποιες Φορές, 4=Συχνά, 5=Πάντα)

- Ψυχολογικό συμβόλαιο

Εμπιστεύεστε τον εργοδότη σας και τους συναδέλφους σας;	1	2	3	4	5
Θεωρείτε ότι η εταιρεία που εργάζεστε ενδιαφέρει για σας;	1	2	3	4	5
Πιστεύετε ότι ο εργοδότης σας, σας συμπεριφέρεται δίκαια;	1	2	3	4	5
Νιώθετε ότι η εταιρεία που εργάζεστε σας σέβεται ;	1	2	3	4	5
Θεωρείτε ότι ανταμείβεστε δίκαια;	1	2	3	4	5
Νιώθετε επαγγελματική ασφάλεια;	1	2	3	4	5
Έχετε αυτονομία στην εργασία σας;	1	2	3	4	5
Η εταιρεία σας εκπληρώνει τις υποσχέσεις της προς εσάς;	1	2	3	4	5
Αισθάνεστε ότι υπάρχουν ευκαιρίες εξέλιξης και εκπαίδευσης στην τωρινή σας εργασία;	1	2	3	4	5
Νιώθετε ότι ο εργοδότης σας, σας υποστηρίζει ώστε να ανταποκριθείτε σε ολοένα και μεγαλύτερα καθήκοντα;	1	2	3	4	5
Έχετε πάθος και ενθουσιασμό γι' αυτό που κάνετε;	1	2	3	4	5

- Κουλτούρα καινοτομίας

Στην εταιρεία που εργάζεστε προσπαθείτε να εισάγετε καινοτόμους τυπικούς και άτυπους κανόνες;	1	2	3	4	5
Εργάζεστε για να προσφέρετε νέα προϊόντα και υπηρεσίες;	1	2	3	4	5
Ψάχνετε νέες πηγές εσόδων για την εταιρεία που εργάζεστε;	1	2	3	4	5
Προσελκύετε νέους προμηθευτές, συνεργάτες και πελάτες;	1	2	3	4	5
Προσπαθείτε να συνδέσετε όλους τους εμπλεκόμενους με καινοτόμους τρόπους;	1	2	3	4	5
Εισάγετε νέους τρόπους και σχέδια στο επαγγελματικό σας μοντέλο;	1	2	3	4	5
Τα επιχειρηματικά μοντέλα που εφαρμόζετε είναι καινοτόμα;	1	2	3	4	5
Πόσο έχετε συμβάλει στην καινοτομία της εταιρείας σας;	1	2	3	4	5

- Ποιότητα

Θα χαρακτηρίζατε το περιβάλλον εργασίας σας υποστηρικτικό και φιλικό;	1	2	3	4	5
Πρωταρχικός σας στόχο είναι η ανάπτυξη και βελτίωση της επιχείρησης;	1	2	3	4	5
Προσπαθείτε συνεχώς να βελτιώσετε τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρετε;	1	2	3	4	5
Ενδιαφέρεστε για την επιμόρφωση την δική σας και των συναδέλφων σας σε θέματα της εργασίας σας;	1	2	3	4	5
Τα συμφέροντα των πελατών είναι μία σημαντική παράμετρος στη λήψη αποφάσεων σας;	1	2	3	4	5
Προσπαθείτε να βελτιώσετε τις διαδικασίες στην εργασία σας;	1	2	3	4	5
Η αποτελεσματικότητα, η απόδοση και η σταθερότητα είναι ένας στόχο για εσάς;	1	2	3	4	5
Θεωρείτε ότι κάνατε το καλύτερο που μπορείτε για να διασφαλίσετε το οικονομικό όφελος της εταιρείας;	1	2	3	4	5
Πόσο έχετε συμβάλει στην διασφάλιση της ποιότητας της;	1	2	3	4	5

- Αλλαγή

Είστε θετικοί σε αλλαγές εσωτερικής διοίκησης και οργάνωσης;	1	2	3	4	5
Είστε θετικοί σε νέες τεχνολογίες και εξοπλισμούς στην εργασία σας;	1	2	3	4	5
Είστε θετικοί σε αλλαγές που αφορούν τους προμηθευτές και τους συνεργάτες;	1	2	3	4	5
Είστε αρνητικοί όταν η εταιρεία που εργάζεστε κάνει προσθήκη νέων προϊόντων και υπηρεσιών;	1	2	3	4	5
Στην επιχείρηση που εργάζεστε έχετε άμεση και υψηλής ποιότητας πληροφόρηση σε θέματα της εργασίας σας;	1	2	3	4	5
Είστε θετικοί σε αλλαγές όσον αφορά διαδικασίες και πολιτικές της επιχείρησης;	1	2	3	4	5
Ενδιαφέρεστε να αναπτύξετε νέες δεξιότητες και γνώσεις σε θέματα που αφορούν την εργασία σας;	1	2	3	4	5
Υπάρχει επικοινωνία στο περιβάλλον εργασία σας;	1	2	3	4	5

Ευχαριστούμε για τον χρόνο σας