



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Η ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΡΡΗΞΗΣ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ  
ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ ΣΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ  
ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΣΤΙΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ:  
Ο ΜΕΤΡΙΑΣΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΚΑΛΟΠΡΟΑΙΡΕΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**

**Της**  
**ΔΗΜΗΤΡΑΣ ΚΑΜΗΛΑΚΗ του ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Μπέλλου Βικτώρια**

**Υποβλήθηκε ως αιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος στη  
Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

**Ιανουάριος 2022**

## **Ευχαριστίες**

Με την ολοκλήρωση της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κυρία Μπέλλου Βικτώρια για την πολύτιμη βοήθεια και τις συμβουλές που μου έδωσε κατά τη διάρκεια εκπόνησης της ερευνητικής μου μελέτης.

Επίσης, ένα τεράστιο ευχαριστώ στην οικογένεια μου και τον Γιώργο για την στήριξη, την αγάπη και την αμέριστη συμπαράστασή τους καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

## Περίληψη

Η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου στον εργασιακό χώρο προκαλεί το ενδιαφέρον όλο και περισσότερων ερευνητών παγκοσμίως, διότι μπορεί να επηρεάσει άμεσα την συμπεριφορά των εργαζομένων. Ως ψυχολογικό συμβόλαιο ορίζεται το σύνολο των αμοιβαίων προσδοκιών, ανάμεσα στον οργανισμό και τον εργαζόμενο. Επίσης, το συνεχές ενδιαφέρον των μελετητών προκαλεί και η καινοτομία, η οποία παίζει κεντρικό ρόλο στην μακροπρόθεσμη επιβίωση των οργανισμών. Οι οργανισμοί για να αντιμετωπίσουν τον παγκόσμιο ανταγωνισμό και την περιβαλλοντική αβεβαιότητα χρειάζονται εργαζόμενους που όχι μόνο εκτελούν τα βασικά τους καθήκοντα, αλλά επιδεικνύουν και καινοτόμες συμπεριφορές.

Με αφορμή τα παραπάνω, στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας έγινε προσπάθεια να διερευνηθεί ο βαθμός επίδρασης της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου στην καινοτόμα συμπεριφορά των εργαζομένων στις παραγωγικές επιχειρήσεις. Ως μετριαστικός παράγοντας στην σχέση αυτή εξετάστηκε η καλοπροαίρετη ηγεσία, η οποία βασίζεται στην καλοσύνη του ηγέτη και τις ενέργειές του για το κοινό καλό των υφιστάμενων του.

Η έρευνα διεξήχθη σε 109 εργαζόμενους παραγωγικών επιχειρήσεων της Κεντρικής Μακεδονίας, μέσω εξειδικευμένων ερωτηματολογίων. Τα συμπεράσματα που εξήχθησαν μέσα από την έρευνα, καταδεικνύουν ότι αν και η διάρρηξη ψυχολογικού συμβολαίου σχετίζεται αρνητικά με την καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά, η μεταξύ τους σχέση δεν είναι στατιστικά σημαντική. Επίσης, η καλοπροαίρετη ηγεσία αν και οδηγεί σε καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά, δεν λειτουργεί μετριαστικά στη σχέση διάρρηξης ψυχολογικού συμβολαίου και καινοτόμας εργασιακής συμπεριφοράς.

**Λέξεις κλειδιά:** διάρρηξη ψυχολογικού συμβολαίου, καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά, καλοπροαίρετη ηγεσία

## **Abstract**

The concept of psychological contract in workplace is attracting the interest of more and more researchers worldwide, because it affects directly the behavior of employees. A psychological contract is defined as the total of mutual expectations between the organization and the employee. Innovation, which plays a central role in the long-term survival of organizations, is also under the constant interest of researchers. Organizations in order to deal with global competition and environmental uncertainty, need employees who not only perform their core tasks, but also demonstrate innovative behaviors.

Considering the above, the present research attempts to investigate the effect of the psychological contract breach on the innovative behavior of employees in manufacturing companies. Benevolent leadership was considered as a mediator factor in this relationship, which is based on the kindness of the leader and his actions for the common good of his subordinates.

The survey was conducted on 109 employees of manufacturing companies in Central Macedonia, through specialized questionnaires. According to the findings, although the psychological contract breach is negatively related to innovative work behavior, the relationship between them is not statistically significant. Also, although benevolent leadership leads to innovative work behavior, does not moderate the relationship between psychological contract breach and innovative work behavior.

**Keywords:** psychological contract breach, innovative work behavior, benevolent leadership

## Πίνακας περιεχομένων

Πίνακας εικονογραφήσεων .....	vii
Κατάλογος Πινάκων.....	vii
Κατάλογος Εικόνων .....	vii
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	vii
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	1
2. ΤΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ .....	4
2.1 Βασικές εννοιολογικές προσεγγίσεις ψυχολογικού συμβολαίου .....	4
2.2 Περιεχόμενο ψυχολογικού συμβολαίου.....	5
2.2.1 Παλαιό και νέο ψυχολογικό συμβόλαιο.....	5
2.2.2 Τα χαρακτηριστικά και οι τύποι του ψυχολογικού συμβολαίου .....	9
2.3 Διάρρηξη ψυχολογικού συμβολαίου.....	10
2.3.1 Πηγές διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου .....	11
2.3.2 Οι επιπτώσεις της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου.....	12
3. ΚΑΙΝΟΤΟΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ.....	14
3.1 Η έννοια της καινοτόμας εργασιακής συμπεριφοράς .....	14
3.2 Μορφές καινοτομίας .....	16
3.3 Προσδιοριστικοί παράγοντες της καινοτόμας εργασιακής συμπεριφοράς .....	18
3.4 Αποτελέσματα της καινοτόμας εργασιακής συμπεριφοράς.....	24
4. ΚΑΛΟΠΡΟΑΙΡΕΤΗ ΗΓΕΣΙΑ.....	27
4.1 Ο ορισμός της καλοπροαίρετης ηγεσίας .....	27
4.2 Αποτελέσματα καλοπροαίρετης ηγεσίας .....	29
5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....	33
5.1 Ερευνητικός σχεδιασμός.....	33
5.2 Δείγμα και διαδικασία συλλογής δεδομένων .....	33
5.3 Εμπειρική διερεύνηση.....	34
6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ .....	35
6.1 Δημογραφικά στοιχεία .....	35
6.2 Ανάλυση παραγόντων .....	37
6.3 Εμπειρική Διερεύνηση της Σχέσης μεταξύ Διάρρηξης Ψυχολογικού Συμβολαίου, Καινοτόμας Εργασιακής Συμπεριφοράς και Καλοπροαίρετης Ηγεσίας.....	39
7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	44
7.1 Θεωρητική συζήτηση.....	44
7.2 Πρακτικές προτάσεις.....	48
7.3 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....	50
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ .....	51



## Πίνακας εικονογραφήσεων

### Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Σύγκριση παλαιού και νέου ψυχολογικού συμβολαίου (Hiltrop, 1995).....	6
Πίνακας 2: Σύγκριση παλαιού και νέου ψυχολογικού συμβολαίου (Sparrow, 1996).....	7
Πίνακας 3: Σύγκριση παλαιού και νέου ψυχολογικού συμβολαίου (Hiltrop, 1996).....	8
Πίνακας 9: Μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις και συσχετίσεις μεταβλητών.....	38
Πίνακας 10: Construct Reliability and Validity .....	40
Πίνακας 11: Discriminant Validity .....	40
Πίνακας 12: Path Coefficients.....	41
Πίνακας 13: Έλεγχος ρύθμισης σχέσης (moderation).....	42
Πίνακας 4: ΚΜΟ και Bartlett έλεγχοι ποιότητας δεδομένων .....	65
Πίνακας 5: Ποσοστά μεταβλητότητας των μεταβλητών.....	65
Πίνακας 6: Έλεγχος ιδιοτιμών με το κριτήριο Kaiser .....	66
Πίνακας 7: Ομαδοποίηση παραγόντων .....	67
Πίνακας 8: Δείκτες αξιοπιστίας Cronbach's Alpha .....	68

### Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1: Τα "4Ps" της καινοτομίας (Tidd et al., 2005) .....	17
--	----

### Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Το μοντέλο προς διερεύνηση .....	2
Διάγραμμα 2: Κατανομή ερωτηθέντων βάσει φύλου .....	35
Διάγραμμα 3: Κατανομή ερωτηθέντων βάσει ηλικίας.....	36
Διάγραμμα 4: Κατανομή ερωτηθέντων βάσει εκπαίδευσης .....	36
Διάγραμμα 5: Γραφική απεικόνιση του εξεταζόμενου μοντέλου .....	39
Διάγραμμα 6: Γραφική απεικόνιση των σχέσεων του τελικού μοντέλου .....	43

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η αναγνώριση της σπουδαιότητας του ψυχολογικού συμβολαίου στο χώρο εργασίας αυξάνεται όλο και περισσότερο τα τελευταία χρόνια, διότι αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της συμπεριφοράς των εργαζομένων (Rousseau, 1990). Τα ψυχολογικά συμβόλαια αντιπροσωπεύουν τις πεποιθήσεις των εργαζομένων σχετικά με τις αμοιβαίες υποχρεώσεις μεταξύ αυτών και του οργανισμού τους. Όταν ο οργανισμός αποτύχει να εκπληρώσει μία ή περισσότερες από αυτές τις υποχρεώσεις, τότε οδηγούμαστε στη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου του εργαζόμενου, που μπορεί με τη σειρά του να οδηγήσει ακόμα και σε πρόθεση παραίτησης (Morrison & Robinson, 1997). Αντιθέτως, όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι ο οργανισμός τους μεταχειρίζεται σωστά σε θέματα που τους αφορούν, είναι πρόθυμοι να επιδείξουν θετικές συμπεριφορές (Janssen, 2000). Προηγούμενες μελέτες έχουν εξάγει το συμπέρασμα ότι τα ψυχολογικά συμβόλαια στον εργασιακό χώρο, ασκούν επιρροή στο άτομο ως προς την καινοτόμα συμπεριφορά (Chang et al., 2013). Η καινοτόμα συμπεριφορά των εργαζομένων από την μεριά της, συμβάλλει σημαντικά στην επιτυχία και τη μακροπρόθεσμη επιβίωση των οργανισμών (Janssen, 2000) και μπορεί να αποτελέσει ένα από τα καίρια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Shalley et al., 2004). Στην εποχή μας, που χαρακτηρίζεται από ραγδαίες τεχνολογικές και οικονομικές εξελίξεις και έναν συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνισμό, η καινοτόμα συμπεριφορά των ατόμων στο εργασιακό περιβάλλον αποτελεί τον θεμέλιο λίθο για έναν επιτυχημένο οργανισμό που στοχεύει σε υψηλές επιδόσεις (Amabile, 1988).

Παράλληλα, σημαντικό ενδιαφέρον προκαλεί και το στυλ ηγεσίας που θα επιλέξει ο εκάστοτε ηγέτης, διότι αν υιοθετηθεί το κατάλληλο μοντέλο ηγεσίας, μπορεί να οδηγήσει στην ενίσχυση των σχέσεων με τους εργαζόμενους, στη βελτίωση του οργανωσιακού περιβάλλοντος και στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων (Kozak & Uca, 2008). Συγκεκριμένα η καλοπροαίρετη ηγεσία, η οποία εστιάζει στην εξατομικευμένη και ολιστική ανησυχία για την προσωπική και οικογενειακή ευημερία των υφισταμένων (Cheng et al., 2004), έχει αποδειχτεί ότι συμβάλλει σε αρκετά θετικά αποτελέσματα, όπως στην ενίσχυση της συμπεριφοράς οργανωσιακού πολίτη (organizational citizenship behavior) του εργαζόμενου (Karakas & Sarigollu, 2012), την εργασιακή απόδοση (Chen et al., 2014), την ψυχολογική ευημερία (Erkutlu & Chafra, 2016), τη δημιουργικότητα (Cheng et al., 2004), την καινοτομία (Gumusluoglu et al.,



2017), καθώς και την άμβλυνση των αρνητικών επιπτώσεων της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου (Erkutlu & Chafra, 2016).

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας, είναι η διερεύνηση της επίδραση της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου στην καινοτόμα συμπεριφορά των εργαζομένων σε παραγωγικές επιχειρήσεις, καθώς και η εξέταση του βαθμού στον οποίο η καλοπροαίρετη ηγεσία επιδρά ως μετριαστικός παράγοντας στη σχέση αυτή.

Τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν σύμφωνα με το Διάγραμμα 1, είναι:

- Ποια είναι η σχέση μεταξύ της διάρρηξης ψυχολογικού συμβολαίου και της καινοτόμας εργασιακής συμπεριφοράς;
- Ποια είναι η σχέση μεταξύ της καλοπροαίρετης ηγεσίας και της καινοτόμας εργασιακής συμπεριφοράς;
- Ποιος είναι ο ρόλος της καλοπροαίρετης ηγεσίας μεταξύ της σχέσης της διάρρηξης ψυχολογικού συμβολαίου και της καινοτόμας εργασιακής συμπεριφοράς;



Διάγραμμα 1: Το μοντέλο προς διερεύνηση

Η δομή της παρούσας εργασίας αναπτύσσεται ως εξής: Στο πρώτο εισαγωγικό κεφάλαιο παρουσιάζονται συνοπτικά το θεωρητικό υπόβαθρο της μελέτης, ο σκοπός, τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα, καθώς και η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε. Στο δεύτερο κεφάλαιο, γίνεται εκτενής αναφορά στο θεωρητικό υπόβαθρο του ψυχολογικού συμβολαίου, καθώς και στις πηγές και τις επιπτώσεις της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου. Στο τρίτο κεφάλαιο, πραγματοποιείται βιβλιογραφική ανασκόπηση για την καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά, τα αίτια και τα αποτελέσματα αυτής. Στο τέταρτο

κεφάλαιο, γίνεται βιβλιογραφική ανασκόπηση πάνω στην καλοπροαίρετη ηγεσία και την επίδρασή της πάνω στο εργασιακό περιβάλλον. Στο πέμπτο κεφάλαιο, αναλύεται εμπειριστατωμένα η μεθοδολογία της έρευνας. Στο έκτο κεφάλαιο, πραγματοποιείται η στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας και η ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Τέλος, στο έβδομο κεφάλαιο, αναλύονται τα συμπεράσματα των αποτελεσμάτων, οι περιορισμοί, καθώς επίσης και κάποιες προτάσεις προς περαιτέρω διερεύνηση.

## 2. ΤΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ

### 2.1 Βασικές εννοιολογικές προσεγγίσεις ψυχολογικού συμβολαίου

Ο πρώτος που χρησιμοποίησε την έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου (ΨΣ), ήταν ο Ελληνοαμερικανός ψυχολόγος Chris Argyris τη δεκαετία του 1960, περιγράφοντας μια υποθετική σχέση ανταλλαγής μεταξύ εργαζομένων και εργοδότη (Κατού, 2015). Σύμφωνα με τους Βακόλα και Νικολάου (2012), ο Argyris υποστήριξε ότι υπάρχει μια σιωπηρή συμφωνία μεταξύ των δύο συμβαλλομένων μερών, με στόχο τη διατήρηση της υψηλής παραγωγικότητας από πλευράς εργαζομένων και τη διατήρηση της συμφωνίας και των ανταμοιβών από πλευράς εργοδοτών.

Ο Levinson (1962, βλ. Coyle-Shapiro και Kessler, 2000), ο οποίος θεωρείται από πολλούς ο «πατέρας» της έννοιας του ψυχολογικού συμβολαίου, όρισε το ΨΣ ως το σύνολο των αμοιβαίων προσδοκιών, οι οποίες αναπτύσσονται ανάμεσα σε δύο μέρη, τον οργανισμό και τον εργαζόμενο. Οι προσδοκίες αυτές δημιουργούνται συνήθως πριν τη σύναψη εργασιακής σχέσης μεταξύ οργανισμού και εργαζομένου, και θεωρούνται σιωπηρές, άρρηκτες και ανεπίσημες.

Αργότερα, με τη θεωρητική προσέγγιση του Blau (1964, βλ. Κάτου, 2017), ορίστηκαν δύο είδη ανταλλαγών μεταξύ εργαζομένων και οργανισμού: η οικονομική ανταλλαγή (economic exchange) που αναφέρεται στην χρηματική ανταλλαγή και είναι μάλλον βραχυπρόθεσμη, και η κοινωνική ανταλλαγή (social exchange) που αναφέρεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη που αναπτύσσεται μεταξύ των δύο μερών και είναι μακροπρόθεσμη. Βασικό στοιχείο της κοινωνικής ανταλλαγής είναι ο κανόνας της αμοιβαιότητας (norm of reciprocity) του Gouldner (1960, βλ. Coyle-Shapiro και Kessler, 2002), σύμφωνα με τον οποίο οι εργαζόμενοι νιώθουν την ηθική υποχρέωση να ανταποδώσουν το καλό στην ευνοϊκή μεταχείριση που τους δείχνει ο οργανισμός. Οι εργαζόμενοι δέχονται μια συμφωνία ανταλλαγής, όταν υπάρχει αμοιβαίο όφελος. Για παράδειγμα, σε αντάλλαγμα της σκληρής τους δουλειάς, συνέπειας, αφοσίωσης ή πίστης, θα αποκομίσουν μια ικανοποιητική αμοιβή, μια καλή κοινωνική θέση, αναγνώριση ή τη δυνατότητα να εκφράζουν τη δημιουργικότητά τους (Bellou, 2007c).

Ενισχύοντας το έργο των προηγούμενων, ο ψυχολόγος Edgar Schein (1965, βλ. Βακόλα και Νικολάου, 2012), υποστήριξε ότι το ΨΣ υποδεικνύει ότι ο εργαζόμενος έχει διάφορες προσδοκίες από τον οργανισμό, αλλά και το αντίστροφο. Αν και οι προσδοκίες αυτές δεν αναγράφονται σε κάποιο επίσημο γραπτό συμβόλαιο μεταξύ

εργαζόμενου και οργανισμού, αποτελούν καθοριστικό παράγοντα του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι συμπεριφέρονται στο εργασιακό περιβάλλον.

Πιο πρόσφατα, η Rousseau (1989), της οποίας το όνομα είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τη θεωρητική ανάλυση του ΨΣ, όρισε το ΨΣ ως «τις ατομικές πεποιθήσεις που έχει ο εργαζόμενος, σχετικά με τους όρους και τις προϋποθέσεις ανταλλαγής στο πλαίσιο μίας αμοιβαίας συμφωνίας μεταξύ αυτού και του άλλου μέρους». Ουσιαστικά, πρέπει να υπάρχει μία υπόσχεση από τη μία πλευρά και να έχει καθοριστεί μία ανταμοιβή ως αντάλλαγμα για την υπόσχεση αυτή από την άλλη πλευρά. Έτσι, δεσμεύονται και τα δύο μέρη σε ένα πλέγμα αμοιβαίων υποχρεώσεων (Βακόλα και Νικολάου, 2012).

## 2.2 Περιεχόμενο ψυχολογικού συμβολαίου

Σύμφωνα με την Rousseau (1990), το ΨΣ μπορεί να περιέχει υποχρεώσεις που αφορούν διάφορες διαστάσεις μιας εργασιακής σχέσης, όπως για παράδειγμα το ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας, τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης, τις ανταμοιβές (μισθός, μπόνους, κλπ), κ.ά.

Το περιεχόμενο του ΨΣ ενός εργαζομένου μπορεί να διαμορφωθεί ανάλογα με την ηλικία, το φύλο, την εκπαιδευτική μόρφωση, την προϋπηρεσία, το επαγγελματικό μονοπάτι που φιλοδοξεί να ακολουθήσει, τα χαρακτηριστικά του οργανισμού (π.χ. ιδιωτικός ή δημόσιος), τη σύμβαση εργασίας (π.χ. μόνιμη ή εποχική, πλήρους ή μερικής απασχόλησης), καθώς και το ιεραρχικό επίπεδο της θέσης εργασίας (π.χ. διευθυντής, προϊστάμενος, κλπ) (Robinson & Rousseau, 1994; Rousseau 1990).

### 2.2.1 Παλαιό και νέο ψυχολογικό συμβόλαιο

Οι σύγχρονες εξελίξεις στο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον των οργανισμών, οδήγησαν στη διάκριση του ΨΣ σε παλαιό (old) ή παραδοσιακό (traditional), το οποίο αφορά κυρίως την περίοδο 1930 με 1950 και σε νέο (new) ή σύγχρονο (modern), το οποίο αφορά την περίοδο από 1995 και έπειτα. Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης των αγορών που εντάθηκε τη δεκαετία του 1990, αλλά και η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, αποτέλεσαν τους λόγους μεταβολής από το παλαιό ΨΣ στο νέο, καθώς η αόριστη και σταθερή εργασιακή ασφάλεια δεν αποτελεί πλέον προϋπόθεση των οργανισμών προς τους εργαζομένους τους (Κάτου, 2017). Η οικονομική κρίση αλλά και οι απαιτήσεις των οργανισμών για απόδοση, καινοτομία, συνεχή εκπαίδευση και

προσαρμοστικότητα στα νέα δεδομένα, οδήγησαν στην σταδιακή κατάργηση του παλαιού ΨΣ και στην παράλληλη διαμόρφωση ενός νέου (Atkinson, 2002).

Στη νέα μορφή του ΨΣ, ο εργαζόμενος αναζητεί πλέον εργασία με περισσότερη αυτονομία, προσαρμοστικότητα, καθώς και προοπτικές εξέλιξης και προόδου. Ο οργανισμός από την πλευρά του, θα πρέπει να δίνει ευκαιρίες και τα κατάλληλα εργαλεία στους εργαζομένους του και να προωθεί τη δια βίου μάθηση, ώστε να αναδεικνύονται και να αναπτύσσονται οι ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων (Waterman & Collard, 1994). Τα εργασιακά συμβόλαια του 21<sup>ου</sup> αιώνα είναι πλέον μικρής διάρκειας, οι ευθύνες των εργαζομένων μεγαλύτερες, με έμφαση περισσότερο στην ανέλιξη, ευελιξία και ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής (work-life balance) των εργαζομένων, σε αντίθεση με αυτά του 20<sup>ου</sup> αιώνα που προωθούσαν την μόνιμη ασφάλεια των εργαζομένων, σε ανταπόδοση πίστη και δέσμευση απέναντι στον οργανισμό (Βακόλα και Νικολάου, 2012). Σε συνέχεια των παραπάνω, η Atkinson (2002), αναφέρει ότι το νέο ΨΣ αντικατοπτρίζει την ανάγκη για εργαζόμενους με ευελιξία και υψηλή εξειδίκευση, οι οποίοι δεν έχουν μεγάλη εργασιακή ασφάλεια, αλλά έχουν υψηλή ζήτηση στην αγορά εργασίας.

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τις Robinson και Rousseau (1994, βλ. Κάτου, 2017):

Ως παλαιό ψυχολογικό συμβόλαιο (old psychological contract), ορίζεται η προσφορά καλής απόδοσης, δέσμευσης και πίστης του εργαζόμενου, σε αντάλλαγμα από τον οργανισμό ανάπτυξη και προαγωγές, που συντελούν σε εργασιακή ασφάλεια έως τη συνταξιοδότηση του εργαζόμενου.

Ως νέο ψυχολογικό συμβόλαιο (new psychological contract), ορίζεται η προσφορά δίκαιης ανταμοιβής και μεταχείρισης από τον οργανισμό, σε αντάλλαγμα από τον εργαζόμενο δέσμευση προς το παραγόμενο έργο, θεωρώντας ότι οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι για την προσωπική τους κατάρτιση, ανάπτυξη και εξέλιξη.

Οι παρακάτω πίνακες 1, 2 και 3 δείχνουν συνοπτικά τις διαφορές μεταξύ του παλαιού και νέου ΨΣ:

**Πίνακας 1: Σύγκριση παλαιού και νέου ψυχολογικού συμβολαίου (Hiltrop, 1995)**

Χαρακτηριστικό	Παλαιό Ψυχολογικό Συμβόλαιο	Νέο Ψυχολογικό Συμβόλαιο
Εστίαση	Ασφάλεια	Απασχολησιμότητα
Μορφή	Δομημένη	Ευέλικτη
Διάρκεια	Μόνιμη	Μεταβαλλόμενη

Πεδίο εφαρμογής	Ευρύ	Περιορισμένο
Βασική αρχή	Παράδοση	Δυνάμεις της αγοράς
Επιδιωκόμενο αποτέλεσμα	Πίστη & δέσμευση	Προστιθέμενη αξία
Υποχρεώσεις εργοδότη	Δικαιοσύνη στις αμοιβές	Υψηλές αμοιβές για υψηλή απόδοση
Υποχρεώσεις εργαζόμενου	Καλή απόδοση	Να κάνει τη διαφορά
Προσφορά εργοδότη	Σταθερό εισόδημα & επαγγελματική εξέλιξη	Ευκαιρίες για προσωπική εξέλιξη
Προσφορά εργαζόμενου	Χρόνος & προσπάθεια	Γνώση & δεξιότητες

Πίνακας 2: Σύγκριση παλαιού και νέου ψυχολογικού συμβολαίου (Sparrow, 1996)

Σημεία Σύγκρισης	Παλαιό Ψυχολογικό Συμβόλαιο	Νέο Ψυχολογικό Συμβόλαιο
Περιβαλλοντικές αλλαγές	Σταθερό, με βραχυπρόθεση εστίαση	Συνεχής αλλαγή
Κουλτούρα	Πατερναλισμός, ανταλλαγή ασφάλειας για δέσμευση	Αυτοί που αποδίδουν επιβραβεύονται & ανανεώνουν το συμβόλαιό τους
Αμοιβές	Βάσει επιπέδου, θέσης & κύρους	Βάσει συνεισφοράς
Κίνητρο	Προαγωγή	Εμπλουτισμός εργασίας, ανάπτυξη ικανοτήτων
Βάση προαγωγής	Αναμενόμενη, βάσει χρόνου προϋπηρεσίας & τεχνικής επάρκειας	Λιγότερες ευκαιρίες, νέα κριτήρια, μόνο για αυτούς που το αξίζουν
Προσδοκίες κινητικότητας	Ασυνεχής και με τους όρους του εργαζόμενου	Οριζόντιες, για την αναζωογόνηση του οργανισμού
Εξασφάλιση μονιμότητας	Μόνιμη εργασία εφόσον αποδίδει ο εργαζόμενος	Καμία εγγύηση, τυχερός όποιος έχει εργασία
Υπευθυνότητα	Ανταλλαγή προαγωγής για περισσότερη υπευθυνότητα	Ενθάρρυνση, εξισορρόπηση με περισσότερη ευθύνη,

		σύνδεση με καινοτομία
Εργασιακό κύρος	Πολύ σημαντικό	Κερδίζεται με την ικανότητα & την αξιοπιστία
Προσωπική ανάπτυξη	Ευθύνη του οργανισμού	Ευθύνη του εργαζόμενου για βελτίωση της απασχολησιμότητάς του
Εμπιστοσύνη	Όσο το δυνατόν υψηλότερη	Επιθυμητή, αλλά αναμένεται οι εργαζόμενοι να είναι περισσότερο δεσμευμένοι με το έργο ή το επάγγελμα

Πίνακας 3: Σύγκριση παλαιού και νέου ψυχολογικού συμβολαίου (Hiltrop, 1996)

Παλαιό Ψυχολογικό Συμβόλαιο	Νέο Ψυχολογικό Συμβόλαιο
Μακροπρόθεσμα αποτελέσματα	Άμεσα αποτελέσματα
Ασφάλεια	Ευελιξία
Προβλεψιμότητα	Αβεβαιότητα
Ισότητα	Ατομικότητα
Βεβαιότητα	Επικινδυνότητα
Παράδοση	Συνεχής αλλαγή
Δικαιοσύνη	Προσωπικό κέρδος
Σταθερότητα	Απασχολησιμότητα
Αλληλεξάρτηση	Αυτοδυναμία
Αμοιβαία εμπιστοσύνη	Καιροσκοπία
Εταιρική αφοσίωση	Επαγγελματική αφοσίωση
Καλή απόδοση	Καλύτερη απόδοση
Κοινή ευθύνη	Προσωπική ευθύνη
Τίτλος & ιεραρχία	Κάνοντας τη διαφορά
Αμοιβή βάση θέσης	Αμοιβή βάσει αποτελεσμάτων
Ανοχή	Ανυπομονησία
Αμοιβαίος σεβασμός	Φόβος

## 2.2.2 Τα χαρακτηριστικά και οι τύποι του ψυχολογικού συμβολαίου

Τα βασικότερα χαρακτηριστικά των ψυχολογικών συμβολαίων είναι τα εξής:

**Άγραφο / υποκειμενικό (unwritten / subjective):** Κάθε μέρος, είτε από τη μεριά του εργοδότη, είτε από τη μεριά του εργαζόμενου, αντιλαμβάνεται το ΨΣ με το δικό του τρόπο. Συνεπώς, οι πεποιθήσεις και οι προσδοκίες που διαμορφώνουν το περιεχόμενο του ΨΣ διαφέρουν από άτομο σε άτομο, επειδή βασίζονται στην υποκειμενική αξιολόγηση και ερμηνεία (Κατου, 2015).

**Εθελοντικό (voluntary):** Το ΨΣ δεν έχει υποχρεωτικό χαρακτήρα, αλλά αποτελεί μια εθελοντική επιλογή. Λειτουργεί περισσότερο παρακινητικά, ώστε να πραγματοποιηθούν οι υποσχέσεις που έχουν δοθεί και από τα δύο αντιβαλλόμενα μέρη (εργαζόμενο - εργοδότη) της (Rousseau, 2004).

**Αμοιβαίο (reciprocal):** Το ΨΣ αναπτύσσεται σε ένα πλαίσιο εργασιακής σχέσης και περιλαμβάνει πάντα δύο συμβαλλόμενους, το άτομο και τον οργανισμό. Ο κάθε συμβαλλόμενος αναπτύσσει το δικό του ΨΣ και το αντιμετωπίζει ως αμοιβαίο και από τις δύο πλευρές, παρόλο που αυτό δεν ισχύει πάντα (Rousseau, 2004).

**Εξελισσόμενο / δυναμικό (evolving / dynamic):** Το ΨΣ αλλάζει και εξελίσσεται συνεχώς, δεδομένου ότι επηρεάζεται από τις αλλαγές στις εξωτερικές συνθήκες (οικονομικό-κοινωνικό περιβάλλον), αλλά και στις εσωτερικές συνθήκες (οργανωσιακοί παράγοντες και εργασιακές σχέσεις) ενός οργανισμού (Martin et al., 1998).

Σύμφωνα με τη Rousseau (2000), ο MacNeil το 1985 υποστήριξε ότι υπάρχουν δύο είδη ΨΣ, το συναλλακτικό και το σχεσιακό. Η ίδια συμπλήρωσε το 1995 δύο ακόμη τύπους, το ισορροπημένο και το μεταβατικό ΨΣ. Αναλυτικότερα (Rousseau, 2000):

Το **συναλλακτικό (transactional)** ΨΣ είναι σύντομης χρονικής διάρκειας και περιλαμβάνει κυρίως χρηματικές ανταλλαγές. Το χαρακτηρίζει η χαμηλή δέσμευση και αφοσίωση των ατόμων, που ακυρώνουν εύκολα τη συναλλακτική τους συμφωνία όταν δεν ικανοποιούνται οι ανάγκες τους, ψάχνοντας αλλού για εργασία (Rousseau, 2004). Απευθύνεται συνήθως σε εργαζόμενους με συγκεκριμένες δεξιότητες σε λιγότερο κρίσιμες θέσεις, που έχουν συγκεκριμένα καθήκοντα και περιορισμένη συμμετοχή στην οργάνωση της επιχείρησης.

Το **σχεσιακό (relational)** ΨΣ είναι μεγάλης διάρκειας και βασίζεται τόσο σε οικονομικές όσο και σε συναισθηματικές ανταλλαγές. Χαρακτηρίζεται από την κοινή εμπιστοσύνη και δέσμευση των ατόμων, την εργασιακή σταθερότητα και ασφάλεια



(Rousseau & Tijoriwala, 1999), καθώς και τις προοπτικές καριέρας με ευκαιρίες εξέλιξης, ανάπτυξης και κατάρτισης (Robinson & Rousseau, 1994). Σύμφωνα με την Rousseau (2004), οι εργαζόμενοι με σχεσιακά συμβόλαια τείνουν να είναι πιο πρόθυμοι να εργαστούν υπερωρίες, είτε πληρωθούν είτε όχι, για να βοηθήσουν τους συναδέλφους τους, αλλά και να υποστηρίξουν τις οργανωσιακές αλλαγές που ο εργοδότης τους θεωρεί απαραίτητες. Αν και οι εργαζόμενοι αυτοί είναι πιθανό να αναστατωθούν ιδιαίτερα όταν παραβιαστεί η δέσμευση αυτών των συμβολαίων, συχνά προσπαθούν να δικαιολογήσουν τον εργοδότη, ώστε να διατηρηθεί η σχέση μαζί του. Αν δεν αποκατασταθεί αυτή η παραβίαση, ο εργαζόμενος θα αποχωρήσει ή θα παραμείνει συνεισφέροντας στον οργανισμό λιγότερο από ότι πριν. Από την πλευρά των εργοδοτών, τα σχεσιακά συμβόλαια απορροφούν περισσότερο τον κίνδυνο οικονομικών αβεβαιοτήτων, προστατεύοντας συχνά τους εργαζόμενους από κάποια πιθανή οικονομική ύφεση. Οι εργοδότες είναι πιο πιθανό να προσφέρουν σχεσιακά συμβόλαια σε εργαζομένους που εκτιμούν, παρά σε εργαζομένους που συνεισφέρουν λιγότερο.

Το **ισορροπημένο (balanced)** ΨΣ ενσωματώνει χαρακτηριστικά από το συναλλακτικό και το σχεσιακό συμβόλαιο. Χαρακτηρίζεται από δυναμικές και αορίστου χρόνου συμφωνίες εργασίας, με βάση την οικονομική επιτυχία του οργανισμού και την ανάπτυξη της καριέρας των εργαζομένων. Οι ανταμοιβές των εργαζομένων βασίζονται στην ατομική απόδοση και συνεισφορά στο συγκριτικό πλεονέκτημα του οργανισμού, ιδίως όταν μεταβάλλονται οι απαιτήσεις λόγω πιέσεων της αγοράς. Επίσης, με την πάροδο του χρόνου προβλέπεται επαναδιαπραγμάτευση αυτών των συμβολαίων, καθώς αλλάζουν οι οικονομικές συνθήκες και οι ανάγκες των εργαζομένων (Rousseau, 2000).

Το **μεταβατικό (transitional)** ΨΣ σύμφωνα και πάλι με την Rousseau (2000), χαρακτηρίζεται από ασάφεια και αστάθεια, επειδή παρατηρείται κυρίως σε περιόδους οικονομικής κρίσης και σημαντικών αλλαγών, όπως συγχωνεύσεις και εξαγορές. Η εργασιακή σχέση εργοδότη και εργαζόμενου χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα, δυσπιστία και εν τέλει σταδιακή διάβρωση.

### 2.3 Διάρρηξη ψυχολογικού συμβολαίου

Μεγάλο ενδιαφέρον προκαλεί στους ερευνητές η διάρρηξη του ΨΣ, διότι συνδέεται με αρνητικές επιπτώσεις στις εργασιακές σχέσεις. Πιο συγκεκριμένα, διάρρηξη του ΨΣ είναι η αντίληψη που έχει ο εργαζόμενος ότι ο οργανισμός απέτυχε να ικανοποιήσει μία ή περισσότερες υποσχέσεις του ψυχολογικού του συμβολαίου (Robinson & Rousseau,

1994). Αποτελεί ουσιαστικά μια γνωστική διαδικασία, στο πλαίσιο της οποίας οι εργαζόμενοι συγκρίνουν αυτά που τους είχε υποσχεθεί ο οργανισμός, με αυτά που έλαβαν στην πραγματικότητα (Morrison & Robinson, 1997).

Βασικό στοιχείο της διάρρηξης είναι ότι έχει υποκειμενικό χαρακτήρα. Δηλαδή, ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται τη ρήξη του ΨΣ είτε επειδή αυτή συνέβη πραγματικά είτε όχι, και επηρεάζει τελικά τη στάση και τη συμπεριφορά του (Robinson & Wolfe Morrison, 2000).

### 2.3.1 Πηγές διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου

Σύμφωνα με τους Coyle-Shapiro και Kessler (2000), οι βασικές πηγές που οδηγούν στη διάρρηξη του ΨΣ είναι:

Πρώτον, η υπαναχώρηση (reneging). Είναι η περίπτωση που συμβαίνει λόγω της αδυναμίας (inability) ή της απροθυμίας (unwillingness) του οργανισμού να εκπληρώσει τις υποσχέσεις του προς τον εργαζόμενο.

Αναλυτικότερα και σύμφωνα με τους Robinson και Morisson (1997), στην περίπτωση της αδυναμίας (inability), ο οργανισμός αδυνατεί να ικανοποιήσει τις υποσχέσεις που έδωσε στον εργαζόμενο, είτε λόγω του μεγάλου αριθμού αυτών, είτε λόγω απροσδόκητων αλλαγών στο εσωτερικό ή εξωτερικό οργανωσιακό περιβάλλον. Αντίθετα, στην περίπτωση της απροθυμίας (unwillingness), ο οργανισμός έδωσε υποσχέσεις που δεν είχε εξ αρχής σκοπό να τηρήσει ή άλλαξε γνώμη στην πορεία, θεωρώντας ότι τα οφέλη της υπαναχώρησης (π.χ. εξοικονόμηση πόρων) υπερτερεί του κόστους που θα ακολουθήσει (χαμηλή εργασιακή δέσμευση και απόδοση, απώλεια πολύτιμων εργαζομένων, αρνητική φήμη, κλπ.).

Δεύτερον, η ασυμφωνία (incongruence). Είναι η περίπτωση που συμβαίνει όταν ο οργανισμός και ο εργαζόμενος έχουν κατανοήσει διαφορετικά τις υποσχέσεις τους, είτε εξαιτίας της έλλειψης ουσιαστικής επικοινωνίας, είτε λόγω ασάφειας και πολυπλοκότητας των υποχρεώσεών τους, είτε λόγω της διαφορετικότητας των γνωστικών τους πλαισίων, π.χ. διαφορετικότητα κουλτούρας (Morrison & Robinson, 1997).

### 2.3.2 Οι επιπτώσεις της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου

Όπως είναι αναμενόμενο, η διάρρηξη του ΨΣ έχει σημαντικές επιπτώσεις στη στάση και τις συμπεριφορές των εργαζομένων και ως επακόλουθο στην πορεία και την απόδοση του οργανισμού (Pate et al., 2003). Οι επιπτώσεις αυτές εξαρτώνται από το μέγεθος της διάρρηξης ή με άλλα λόγια την απόκλιση ανάμεσα στις υποσχέσεις που έδωσε ο οργανισμός στον εργαζόμενο και στο τι τελικά έλαβε ο εργαζόμενος (Κάτου, 2017). Ο τρόπος και ο βαθμός αντίδρασης του κάθε εργαζόμενου διαφέρει, καθώς υπάρχει διαφορετική αντίληψη ως προς τι είναι δίκαιο ή άδικο (Huseman et al., 1987) και εξαρτάται από προσωπικούς παράγοντες, όπως η ηλικία, το εκπαιδευτικό επίπεδο και οι εμπειρίες του ατόμου (Deery et al., 2006).

Στην περίπτωση που το άτομο αντιληφθεί τη διάρρηξη το ΨΣ ως μια άδικη αντιμετώπιση από τον εργοδότη του, θα προβεί σε αναπροσαρμογή του ρόλου και των ευθυνών του, ώστε να γίνει μια προσπάθεια αποκατάστασης αυτής της αδικίας (Robinson & Morrison, 1995). Οι Conway και Briner (2002), προχωρώντας σε μια βαθύτερη ανάλυση, υποστήριξαν ότι οι αθετημένες υποσχέσεις προκαλούν μειωμένη ψυχική υγεία, άσχημη διάθεση και αρνητικά συναισθήματα, όπως δυσαρέσκεια, άγχος, κατάθλιψη και θυμό. Άλλα έντονα αρνητικά συναισθήματα που παρατηρούνται είναι η πικρία, η απογοήτευση, η οργή και η εκδίκηση (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000).

Μεγάλο ρόλο στη στάση που κρατούν οι εργαζόμενοι παίζει και ο τύπος του ΨΣ. Τα άτομα που έχουν συναλλακτικά ΨΣ είναι πιο αποστασιοποιημένα συναισθηματικά από τον οργανισμό συγκριτικά με τα άτομα που έχουν σχεσιακά ΨΣ, οπότε η διάρρηξη τους θα είναι πιο «ανώδυνη» (Robinson & Rousseau, 1994). Ο εργαζόμενος όταν νιώθει αδικημένος από τον οργανισμό, είναι πολύ πιθανό να επανεξετάσει το περιεχόμενο του ψυχολογικού του συμβολαίου (Bellou, 2007a).

Σε ομαδικό επίπεδο, κάποιες αρνητικές επιπτώσεις του εργαζόμενου προς την ομάδα του είναι η κυνική (Zhao et al., 2007), αντικοινωνική (Turnley & Feldman, 1999) και αντιπαραγωγική συμπεριφορά που επιδεικνύει (Bellou, 2007b; Turnley & Feldman, 2000a), η αδιαφορία του προς τα εργασιακά του καθήκοντα (Turnley & Feldman, 2000), ο μη υγιής ανταγωνισμός (Robinson & Bennett, 1995), καθώς και ο περιορισμός της φιλότιμης εργασιακής του συμπεριφοράς (Zhao et al., 2007), με αποτέλεσμα τη δυσλειτουργία και την μειωμένη απόδοση ολόκληρης της ομάδας.

Σε οργανωσιακό επίπεδο, σύμφωνα με την Rousseau (1989), οι εργαζόμενοι αντιδρούν αρνητικά στην αθέτηση των εργασιακών υποσχέσεων, με αποτέλεσμα να δημιουργείται ένα κλίμα δυσπιστίας και έλλειψης σεβασμού απέναντι στον οργανισμό. Ακόμη, μειώνεται η εκδήλωση Συμπεριφοράς Οργανωσιακού Πολίτη (organizational citizenship behavior) και αυξάνεται η πρόθεση για παραίτηση (Robinson & Morrison, 1995). Οι Turnley και Feldman (1999), υποστήριξαν ότι η διάρρηξη του ΨΣ προκαλεί αποχωρήσεις από τον οργανισμό, αύξηση παραπόνων στα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια, συμπεριφορές παραμέλησης, μείωση της καταβαλλόμενης εργασιακής προσπάθειας, μείωση εργασιακής ικανοποίησης, αφοσίωσης και διάθεσης υπεράσπισης του οργανισμού έναντι τρίτων. Συνεχίζοντας με τις αρνητικές επιπτώσεις της διάρρηξης του ΨΣ, παρατηρήθηκε ακόμη και μείωση της δέσμευσης (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000) και της εμπιστοσύνης προς τον οργανισμό, καθώς και μείωση της εργασιακής απόδοσης (Robinson & Rousseau, 1994). Επίσης, η έρευνα των Robinson και Bennett (1995), έδειξε ότι υπάρχουν συμπεριφορές παραμέλησης των εργαζομένων, όπως καθυστέρηση προσέλευσης στην εργασία ή αποχώρησης νωρίτερα από αυτήν, υπερβολικά πολλά διαλείμματα, σκόπιμη βραδύτητα εργασίας, σπατάλη των πόρων της εταιρείας και απουσία από την εργασία χωρίς λόγο. Τέλος, σύμφωνα πάλι με τους ίδιους ερευνητές, υπάρχουν και κάποιες πιο ακραίες συμπεριφορές, όπως επιθετική συμπεριφορά (λεκτική ή σωματική) σε πελάτες ή συναδέλφους, κλοπή από την εταιρεία και σαμποτάζ του εξοπλισμού ή του εμπορεύματος της εταιρείας.

### 3. ΚΑΙΝΟΤΟΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

#### 3.1 Η έννοια της καινοτόμας εργασιακής συμπεριφοράς

Στις μέρες μας, οι επιχειρήσεις γίνονται ολοένα πιο ανταγωνιστικές και περίπλοκες, με αποτέλεσμα να κρίνεται ζωτικής σημασίας η ανάπτυξη της καινοτομίας κάθε οργανισμού, ώστε να αναπτυχθεί και να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της αγοράς. Η καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά με την υποστήριξη των υψηλά καταρτισμένων managers, μπορεί να αποτελέσει ένα από τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ενός οργανισμού (Shalley et al., 2004). Σύμφωνα με τον Amabile (1988), η καινοτόμα συμπεριφορά των ατόμων στο εργασιακό περιβάλλον αποτελεί τον θεμέλιο λίθο για έναν οποιονδήποτε επιτυχημένο οργανισμό με υψηλές επιδόσεις. Εν κατακλείδι, η καινοτομία αποτελεί ένα αδιαμφισβήτητο πλεονέκτημα για την επιτυχία ενός οργανισμού, διότι αντιμετωπίζονται γρηγορότερα οι προκλήσεις και αξιοποιούνται καλύτερα τα νέα προϊόντα και οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά (West & Farr, 1990).

Για να γίνει ένας οργανισμός πιο καινοτόμος, θα πρέπει να ενθαρρύνει τους εργαζόμενούς του να είναι πιο καινοτόμοι (Agarwal, 2014). Για να εισάγουν οι εργαζόμενοι καινοτομίες, θα πρέπει να βρίσκονται σε άμεση επαφή με τις διαδικασίες και τα προϊόντα της επιχείρησης και να ανιχνεύουν πιθανές βελτιώσεις και ευκαιρίες για εξέλιξη. Σε κάθε περίπτωση, η καινοτομία θα συμβεί μόνο όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά σε δραστηριότητες που στοχεύουν στη δημιουργία και εφαρμογή ιδεών (Bos-Nehles et al., 2017).

Ως καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά ορίζεται η σκόπιμη εισαγωγή, προώθηση και εφαρμογή νέων ιδεών εντός του εργασιακού ρόλου, της εργασιακής ομάδας ή του οργανισμού, που έχουν σχεδιαστεί προς όφελος της ατομικής απόδοσης, της ομάδας ή του οργανισμού (West & Farr, 1990). Με άλλα λόγια, η καινοτομία βασίζεται στην αναγνώριση προβλημάτων και την επινόηση ιδεών ή λύσεων, την υποστήριξη αυτής της ιδέας-λύσης και την οικοδόμηση μιας συμμαχίας υποστηρικτών μέσα στον οργανισμό, και τέλος την υλοποίηση αυτής ιδέας, μέσω της εφαρμογής ενός καινοτόμου μοντέλου (Scott & Bruce, 1994). Οι De Jong και Den Hartog (2007), πρόσθεσαν ότι η καινοτομία προάγεται συνήθως από τους εργαζόμενους που ψάχνουν ενεργά λύσεις για τα προβλήματα ή τις ανάγκες που προκύπτουν, καθώς και από εκείνους που συνειδητοποιούν ότι οι τάσεις της αγοράς εξελίσσονται και απαιτείται δημιουργική σκέψη, ώστε να μπορέσει η επιχείρηση να ανταπεξέλθει.

Πιο αναλυτικά, οι De Jong και Den Hartog (2008), χώρισαν την καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά σε τέσσερα στάδια:

- 1) **Εξερεύνηση της ιδέας** (idea exploration). Η αρχή της καινοτόμας διαδικασίας γίνεται με την ανακάλυψη μιας ευκαιρίας ή την αναγνώριση ενός προβλήματος που έχει προκύψει. Πυροδοτείται, λοιπόν, συνήθως από μια ευκαιρία βελτίωσης συνθηκών ή από μια απειλή που χρήζει άμεσης αντίδρασης. Η εξερεύνηση της ιδέας περιλαμβάνει αναζήτηση τρόπων βελτίωσης των υπάρχοντων προϊόντων, υπηρεσιών ή διαδικασιών, ή επαναπροσδιορισμό τους με διαφορετικό τρόπο (Basadur, 2004).
- 2) **Ανάπτυξη της ιδέας** (idea generation). Μπορεί να αφορά νέα προϊόντα, υπηρεσίες ή διαδικασίες, την είσοδο σε νέες αγορές, βελτιώσεις σε τρέχουσες διαδικασίες ή συνθήκες, λύσεις σε αναγνωρισμένα προβλήματα (Van De Ven, 1986). Η Kanter (1988), αναφέρεται στην ανάπτυξη της ιδέας ως «καλειδοσκοπική σκέψη», που συχνά περιλαμβάνει την αναδιάταξη υπάρχοντων κομματιών για τη δημιουργία ενός νέου συνόλου.
- 3) **Υπεράσπιση της ιδέας** (idea championing). Αναφέρεται στους εργαζόμενους που προωθούν την ιδέα στον οργανισμό και βοηθούν στην υλοποίηση των καινοτόμων ιδεών (Shane, 1994). Η υπεράσπιση της ιδέας περιλαμβάνει την εύρεση υποστήριξης μέσα στον οργανισμό, εκφράζοντας ενθουσιασμό και αυτοπεποίθηση για την επιτυχία της καινοτομίας (Howell, 2005). Ακόμα και αν οι ιδέες φαίνεται να έχουν λογική ή να γεμίζουν ένα κενό απόδοσης, παρατηρείται συχνά μια αντίσταση στο να γίνουν αλλαγές, διότι για τις περισσότερες από αυτές τις ιδέες είναι αβέβαιο αν τα πλεονεκτήματά τους θα υπερβούν τα κόστη ανάπτυξης και εφαρμογής τους (Kanter, 1988).
- 4) **Εφαρμογή της ιδέας** (idea implementation). Σε αυτό το τελικό στάδιο απαιτείται καταβολή σημαντικής προσπάθειας από τον εργαζόμενο και είναι σημαντικό να υιοθετεί μία συμπεριφορά προσανατολισμένη προς το αποτέλεσμα. Αυτό το στάδιο πρέπει να γίνει μέρος των διαδικασιών της καθημερινής εργασίας (Kleysen & Street, 2001) και να περιλαμβάνει συμπεριφορές όπως η δοκιμή των νέων προϊόντων ή διαδικασιών, ή και τροποποίησή τους προς το επιθυμητό αποτέλεσμα (Kanter, 1988).

Η καινοτόμα συμπεριφορά πολλές φορές συγχέεται με τη δημιουργικότητα του εργαζομένου (Scott & Bruce, 1994). Η δημιουργικότητα ορίζεται ως η ικανότητα σύλληψης νέων, πρωτότυπων και χρήσιμων ιδεών (Amabile, 1988), ενώ η καινοτομία αποτελεί μια πιο σύνθετη διαδικασία, διότι δεν περιλαμβάνει μόνο τη σύλληψη της

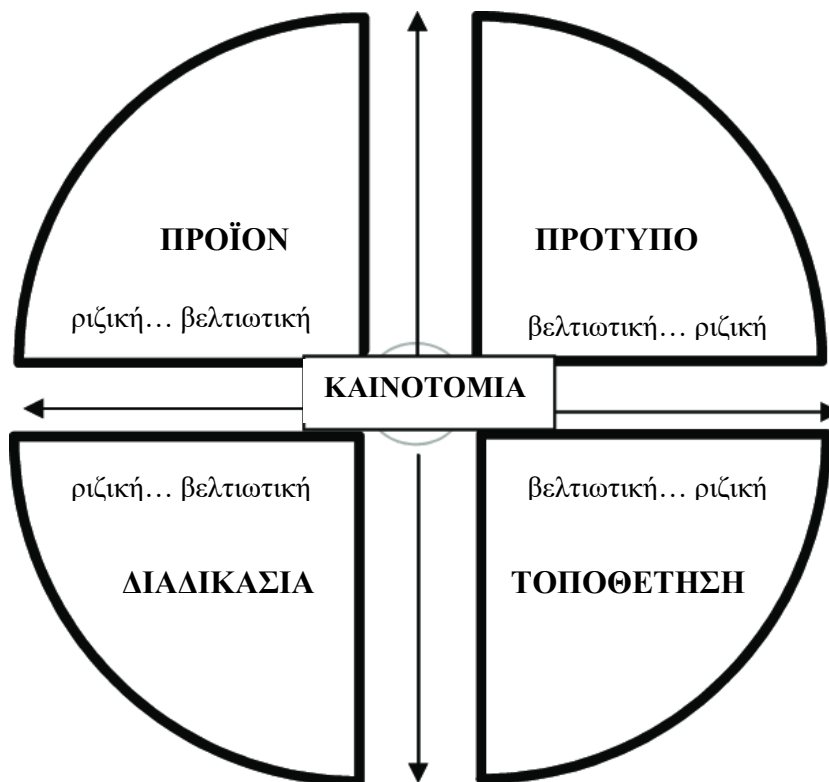
ιδέας, αλλά και την αποτελεσματική υλοποίησή της, προκειμένου να αυξηθεί η απόδοση του οργανισμού (Janssen et al., 2004). Δηλαδή, η καινοτομία συμβάλει στο να επωφεληθεί εν τέλει ο οργανισμός, σε αντίθεση με τη δημιουργικότητα που δεν προϋποθέτει την υλοποίηση κάποιας ιδέας με στόχο την υψηλότερη απόδοση ή αποτελεσματικότητα (Jong & Hartog, 2010). Σύμφωνα με τον West (2002), η δημιουργικότητα μπορεί να θεωρηθεί ως υποσύνολο της καινοτομίας, διότι παρατηρείται στα πρώτα στάδια αυτής, όπου τα μέλη της ομάδας πρέπει να αναπτύξουν ή να προσφέρουν ιδέες όταν υπάρχει ανάγκη για καινοτομία. Συνοψίζοντας, η δημιουργικότητα είναι το να σκέφτεσαι για καινούρια πράγματα, ενώ η καινοτομία είναι το να κάνεις καινούρια πράγματα.

### 3.2 Μορφές καινοτομίας

Σύμφωνα με τους Tidd, Bessant και Pavitt (2005), η καινοτομία μπορεί να χωριστεί σε τέσσερις κατηγορίες, γνωστά και ως τα “4Ps” της καινοτομίας (Εικόνα 1):

- **Καινοτομία προϊόντος** (product innovation): Αλλάζει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει ένας οργανισμός. Πρόκειται για την πιο διαδεδομένη στρατηγική καινοτομίας που επιλέγουν οι περισσότεροι οργανισμοί, ώστε να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Σκοπός αυτής της καινοτομίας είναι η εισαγωγή ενός νέου ή βελτιωμένου προϊόντος/υπηρεσίας με έμφαση στον σχεδιασμό, την προσαρμογή και την ποιότητα.
- **Καινοτομία διαδικασίας** (process innovation): Αλλάζει τον τρόπο που παράγονται ή διανέμονται τα αγαθά ή οι υπηρεσίες. Δίνει έμφαση κυρίως στην εξάλειψη κόστους των μεθόδων παραγωγής και προώθησης ή στην εξερεύνηση νέων διαδικασιών για τη βελτίωση της απόδοσης. Ο σκοπός της συγκεκριμένης καινοτομίας είναι οι διαδικασίες παραγωγής και διανομής να γίνονται με τον καλύτερο και γρηγορότερο τρόπο, με το χαμηλότερο κόστος ή/και τον πιο προσαρμοσμένο τρόπο στις ανάγκες και απαιτήσεις του καταναλωτή.
- **Καινοτομία τοποθέτησης** (position innovation): Αλλάζει τις μεθόδους εισαγωγής των προϊόντων/υπηρεσιών στην αγορά. Εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές κατανοούν ή αντιλαμβάνονται το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρεται. Σκοπός της είναι να προσαρμοστεί σε μια νέα αγορά ή σε ένα νέο target-group πελατών.

- **Καινοτομία προτύπου** (paradigm innovation): Αλλάζει τα βασικά νοητικά μοντέλα που πλαισιώνουν τη δράση του οργανισμού. Η συγκεκριμένη καινοτομία δεν θα πρέπει να εξετάζεται μεμονωμένα σε σχέση με τις παραπάνω μορφές καινοτομίας, αλλά ως συνδυασμός.



Εικόνα 1: Τα "4Ps" της καινοτομίας (Tidd et al., 2005)

Η καινοτομία μπορεί επίσης να διαχωριστεί και σε ριζική ή βελτιωτική καινοτομία.

Αναλυτικότερα:

- **Ριζική (ή ριζοσπαστική) καινοτομία** (radical innovation): Αφορά τις μεγάλες και ριζοσπαστικές αλλαγές στην αγορά, οι οποίες αλλάζουν την υπάρχουσα τεχνολογία (π.χ. βιοτεχνολογία, νανοτεχνολογία, κλπ.). Σκοπός της είναι να δημιουργήσει μεγάλες επιστημονικές ανακαλύψεις, να ανατρέψει τις συνήθειες και τη ζωή των καταναλωτών και να δημιουργήσει νέες αγορές (Mutlu & Er, 2011).
- **Βελτιωτική καινοτομία** (incremental innovation): Αφορά τις συνεχείς βελτιώσεις και εξελίξεις των χαρακτηριστικών των υπάρχοντων προϊόντων/υπηρεσιών με νέους συνδυασμούς, οι οποίοι δεν αλλάζουν την υπάρχουσα τεχνολογία. Ο σκοπός αυτός της καινοτομίας είναι να ενισχύσει ή/και να εδραιώσει τη θέση του οργανισμού στην αγορά. Αποτελεί μια συχνή επιλογή καινοτομίας των οργανισμών (Mutlu & Er, 2011).



### 3.3 Προσδιοριστικοί παράγοντες της καινοτομίας εργασιακής συμπεριφοράς

Υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την εργασιακή καινοτομία σε διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης. Οι περισσότεροι ερευνητές διαχωρίζουν αυτούς τους παράγοντες σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο (Anderson et al., 2004).

Στο **ατομικό επίπεδο**, ο τρόπος επίλυσης προβλημάτων επηρεάζει θετικά την καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά, διότι τα άτομα που έχουν την ικανότητα να κάνουν τα πράγματα «διαφορετικά» και να αντανακλούν τις ποιοτικά διαφορετικές λύσεις προβλημάτων, είναι πιθανό αυτός ο διαφορετικός τρόπος σκέψης τους, να οδηγήσει σε καινοτόμες λύσεις (Scott & Bruce, 1994).

Ένας ακόμη παράγοντας που ενισχύει την καινοτομία είναι η προδραστική (proactive) συμπεριφορά. Οι εργαζόμενοι με προδραστική συμπεριφορά είναι πιθανότερο να αναλάβουν περισσότερες πρωτοβουλίες σε ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων και καταστάσεων, να αναγνωρίσουν ευκαιρίες βελτίωσης και κατ' επέκταση να καινοτομήσουν (Seibert et al., 2001).

Σύμφωνα με τον Damanpour (1991), ο επαγγελματισμός που επιδεικνύει ο εργαζόμενος, αυξάνει την αυτοπεποίθηση και τη δέσμευση να προχωρήσει πέρα από το status quo και να ενεργήσει καινοτόμα. Επίσης αναφέρει ότι η τεχνογνωσία του εργαζόμενου συμβάλει θετικά στην καινοτομία, επειδή όσο περισσότερες είναι οι τεχνικές του γνώσεις, τόσο πιο εύκολα μπορούν να γίνουν κατανοητές οι νέες τεχνικές ιδέες και να επιτευχθούν διαδικασίες για την ανάπτυξη και την εφαρμογή τους. Τέλος, αναφέρει ότι και η εξειδίκευση στην εργασία παίζει καθοριστικό ρόλο στην καινοτόμα συμπεριφορά του εργαζομένου και ο λόγος είναι ότι μια μεγάλη ποικιλία ειδικών παρέχει ευρύτερη βάση γνώσεων και αυξάνει τη διασταύρωση των καινοτόμων ιδεών.

Ο Janssen (2000) με τη σειρά του, αναφέρει ότι το μορφωτικό επίπεδο του εργαζόμενου συνδέεται θετικά με την καινοτομία, καθώς ενισχύει τη δημιουργία, την προώθηση και την υλοποίηση νέων ιδεών. Επίσης, οι εργαζόμενοι με υψηλή εκπαίδευση εκτελούν πιο περίπλοκες και μη συνηθισμένες εργασίες, παρέχοντας καλύτερες ευκαιρίες για καινοτομία στο χώρο εργασίας.

Τέλος, σύμφωνα με τους Carmeli et al. (2006), ένας παράγοντας ενίσχυσης της καινοτομίας είναι ο χρόνος προϋπηρεσίας του εργαζόμενου. Τα άτομα που δουλεύουν για μεγάλο χρονικό διάστημα στην τρέχουσα εργασία τους, είναι πιθανό να αναπτύξουν καινοτόμες δεξιότητες που είναι σχετικές και συγκεκριμένες στον τομέα τους,

αντιμετωπίζοντας έτσι τα προβλήματα που προκύπτουν με πιο εστιασμένο και σχετικό τρόπο. Ακόμη, πρόσθεσαν ότι οι αυτό-ηγετικές ικανότητες του εργαζόμενου παίζουν ρόλο στην καινοτόμα συμπεριφορά του. Οι αυτό-ηγετικές ικανότητες αναφέρονται σε μια ανακλαστική εσωτερική διαδικασία, σύμφωνα με την οποία ένα άτομο κατευθύνει συνειδητά και εποικοδομητικά τις σκέψεις και τις προθέσεις του, προς τη δημιουργία επιθυμητών αλλαγών, βελτιώσεων και καινοτομιών. Ακόμη, ο Howell (2005, βλ. Carmeli et al., 2006), πρόσθεσε ότι η επιτυχία των καινοτόμων ιδεών βασίζεται στους «πρωταθλητές» (champions), στους εργαζόμενους δηλαδή που ανεπίσημα προωθούν την ιδέα τους με αυτοπεποίθηση, επιμονή και ενέργεια, και διακινδυνεύουν πρόθυμα τη θέση και τη φήμη τους, ώστε να διασφαλίσουν την επιτυχία της καινοτομίας. Στην ουσία, οι «πρωταθλητές» είναι πιθανόν να χρησιμοποιήσουν στρατηγικές αυτό-ηγεσίας στη διαδικασία της καινοτομίας, όπως για παράδειγμα να κερδίσουν την υποστήριξη για τις ιδέες τους από τα βασικά μέλη του οργανισμού, δείχνοντας εμπιστοσύνη, ενθουσιασμό και επιμονή.

Στο **ομαδικό επίπεδο**, ο πιο βασικός παράγοντας καινοτόμας συμπεριφοράς είναι η σχέση του εργαζόμενου με τον προϊστάμενο και τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Η θετική αλληλεπίδραση μεταξύ προϊσταμένου και ομάδας που περιλαμβάνει εμπιστοσύνη, αμοιβαία συμπάθεια και σεβασμό, καθώς και η παροχή αυτονομίας στα μέλη της ομάδας και η συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, αυξάνει την καινοτόμα τους συμπεριφορά (Scott & Bruce, 1994).

Επίσης, όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι οι προϊστάμενός τους εκτιμά την συμβολή τους και ενδιαφέρεται για την ευημερία τους, γίνονται πιο εποικοδομητικοί, με περισσότερες προτάσεις βελτίωσης και καινοτόμες συμπεριφορές (Eisenberger et al., 1990).

Η συνεκτικότητα (connectivity) στις σχέσεις μεταξύ των μελών μιας ομάδας, επιτρέπει στα μέλη της να αντιληφθούν τις διαφορετικές επιρροές που προέρχονται από τους άλλους ως ευκαιρίες εκμάθησης νέων πραγμάτων, δημιουργίας νέων ιδεών και ανάπτυξης στην εργασία. Η συνεκτικότητα συνεπάγεται ένα ασφαλές περιβάλλον για τους εργαζόμενους να δοκιμάζουν νέα πράγματα και να αναλαμβάνουν ρίσκα που διευκολύνουν τη μάθηση και την ανάπτυξη στην εργασία. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν συνεκτικότητα στις σχέσεις με τους συνεργάτες τους, αισθάνονται ψυχολογικά ασφαλείς να δοκιμάσουν νέα πράγματα (Carmeli & Spreitzer, 2009).

Στο πλαίσιο της ομαδικής καινοτομίας, η διασφάλιση της σαφήνειας των στόχων της ομάδας είναι πιθανό να διευκολύνει την καινοτομία, επιτρέποντας την εστιασμένη

ανάπτυξη νέων ιδεών, οι οποίες μπορούν να φιλτραριστούν με μεγαλύτερη ακρίβεια από ό, τι εάν οι στόχοι της ομάδας είναι ασαφείς. Όταν τα μέλη της ομάδας δεν μοιράζονται την ίδια δέσμευση για ένα σύνολο στόχων (ή ένα όραμα για τους στόχους της εργασίας τους), οι δυνάμεις διάλυσης που δημιουργούνται από τις διαφωνίες, τη διαφορετικότητα και τις απαιτήσεις της καινοτόμας διαδικασίας είναι πιθανό να εμποδίσουν την καινοτομία (West, 2002).

Η πολυμορφία (diversity) των γνώσεων και των δεξιοτήτων συμβάλει στην ομαδική καινοτομία, ανάλογα με την πολυπλοκότητα των διαδικασιών της ομάδας. Ομάδες που αποτελούνται από άτομα με διαφορετικό επαγγελματικό υπόβαθρο, γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες, θα είναι πιο καινοτόμες από εκείνες των οποίων τα μέλη είναι παρόμοια, καθότι εισάγουν διαφορετικές απόψεις προς διερεύνηση στην ομάδα (Paulus, 2000).

Τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος των ομάδων, είτε πρόκειται για το οργανωσιακό κλίμα, τα συστήματα υποστήριξης, το περιβάλλον της αγοράς ή την περιβαλλοντική αβεβαιότητα, είναι πιθανό να έχουν πολύ σημαντική επιρροή τόσο στη δημιουργικότητα όσο και στην εφαρμογή της καινοτομίας. Εάν το περιβάλλον των ομάδων απειλείται από εξωτερικούς κινδύνους και είναι αβέβαιο, το πιθανότερο είναι ότι τα μέλη της ομάδας θα καινοτομήσουν προκειμένου να μειώσουν την αβεβαιότητα ή την απειλή (West, 2002).

Επιπλέον, η υψηλή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων σημαίνει λιγότερη αντίσταση στην αλλαγή και συνεπώς μεγαλύτερη πιθανότητα υλοποίησης καινοτομιών. Όταν τα μέλη μιας ομάδας συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων μέσω της αλληλεπίδρασης με όσους εμπλέκονται στη διαδικασία αλλαγής και ανταλλαγής πληροφοριών, τείνουν να επενδύουν στα αποτελέσματα αυτών των αποφάσεων και να προσφέρουν ιδέες για νέους και βελτιωμένους τρόπους εργασίας (King et al., 1991).

Η καινοτομία είναι πιο πιθανό να συμβεί σε ομάδες όπου υπάρχει υποστήριξη για καινοτομία και όπου οι καινοτόμες προσπάθειες ανταμείβονται παρά τιμωρούνται (Kanter, 1988). Η υποστήριξη της καινοτομίας είναι η προσδοκία, η έγκριση και η πρακτική υποστήριξη των προσπαθειών για την εισαγωγή νέων και βελτιωμένων τρόπων μέσω των οποίων τα πράγματα στο εργασιακό περιβάλλον. Εντός των ομάδων, οι νέες ιδέες μπορεί είτε να απορρίπτονται ή να αγνοούνται συστηματικά, είτε να αντιμετωπίζονται με λεκτική και πρακτική υποστήριξη. Τέτοιες ομαδικές διαδικασίες διαμορφώνουν έντονα την ομαδική συμπεριφορά και ενθαρρύνουν ή αποθαρρύνουν τα μέλη της ομάδας να εισάγουν καινοτομίες (West, 2002).

Η ασφάλεια εντός της ομάδας (intragroup safety) αναφέρεται στην αίσθηση της ψυχολογικής ή ψυχοκοινωνικής ασφάλειας που νιώθουν τα μέλη της ομάδας παρουσία των συναδέλφων τους και ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια αλληλεπιδράσεων ολόκληρης της ομάδας. Οι ομάδες που αναπτύσσουν με συνέπεια την ασφάλεια εντός της ομάδας τους, ενθαρρύνοντας την εποικοδομητική διαχείριση των συγκρούσεων και τη δημιουργία ενός ασφαλούς κλίματος, είναι πολύ πιθανό να είναι δημιουργικές και καινοτόμες (West, 2002).

Τέλος, η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων (managing conflict effectively) ανάμεσα στα μέλη της ομάδας είναι καθοριστική για την καινοτομία. Όταν τα μέλη συζητούν τις αντίθετες απόψεις τους ανοιχτά, πλήρως και ευθέως, αναπτύσσουν συνήθως καινοτόμες λύσεις στα προβλήματα. Αντίθετα, όταν συζητούν για τα θέματα ανταγωνιστικά ή μονόπλευρα και δεν μπορούν να ενσωματώσουν ομαλά τις διαφορετικές απόψεις κάθε μέλους, μπορεί να απογοητευτούν και να αναπτύξουν κακής ποιότητας και χαμηλής καινοτομίας λύσεις (Tjosvold & McNeely, 1988). Η σύγκρουση που σχετίζεται με κάποια συγκεκριμένη εργασία (task-related conflict) μπορεί να οδηγήσει τα μέλη της ομάδας να επανεκτιμήσουν το status quo και να προσαρμόσουν τους στόχους, τις στρατηγικές ή τις διαδικασίες τους ανάλογα με την κατάστασή τους (Nemeth & Staw, 1989). Ο West (2002), προσθέτει ότι οι διαφωνίες και οι συγκρούσεις που σχετίζονται με την εργασία (σε αντίθεση με τις συναισθηματικές ή διαπροσωπικές συγκρούσεις) σε ένα ψυχοκοινωνικά ασφαλές περιβάλλον θα οδηγήσουν σε καινοτομία, ενθαρρύνοντας τη συζήτηση και εξετάζοντας εναλλακτικές ερμηνείες των διαθέσιμων πληροφοριών, οδηγώντας έτσι σε ολοκληρωμένες και δημιουργικές λύσεις.

Στο **οργανωσιακό επίπεδο**, το επίπεδο ελέγχου στην εργασία (job control) και η εργασιακή αυτονομία θεωρούνται βασικοί παράγοντες ενίσχυσης της καινοτομίας συμπεριφοράς (Axtell et al., 2006; Hammond et al., 2011; Ramamoorthy et al., 2005), διότι ο ηγέτης δίνει ελευθερία και χώρο στον εργαζόμενο να πειραματιστεί σε ποικίλες μεθόδους και προσεγγίσεις εργασίας, καθώς και να αναζητήσει και να αναπτύξει ιδέες (De Spiegelaere et al., 2014).

Επίσης, οι απαιτήσεις της εργασίας (Janssen, 2000) επηρεάζουν την καινοτομία συμπεριφορά, καθώς οι εμπλουτισμένες θέσεις εργασίας σε σχέση με τις πιο απλές περιέχουν μεγαλύτερες προκλήσεις και απαιτούν περισσότερη σκέψη.

Συνεχίζοντας, ο Janssen (2000) αναφέρει ότι η ισότητα, η αξιοκρατία και η δικαιοσύνη που υπάρχει μέσα στον οργανισμό συνεισφέρει θετικά στην καινοτομία, διότι όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι αμείβονται δίκαια και αξιοκρατικά για τις

προσπάθειές τους, είναι πιο πρόθυμοι να ανταποδώσουν έχοντας μια πιο καινοτόμα συμπεριφορά, με το να κάνουν δραστηριότητες που υπερβαίνουν τα συμβατικά καθορισμένα εργασιακά καθήκοντα.

Σύμφωνα με τον Ekvall (1996), ένα κλίμα εμπιστοσύνης και ειλικρίνειας στους οργανισμούς παρέχει συναισθηματική ασφάλεια στις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και ηγεσίας, όπου όλοι τολμούν να παρουσιάσουν νέες ιδέες και απόψεις.

Ακόμη, το κατάλληλο δημιουργικό κλίμα και η οργανωσιακή κουλτούρα που προωθούν την καινοτομία, περιλαμβάνει προκλήσεις, ελευθερία, υποστήριξη των ιδεών, ζωντάνια και δυναμισμό, διασκέδαση και χιούμορ, συζητήσεις, εμπιστοσύνη και ειλικρίνεια, ανάληψη ρίσκων και χρόνο για ιδέες (Ismail, 2005).

Επιπρόσθετα, ο Ismail (2005) αναφέρει ότι η μαθησιακή κουλτούρα σε έναν οργανισμό που προωθεί την καινοτομία, περιλαμβάνει συνεχή ατομική και ομαδική μάθηση, διάλογο και έρευνα, ενσωμάτωση γνώσεων και πληροφοριών, ενδυνάμωση, σύνδεση συστημάτων εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, και παροχή ηγεσίας.

Ο Damanpour (1991) αναφέρει ότι η εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία επηρεάζει την καινοτόμα συμπεριφορά. Η εσωτερική επικοινωνία διευκολύνει τη διασπορά ιδεών μέσα στον οργανισμό και αυξάνει την ποσότητα και την ποικιλομορφία τους, γεγονός που οδηγεί σε διασταύρωση ιδεών. Επίσης, δημιουργεί ένα ευνοϊκό εσωτερικό περιβάλλον για νέες ιδέες. Στην εξωτερική επικοινωνία, οι επαγγελματικές δραστηριότητες των μελών εκτός του οργανισμού μπορούν να φέρουν καινοτόμες ιδέες. Οι καινοτόμοι οργανισμοί ανταλλάσσουν αποτελεσματικά πληροφορίες με το περιβάλλον τους.

Η έρευνα των Carmeli et al. (2006), έδειξε ότι το εισόδημα επηρεάζει θετικά την καινοτομία, διότι οι εργαζόμενοι είναι πιθανόν να έχουν την αντίληψη ότι θα αποζημιωθούν δεόντως για την εμφάνιση αυξημένης καινοτόμας συμπεριφοράς. Ένα κατάλληλο σύστημα μισθών μπορεί να οδηγήσει τους εργαζόμενους στο να επενδύσουν περισσότερο στη δημιουργικότητα και να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στην εργασία τους.

Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει την καινοτομία είναι η διοικητική ένταση (administrative intensity). Ένα υψηλό ποσοστό managers διευκολύνει την καινοτομία, επειδή η επιτυχημένη υιοθέτηση καινοτομιών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ηγεσία, όπως για παράδειγμα την υποστήριξη και τον συντονισμό που παρέχουν οι managers (Damanpour, 1991).

Επίσης, οι επαρκείς προμήθειες που παρέχονται στους εργαζόμενους από τον οργανισμό, παίζουν σημαντικό ρόλο στην αύξηση της καινοτομίας. Αυτές οι

προμήθειες μπορεί να περιλαμβάνουν κατάλληλα εργαλεία και εξοπλισμό, σύγχρονες εγκαταστάσεις, αλλά και τον απαραίτητο διαθέσιμο χρόνο (Scott & Bruce, 1994).

Ένα συμμετοχικό (participative) ή συνεργατικό (collaborative) στυλ ηγεσίας ευνοεί γενικότερα την καινοτομία. Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων είναι πιθανό να αυξήσει την ιδιοκτησία (ownership) που αισθάνονται οι εργαζόμενοι για τα αποτελέσματα των αποφάσεων που λαμβάνονται και έτσι να προτείνουν νέους και βελτιωμένους τρόπους επίτευξης αυτών των αποτελεσμάτων. Ακόμη, η παροχή feedback και η αναγνώριση των αποτελεσμάτων των εργαζομένων που αποτελούν σημαντικές πτυχές της συμμετοχικής/συνεργατικής ηγεσίας, έχουν συσχετιστεί θετικά με την καινοτομία (Axtell et al., 2000).

Οι επτά καλύτερες πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που θα μπορούσαν να κατηγοριοποιηθούν ως οι καλύτερες για την ενίσχυση της καινοτόμας εργασιακής συμπεριφοράς στους οργανισμούς, είναι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη, η επιβράβευση, η εργασιακή ασφάλεια, η αυτονομία, η διαμόρφωση καθηκόντων, οι απαιτήσεις της εργασίας και η πίεση χρόνου, καθώς και η ανατροφοδότηση (Bos-Nehles et al., 2017).

Αναλυτικότερα:

- **Εκπαίδευση και ανάπτυξη** (training and development): Αυτές οι πρακτικές βοηθούν τους εργαζόμενους να αυξήσουν τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητές τους και μετά να τις χρησιμοποιήσουν, ώστε να αναπτύξουν καινοτόμες συμπεριφορές (Bos-Nehles et al., 2017).
- **Επιβράβευση** (reward): Αφορά την οικονομική (π.χ. μπόνους) και μη (π.χ. ασφάλιση υγείας) επιβράβευση. Οι εργαζόμενοι που νιώθουν ότι οι προσπάθειές τους ανταμείβονται δίκαια, νιώθουν υποχρεωμένοι να ανταποδώσουν μέσω της εργασιακής καινοτόμας συμπεριφοράς (Janssen, 2000).
- **Εργασιακή ασφάλεια** (job security): Συνδέεται θετικά με τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, καθώς αυξάνει τη μακροχρόνια δέσμευση των εργαζομένων προς τη δουλειά τους (Probst et al., 2007; Sverke et al., 2002).
- **Αυτονομία** (autonomy): Όσο περισσότερο ανεξάρτητοι και ελεύθεροι είναι οι εργαζόμενοι να κάνουν τη δουλειά τους, τόσο περισσότερο παρουσιάζουν καινοτόμες συμπεριφορές (Bos-Nehles et al., 2017).
- **Διαμόρφωση καθηκόντων** (task composition): Μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να φέρουν εις πέρας σύνθετες εργασίες, από τις οποίες αποκτούν σημαντικές γνώσεις και δεξιότητες και οι οποίες με τη σειρά τους, βοηθούν στη δημιουργία και εφαρμογή νέων ιδεών (Bos-Nehles et al., 2017).

- **Απαιτήσεις εργασίας και πίεση χρόνου** (job demand and time pressure): Οι απαιτήσεις τις εργασίας προκειμένου να συνδεθούν θετικά με την εργασιακή καινοτόμα συμπεριφορά, θα πρέπει να είναι σωστά δομημένες και με ξεκάθαρους στόχους (Janssen, 2000). Η ισορροπημένη πίεση χρόνου ενεργοποιεί τη στρατηγική αντιμετώπισης προβλημάτων, η οποία οδηγεί στη γρηγορότερη εφαρμογή των ιδεών, προκειμένου να εξαλειφθούν ταχύτερα οι αναποτελεσματικές διαδικασίες εργασίας.
- **Ανατροφοδότηση** (feedback): Οι εργαζόμενοι είναι πιο ικανοί πρώτον να ανιχνεύσουν προβλήματα και ευκαιρίες και δεύτερον να εφαρμόσουν πιο αποτελεσματικούς και αποδοτικούς τρόπους εργασίας (Bos-Nehles et al., 2017).

Ένας κεντρικός παράγοντας που ουσιαστικά περικλείει όλους τους παραπάνω παράγοντες, είναι το αίσθημα της υποχρέωσης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι για την προαγωγή της καινοτομίας στο οργανισμό τους. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι ο οργανισμός ανταμείβει ηθικά και υλικά την προσπάθεια και την συμπεριφορά τους, νιώθουν ότι οι προσδοκίες τους έχουν ικανοποιηθεί. Αυτό με τη σειρά του μπορεί να επηρεάσει θετικά την υποχρέωσή τους να συνεισφέρουν στον οργανισμό και να καινοτομήσουν. Αντίθετα, εάν οι εργαζόμενοι αντιληφθούν ότι αδικούνται, ενδέχεται να επηρεαστεί αρνητικά το ψυχολογικό τους συμβόλαιο και να οδηγήσει εν τέλει στη διάρρηξή του (Ramamoorthy et al., 2005). Με βάση τα παραπάνω εξετάζεται η ακόλουθη υπόθεση:

**Υπόθεση 1<sup>η</sup>:** Η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου σχετίζεται αρνητικά με την καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά.

### 3.4 Αποτελέσματα της καινοτόμας εργασιακής συμπεριφοράς

Σε **ατομικό επίπεδο**, τα οφέλη των εργαζομένων που προκύπτουν από τις καινοτόμες αλλαγές μπορεί να περιλαμβάνουν οικονομικά οφέλη, διότι οι οργανισμοί καταβάλλουν συνήθως δίκαιες ανταμοιβές για σημαντικές καινοτόμες προσπάθειες (Janssen, 2004).

Ακόμη, έχει αποδειχτεί ότι η καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά επιδρά θετικά στην εργασιακή απόδοση, διότι ενθαρρύνεται και υποστηρίζεται η αναζήτηση και εφαρμογή νέων και διαφορετικών προσεγγίσεων ή διαδικασιών εκτέλεσης εργασιών για την αύξηση της αποτελεσματικότητας, για παράδειγμα μέσω της μείωσης των πόρων που απαιτούνται για την ολοκλήρωση μιας εργασίας ή τον προσδιορισμό

προϊόντων/υπηρεσιών για την καλύτερη κάλυψη των αναγκών των πελατών (Gilson et al., 2005; Gong et al., 2009).

Παρόλα αυτά, υπάρχουν και κάποια αρνητικά αποτελέσματα όπως είναι για παράδειγμα οι πιθανές αντιδράσεις πίεσης και άγχους των εργαζομένων στην προσπάθεια τους να καινοτομήσουν, καθώς και η πιθανότητα συγκρούσεων με συναδέλφους οι οποίοι είναι αντίθετοι στις αλλαγές, λόγω της αβεβαιότητας και της ανασφάλειας που αυτές φέρνουν. Επίσης, οι συνήθειες και οι προτιμήσεις για οικείες πρακτικές και ενέργειες είναι δύσκολο να υπερκεραστούν, επειδή οι άνθρωποι έχουν την τάση να επιστρέφουν στις αρχικές τους συμπεριφορές. Ως εκ τούτου, οι καινοτόμοι εργαζόμενοι είναι πιθανό να βρεθούν αντιμέτωποι με συναδέλφους στο εργασιακό περιβάλλον που θέλουν να αποτρέψουν την αλλαγή. Το να πεισθούν οι αντίθετοι εργαζόμενοι για τα οφέλη της καινοτομίας, μπορεί να είναι δύσκολο και συναισθηματικά ψυχοφθόρο. Η καινοτόμα συμπεριφορά μπορεί να εκληφθεί ως ένας πιθανός στρεσογόνος παράγοντας που μπορεί να προκαλέσει αντιδράσεις άγχους και υπερβολικής πίεσης. Τέλος, οι εργαζόμενοι μπορεί να νιώθουν άγχος και συναισθήματα εξουθένωσης (burnout), όταν αντιλαμβάνονται ότι ο οργανισμός δεν ανταμείβει δίκαια τις καινοτόμες προσπάθειές τους. Οι εργαζόμενοι που πραγματοποιούν απαιτητικές καινοτόμες προσπάθειες, χρειάζονται δίκαιες διαδικασίες ανταμοιβής προκειμένου να ρυθμίσουν τα επίπεδα άγχους τους (Janssen, 2004; Janssen et al., 2004).

Σε **ομαδικό επίπεδο**, τα οφέλη που προκύπτουν είναι η βελτίωση στη συνοχή και την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Η επιτυχημένη καινοτομία είναι πιθανό να οδηγήσει στην αύξηση της συνοχής της ομάδας, διότι τα μέλη της ομάδας γίνονται περισσότερο θερμοί και υποστηρικτικοί μεταξύ τους, και επίσης νιώθουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση οντάς μια επιτυχημένη και αποτελεσματική καινοτόμα ομάδα (Janssen et al., 2004).

Άλλο όφελος που προκύπτει είναι η καλύτερη επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, επειδή η καινοτομία απαιτεί άμεση επικοινωνία και συντονισμό της ομάδας, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι οποιασδήποτε καινοτόμας αλλαγής (West, 2002).

Σε **οργανωσιακό επίπεδο**, τα καινοτόμα αποτελέσματα μπορούν να κυμαίνονται από την επέκταση και ανανέωση των προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών, έως την ανάπτυξη και εξέλιξη μεθόδων παραγωγής και συστημάτων διαχείρισης (Crossan & Araydin, 2010). Επίσης, η εργασιακή καινοτομία ωθεί στην εισαγωγή νέων



τεχνολογιών και μεθόδων εργασίας που επαναπροσδιορίζουν το εργασιακό περιβάλλον, καθιστώντας το πιο αποδοτικό και επιτυχημένο (Wolfe, 1994).

Επίσης, οι καινοτόμοι οργανισμοί ωφελούν την κοινωνική ευημερία, διότι αυξάνεται η παραγωγή, η ποιότητα των παραγόμενων αγαθών ή υπηρεσιών, η απασχολησιμότητα εργαζομένων και οι μισθοί τους, οι πωλήσεις αλλά και τη γενικότερη κερδοφορία του οργανισμού (Janssen et al., 2004).

Ακόμη, αυξάνεται η παραγωγικότητα και ο ρυθμός ανάπτυξης του οργανισμού, επειδή επιτυγχάνεται μεγαλύτερη ευελιξία των παραγωγικών διαδικασιών και μειώνονται τα κόστη, λόγω της μείωσης των βασικών υλικών (Naudé et al., 2015). Αυτό με τη σειρά του οδηγεί στη βελτίωση των παραγόμενων αγαθών και υπηρεσιών και στην πληρέστερη κάλυψη μεγάλου μέρους των απαιτήσεων και των αναγκών των καταναλωτών. Ως αποτέλεσμα έχουμε την επικράτηση του οργανισμού στην αγορά και την ανοδική τάση του μεριδίου αγοράς (Klapper & Love, 2011).

Ένα επιπλέον θετικό αποτέλεσμα που προκύπτει είναι η ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, διότι η καινοτομία διαφοροποιεί τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του οργανισμού από αυτά των ανταγωνιστών, με αποτέλεσμα την ισχυροποίηση της ανταγωνιστικής θέσης του (Drucker, 1985).

## 4. ΚΑΛΟΠΡΟΑΙΡΕΤΗ ΗΓΕΣΙΑ

### 4.1 Ο ορισμός της καλοπροαίρετης ηγεσίας

Το στυλ ηγεσίας που θα επιλέξει ο εκάστοτε ηγέτης, αποτελεί μια πολύ σημαντική απόφαση, επειδή αν υιοθετηθεί το κατάλληλο, μπορεί να οδηγήσει στην ενίσχυση των σχέσεων με τους εργαζόμενους, στη βελτίωση του οργανωσιακού περιβάλλοντος και στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων (Kozak & Uca, 2008). Οι αποτελεσματικοί ηγέτες προσφέρουν συμβουλές και καθοδήγηση στους υφισταμένους τους, ώστε να τους ενθαρρύνουν για ανάληψη νέων καθηκόντων, αντισυμβατική σκέψη, επίλυση εργασιακών προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν και λήψη αποφάσεων με στόχο την ενίσχυση της ομάδας, αλλά και του οργανισμού (Kara et al., 2013).

Σύμφωνα με τους Karakas και Sarigollu (2012), ως καλοπροαίρετη ηγεσία ορίζεται η διαδικασία δημιουργίας ενός ενάρετου κύκλου ενθάρρυνσης, εισαγωγής και εφαρμογής θετικής αλλαγής στους οργανισμούς: α) δίνοντας έμφαση στις ηθικές αξίες, αποφάσεις και πράξεις (με βάση τον αλτρουισμό, την εμπιστοσύνη, την ακεραιότητα, την ειλικρίνεια, τη δικαιοσύνη και την τήρηση ηθικών κανόνων και νορμών), β) αναπτύσσοντας πνευματική συνειδητοποίηση (αυτογνωσία, αυθεντικότητα, διαίσθηση, σοφία, πάθος) και δημιουργώντας μια αίσθηση νοήματος και σκοπού, γ) εμπνέοντας θάρρος και ελπίδα και ενθαρρύνοντας για θετική δράση και αλλαγή, και δ) αφήνοντας μια κληρονομιά και μια θετική επίδραση για το μεγαλύτερο μέρος του συνόλου (εταιρική κοινωνική ευθύνη, φιλανθρωπία, οικολογική ευαισθητοποίηση, παγκόσμια βιωσιμότητα, κοινό καλό). Ως εκ τούτου, τα τέσσερα συστατικά της καλοπροαίρετης ηγεσίας είναι η ηθική ευαισθησία, το πνευματικό βάθος, η θετική εμπλοκή και η ανταπόκριση της ομάδας. Οι ερευνητές υποστήριξαν ότι αυτά τα τέσσερα συστατικά επιτρέπουν στους ηγέτες να ξεπερνούν προκλήσεις και κρίσεις στον ανταγωνιστικό επιχειρηματικό κόσμο και να προσαρμόζονται και να αντιδρούν κατάλληλα στις οργανωτικές αλλαγές.

Με άλλα λόγια, η καλοπροαίρετη ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί ως μια μορφή εξατομικευμένης φροντίδας σε εργασιακό πλαίσιο προς τον υφιστάμενο, όπως για παράδειγμα παροχή συμβουλών και καθοδήγησης, διόρθωση λαθών, αποτροπή δημόσιας ταπείνωσης, προσπάθεια επίλυσης των εργασιακών προβλημάτων των υφισταμένων και έκφραση ενδιαφέροντος για την εργασιακή τους ανάπτυξη. Μπορεί επίσης να εκφραστεί ως μια μορφή εξατομικευμένης φροντίδας σε μη εργασιακό

πλαίσιο, αντιμετωπίζοντας τους υφισταμένους ως οικογενειακά μέλη, βοηθώντας τους σε προσωπικά τους προβλήματα και εκφράζοντας ένα ειλικρινές ενδιαφέρον πέρα των επαγγελματικών σχέσεων (Fahr et al., 2008; Wang & Cheng, 2010). Οι καλοπροαίρετοι ηγέτες εκφράζουν τη γενικότερη ανησυχία τους για την ευημερία των υφισταμένων τους και τους επιβραβεύουν όταν επιδεικνύουν κατάλληλες ή επιθυμητές συμπεριφορές (Niu et al., 2009). Κατά τους Chen et al. (2014), ένας καλοπροαίρετος ηγέτης δείχνει τη γενναιοδωρία, την αγάπη, τη φροντίδα και την εκτίμησή του προς τους υφισταμένους του.

Οι Desrosiers και Thomson (2011), ορίζουν την καλοπροαίρετη ηγεσία με πιο περιληπτικό τρόπο, ως τους ηγέτες που εκφράζουν καλοσύνη, καλή διάθεση, καλές προθέσεις και ενεργούν σύμφωνα με το κοινό καλό. Ο όρος «κοινό καλό» χρησιμοποιείται με την έννοια των θετικών εκβάσεων ή των κοινών οφελών, για τα περισσότερα ή και όλα τα μέλη μιας κοινότητας (Karakas & Sarigollu, 2012).

Σύμφωνα με τους Chan και Mak (2012), η καλοπροαίρετη ηγεσία έχει ρίζες από τις παραδόσεις της Κίνας και έχει αντιμετωπιστεί γενικότερα ως η πιο εποικοδομητική και ευπρόσδεκτη ηγεσία. Πιο συγκεκριμένα, η καλοπροαίρετη ηγεσία προέρχεται από τον Κομφουκιανισμό, ο οποίος τονίζει την αμοιβαιότητα στις κοινωνικές σχέσεις (Wang & Cheng, 2010). Σύμφωνα με τα ήθη του Κομφουκιανισμού, ένας κυβερνήτης πρέπει να είναι καλός προς τους υπουργούς του και με τη σειρά τους οι υπουργοί να είναι πιστοί στον κυβερνήτη. Παρομοίως, ένας πατέρας πρέπει να είναι καλός και ευγενικός με τα παιδιά του και με τη σειρά τους τα παιδιά να δείχνουν ευγνωμοσύνη και υπακοή στον πατέρα τους. Όταν η κάθε πλευρά εκτελεί ευσυνείδητα το ρόλο της, επιτυγχάνεται αρμονία των σχέσεων (Niu et al., 2009). Όταν εφαρμόζονται αυτές οι αρχές του Κομφουκιανισμού στον σύγχρονο χώρο εργασίας, προκύπτουν αμοιβαίες υποχρεώσεις στην εκπλήρωση καθηκόντων των ηγετών και των υφισταμένων (Wang & Cheng, 2010). Ένας καλοπροαίρετος ηγέτης αφιερώνει την ενέργειά του στο να φροντίζει, να ενδιαφέρεται και να ενθαρρύνει τους υφισταμένους του όταν αντιμετωπίζουν προβλήματα (Chan & Mak, 2012). Ακόμη, εκφράζει ενδιαφέρον για την προσωπική ζωή των υφισταμένων του και φροντίζει τα μέλη των οικογενειών τους (Aycan, 2006; Chan & Mak, 2012; Pellegrini & Scandura, 2006, 2008). Τέλος, ο καλοπροαίρετος ηγέτης θα φροντίσει για την επαγγελματική ανάπτυξη των υφισταμένων του, θα τους δώσει ευκαιρίες να μάθουν από τα λάθη τους και θα τους δείξει πώς να αποδίδουν καλύτερα (Wang & Cheng, 2010).

## 4.2 Αποτελέσματα καλοπροαίρετης ηγεσίας

Πολλές έρευνες συσχετίζουν την καλοπροαίρετη ηγεσία με τη δημιουργικότητα. Μία ποιοτική σχέση μεταξύ ηγέτη και υφιστάμενου, μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση της δημιουργικότητας του υφισταμένου με πολλούς τρόπους. Αρχικά, οι ηγέτες τείνουν να μοιράζονται τις σκέψεις τους και τη γνώμη τους πιο περιεκτικά και εποικοδομητικά με τους υφιστάμενους τους αν έχουν αναπτύξει μία ποιοτική σχέση μαζί τους (Niu et al., 2009). Δεύτερον, οι ηγέτες είναι πιο πιθανό να ενδυναμώσουν τους υφιστάμενους που έχουν αναπτύξει ποιοτική σχέση μαζί τους, δίνοντάς τους περισσότερη αυτονομία στη δουλειά τους (Gómez & Rosen, 2001). Με αυτήν την αυτονομία κατά την εκτέλεση της εργασίας τους, οι υφιστάμενοι τείνουν να γίνονται πιο δημιουργικοί, επειδή είναι πιο πρόθυμοι να πάρουν ρίσκα, όταν δοκιμάζουν νέες μεθόδους και πειραματίζονται με νέες ιδέες (Pan et al., 2012; Zhang & Bartol, 2012). Όμως, η καλοπροαίρετη ηγεσία συμβάλλει επίσης στην αφοσίωση και την υπακοή των υφισταμένων, όπου μπορεί να διευκολυνθεί μια σχέση ελέγχου από τον ηγέτη προς τους εργαζόμενους, αναστέλλοντας έτσι τη δημιουργικότητά τους (Oldham & Cummings, 1996). Οι Wang και Cheng (2010), πρόσθεσαν ακόμη ότι οι υφιστάμενοι τείνουν να ακολουθούν τις οδηγίες του ηγέτη, χωρίς να εξετάζουν την εκάστοτε κατάσταση που επικρατεί και χωρίς να βρίσκουν εναλλακτικούς τρόπους επίλυσης των προβλημάτων που προκύπτουν. Έτσι, μειώνεται η πιθανότητα για καινοτόμα αποτελέσματα στον χώρο εργασίας. Παρόλα αυτά, η καλοπροαίρετη ηγεσία μπορεί επίσης να ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα με πολλούς τρόπους. Για παράδειγμα, ένας καλοπροαίρετος ηγέτης δείχνει την εκτίμησή του προς τον υφιστάμενο, όχι μόνο σε επαγγελματικό επίπεδο αλλά και σε προσωπικό. Οι υφιστάμενοι που εισπράττουν αυτήν την εκτίμηση τείνουν να βιώνουν ένα δυνατό αίσθημα ευγνωμοσύνης, το οποίο ευνοεί ένα επίπεδο άνεσης και διαπροσωπικής εμπιστοσύνης που απαιτείται για τη δημιουργικότητα (Cheng et al., 2004).

Σε **επίπεδο συμπεριφορών** διακρίνονται τα παρακάτω αποτελέσματα:

Σύμφωνα με τους Karakas και Sarigollu (2012), η καλοπροαίρετη ηγεσία συνδέεται θετικά με την συμπεριφορά οργανωσιακού πολίτη (organizational citizenship behavior) των εργαζομένων. Αυτό συμβαίνει διότι οι εργαζόμενοι θέλουν να ανταποδώσουν την προσωπική φροντίδα που λαμβάνουν από τους ηγέτες, παρέχοντας επιπλέον οφέλη στον οργανισμό (Chan & Mak, 2012).

Επίσης, η καλοπροαίρετη ηγεσία συνδέεται θετικά με την απόδοση των εργαζομένων. Όταν οι ηγέτες δείχνουν πραγματική φροντίδα για τους υφισταμένους τους και κάνουν πράγματα για να τους στηρίξουν, το αίσθημα ευγνωμοσύνης και χρέους που νιώθει ο υφιστάμενος, εξασφαλίζει μια συνεχή προσφορά και λήψη στη σχέση τους. Αυτές οι αμοιβαίες διαπροσωπικές σχέσεις ενισχύουν περαιτέρω τους συναισθηματικούς δεσμούς εμπιστοσύνης. Στη συνέχεια, το αίσθημα αμοιβαίου οφέλους των υφισταμένων αντανακλάται όχι μόνο από την απλή συμμόρφωση προς τα αιτήματα του ηγέτη (απόδοση εντός ρόλου) αλλά και από την υπέρβαση αυτού που συνήθως απαιτείται (απόδοση εκτός ρόλου) (Chen et al., 2014). Ένας καλοπροαίρετος ηγέτης μπορεί να εκπληρώσει μια υποχρέωση ρόλου μπροστά στους υφισταμένους του, η οποία τους βοηθάει να δημιουργήσουν μια πιο παραγωγική ομάδα εργασίας (Pellegrini & Scandura, 2008). Οι εργαζόμενοι γενικά αποδέχονται τον εργασιακό τους ρόλο, με τη συμμετοχή τους σε συγκεκριμένες εργασίες. Ως εκ τούτου, η καλοπροαίρετη ηγεσία σχετίζεται θετικά με την απόδοση εργασίας των υφισταμένων (Chan & Mak, 2012). Άλλη έρευνα τονίζει ότι η καλοπροαίρετη ηγεσία είναι αποτελεσματική στην αύξηση της παραγωγικότητας των υφισταμένων, επειδή δημιουργεί ένα αίσθημα υποχρέωσης για ανταπόδοση και υπακοή (Farh et al., 2008).

Ένα ακόμη αποτέλεσμα είναι ότι ο καλοπροαίρετος ηγέτης προσφέρει μια θετικότητα στη συμπεριφορά του υφισταμένου, μέσω της αρμονικής σχέσης που διατηρεί μαζί του. Μία τέτοια υγιής σχέση μεταξύ ηγέτη και εργαζόμενου αποδεικνύεται καρποφόρα για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού (Wang & Cheng, 2010).

Σύμφωνα με τους Erkutlu και Chafra (2016), η καλοπροαίρετη ηγεσία επηρεάζει θετικά την ψυχολογική ευημερία των υφισταμένων. Αυτό συμβαίνει πρώτον, διότι η προσωπική ακεραιότητα και η αυξημένη αυτογνωσία των καλοπροαίρετων ηγετών, σε συνδυασμό με την προσπάθεια τους για αληθινές σχέσεις, οδηγούν στην άνευ όρων εμπιστοσύνη από τη μεριά των υφισταμένων τους και στη μεγαλύτερη ταύτισή τους με τους ηγέτες τους. Δεύτερον, οι καλοπροαίρετοι ηγέτες επηρεάζουν την ψυχολογική ευημερία των υφισταμένων τους, δημιουργώντας ένα κλίμα που συμβάλλει σε θετικά συναισθήματα. Τρίτον, όταν οι ηγέτες ενεργούν σύμφωνα με υψηλά ηθικά πρότυπα και ακεραιότητα, οι υφιστάμενοι νιώθουν υπερήφανοι για αυτούς και τους βλέπουν ως θετικά πρότυπα καλοπροαίρετης συμπεριφοράς. Τέταρτον, οι καλοπροαίρετοι ηγέτες υποστηρίζουν την αυτοδιάθεση των υφισταμένων τους, δίνοντάς τους ευκαιρίες για ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους και παρέχοντάς τους μια σχετική αυτονομία. Τέλος, μέσω των κοινωνικών ανταλλαγών, οι καλοπροαίρετοι ηγέτες επηρεάζουν και εξυψώνουν τους υφισταμένους τους.

Σε **επίπεδο στάσεων** διακρίνονται τα παρακάτω αποτελέσματα καλοπροαίρετης ηγεσίας:

Οι Erben και Guneser (2008), απέδειξαν ότι οι καλοπροαίρετες συμπεριφορές των ηγετών ενθαρρύνουν την οργανωσιακή δέσμευση των υφισταμένων τους, διότι η φροντίδα που παρέχουν στους υφισταμένους, οδηγεί στην ανταπόδοση των εργαζομένων να δεσμευτούν οργανωσιακά ακόμη περισσότερο. Επίσης, οι καλοπροαίρετες συμπεριφορές των ηγετών εμπνέουν τους εργαζόμενους και δημιουργούν έναν συναισθηματικό δέσιμο μεταξύ ηγετών και εργαζομένων, το οποίο αποθαρρύνει τους εργαζόμενους να αφήσουν την εταιρεία, καθώς φοβούνται την πιθανότητα να μην λάβουν τέτοια καλοπροαίρετη μεταχείριση στη νέα θέση εργασίας τους. Η συνεργασία με καλοπροαίρετους ηγέτες που συνεισφέρουν στους συναδέλφους τους, στους οργανισμούς τους, αλλά και γενικά στον κόσμο γύρω τους, μπορεί να προκαλέσει την επιθυμία των εργαζομένων να είναι πιο αφοσιωμένοι στους οργανισμούς τους. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι οι καλοπροαίρετοι ηγέτες, τους εκτιμούν και τους φροντίζουν, ενθαρρύνεται η θετική ταύτιση και η συμμετοχή των εργαζομένων στον οργανισμό, κάτι που με τη σειρά του οδηγεί στην ενίσχυση της συναισθηματικής δέσμευσής τους με τον οργανισμό (Karakas & Sarigollu, 2012).

Οι καλοπροαίρετοι ηγέτες δημιουργούν ένα οικογενειακό περιβάλλον στους οργανισμούς τους και λειτουργούν ως πατρική φιγούρα για τους υφισταμένους τους (Aycan, 2006). Χρησιμοποιούν ότι πόρο διαθέτουν για την ευημερία των εργαζομένων τους. Το συναισθηματικό δέσιμο που δημιουργείται μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων, έχει ως αποτέλεσμα την αφοσίωση και την μακροχρόνια δέσμευση των εργαζομένων (Cheng et al., 2004). Επειδή οι καλοπροαίρετοι ηγέτες συμπεριφέρονται ως οικογενειακά μέλη και νιώθουν υπεύθυνοι για τους υφισταμένους τους, οι υφιστάμενοι νιώθουν ως μέλη της οικογένειας και έτσι δημιουργούνται υψηλά επίπεδα ταύτισης με τους οργανισμούς. Όταν οι ηγέτες δείχνουν υποστήριξη και ενδιαφέρον για τις ανάγκες των υφισταμένων τους, οι υφιστάμενοι είναι πιο πιθανό να ταυτιστούν με τις ομάδες τους και τον οργανισμό, με αποτέλεσμα να δημιουργείται μια αίσθηση του «εμείς» και όχι του «εγώ» (Gumusluoglu et al., 2017). Η ταυτοποίηση της ομάδας παίζει σημαντικό ρόλο στις καινοτόμες συμπεριφορές. Η ενότητα και η συμμετοχή της ομάδας, μπορεί να προκαλέσει στα μέλη της να κάνουν δικό τους μέρος τους στόχους της ομάδας σαν να ήταν προσωπικοί τους στόχοι, δεδομένου ότι αισθάνονται ψυχολογικά συνυφασμένοι με την τύχη της ομάδας. Όταν τα μέλη ταυτίζονται με την ομάδα τους, βάζουν την ομάδα μπροστά από τον εαυτό τους και επικεντρώνονται στους κοινούς στόχους

(Knippenberg et al., 2004). Το «εμείς» μέσα σε μια ομάδα αυξάνει την ποσότητα και το βάθος της πληροφορίας, αλλά και την κατανόηση μεταξύ των μελών της (Markham & Lee, 2014). Η καινοτόμα συμπεριφορά αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της απόδοσης της ομάδας, και οι προσδοκίες υψηλής απόδοσης και οι στόχοι καινοτομίας ενσωματώνονται στην κουλτούρα των ομάδων (Gumusluoglu et al., 2017). Σύμφωνα, λοιπόν, με την παραπάνω θεωρητική ανάλυση, προτείνεται η ακόλουθη υπόθεση:

**Υπόθεση 2<sup>η</sup>:** Η καλοπροαίρετη ηγεσία οδηγεί σε καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά.

Η καλοπροαίρετη ηγεσία αμβλύνει τις αρνητικές επιπτώσεις της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου. Αυτό συμβαίνει διότι ο καλοπροαίρετος ηγέτης δείχνει την ανησυχία του για την ευημερία των υφισταμένων του και μεταδίδει ειλικρίνεια στην μεταξύ τους σχέση (Chen et al., 2008), ενδιαφέρεται για κάτι περισσότερο από προσωπικό κέρδος (Mayer & Davis, 1999; Mayer, Davis, & Schoorman, 1995), λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα των υφισταμένων του, τους καθοδηγεί και προσπαθεί να διατηρήσει μια σχέση υψηλής ποιότητας (Chen et al., 2008). Ακόμη, προσπαθεί να υιοθετεί και να διοχετεύει πρακτικές οι οποίες εκπληρώνουν τα ψυχολογικά συμβόλαια των υφισταμένων του. Τέλος, ο καλοπροαίρετος ηγέτης αναλαμβάνει πολλαπλούς ρόλους κατά τη σύναψη ψυχολογικών συμβολαίων, όπως επικοινωνιολόγος, διαμεσολαβητής, καινοτόμος, κ.ά. (McDermott et al., 2013). Βάσει όλων των παραπάνω προσεγγίσεων, γίνεται η παρακάτω υπόθεση:

**Υπόθεση 3<sup>η</sup>:** Η καλοπροαίρετη ηγεσία έχει μετριαστικό ρόλο στη σχέση διάρρηξης ψυχολογικού συμβολαίου και καινοτόμας εργασιακής συμπεριφοράς.

## 5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

### 5.1 Ερευνητικός σχεδιασμός

Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, στόχος της εμπειρικής έρευνας είναι η διερεύνηση και επαλήθευση ή διάψευση των ερευνητικών υποθέσεων που έχουν διατυπωθεί.

Δεδομένου του ερευνητικού σκοπού της παρούσας μελέτης, επιλέχθηκε η διεξαγωγή ποσοτικής, δειγματοληπτικής έρευνας για την στατιστική ανάλυση των δεδομένων και την εύρεση συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών. Δημιουργήθηκε εξειδικευμένο ερωτηματολόγιο ως ποσοτικό εργαλείο, με ερωτήσεις κλειστού τύπου, για την διασφάλιση της απόσπασης συγκεκριμένων πληροφοριών.

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε εργαζομένους παραγωγικών επιχειρήσεων της ευρύτερης περιοχής της Κεντρικής Μακεδονίας.

### 5.2 Δείγμα και διαδικασία συλλογής δεδομένων

Το δείγμα της έρευνας που συγκεντρώθηκε αποτελείται από 109 εργαζόμενους μεγάλων και γνωστών παραγωγικών επιχειρήσεων των Βιομηχανικών Περιοχών Θεσσαλονίκης, Πολυκάστρου και Κιλκίς. Σκοπός ήταν να εξεταστεί ένα αρκετά ομοιογενές δείγμα με επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου και σε κοντινές περιοχές, ώστε το πλαίσιο και οι εργασιακές συνθήκες να είναι παρόμοιες.

Για την συλλογή των δεδομένων, δημιουργήθηκε ένα εξειδικευμένο ερωτηματολόγιο το οποίο διανεμήθηκε από τον Ιανουάριο έως και τον Μάρτιο του 2021. Η συγγραφή του ερωτηματολογίου δημιουργήθηκε μέσω της διαδικτυακής εφαρμογής Google Forms και διανεμήθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, με σκοπό την εξοικονόμηση χρόνου και τη μείωση του κόστους. Διασφαλίστηκε η τήρηση απόλυτης εχεμύθειας και η συνειδητή συναίνεση των ερωτηθέντων. Το ερωτηματολόγιο συνοδευόταν από σύντομη επιστολή, η οποία ενημέρωνε τους συμμετέχοντες για την ταυτότητα της συντάκτριας της παρούσας έρευνας και τους διαβεβαίωνε για την τήρηση της ανωνυμίας και την αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς χρήση των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τέσσερις ενότητες που αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία, τη Διάρρηξη Ψυχολογικού Συμβολαίου, την Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά και την Καλοπροαίρετη Ηγεσία (βλ. Παράρτημα).

Στην πρώτη ενότητα περιλαμβάνονται 3 ερωτήσεις που αφορούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων, όπως:



- Το φύλο (με κωδικοποίηση των απαντήσεων: 0 = Άνδρας και 1 = Γυναίκα).
- Την ηλικία (με κωδικοποίηση των απαντήσεων: 1 = 18-30, 2 = 31-40, 3 = 41-50, 4 = 51-60 και 5 = 60 και άνω).
- Το επίπεδο της εκπαίδευσης (με κωδικοποίηση απαντήσεων: 1 = Δημοτικό, 2 = Γυμνάσιο/Λύκειο, 3 = ΕΠΑ.Λ. / ΕΠΑ.Σ. / Ι.Ε.Κ., 4 = Τ.Ε.Ι./Α.Ε.Ι., 5 = Μεταπτυχιακό, 6 = Διδακτορικό).

Στη δεύτερη ενότητα, περιλαμβάνονται ερωτήσεις που αφορούν τη Διάρρηξη του Ψυχολογικού Συμβολαίου, η οποία στηρίχθηκε στο εργαλείο πολλαπλών αντικειμένων των Turnley και Feldman (2000) και περιλαμβάνει 16 ερωτήσεις που μελετούν τις τυπικές διαστάσεις της εργασιακής σχέσης (π.χ. μισθός, μόνους, εκπαίδευση, ανάπτυξη, προνόμια). Οι απαντήσεις δόθηκαν με την χρήση της κλίμακας Likert 5 βαθμίδων, από το «1. Πολύ λιγότερο από όσο μου είχαν υποσχεθεί» έως το «5. Πολύ περισσότερο από όσο μου είχαν υποσχεθεί».

Στην τρίτη ενότητα, περιλαμβάνονται ερωτήσεις που αφορούν την Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά, η οποία μετρήθηκε με βάση τις 9 ερωτήσεις του Janssen (2000), που έχουν βασιστεί σε παλαιότερη έρευνα των Scott και Bruce (1994) και μετρούν την καινοτομία σε 3 στάδια: τη δημιουργία, την προώθηση και την υλοποίηση ιδεών. Οι απαντήσεις δόθηκαν με την χρήση της κλίμακας Likert 5 βαθμίδων, από το «1. Διαφωνώ απόλυτα» έως το «5. Συμφωνώ απόλυτα».

Στην τέταρτη ενότητα, περιλαμβάνονται ερωτήσεις που αφορούν την Καλοπροαίρετη Ηγεσία, η οποία μετρήθηκε με την κλίμακα των Cheng et al. (2004), που περιέχει 11 ερωτήσεις. Οι απαντήσεις δόθηκαν με την χρήση της κλίμακας Likert 5 βαθμίδων, από το «1. Διαφωνώ απόλυτα» έως το «5. Συμφωνώ απόλυτα».

### 5.3 Εμπειρική διερεύνηση

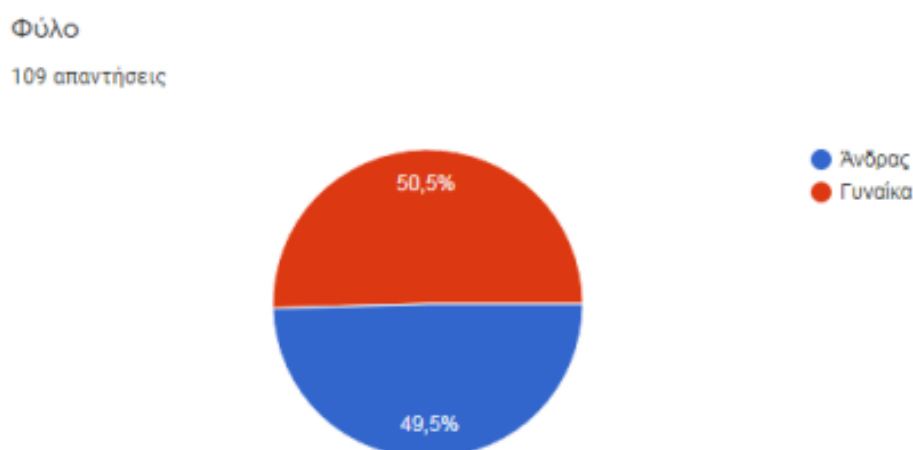
Ως λογισμικό επεξεργασίας των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα στατιστικής ανάλυσης δεδομένων IBM SPSS Statistics 22 και το στατιστικό λογισμικό δημιουργίας υποδειγμάτων δομικών εξισώσεων SmartPLS, με τη χρήση των οποίων έγινε η Παραγοντική Ανάλυση (Factor Analysis), οι συσχετίσεις των μεταβλητών και τέλος ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων.

## 6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ

### 6.1 Δημογραφικά στοιχεία

#### Φύλο

Στο Διάγραμμα 1 που ακολουθεί, η κατανομή των ερωτηθέντων βάσει φύλου, δείχνει ότι 54 ερωτηθέντες (το 49,5% των ερωτηθέντων) είναι άνδρες, ενώ 55 ερωτηθέντες (το 50,5% των ερωτηθέντων) είναι γυναίκες.



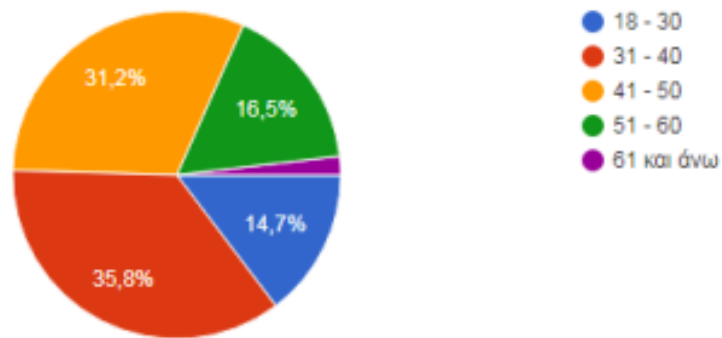
Διάγραμμα 2: Κατανομή ερωτηθέντων βάσει φύλου

#### Ηλικία

Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 2, η κατανομή των ερωτηθέντων βάσει ηλικίας, δείχνει ότι 16 άτομα (το 14,7% των ερωτηθέντων) είναι μεταξύ 18 και 30 ετών, 39 άτομα (το 35,8% των ερωτηθέντων) είναι μεταξύ 31 και 40 ετών, 34 άτομα (το 31,2% των ερωτηθέντων) είναι μεταξύ 41 και 50 ετών, 18 άτομα (το 16,5% των ερωτηθέντων) είναι μεταξύ 51 και 60 ετών, ενώ 2 άτομα (το 1,89% των ερωτηθέντων) είναι μεγαλύτερο των 60 ετών.

## Ηλικία

109 απαντήσεις



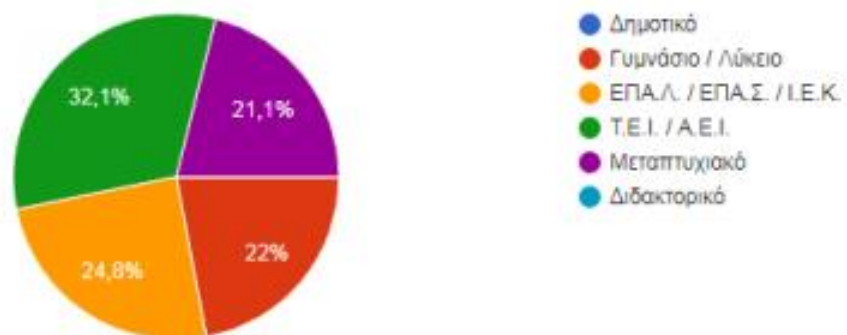
Διάγραμμα 3: Κατανομή ερωτηθέντων βάσει ηλικίας

## Εκπαιδευτικό επίπεδο

Η κατανομή των ερωτηθέντων βάσει εκπαιδευτικού επιπέδου (βλ. Διάγραμμα 3), δείχνει ότι 24 άτομα (το 22% των ερωτηθέντων) είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Γυμνάσιο/Λύκειο), 27 άτομα (το 24,8% των ερωτηθέντων) είναι απόφοιτοι μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ΕΠΑ.Λ./ΕΠΑ.Σ./Ι.Ε.Κ.), 35 άτομα (το 32,1% των ερωτηθέντων) είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (Τ.Ε.Ι./Α.Ε.Ι.), ενώ 23 άτομα (το 21,1% των ερωτηθέντων) είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου.

## Επίπεδο εκπαίδευσης

109 απαντήσεις



Διάγραμμα 4: Κατανομή ερωτηθέντων βάσει εκπαίδευσης

## 6.2 Ανάλυση παραγόντων

Σε πρώτο στάδιο, μέσω του προγράμματος στατιστικής ανάλυσης δεδομένων IBM SPSS Statistics 22, θα ελέγξουμε την επάρκεια του δείγματος. Αξιολογούμε τους δείκτες KMO (Keiser–Meyer–Olkin test) και Bartlett, όπου θα πρέπει ο δείκτης KMO να είναι μεγαλύτερος του 0.5 και ο δείκτης Bartlett να είναι στατιστικά σημαντικός ( $p < 0.05$ ). Στην περίπτωσή μας, ισχύουν και οι δύο προϋποθέσεις, διότι ο δείκτης KMO είναι μεγαλύτερος του 0.5 (0.886) και ο δείκτης Bartlett είναι στατιστικά σημαντικός ( $p = 0.000$ ). Συνεπώς, μας επιτρέπεται η διερεύνηση της παραγοντικής ανάλυσης (Exploratory Factor Analysis – EFA) (Πίνακας 4, βλ. Παράρτημα).

Κατόπιν, στον πίνακα των Communalities, ελέγχουμε τα ποσοστά μεταβλητότητας των μεταβλητών. Κάθε μεταβλητή για να ισχύει, θα πρέπει να έχει Communalities - Extraction ίσο ή μεγαλύτερο από 0.3. Κατά τον έλεγχο μας, διαπιστώνουμε ότι όλες οι ερωτήσεις είναι οριακά ίσες ή μεγαλύτερες του 0.3 (Πίνακας 5, βλ. Παράρτημα).

Στην συνέχεια, στον πίνακα Total Variance Explained, ελέγχουμε τις ιδιοτιμές και το ποσοστό της διακύμανσης της κάθε ιδιοτιμής. Μέσω του κριτηρίου Kaiser, μπορούμε να προσδιορίσουμε τον αριθμό των παραγόντων, όταν το Eigenvalue είναι μεγαλύτερο του 1. Διαπιστώθηκε ότι οι παράγοντες εξηγούν το 63,82% της συνολικής διακύμανσης (Πίνακας 6, βλ. Παράρτημα).

Αμέσως μετά, πραγματοποιήθηκε η ανάλυση των παραγόντων με τη μέθοδο «Principal Component Analysis» και ως μέθοδος περιστροφής χρησιμοποιήθηκε η «Varimax with Kaiser Normalization», για να γίνει η συγκέντρωση των ερωτήσεων σε ομάδες, όπου στην ουσία κάθε ομάδα αποτελεί έναν παράγοντα. Για να ενταχθεί μια μεταβλητή σε έναν παράγοντα, θα πρέπει να είναι μεγαλύτερη από 0.4. Κατά τον έλεγχο μας, βλέπουμε ότι δημιουργούνται οι εξής παράγοντες: πρώτον, η Διάρρηξη του Ψυχολογικού Συμβολαίου με υπό-παράγοντες τις Παροχές & Ευκαιρίες Εξέλιξης και την Υποστήριξη & Ασφάλεια, δεύτερον, η Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά με υπό-παράγοντες τη Δημιουργία Ιδεών και την Προώθηση & Πραγματοποίηση Ιδεών και τρίτον, η Καλοπροαίρετη Ηγεσία (Πίνακας 7, βλ. Παράρτημα).

Κατόπιν, μέσω του δείκτη Cronbach's Alpha μπορούμε να ελέγξουμε την αξιοπιστία των τριών κλιμάκων. Ο συγκεκριμένος δείκτης υπολογίζει την εσωτερική συνοχή των μεταβλητών. Όταν η τιμή είναι μεγαλύτερη του 0.7, σηματοδοτείται μια καλή και αξιόπιστη κλίμακα. Στην περίπτωσή μας, διαπιστώνουμε ότι και οι τρεις παράγοντες

έχουν τιμή μεγαλύτερη από 0.7. Συγκεκριμένα, η τιμή του δείκτη αξιοπιστίας που αντιπροσωπεύει την Διάρρηξη Ψυχολογικού Συμβολαίου είναι 0,919, για την Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά ο δείκτης αξιοπιστίας είναι 0,871, ενώ για την Καλοπροαίρετη Ηγεσία ο δείκτης αξιοπιστίας είναι 0,960 (Πίνακας 8, βλ. Παράρτημα).

Στη συνέχεια, ακολουθεί η περιγραφική στατιστική ανάλυση και οι συσχετίσεις μεταξύ των εξεταζόμενων εννοιών και των δημογραφικών.

Εξετάζοντας την περιγραφική στατιστική των μεταβλητών της έρευνας, στον Πίνακα 9, γίνεται φανερό ότι οι απαντήσεις για την Διάρρηξη του Ψυχολογικού Συμβολαίου τείνουν προς την απάντηση «Ούτε Συμφωνώ, Ούτε Διαφωνώ» με μέσο όρο 2,91, αποτέλεσμα που δείχνει μια ουδέτερη στάση. Όσον αφορά την Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά, οι απαντήσεις κυμαίνονται μεταξύ του «Ούτε Συμφωνώ, Ούτε Διαφωνώ» και του «Συμφωνώ», καθώς ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 3,54. Τέλος, οι απαντήσεις που αφορούν την Καλοπροαίρετη Ηγεσία με μέσο όρο 3,08, οδηγούν στο συμπέρασμα ότι οι ερωτηθέντες κρατούν μια στάση ουδετερότητας.

Αναφορικά με τις τιμές της τυπικής απόκλισης των μεταβλητών, γίνεται αντιληπτό ότι και οι τρεις τυπικές αποκλίσεις είναι σχετικά μικρές, με μικρότερη αυτή της Καινοτόμας Εργασιακής Συμπεριφοράς (0,63). Ακολουθούν οι τιμές της Διάρρηξης Ψυχολογικού Συμβολαίου (0,74) και της Καλοπροαίρετης Ηγεσίας (1,05).

Εν συνεχεία, παρουσιάζονται οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών σύμφωνα με το συντελεστή συσχέτισης Pearson. Σύμφωνα με τον Πίνακα 9, παρατηρούμε ότι η ηλικία παρουσιάζει ασθενή αρνητική συσχέτιση με τη Διάρρηξη Ψυχολογικού Συμβολαίου ( $r = -0,21^*$ ) και με την Καλοπροαίρετη Ηγεσία ( $r = -0,24^*$ ). Επιπλέον, η Διάρρηξη Ψυχολογικού Συμβολαίου έχει μέτρια θετική συσχέτιση τόσο με την Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά ( $r = 0,47^{**}$ ) όσο και με την Καλοπροαίρετη Ηγεσία ( $r = 0,55^{**}$ ). Τέλος, η Καλοπροαίρετη Ηγεσία έχει μετρίως θετική συσχέτιση με την Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά ( $r = 0,42^{**}$ ).

**Πίνακας 4: Μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις και συσχετίσεις μεταβλητών**

	M.O.	Τυπική Απόκλιση	1	2	3	4	5
Φύλο	1,50	0,50					
Ηλικία	2,55	0,99	-0,15				
Εκπαίδευση	2,45	1,06	0,04	<b>-0,21*</b>			
Διάρρηξη Ψυχολογικού Συμβολαίου	2,92	0,74	-0,07	<b>-0,21*</b>	0,14		
Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά	3,55	0,64	-0,09	-0,06	0,03	<b>0,47**</b>	

Καλοπροαίρετη Ηγεσία	3,08	1,05	-0,07	<b>-0,24*</b>	0,02	<b>0,55**</b>	<b>0,42**</b>
----------------------	------	------	-------	---------------	------	---------------	---------------

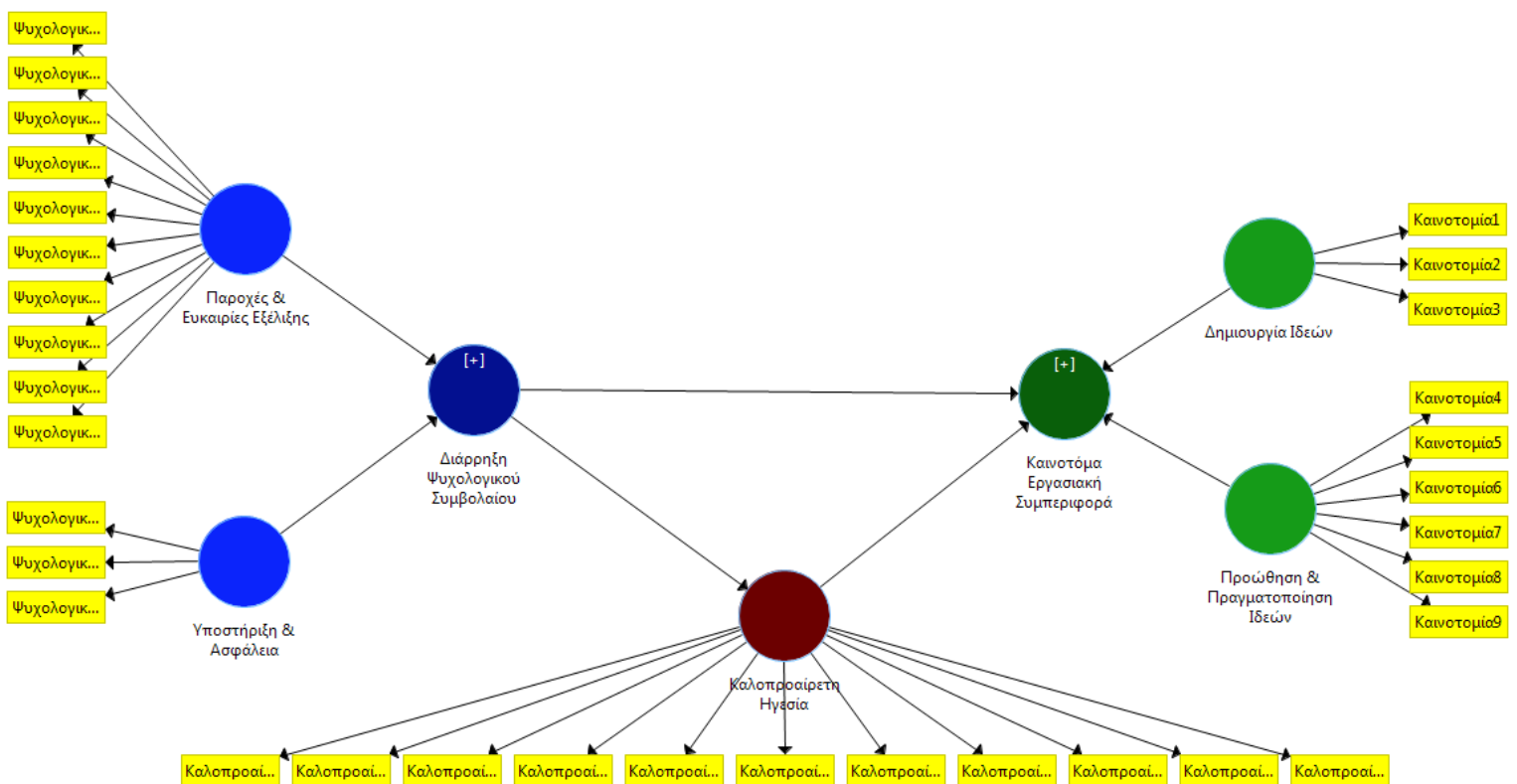
\*\* . Η συσχέτιση είναι σημαντική στο επίπεδο 0,01.

\* . Η συσχέτιση είναι σημαντική στο επίπεδο 0,05.

### 6.3 Εμπειρική Διερεύνηση της Σχέσης μεταξύ Διάρρηξης Ψυχολογικού Συμβολαίου, Καινοτόμας Εργασιακής Συμπεριφοράς και Καλοπροαίρετης Ηγεσίας

Με βάση τις τελικές ερωτήσεις που προέκυψαν και τη δημιουργία των τριών παραγόντων, δημιουργήθηκε στο SmartPLS το παρακάτω μοντέλο του Διαγράμματος 4, όπου θα εξεταστεί αν επαληθεύονται οι αρχικές υποθέσεις:

1. H1: Η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου σχετίζεται αρνητικά με την καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά.
2. H2: Η καλοπροαίρετη ηγεσία οδηγεί σε καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά.
3. H3: Η καλοπροαίρετη ηγεσία έχει μετριαστικό ρόλο στη σχέση διάρρηξης ψυχολογικού συμβολαίου και καινοτόμας εργασιακής συμπεριφοράς.



Διάγραμμα 5: Γραφική απεικόνιση του εξεταζόμενου μοντέλου

Αρχικά, εξετάζεται το μοντέλο μέσω της διαδικασίας PLS Algorithm, όπου αξιολογείται η αξιοπιστία και η εγκυρότητά του. Πιο συγκεκριμένα, θα εξεταστούν οι μεταβλητές του “Discriminant Validity” και του “Construct Reliability and Validity”.

### Construct Reliability and Validity

Παρατηρώντας τον παρακάτω Πίνακα 10, βλέπουμε ότι οι δείκτες Cronbach’s Alpha και Composite Reliability είναι μεγαλύτεροι του 0,7, καθώς επίσης και του Average Variance Extracted (AVE) μεγαλύτεροι του 0,5. Άρα η δομή είναι αξιόπιστη, οπότε είναι αποδεκτή για να συνεχίσουμε περαιτέρω την ανάλυση.

**Πίνακας 5: Construct Reliability and Validity**

<b>Αξιοπιστία και Εγκυρότητα</b>	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Παροχές & Ευκαιρίες Εξέλιξης	0,918	0,924	0,932	0,581
Καλοπροαίρετη Ηγεσία	0,960	0,964	0,965	0,717
Δημιουργία Ιδεών	0,811	0,816	0,888	0,726
Προώθηση & Πραγματοποίηση Ιδεών	0,873	0,878	0,905	0,617
Υποστήριξη & Ασφάλεια	0,833	0,836	0,900	0,750

### Discriminant Validity

Από τον Πίνακα 11 του Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) που ακολουθεί, γίνεται φανερό ότι κάθε μεταβλητή είναι ξεχωριστή από τις υπόλοιπες, επειδή είναι όλες μικρότερες του 0,8.

**Πίνακας 6: Discriminant Validity**

<b>Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)</b>	Παροχές & Ευκαιρίες Εξέλιξης	Καλοπροαίρετη Ηγεσία	Δημιουργία Ιδεών	Προώθηση & Πραγματοποίηση Ιδεών	Υποστήριξη & Ασφάλεια
Παροχές & Ευκαιρίες Εξέλιξης					
Καλοπροαίρετη Ηγεσία	0,447				
Δημιουργία Ιδεών	0,238	0,261			
Προώθηση & Πραγματοποίηση Ιδεών	0,519	0,475	0,558		
Υποστήριξη & Ασφάλεια	0,663	0,792	0,282	0,482	

Τέλος, μέσω της διαδικασίας bootstrapping θα διαπιστωθεί αν οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντικές, ώστε να επιβεβαιωθούν ή απορριφθούν οι υποθέσεις της έρευνας (Πίνακας 12).

Πίνακας 7: Path Coefficients

Path Coefficients	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Παροχές & Ευκαιρίες Εξέλιξης -> Διάρρηξη Ψυχολογικού Συμβολαίου	0,415	0,408	0,060	6,887	0,000
Καλοπροαίρετη Ηγεσία -> Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά	0,077	0,089	0,036	2,174	0,030
Δημιουργία Ιδεών -> Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά	0,405	0,388	0,055	7,412	0,000
Προώθηση & Πραγματοποίηση Ιδεών -> Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά	0,652	0,635	0,058	11,262	0,000
Διάρρηξη Ψυχολογικού Συμβολαίου -> Καλοπροαίρετη Ηγεσία	0,723	0,739	0,040	17,978	0,000
Διάρρηξη Ψυχολογικού Συμβολαίου -> Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά	0,060	0,081	0,038	1,582	0,114
Υποστήριξη & Ασφάλεια -> Διάρρηξη Ψυχολογικού Συμβολαίου	0,687	0,687	0,049	14,045	0,000

Από τη μελέτη του πίνακα «Path Coefficients», παρατηρώντας τα «P-Values» αλλά και τα «Sample Mean» συνάγονται τα εξής συμπεράσματα:

- Η σχέση των Παροχών & Ευκαιριών Εξέλιξης με την Διάρρηξη Ψυχολογικού Συμβολαίου είναι θετική (αν αυξάνονται οι Παροχές & Ευκαιρίες Εξέλιξης, αυξάνεται η υπερκάλυψη του Ψυχολογικού Συμβολαίου και συνεπώς μειώνεται η Διάρρηξη) και στατιστικά σημαντική (P-Values 0,000).
- Η σχέση της Καλοπροαίρετης Ηγεσίας με την Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά είναι θετική (αν αυξάνεται η Καλοπροαίρετη Ηγεσία, αυξάνεται η Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά) και στατιστικά σημαντική (P-Values 0,030). **Άρα η 2<sup>η</sup> υπόθεση επιβεβαιώνεται.**
- Η σχέση της Δημιουργίας Ιδεών με την Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά είναι θετική (αν αυξάνεται η Δημιουργία Ιδεών, αυξάνεται η Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά) και στατιστικά σημαντική (P-Values 0,000).
- Η σχέση της Προώθησης & Πραγματοποίησης Ιδεών με την Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά είναι θετική (αν αυξάνεται η Προώθηση & Πραγματοποίηση Ιδεών, αυξάνεται η Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά) και στατιστικά σημαντική (P-Values 0,000).

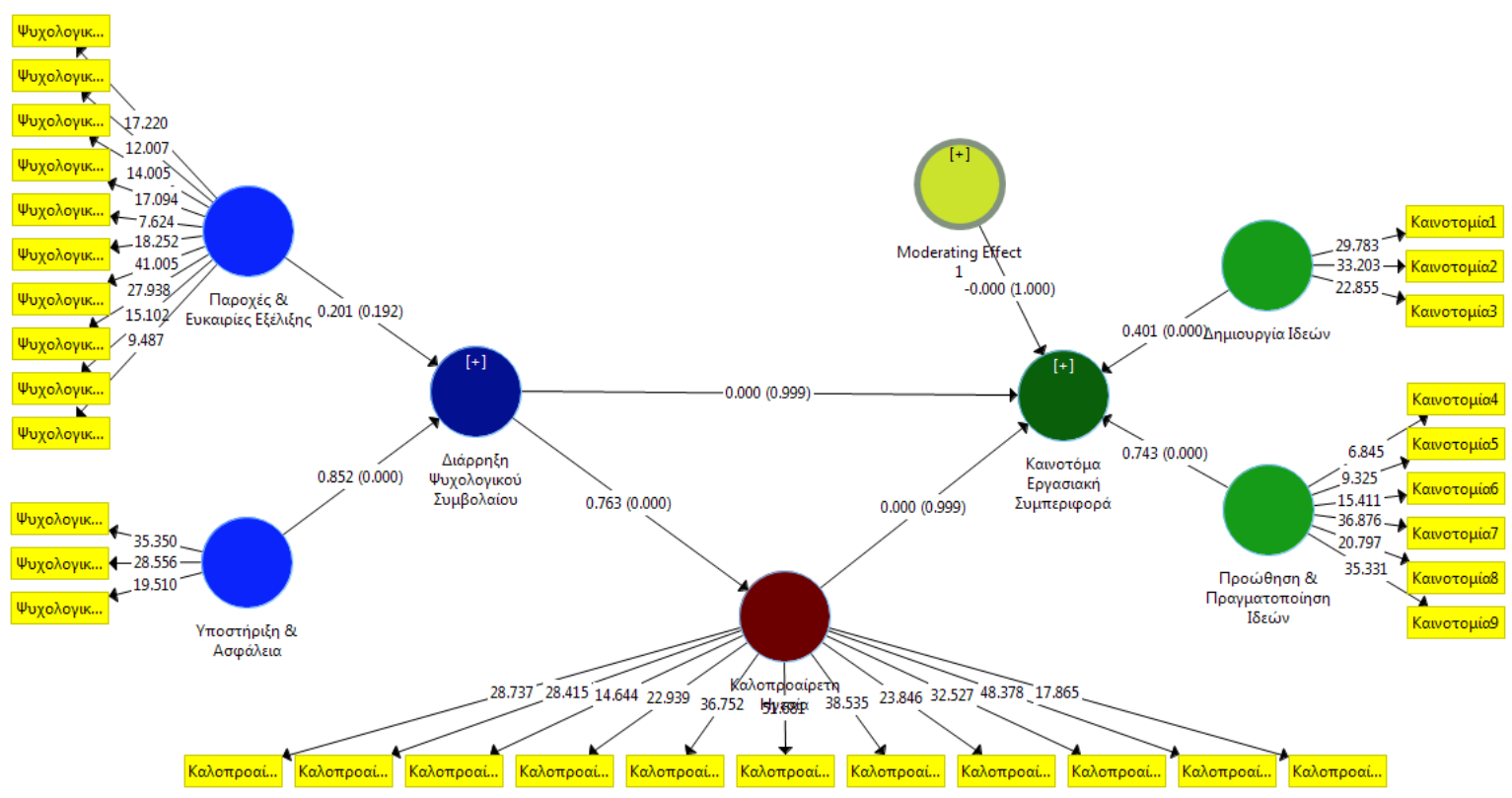


- Η σχέση της Διάρρηξης του Ψυχολογικού Συμβολαίου με την Καλοπροαίρετη Ηγεσία είναι θετική (αν αυξάνεται η Καλοπροαίρετη Ηγεσία, αυξάνεται η υπερκάλυψη του Ψυχολογικού Συμβολαίου και συνεπώς μειώνεται η Διάρρηξη) και στατιστικά σημαντική (P-Values 0,000).
- Η σχέση της Διάρρηξης Ψυχολογικού Συμβολαίου με την Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά είναι θετική (αν αυξάνεται η υπερκάλυψη του Ψυχολογικού Συμβολαίου και συνεπώς μειώνεται η Διάρρηξη, αυξάνεται η Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά), αλλά στατιστικά ασήμαντη (P-Values 0,114). *Άρα η 1<sup>η</sup> υπόθεση δεν επιβεβαιώνεται επαρκώς.*
- Η σχέση της Υποστήριξης & Ασφάλειας με την Διάρρηξη Ψυχολογικού Συμβολαίου είναι θετική (αν αυξάνεται η Υποστήριξη & η Ασφάλεια, αυξάνεται η υπερκάλυψη του Ψυχολογικού Συμβολαίου και συνεπώς μειώνεται η Διάρρηξη) και στατιστικά σημαντική (P-Values 0,000).

Τέλος, για να ελέγξουμε αν η Καλοπροαίρετη Ηγεσία αλλάζει τη σχέση μεταξύ Διάρρηξης Ψυχολογικού Συμβολαίου και Καινοτόμας Εργασιακής Συμπεριφοράς, θα ορίσουμε ως εξαρτημένη μεταβλητή την Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά, ως ανεξάρτητη μεταβλητή τη Διάρρηξη Ψυχολογικού Συμβολαίου και ως moderator την Καλοπροαίρετη Ηγεσία. Κάνοντας bootstrapping, βλέπουμε στον παρακάτω Πίνακα 6.10 ότι η σχέση είναι στατιστικά ασήμαντη (P-Values 1,000). Άρα η Καλοπροαίρετη Ηγεσία δεν λειτουργεί ως moderator και συνεπώς *η 3<sup>η</sup> υπόθεση απορρίπτεται.*

Πίνακας 8: Έλεγχος ρύθμισης σχέσης (moderation)

<b>Path Coefficients</b>	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Moderating Effect 1 -> Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά	-0,000	-0,000	0,000	0,000	<b>1,000</b>



Διάγραμμα 6: Γραφική απεικόνιση των σχέσεων του τελικού μοντέλου

## 7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

### 7.1 Θεωρητική συζήτηση

Η παρούσα μελέτη εξέτασε τη διερεύνηση της Διάρρηξης του Ψυχολογικού Συμβολαίου στην Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά στις παραγωγικές επιχειρήσεις, με μετριαστικό ρολό την Καλοπροαίρετη Ηγεσία, σύμφωνα με το Μοντέλο στο Διάγραμμα 6.1. Για τους σκοπούς της έρευνας, δημιουργήθηκε ένα εξειδικευμένο ερωτηματολόγιο, το οποίο διανεμήθηκε σε εργαζόμενους παραγωγικών επιχειρήσεων της Κεντρικής Μακεδονίας. Για την ανάλυση των δεδομένων έγινε χρήση των λογισμικών IBM SPSS Statisticis 22 και SmartPLS, μέσω των οποίων χρησιμοποιήθηκαν διάφορες μέθοδοι όπως ανάλυση συσχετίσεων, παραγοντική ανάλυση και διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών.

Σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία, μέσω της ανάλυσης συσχετίσεων που διενεργήθηκε, γίνεται φανερό ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων δεν επηρεάζουν ιδιαίτερα τις εξεταζόμενες μεταβλητές και περιγράφουν απλά το δείγμα.

Μέσω της παραγοντικής ανάλυσης προέκυψαν οι εξής μεταβλητές: πρώτον, η Διάρρηξη Ψυχολογικού Συμβολαίου με υπό-παράγοντες τις Παροχές & Ευκαιρίες Εξέλιξης και την Υποστήριξη & Ασφάλεια, δεύτερον η Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά με υπό-παράγοντες τη Δημιουργία Ιδεών και την Προώθηση & Πραγματοποίηση Ιδεών, και τρίτον η Καλοπροαίρετη Ηγεσία. Μέσα από τη χρησιμοποίηση αυτών των μεταβλητών, εξήχθησαν κάποια σημαντικά συμπεράσματα.

Αναφορικά με τις εξεταζόμενες σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών, διαπιστώνουμε ότι **οι παροχές** (περιλαμβάνουν τον μισθό του εργαζόμενου, τις τακτικές αυξήσεις μισθού, τα μπόνους, τις πρόσθετες παροχές, τις συνταξιοδοτικές παροχές και τις παροχές ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης), **οι ευκαιρίες εξέλιξης** (περιλαμβάνουν την εκπαίδευση του εργαζόμενου, τις ευκαιρίες ανάπτυξης και προαγωγής, καθώς και το feedback εργασιακής απόδοσης), η **υποστήριξη των εργαζομένων** από τους προϊστάμενους και την εταιρεία, αλλά και η **εργασιακή ασφάλεια** έχουν θετική και στατιστικά σημαντική σχέση με το Ψυχολογικό Σύμβολαιο. Οπότε συμπεραίνουμε ότι όσο περισσότερο καλυφθούν όλα τα παραπάνω από τον οργανισμό, τόσο μικρότερη θα είναι η Διάρρηξη του Ψυχολογικού Συμβολαίου του εργαζομένου, όπως ήταν

αναμενόμενο από την βιβλιογραφία στην οποία στηρίχτηκε η παρούσα έρευνα (Rousseau, 1990; Turnley & Feldman, 2000). Όταν δεν υπάρχει ρήξη του ψυχολογικού συμβολαίου του εργαζομένου, τότε παρατηρούμε αύξηση της εμπιστοσύνης, της δέσμευσης και της αφοσίωσης του εργαζόμενου προς τον οργανισμό, αύξηση της συμπεριφοράς οργανωσιακού πολίτη (organizational citizenship behavior), της εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης, αλλά και την επιθυμία του εργαζόμενου να παραμείνει στον οργανισμό για πολύ καιρό (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Robinson & Morrison, 1995; Robinson & Rousseau, 1994; Rousseau, 1989; Turnley & Feldman, 1999). Όλα αυτά τα οφέλη που προκύπτουν είναι βαρύνουσας σημασίας, εάν αναλογιστεί κανείς ότι ο σημαντικότερος πόρος ενός οργανισμού είναι ο άνθρωπος. Οι οργανισμοί πρέπει να καταλάβουν ότι μόνο αν εκπληρώσουν το ψυχολογικό συμβόλαιο των εργαζομένων τους, θα μπορέσουν να τους διατηρήσουν ικανοποιημένους, αποδοτικούς και για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα. Στο δείγμα μας, ο μέσος όρος των ερωτηθέντων θεωρεί ότι ο οργανισμός εκπληρώνει τις υποσχέσεις που έδωσε, ειδικότερα όσον αφορά τις οικονομικές παροχές. Πιο συγκεκριμένα, το 66,1% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι έχει εκπληρωθεί η υπόσχεση του οργανισμού σε σχέση με τους μισθούς τους, στο 55% δόθηκαν οι τακτικές αυξήσεις μισθού που τους αναλογούσαν και στο 52,3% τα μπόνους που τους είχαν υποσχεθεί.

Ακόμη, συμπεραίνουμε ότι η δημιουργία, προώθηση και υλοποίηση των ιδεών των εργαζομένων συνδέεται άμεσα και θετικά με την Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά που θα επιδείξουν, κάτι που συμφωνεί με την υπάρχουσα διεθνή βιβλιογραφία (Janssen 2000; Scott & Bruce, 1994). Η επίδειξη καινοτόμας εργασιακής συμπεριφοράς κρίνεται ζωτικής σημασίας για τον οργανισμό, διότι αυξάνεται έτσι η απόδοση του εργαζομένου (Gilson et al., 2005; Gong et al., 2009), βελτιώνεται η συνοχή, η αποτελεσματικότητα και η επικοινωνία των ομάδων (Janssen, et al., 2004; West, 2002), αυξάνεται η παραγωγικότητα και ο ρυθμός ανάπτυξης του οργανισμού (Naude et al., 2015), η επικράτησή του στην αγορά και η ανοδική τάση του μεριδίου αγοράς (Klapper & Love, 2011) και η γενικότερή του κερδοφορία (Janssen et al., 2004). Ειδικότερα, στην παρούσα έρευνα ο μέσος όρος των ερωτηθέντων επιδεικνύει καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά, κυρίως όσον αφορά τη δημιουργία ιδεών, όπως εύρεση νέων ιδεών για δύσκολα ζητήματα, αναζήτηση νέων μεθόδων, τεχνικών ή εργαλείων, καθώς και εύρεση πρωτότυπων λύσεων προβλημάτων. Ακολουθεί η πραγματοποίηση των ιδεών που περιλαμβάνει την μετατροπή των καινοτόμων ιδεών σε χρήσιμες εφαρμογές, την συστηματική εισαγωγή καινοτόμων ιδεών στο εργασιακό περιβάλλον και τέλος, την

αξιολόγηση της χρησιμότητας αυτών των καινοτόμων ιδεών. Αμέσως μετά ακολουθεί η προώθηση των ιδεών που περιλαμβάνει την κινητοποίηση των άλλων για την υποστήριξη των καινοτόμων ιδεών, την έγκριση της Διοίκησης για τις καινοτόμες ιδέες και τον ενθουσιασμό των σημαντικών μελών του οργανισμού για της καινοτόμες ιδέες. Όπως φαίνεται, στις συγκεκριμένες παραγωγικές επιχειρήσεις υπάρχει η θέληση και το ενδιαφέρον των εργαζομένων να βρίσκουν νέες ιδέες και λύσεις, αλλά παρατηρείται μια μικρή δυσκολία στην πραγματοποίησή τους και ακόμη περισσότερο στην προώθησή τους στα μέλη της Διοίκησης. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι κάποια σημαντικά μέλη των οργανισμών δεν είναι τόσο ανοιχτά σε νέες προτάσεις και προκλήσεις, αλλά προτιμούν να κινηθούν σε «ασφαλή μονοπάτια». Όπως είδαμε και στην παραπάνω βιβλιογραφία, οποιαδήποτε αλλαγή εκτός των συνηθισμένων και οικείων πρακτικών είναι πιθανόν να προκαλέσει αντίσταση, λόγω της ανασφάλειας και της αβεβαιότητας που αυτή φέρνει (Janssen, 2004; Janssen et al., 2004).

Επίσης, παρατηρούμε ότι αν και είναι θετική η σχέση μεταξύ της υπερκάλυψης του Ψυχολογικού Συμβολαίου με την Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά, είναι στατιστικά ασήμαντη. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, οι εργαζόμενοι έδειξαν ότι η διάρρηξη του ψυχολογικού τους συμβολαίου δεν επηρεάζει σημαντικά την καινοτόμα συμπεριφορά που υποδεικνύουν. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι οι οργανισμοί των ερωτηθέντων δεν αποτελούνται από ένα σταθερό περιβάλλον ώστε να ευδοκιμήσει αυτή η σχέση (Robinson & Rousseau, 1994) ή λόγω συρρίκνωσης του οργανισμού (Janssen, 2000). Σε αυτό το πλαίσιο συρρίκνωσης του οργανισμού, οι εργαζόμενοι πρέπει να εκτελέσουν ένα εξαιρετικά καινοτόμο έργο, αλλά είναι πιθανό να μην λάβουν τις αναμενόμενες ανταμοιβές, λόγω της συνεχιζόμενης αναδιάρθρωσης και αβεβαιότητας (Niesen et al., 2018).

Ένα ακόμη συμπέρασμα που εξάγεται είναι ότι η σχέση της Διάρρηξης Ψυχολογικού Συμβολαίου με την Καλοπροαίρετη Ηγεσία είναι θετική και αντιστρόφως ανάλογη (δηλαδή όσο αυξάνεται η Καλοπροαίρετη Ηγεσία, μειώνεται η Διάρρηξη Ψυχολογικού Συμβολαίου) και στατιστικά σημαντική, κάτι που έρχεται σε συμφωνία με την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Όπως προαναφέρθηκε, η Καλοπροαίρετη Ηγεσία αμβλύνει τις αρνητικές επιπτώσεις της Διάρρηξης Ψυχολογικού Συμβολαίου, διότι ο καλοπροαίρετος ηγέτης εκφράζει την ανησυχία του για την ευημερία των υφισταμένων του και μεταδίδει ειλικρίνεια στην μεταξύ τους σχέση, ενδιαφέρεται για κάτι περισσότερο από το προσωπικό κέρδος, λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα των υφισταμένων του, τους καθοδηγεί και προσπαθεί να διατηρήσει μια

σχέση υψηλής ποιότητας. Επίσης, προσπαθεί να υιοθετεί και να διοχετεύει πρακτικές οι οποίες εκπληρώνουν τα ψυχολογικά συμβόλαια των υφισταμένων του (Chen et al., 2008; Mayer & Davis, 1999; Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). Στις συγκεκριμένες παραγωγικές επιχειρήσεις, φαίνεται ότι ακολουθούνται πρακτικές καλοπροαίρετης ηγεσίας, οι οποίες αμβλύνουν τις περιπτώσεις διάρρηξης ψυχολογικού συμβολαίου που βιώνει ο εργαζόμενος.

Ακόμη, βλέπουμε ότι η σχέση της Καλοπροαίρετης Ηγεσίας με την Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά είναι θετική και στατιστικά σημαντική, σύμφωνα με την αρχική μας υπόθεση. Επειδή οι καλοπροαίρετοι ηγέτες συμπεριφέρονται ως οικογενειακά μέλη και νιώθουν υπεύθυνοι για τους υφισταμένους τους, οι υφιστάμενοι νιώθουν ως μέλη της οικογένειας και έτσι δημιουργούνται υψηλά επίπεδα ταύτισης με τους οργανισμούς και μια αίσθηση του «εμείς». Η ταυτοποίηση της ομάδας παίζει σημαντικό ρόλο στις καινοτόμες συμπεριφορές, διότι προκαλεί τα μέλη της να κάνουν δικό τους μέρος τους στόχους της ομάδας σαν να ήταν προσωπικοί τους στόχοι και δεδομένου ότι αισθάνονται ψυχολογικά συνυφασμένοι με την τύχη της ομάδας, θέτουν την ομάδα μπροστά από τον εαυτό τους και επικεντρώνονται στους κοινούς στόχους. Η καινοτόμα συμπεριφορά αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της απόδοσης της ομάδας, και οι προσδοκίες υψηλής απόδοσης και οι στόχοι καινοτομίας ενσωματώνονται στην κουλτούρα των ομάδων (Knippenberg et al., 2004; Gumusluoglu et al., 2017). Γίνεται συνεπώς αντιληπτή η μεγάλη επίδραση των καλοπροαίρετων ηγετών πάνω στις καινοτόμες συμπεριφορές των υφισταμένων τους, κάτι που φαίνεται να ισχύει και στο δείγμα μας.

Τέλος, παρατηρούμε ότι η Καλοπροαίρετη Ηγεσία δεν έχει μετριαστικό ρόλο μεταξύ της σχέσης της Διάρρηξης Ψυχολογικού Συμβολαίου και της Καινοτόμας Εργασιακής Συμπεριφοράς, σε αντίθεση με την αρχική μας υπόθεση. Σε σχέση με την Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά, αυτό μπορεί να συμβαίνει επειδή κάποιες φορές η Καλοπροαίρετη Ηγεσία διευκολύνει μια σχέση ελέγχου από τον ηγέτη προς τους εργαζόμενους, αναστέλλοντας έτσι την καινοτόμα συμπεριφορά τους (Oldham & Cummings, 1996). Επίσης, οι υφιστάμενοι ίσως τείνουν να ακολουθούν τις οδηγίες του καλοπροαίρετη ηγέτη, χωρίς να επανεξετάζουν την εκάστοτε κατάσταση που επικρατεί, χωρίς να εντοπίζουν εναλλακτικές στρατηγικές επίλυσης των προβλημάτων που προκύπτουν (Wang & Cheng, 2010) και χωρίς να εμπλέκονται αρκετά στη λήψη αποφάσεων (Erkutlu & Chafra, 2016). Σε σχέση με τη Διάρρηξη Ψυχολογικού Συμβολαίου, ενδεχομένως το αποτέλεσμα αυτό σηματοδοτεί ότι όταν η διάρρηξη είναι

μεγάλη και ισχυρή, μπορεί να προκαλέσει στον εργαζόμενο συναισθήματα θυμού, προδοσίας (Robinson & Morrison, 2000), μείωση της εμπιστοσύνης και της αφοσίωσης (Zhao et al., 2007) ακόμα και προς έναν καλοπροαίρετο ηγέτη.

## 7.2 Πρακτικές προτάσεις

Με βάση τα παραπάνω συμπεράσματα, πέραν της σημαντικότητας τους σε θεωρητικό επίπεδο, προκύπτουν και κάποιες πρακτικές προτάσεις που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, αλλά και τα στελέχη των οργανισμών.

Κάποιες από τις σοβαρές επιπτώσεις της Διάρρηξης Ψυχολογικού Συμβολαίου είναι οι αποχωρήσεις των εργαζομένων από τον οργανισμό, συμπεριφορές παραμέλησης, μείωση της καταβαλλόμενης εργασιακής προσπάθειας, μείωση της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς και μείωση της αφοσίωσης προς τον οργανισμό (Turnley & Feldman, 2000). Με το να χάνει ένας οργανισμός εργαζόμενους, τους οποίους έχει εκπαιδεύσει και στους οποίους έχει επενδύσει χρόνο και χρήματα, εκτός του προφανούς οικονομικού κόστους, τίθεται σημαντικό ζήτημα για την μακροχρόνια επιτυχία και την παραγωγικότητά του. Όπως αποδείχτηκε και από τα παραπάνω αποτελέσματα, εάν επιλεγθεί το στυλ Καλοπροαίρετης Ηγεσίας, σίγουρα θα αμβλύνει τις αρνητικές επιπτώσεις της Διάρρηξης Ψυχολογικού Συμβολαίου, διότι το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας προσπαθεί να υιοθετεί και να διοχετεύει πρακτικές οι οποίες εκπληρώνουν τα ψυχολογικά συμβόλαια των εργαζομένων (Chen et al., 2008; Mayer & Davis, 1999, Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Προκειμένου να αποφευχθούν περιπτώσεις διάρρηξης ψυχολογικών συμβολαίων, θα πρέπει τα στελέχη, είτε επιλέξουν το καλοπροαίρετο στυλ ηγεσίας είτε όχι, να εστιάσουν στην εκπλήρωση των υποσχέσεων που έχουν δοθεί, δίνοντας έμφαση σε παροχές που επηρεάζουν άμεσα το ψυχολογικό συμβόλαιο, όπως είναι το μισθολογικό σκέλος, οι τακτικές αυξήσεις μισθού, τα μπόνους, η εκπαίδευση, οι ευκαιρίες εξέλιξης, οι συνταξιοδοτικές παροχές, οι παροχές ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, η συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, οι εργασιακές ευθύνες, το ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας, η ενημέρωση σχετικά με την απόδοση, η αντιληπτή υποστήριξη, η παρεχόμενη εργασιακή ασφάλεια, κλπ. (Turnley & Feldman, 2000).

Γνωρίζοντας τη θετική επίδραση που έχει η Καλοπροαίρετη Ηγεσία πάνω στην Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά, οι καλοπροαίρετοι ηγέτες θα πρέπει να δείξουν εμπιστοσύνη και να δώσουν χώρο και χρόνο στον εργαζόμενο, προκειμένου να πειραματιστεί και να ανακαλύψει νέες ιδέες, τεχνικές και μεθόδους που θα αυξήσουν την παραγωγικότητα, αλλά και την ποιότητα των παραγόμενων αγαθών ή υπηρεσιών (Axtell et al., 2006; De Spiegelaere et al., 2014; Hammond et al., 2011; Ramamoorthy et al., 2005). Επίσης, θα πρέπει να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να συμμετέχουν περισσότερο και πιο ενεργά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, διότι η υψηλή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων σημαίνει λιγότερη αντίσταση στην αλλαγή και συνεπώς μεγαλύτερη πιθανότητα υλοποίησης καινοτομιών (King et al., 1991). Μία ακόμη πρακτική είναι να ενθαρρύνονται στρατηγικές επίλυσης προβλημάτων, μέσω σωστής καθοδήγησης και επιβράβευσης. Ακόμη, οι ηγέτες θα πρέπει να πιο ανοιχτοί σε νέες προτάσεις και προσεγγίσεις των εργαζομένων και να συμβάλλουν περισσότερο στην προώθηση και πραγματοποίηση των καινοτόμων ιδεών (Scott & Bruce, 1994). Η καινοτομία είναι πιο πιθανό να συμβεί σε ομάδες όπου υπάρχει υποστήριξη για καινοτομία και όπου οι καινοτόμες προσπάθειες ανταμείβονται, παρά τιμωρούνται (Kanter, 1988). Επιπροσθέτως, θα πρέπει να υιοθετήσουν μία εργασιακή κουλτούρα που προάγει την ισότητα, την αξιοκρατία και τη δικαιοσύνη μέσα στον οργανισμό, διότι όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι αμείβονται δίκαια και αξιοκρατικά για τις προσπάθειές τους, είναι πιο πρόθυμοι να ανταποδώσουν υιοθετώντας πιο καινοτόμα συμπεριφορά, κάνοντας δραστηριότητες που υπερβαίνουν τα συμβατικά καθορισμένα εργασιακά καθήκοντα (Janssen, 2000). Σε αυτήν την εργασιακή κουλτούρα θα πρέπει να προωθείται και η διαφορετικότητα (diversity) των εργαζομένων με διαφορετικό επαγγελματικό υπόβαθρο, γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες, οι οποίοι θα φέρουν διαφορετικές απόψεις (Paulus, 2000). Τέλος, θα πρέπει να προωθηθεί η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων, μέσω εξειδικευμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων υψηλής ποιότητας, ώστε να τους βοηθήσουν να αυξήσουν τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητές τους και μετά να τις χρησιμοποιήσουν, ώστε να εμπλακούν σε καινοτόμες συμπεριφορές (Bos-Nehles et al., 2017). Συγχρόνως, θα πρέπει να διενεργούνται έλεγχοι κατά τακτά χρονικά διαστήματα, με στόχο τη διασφάλιση της αποτελεσματικής εφαρμογής και διατήρησης της κουλτούρας του οργανισμού.



### 7.3 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η παρούσα μελέτη υπόκειται σε ορισμένους περιορισμούς, οι οποίοι θα πρέπει να σημειωθούν κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων της.

Αρχικά, λόγω των επιδημιολογικών συνθηκών της λοίμωξης COVID-19 κατά την διάρκεια συγγραφής της παρούσας μελέτης, η αναζήτηση δεδομένων περιορίστηκε σε εργαζόμενους παραγωγικών επιχειρήσεων των Βιομηχανικών Περιοχών Θεσσαλονίκης, Πολυκάστρου και Κιλκίς. Για την εξαγωγή ασφαλέστερων αποτελεσμάτων, θα πρέπει μελλοντικά να συγκεντρωθούν δεδομένα και από άλλες περιοχές της Ελλάδας. Μια έρευνα σε μια μεγαλύτερη πόλη, όπως για παράδειγμα την Αθήνα με εκατομμύρια κατοίκους, θα μπορούσε να οδηγήσει σε διαφορετικά αποτελέσματα. Ακόμη, στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν εργαζόμενοι διαφορετικών ιεραρχικών βαθμίδων. Για αυτόν τον λόγο, υπάρχει μια μικρή επιφύλαξη στην γενίκευση των αποτελεσμάτων, διότι υπάρχει η πιθανότητα τα ευρήματα να αλλάζουν αναλόγως της ιεραρχικής βαθμίδας κάθε εργαζόμενου.

Επίσης, η μελέτη θα μπορούσε να επεκταθεί και σε εργαζόμενους άλλων τομέων εκτός των παραγωγικών επιχειρήσεων (δευτερογενής τομέας), όπως για παράδειγμα στον πρωτογενή ή τριτογενή τομέα της οικονομίας, όπου μπορεί να ακολουθούνται διαφορετικές προσεγγίσεις και να παρατηρούνται διαφορετικές συμπεριφορές, με στόχο να εξετασθεί η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων για το σύνολο των επιχειρήσεων.

Ακόμη, αναφορικά με τη μεθοδολογία της έρευνας, η χρήση των ερωτηματολογίων αυτό-αναφοράς (self-reported questionnaires) μπορεί να ενέχει τον κίνδυνο της μεροληψίας (Doty & Glick, 1998).

Τέλος, μια πρόταση για περαιτέρω διερεύνηση είναι η εξέταση του συγκεκριμένου μοντέλου με επιλογή διαφορετικών μεταβλητών, είτε ως μεσολαβητές (mediators) είτε ως ρυθμιστές (moderators) των μεταξύ τους σχέσεων. Για παράδειγμα, ενδιαφέρον θα παρουσίαζε η επιλογή κάποιου άλλου στυλ ηγεσίας ως μεσολαβητής ή ρυθμιστής της σχέσης της Διάρρηξης Ψυχολογικού Συμβολαίου με την Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

### Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Agarwal, U. A. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 43(1), 41–73. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2012-0019>
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.  
<https://doi.org/10.6084/m9.figshare.13040693.v3>
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. E. (1990). Cross functional teams: Blessing or curse for new problem development. In *Working papers* (No. 3179-90.; Working Papers). Massachusetts Institute of Technology (MIT), Sloan School of Management.  
<https://ideas.repec.org/p/mit/sloanp/2310.html>
- Anderson, N., De Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 147–173.  
<https://doi.org/10.1002/job.236>
- Atkinson, C. (2002). Career management and the changing psychological contract. *Career Development International*, 7, 14–23.  
<https://doi.org/10.1108/13620430210414838>
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 265–285. <https://doi.org/10.1348/096317900167029>
- Aycan, Z. (2006). Paternalism. In *Indigenous and cultural psychology* (pp. 445-466). Springer, Boston, MA.

- Basadur, M. (2004). Leading others to think innovatively together: Creative leadership. *The Leadership Quarterly*, *15*, 103–121.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.007>
- Bellou, V. (2007a). Psychological contract assessment after a major organizational change: The case of mergers and acquisitions. *Employee Relations*, *29*(1), 68–88. <https://doi.org/10.1108/01425450710714487>
- Bellou, V. (2007b). Shaping Psychological Contracts in the Public and Private Sectors: A Human Resources Management Perspective. *International Public Management Journal - 10*(3), 327–349.  
<https://doi.org/10.1080/10967490701515515>
- Bellou, V. (2007c). Identifying employees' perceptions on organizational obligations: A comparison between the Greek public and private sector. *International Journal of Public Sector Management*, *20*, 608–621.  
<https://doi.org/10.1108/09513550710823515>
- Bos-Nehles, A. C., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: A systematic literature review. *Personnel Review*, *46*(7), 1228–1253.  
<https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0257>
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior. *International Journal of Manpower*, *27*.  
<https://doi.org/10.1108/01437720610652853>
- Carmeli, A., & Spreitzer, G. M. (2009). Trust, Connectivity, and Thriving: Implications for Innovative Behaviors at Work. *The Journal of Creative Behavior*, *43*(3), 169–191. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2009.tb01313.x>
- Chan, S., & Mak, W. (2012). Benevolent leadership and follower performance: The mediating role of leader–member exchange (LMX). *Asia Pacific Journal of Management*, *29*(2), 285–301.

- Chang, H.-T., Hsu, H.-M., Liou, J.-W., & Tsai, C.-T. (2013). Psychological contracts and innovative behavior: A moderated path analysis of work engagement and job resources. *Journal of Applied Social Psychology, 43*(10), 2120–2135.  
<https://doi.org/10.1111/jasp.12165>
- Chen, X.-P., Eberly, M. B., Chiang, T.-J., Farh, J.-L., & Cheng, B.-S. (2014). Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance. *Journal of Management, 40*(3), 796–819.  
<https://doi.org/10.1177/0149206311410604>
- Chen, Z. X., Tsui, A. S., & Zhong, L. (2008). Reactions to psychological contract breach: A dual perspective. *Journal of Organizational Behavior, 29*(5), 527–548. <https://doi.org/10.1002/job.481>
- Cheng, B.-S., Chou, L.-F., Wu, T.-Y., Huang, M.-P., & Farh, J.-L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology, 7*(1), 89–117.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2004.00137.x>
- Conway, N., & Briner, R. B. (2002). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior, 23*(3), 287–302. <https://doi.org/10.1002/job.139>
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences Of The Psychological Contract For The Employment Relationship: A Large Scale Survey\*. *Journal of Management Studies, 37*. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00210>
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies, 47*(6), 1154–1191.

- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590. <https://doi.org/10.5465/256406>
- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10. <https://doi.org/10.1108/14601060710720546>
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2008). Innovative work behavior: Measurement and validation. *EIM Business and Policy Research*, 8(1), 1-27.
- Deery, S. J., Iverson, R. D., & Walsh, J. T. (2006). Toward a better understanding of psychological contract breach: A study of customer service employees. *The Journal of Applied Psychology*, 91(1), 166–175. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.166>
- De Spiegelare, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W., & Van Hootegem, G. (2014). On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behaviour and the mediating effect of work engagement. *Creativity and innovation management*, 23(3), 318-330.
- Desrosiers, M.-E., & Thomson, S. (2011). Rhetorical legacies of leadership: Projections of 'benevolent leadership' in pre- and post-genocide Rwanda\*. *The Journal of Modern African Studies*, 49(3), 429–453. <https://doi.org/10.1017/S0022278X11000279>
- Doty, D. H., & Glick, W. H. (1998). Common methods bias: Does common methods variance really bias results? *Organizational Research Methods*, 1(4), 374–406. <https://doi.org/10.1177/109442819814002>
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles* (SSRN Scholarly Paper ID 1496169). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=1496169>

- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology, 75*(1), 51–59. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 5*(1), 105–123. <https://doi.org/10.1080/13594329608414845>
- Erben, S., & Güneşer, A. (2008). The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics, 82*, 955–968. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9605-z>
- Erkutlu, H., & Chafra, J. B. (2016). Benevolent leadership and psychological well-being: The moderating effects of psychological safety and psychological contract breach. *Leadership & Organization Development Journal, 37*, 369–386. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2014-0129>
- Farh, J.-L., Liang, J., Chou, L.-F., & Cheng, B.-S. (2008). Paternalistic leadership in Chinese organizations: Research progress and future research directions. *Leadership and Management in China : Philosophies, Theories, and Practices*. (pp. 171-205). Cambridge University Press.
- Gilson, L. L., Mathieu, J. E., Shalley, C. E., & Ruddy, T. M. (2005). Creativity and Standardization: Complementary or Conflicting Drivers of Team Effectiveness? *Academy of Management Journal, 48*(3), 521–531. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.17407916>
- Gómez, C., & Rosen, B. (2001). *The Leader-Member Exchange as a Link between Managerial Trust and Employee Empowerment. Group & Organization Management, 26*(1), 53-69. <https://doi.org/10.1177/1059601101261004>

- Gong, Y., Huang, J.-C., & Farh, J.-L. (2009). Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765–778. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.43670890>
- Gumusluoglu, L., Karakitapoğlu-Aygün, Z., & Scandura, T. A. (2017). A multilevel examination of benevolent leadership and innovative behavior in R&D contexts: A social identity approach. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 24(4), 479–493. <https://doi.org/10.1177/1548051817705810>
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90–105. <https://doi.org/10.1037/a0018556>
- Hiltrop, J.-M. (1995). The changing psychological contract: The human resource challenge of the 1990s. *European Management Journal*, 13(3), 286–294.
- Howell, J. M. (2005). The right stuff: Identifying and developing effective champions of innovation. *Academy of Management Perspectives*, 19(2), 108–119. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.16965104>
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. *Academy of Management Review*, 12(2), 222–234. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4307799>
- Ismail, M. (2005). Creative Climate and Learning Organization Factors: Their Contribution Towards Innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 26, 639–654. <https://doi.org/10.1108/01437730510633719>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>

- Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 201–215.  
<https://doi.org/10.1002/job.238>
- Janssen, O., van de Vliert, E., & West, M. (2004). The Bright and Dark Sides of Individual and Group Innovation: A Special Issue Introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 129–145.
- Jong, J. D., & Hartog, D. D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Kanter, R. M. (1988). Three tiers for innovation research. *Communication Research*, 15(5), 509–523. <https://doi.org/10.1177/009365088015005001>
- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J., & Lee, G. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 34(1), 9–18. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.02.001>
- Karakas, F., & Sarigollu, E. (2012). Benevolent Leadership: Conceptualization and Construct Development. *Journal of Business Ethics*, 108(4), 537–553.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-011-1109-1>
- Katou, A. A. (2015). The mediating effects of psychological contracts on the relationship between human resource management systems and organisational performance. *International Journal of Manpower*, 36(7), 1012–1033.  
<https://doi.org/10.1108/IJM-10-2013-0238>
- King, N., Anderson, N., & West, M. (1991). *Organizational innovation in the UK: A case study of perceptions and processes*. *Work & Stress* 5.4 (1991): 331-339.  
<https://doi.org/10.1080/02678379108257031>
- Klapper, L., & Love, I. (2011). The impact of the financial crisis on new firm registration. *Economics Letters*, 113(1), 1–4.



- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284–296. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005660>
- Knippenberg, D. V., Knippenberg, B. V., Cremer, D., & Hogg, M. (2004). *Leadership, self, and identity: A review and research agenda. The Leadership Quarterly*, 15(6), 825-856. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2004.09.002>
- Kozak, M., & Uca, S. (2008). Effective Factors in the Constitution of Leadership Styles: A Study of Turkish Hotel Managers. *Anatolia*, 19, 117–134. <https://doi.org/10.1080/13032917.2008.9687057>
- Markham, S., & Lee, H. (2014). Marriage and Family Therapy in NPD Teams: Effects of We-ness on Knowledge Sharing and Product Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 31. <https://doi.org/10.1111/jpim.12184>
- Martin, G., Staines, H., & Pate, J. (1998). Linking job security and career development in a new psychological contract. *Human Resource Management Journal*, 8(3), 20–40.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123–136. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.1.123>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- McDermott, A. M., Conway, E., Rousseau, D. M., & Flood, P. C. (2013). Promoting Effective Psychological Contracts Through Leadership: The Missing Link Between HR Strategy and Performance. *Human Resource Management*, 52(2), 289–310. <https://doi.org/10.1002/hrm.21529>

- Morrison, E. W., & 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. <https://doi.org/10.2307/259230>
- Mutlu, B., & Er, A. (2011). *Design Innovation: Historical and Theoretical Perspectives on Product Innovation by Design*.
- Naudé, W., Siegel, M., & Marchand, K. (2015). *Migration, Entrepreneurship and Development: A Critical Review* (Working Paper No. 9284). IZA Discussion Papers. <https://www.econstor.eu/handle/10419/114159>
- Nemeth, C., & Staw, B. (1989). The Tradeoffs of Social Control and Innovation in Groups and Organizations. *Advances in Experimental Social Psychology*, 22. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60308-1](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60308-1)
- Niesen, W., Hootegem, A. V., Elst, T. V., Battistelli, A., & Witte, H. D. (2018). Job Insecurity and Innovative Work Behaviour: A Psychological Contract Perspective. *Psychologica Belgica*, 57(4), 174–189. <https://doi.org/10.5334/pb.381>
- Niu, C.-P., Wang, A.-C., & Cheng, B.-S. (2009). Effectiveness of a moral and benevolent leader: Probing the interactions of the dimensions of paternalistic leadership. *Asian Journal of Social Psychology*, 12(1), 32–39. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2008.01267.x>
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634. <https://doi.org/10.2307/256657>
- Pan, W., Sun, L.-Y., & Chow, I. H. S. (2012). Leader-Member Exchange and Employee Creativity: Test of a Multilevel Moderated Mediation Model. *Human Performance*, 25(5), 432–451. <https://doi.org/10.1080/08959285.2012.721833>

- Pate, J., Martin, G., & McGoldrick, J. (2003). The Impact of Psychological Contract Violation on Employee Attitudes and Behaviour. *Employee Relations*, 25, 557–573. <https://doi.org/10.1108/01425450310501306>
- Paulus, P. B. (2000). Groups, teams, and creativity: The creative potential of idea-generating groups. *Applied Psychology: An International Review*, 49(2), 237–262. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00013>
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2006). Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 264–279. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400185>
- Pellegrini, E., & Scandura, T. (2008). Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 34. <https://doi.org/10.1177/0149206308316063>
- Probst, T. M., Stewart, S. M., Gruys, M. L., & Tierney, B. W. (2007). Productivity, counterproductivity and creativity: The ups and downs of job insecurity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 479-497.
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T., & Sardesai, R. (2005). Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 142–150. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2005.00334.x>
- Robinson, S., & Bennett, R. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38(2), 555-572. <https://doi.org/10.5465/256693>
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 289–298. <https://doi.org/10.1002/job.4030160309>

- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, *15*(3), 245–259. <https://doi.org/10.1002/job.4030150306>
- Robinson, S. L., & Wolfe Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, *21*(5), 525–546. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200008\)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T)
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, *11*(5), 389–400. <https://doi.org/10.1002/job.4030110506>
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *Academy of Management Perspectives*, *18*(1), 120–127. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.12689213>
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1999). What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change. *Journal of Applied Psychology*, *84*(4), 514–528. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.514>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, *37*(3), 580–607. <https://doi.org/10.5465/256701>
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success. *Personnel Psychology*, *54*(4), 845–874. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00234.x>

- Shalley, C., Zhou, J., & Oldham, G. (2004). The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go From Here? *Journal of Management*, 30, 933–958. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.007>
- Shane, S. (1994). Cultural Values and the Championing Process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(4), 25–41.
- Sparrow, P. R. (1996). Transitions In the Psychological Contract: Some Evidence From the Banking Sector. *Human Resource Management Journal*, 6(4), 75–92. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1996.tb00419.x>
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242–264.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change. 3rd Edition*. John Wiley.
- Tjosvold, D., & McNeely, L. T. (1988). Innovation through communication in an educational bureaucracy. *Communication Research*, 15(5), 568–581. <https://doi.org/10.1177/009365088015005004>
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). A Discrepancy Model of Psychological Contract Violations. *Human Resource Management Review*, 9(3).
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 25–42. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200002\)21:1<25::AID-JOB2>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200002)21:1<25::AID-JOB2>3.0.CO;2-Z)
- Van De Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), 590–607. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.590>

- Wang, A.-C., & Cheng, B.-S. (2010). When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, *31*(1), 106–121.  
<https://doi.org/10.1002/job.634>
- Waterman, R. H., & And Others. (1994). Toward a Career-Resilient Workforce. *Harvard Business Review*, *72*(4), 87–95.
- West, M. A. (2002). Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups. *Applied Psychology*, *51*(3), 355–387. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00951>
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). Innovation at work. In *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 3–13). John Wiley & Sons.
- Wolfe, R. A. (1994). Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions\*. *Journal of Management Studies*, *31*(3), 405–431.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1994.tb00624.x>
- Zhang, X. M., & Bartol, K. (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, *53*, 107–128. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.48037118>
- Zhao, H., Wayne, S., Glibkowski, B., & Jesus, B. (2007). The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, *60*, 647–680. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x>

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

- Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά. *Αθήνα: Rosili.*

Κάτου, Α. (2017). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. *Αθήνα: Ζυγός.*

Κάτου, Α. (2017). Οργανωσιακή συμπεριφορά. *Αθήνα: Ζυγός.*

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

**Πίνακας 9: KMO και Bartlett έλεγχοι ποιότητας δεδομένων**

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,886
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3039,311
	df	561
	Sig.	,000

**Πίνακας 10: Ποσοστά μεταβλητότητας των μεταβλητών**

<b>Communalities<sup>a</sup></b>		
	Initial	Extraction
Ψυχολογικό Συμβόλαιο1	,678	,547
Ψυχολογικό Συμβόλαιο 2	,678	,527
Ψυχολογικό Συμβόλαιο 3	,682	,556
Ψυχολογικό Συμβόλαιο 4	,554	,273
Ψυχολογικό Συμβόλαιο t5	,826	,694
Ψυχολογικό Συμβόλαιο 6	,854	,755
Ψυχολογικό Συμβόλαιο 7	,791	,719
Ψυχολογικό Συμβόλαιο 8	,757	,581
Ψυχολογικό Συμβόλαιο 9	,670	,443
Ψυχολογικό Συμβόλαιο 10	,718	,645
Ψυχολογικό Συμβόλαιο 13	,606	,420
Ψυχολογικό Συμβόλαιο 14	,824	,733
Ψυχολογικό Συμβόλαιο 15	,822	,999
Ψυχολογικό Συμβόλαιο 16	,638	,472
Καινοτομία 1	,622	,686
Καινοτομία 2	,645	,592
Καινοτομία 3	,653	,596
Καινοτομία 4	,434	,323
Καινοτομία 5	,606	,479
Καινοτομία 6	,698	,576
Καινοτομία 7	,787	,762
Καινοτομία 8	,717	,662
Καινοτομία 9	,749	,734
Καλοπροαίρετη Ηγεσία 1	,818	,761
Καλοπροαίρετη Ηγεσία 2	,745	,657
Καλοπροαίρετη Ηγεσία 3	,850	,765
Καλοπροαίρετη Ηγεσία 4	,898	,864
Καλοπροαίρετη Ηγεσία 5	,855	,825
Καλοπροαίρετη Ηγεσία 6	,794	,687



Καλοπροαίρετη Ηγεσία 7	,776	,715
Καλοπροαίρετη Ηγεσία 8	,868	,841
Καλοπροαίρετη Ηγεσία 9	,682	,526
Καλοπροαίρετη Ηγεσία 10	,821	,741
Καλοπροαίρετη Ηγεσία 11	,707	,546

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. One or more communalitiy estimates greater than 1 were encountered during iterations. The resulting solution should be interpreted with caution.

**Πίνακας 11: Έλεγχος ιδιοτιμών με το κριτήριο Kaiser**

**Total Variance Explained**

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	13,347	39,257	39,257	7,741	22,769	22,769	10,958
2	4,312	12,681	51,938	6,300	18,528	41,297	9,198
3	3,132	9,213	61,151	4,185	12,310	53,607	6,333
4	1,594	4,688	65,839	2,266	6,664	60,271	3,415
5	1,091	3,208	69,046	1,209	3,556	63,828	6,945
6	,944	2,778	71,824				
7	,927	2,727	74,551				
8	,811	2,385	76,936				
9	,770	2,265	79,200				
10	,640	1,884	81,084				
11	,612	1,800	82,884				
12	,520	1,530	84,414				
13	,503	1,479	85,893				
14	,476	1,401	87,294				
15	,461	1,356	88,651				
16	,392	1,154	89,804				
17	,360	1,058	90,862				
18	,349	1,027	91,889				
19	,311	,916	92,805				
20	,297	,874	93,679				
21	,269	,792	94,471				
22	,248	,728	95,200				
23	,228	,671	95,870				
24	,203	,598	96,468				
25	,195	,573	97,041				
26	,164	,483	97,524				
27	,160	,470	97,994				
28	,149	,437	98,431				
29	,122	,357	98,789				

30	,101	,297	99,086			
31	,096	,283	99,369			
32	,091	,268	99,637			
33	,066	,195	99,832			
34	,057	,168	100,000			

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

**Πίνακας 12: Ομαδοποίηση παραγόντων**

	Παράγοντες			
	1	2	3	4
Ψυχολογικό Συμβόλαιο1		,758		
Ψυχολογικό Συμβόλαιο 2		,762		
Ψυχολογικό Συμβόλαιο 3		,721		
Ψυχολογικό Συμβόλαιο 4		,447		
Ψυχολογικό Συμβόλαιο t5		,729		
Ψυχολογικό Συμβόλαιο 6		,807		
Ψυχολογικό Συμβόλαιο 7		,828		
Ψυχολογικό Συμβόλαιο 8		,768		
Ψυχολογικό Συμβόλαιο 9		,708		
Ψυχολογικό Συμβόλαιο 10		,590		
Ψυχολογικό Συμβόλαιο 13	,787			
Ψυχολογικό Συμβόλαιο 14	,537			
Ψυχολογικό Συμβόλαιο 15	,429			
Ψυχολογικό Συμβόλαιο 16				,838
Καινοτομία 1				,757
Καινοτομία 2				,760
Καινοτομία 3			,598	
Καινοτομία 4			,542	
Καινοτομία 5			,715	
Καινοτομία 6			,829	
Καινοτομία 7			,744	
Καινοτομία 8			,797	
Καινοτομία 9	,829			
Καλοπροαίρετη Ηγεσία 1	,743			
Καλοπροαίρετη Ηγεσία 2	,826			
Καλοπροαίρετη Ηγεσία 3	,896			
Καλοπροαίρετη Ηγεσία 4	,891			
Καλοπροαίρετη Ηγεσία 5	,770			
Καλοπροαίρετη Ηγεσία 6	,808			
Καλοπροαίρετη Ηγεσία 7	,895			
Καλοπροαίρετη Ηγεσία 8	,693			

Καλοπροαίρετη Ηγεσία 9	,866			
Καλοπροαίρετη Ηγεσία 10	,729			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

**Πίνακας 13: Δείκτες αξιοπιστίας Cronbach's Alpha**

Μεταβλητές	Cronbach's Alpha	Αριθμός ερωτήσεων
Διάρρηξη Ψυχολογικού Συμβολαίου	,919	13
Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά	,871	9
Καλοπροαίρετη Ηγεσία	,960	11

## Ερωτηματολόγιο Έρευνας



Στο πλαίσιο της συλλογής δεδομένων για την εκπόνηση της διπλωματικής μου έρευνας θα σας παρακαλούσα να αφιερώσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου. Οι απαντήσεις σας είναι άκρως εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την έρευνα στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και έτσι οι απαντήσεις δεν μπορούν κατά οποιοδήποτε τρόπο να συνδεθούν με συγκεκριμένα πρόσωπα και οργανισμούς.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας!

Καμηλάκη Δήμητρα

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

## ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

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

### 1. Φύλο

Άνδρας

Γυναίκα

**2. Ηλικία**

18 - 30

31 - 40

41 - 50

51 - 60

61 και άνω

**3. Επίπεδο εκπαίδευσης**

Δημοτικό  Γυμνάσιο / Λύκειο

ΕΠΑ.Λ. / ΕΠΑ.Σ. / Ι.Ε.Κ.  Τ.Ε.Ι. / Α.Ε.Ι.

Μεταπτυχιακό  Διδακτορικό

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Παρακαλώ κυκλώστε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί στον βαθμό τήρησης των παρακάτω υποσχέσεων του εργοδότη.

1	2	3	4	5
Πολύ λιγότερο από όσο μου είχαν υποσχεθεί	Λιγότερο από όσο μου είχαν υποσχεθεί	Όσο μου είχαν υποσχεθεί	Περισσότερο από όσο μου είχαν υποσχεθεί	Πολύ περισσότερο από όσο μου είχαν υποσχεθεί

1.	Θεωρώ ότι έχουν εκπληρωθεί οι υποσχέσεις του εργοδότη μου ως προς:	1= Πολύ λιγότερο από όσο μου είχαν υποσχεθεί					5= Πολύ περισσότερο από όσο μου είχαν υποσχεθεί				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Τον μισθό						1	2	3	4	5
2	Τις τακτικές αυξήσεις μισθού						1	2	3	4	5
3	Τα μπόνους						1	2	3	4	5
4	Την εκπαίδευση						1	2	3	4	5
5	Τις ευκαιρίες ανάπτυξης						1	2	3	4	5
6	Τις ευκαιρίες προαγωγής						1	2	3	4	5
7	Τις πρόσθετες παροχές						1	2	3	4	5
8	Τις πρόσθετες συνταξιοδοτικές παροχές						1	2	3	4	5
9	Τις πρόσθετες παροχές ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης						1	2	3	4	5
10	Τη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων						1	2	3	4	5
11	Τις εργασιακές ευθύνες						1	2	3	4	5
12	Τις προκλήσεις στην εργασία						1	2	3	4	5

13	Την ενημέρωση σχετικά με την εργασιακή μου απόδοση	1	2	3	4	5
14	Την υποστήριξη από τον προϊστάμενό/την προϊστάμενη μου	1	2	3	4	5
15	Την υποστήριξη από την εταιρεία	1	2	3	4	5
16	Την εργασιακή ασφάλεια	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5
διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	συμφωνώ	συμφωνώ απόλυτα

2.	Πόσο συχνά υιοθετείτε στη δουλειά σας τις παρακάτω συμπεριφορές;	1= Διαφωνώ απόλυτα					5= Συμφωνώ απόλυτα				
1	Βρίσκω νέες ιδέες για δύσκολα ζητήματα.	1	2	3	4	5					
2	Αναζητώ νέες μεθόδους, τεχνικές ή εργαλεία.	1	2	3	4	5					
3	Βρίσκω πρωτότυπες λύσεις προβλημάτων.	1	2	3	4	5					
4	Κινητοποιώ τους άλλους για την υποστήριξη καινοτόμων ιδεών.	1	2	3	4	5					
5	Λαμβάνω έγκριση για καινοτόμες ιδέες.	1	2	3	4	5					
6	Ενθουσιάζω τα σημαντικά μέλη της εταιρείας για τις καινοτόμες ιδέες.	1	2	3	4	5					
7	Μετατρέπω τις καινοτόμες ιδέες σε χρήσιμες εφαρμογές.	1	2	3	4	5					
8	Εισάγω καινοτόμες ιδέες στο εργασιακό μου περιβάλλον με συστηματικό τρόπο.	1	2	3	4	5					
9	Αξιολογώ τη χρησιμότητα των καινοτόμων ιδεών.	1	2	3	4	5					

3.	Ο προϊστάμενός μου / η προϊστάμενή μου:	1= Διαφωνώ απόλυτα					5= Συμφωνώ απόλυτα				
----	---	--------------------	--	--	--	--	--------------------	--	--	--	--

<b>1</b>	Είναι σαν ένα μέλος της οικογένειας όταν είναι μαζί μας.	1	2	3	4	5
<b>2</b>	Αφιερώνει όλη του/της την ενέργεια για να με φροντίζει.	1	2	3	4	5
<b>3</b>	Πέρα από τις εργασιακές σχέσεις, εκφράζει το ενδιαφέρον του/της για την καθημερινή μου ζωή.	1	2	3	4	5
<b>4</b>	Συνήθως δείχνει ένα ειλικρινές ενδιαφέρον για την άνεσή μου.	1	2	3	4	5
<b>5</b>	Θα με βοηθήσει όταν βρίσκομαι σε μια κρίσιμη κατάσταση.	1	2	3	4	5
<b>6</b>	Φροντίζει πολύ τους υφισταμένους που έχουν περάσει πολύ καιρό μαζί του/της.	1	2	3	4	5
<b>7</b>	Καλύπτει τις ανάγκες μου σύμφωνα με τα προσωπικά μου αιτήματα.	1	2	3	4	5
<b>8</b>	Με ενθαρρύνει όταν αντιμετωπίζω δυσκολίες.	1	2	3	4	5
<b>9</b>	Φροντίζει επίσης τα μέλη της οικογένειάς μου.	1	2	3	4	5
<b>10</b>	Όταν δεν αποδίδω καλά, προσπαθεί να καταλάβει ποια είναι η αιτία.	1	2	3	4	5
<b>11</b>	Χειρίζεται τις δυσκολίες στην καθημερινή ζωή για λογαριασμό μου.	1	2	3	4	5

**Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία σας!**