



ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ

**«Η επίδραση του Ψυχολογικού Συμβολαίου στο Job Crafting και στη
Διαμόρφωση Εργασιακών Στάσεων και Συμπεριφορών».**

Κανακάκη Ευαγγελία



Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Νικάνδρου Ειρήνη, Επίκουρη Καθηγήτρια
Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών

Αθήνα, 2016

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΜΕΛΕΤΗ

**«Η επίδραση του Ψυχολογικού Συμβολαίου στο Job Crafting και στη
Διαμόρφωση Εργασιακών Στάσεων και Συμπεριφορών».**

Κανακάκη Ευαγγελία

Εξεταστική Επιτροπή:

Γαλανάκη Ελεάννα: Επίκουρη καθηγήτρια ΟΠΑ

Ηλιόπουλος Κωνσταντίνος: Αναπληρωτής Ερευνητής ΙΝ.ΑΓΡ.Ο.Κ

Νικάνδρου Ειρήνη, Επίκουρη καθηγήτρια ΟΠΑ

Αθήνα, 2016

Ευχαριστίες

Στα πλαίσια του μεταπτυχιακού κύκλου των σπουδών μου στο Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, μου δόθηκε η ευκαιρία να εκπονήσω τη μεταπτυχιακή μου μελέτη με τίτλο: «Η επίδραση του Ψυχολογικού Συμβολαίου στο Job Crafting και στη Διαμόρφωση Εργασιακών Στάσεων και Συμπεριφορών». Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου και διήρκησε 45 ημέρες καθώς επίσης η συνολική συγγραφή της μεταπτυχιακής μελέτης διήρκησε 5 μήνες.

Για την πραγματοποίηση αυτής της μελέτης χρειάστηκε η συνεργασία με ανθρώπους καταξιωμένους στους οποίους οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ για την κατανόηση και τη βοήθεια που μου παρείχαν απλόχερα όλο αυτό το διάστημα. Πρώτον, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα αυτής της μελέτης κα. Νικάνδρου Ειρήνη, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε με την ανάθεση της εν λόγω εργασίας και την αμέριστη βοήθεια που μου παρείχε όλο αυτό το διάστημα με τις επιστημονικές της γνώσεις, την καθοδήγησή της και τις χρήσιμες επισημάνσεις της. Η παρουσία της ήταν αναντίρρητα καταλυτική για την εκπόνηση της μεταπτυχιακής μελέτης. Δεν θα μπορούσα να παραλείψω την έκφραση θερμών ευχαριστιών στον κ. Ηλιόπουλο Κωνσταντίνο και στην κα. Γαλανάκη Ελεάννα, τόσο για την προθυμία τους να αποτελέσουν τα μέλη της εξεταστικής επιτροπής μου, όσο και για να διαβάσουν την μεταπτυχιακή μου μελέτη. Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω να πω σε όλα τα άτομα που με βοήθησαν εθελοντικά στην έρευνά μου μέσω των απαντήσεων τους στο ερωτηματολόγιό μου.

Τους ευχαριστώ όλους θερμά!

Κανακάκη Ευαγγελία

Αθήνα, 2016

Περιεχόμενα

Περίληψη	7
Abstract.....	9
Εισαγωγή	10
1 ^ο Κεφάλαιο	14
Το ψυχολογικό συμβόλαιο (Psychological Contract)	14
1.1 Ορισμοί.....	14
1.2 Ιστορική αναδρομή του ΨΣ.....	15
1.3 Το νέο ΨΣ.....	17
1.4 Βασικά συστατικά της έννοιας.....	19
1.4.1 Προσδοκία	20
1.4.2 Υποχρέωση.....	20
1.4.3 Αντίληψη	21
1.5 Χαρακτηριστικά του ΨΣ.....	21
1.6 Τύποι ΨΣ	22
1.6.1 Συναλλακτικό ΨΣ (Transactional Contract).....	23
1.6.2 Σχεσιακό ΨΣ (Relational Contract).....	23
1.6.3 Ισοροπημένο ΨΣ (Balanced Contract)	24
1.6.4 Μεταβατικό ΨΣ (Transitional contract)	24
1.7 Διάρρηξη (breach) και παραβίαση (violation) του ΨΣ.....	24
1.7.1 Ακύρωση (Reneging)	26
1.7.2 Ασυμφωνία (Incongruence).....	26
1.7.3 Πηγές διάρρηξης του ΨΣ.....	26
1.8 Εργασιακές Στάσεις και Ψυχολογικό Συμβόλαιο.....	28
1.8.1 Εργασιακή ικανοποίηση (Job Satisfaction).....	28
1.8.2 Οργανωσιακή δέσμευση (Organizational Commitment)	29
1.8.3 Οργανωσιακή συμπεριφορά του εταιρικού πολίτη (Organizational Behavior of Citizen).....	31
1.8.4 Οικονομική κρίση (Economic Crisis).....	33
1.8.5 Διάρρηξη και παραβίαση του ΨΣ (PC Breach and Violation).....	33
2 ^ο Κεφάλαιο	37
2.1 Job crafting	37

2.2 Χαρακτηριστικά του job crafting	39
2.2.1 Κατηγορίες του job crafting	39
2.2.2 Τεχνικές του job crafting	40
2.3 Παράγοντες για job crafting	41
2.4 Job crafting μέσω αλλαγής των καθηκόντων (Job crafting through changing tasks).....	42
2.5 Job crafting μέσω της αλλαγής των σχέσεων	43
2.6 Η προσαρμογή της εργασίας του ατόμου (Person-job fit)	47
2.7 Job crafting & κίνητρα, δυνάμεις & πάθος	48
2.8 Θεωρητική και εμπειρική βιβλιογραφία.....	50
2.9 Εργασιακές στάσεις & Job Crafting	52
2.9.1 Εργασιακή ικανοποίηση (Job Satisfaction).....	52
2.9.2 Εργασιακή προσήλωση (Work Engagement).....	53
2.9.3 Οργανωσιακή συμπεριφορά του εταιρικού πολίτη (Organizational Behavior of Citizen).....	55
2.9.4 Το ΨΣ και η συσχέτισή του με το job crafting	55
3 ^ο Κεφάλαιο	58
3.1 Μεθοδολογία	58
3.2 Κλίμακες.....	59
3.2.1 Εργασιακή ικανοποίηση	59
3.2.2 Εργασιακή προσήλωση	60
3.2.3 Οργανωσιακή δέσμευση	60
3.2.4 Οργανωσιακή συμπεριφορά του εταιρικού πολίτη	60
3.2.5 Job Crafting	61
3.2.6 Συναλλακτικό συμβόλαιο (Transactional Contract).....	61
3.2.7 Σχεσιακό συμβόλαιο.....	62
3.2.8 Διάρρηξη ΨΣ	62
3.2.9 Παραβίαση ΨΣ	63
3.2.10 Πρόθεση για παραίτηση	63
3.2.11 Οικονομική κρίση.....	63
4 ^ο Κεφάλαιο	66
Αποτελέσματα	66
4.1.1 Οι συσχετίσεις του ΨΣ με τις άλλες μεταβλητές.....	66
4.1.2 Εργασιακές στάσεις & συμπεριφορές	66

4.1.3 Οικονομική κρίση.....	67
4.1.4 Διάρρηξη και παραβίαση ΨΣ	68
4.1.5 Δημογραφικά χαρακτηριστικά	69
4.2.1 Οι συσχετίσεις του job crafting με τις άλλες μεταβλητές	70
4.2.2 Εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές	71
4.2.3 ΨΣ (Συναλλακτικό & Σχεσιακό)	72
4.2.4 Οικονομική κρίση.....	72
4.2.5 Διάρρηξη και παραβίαση ΨΣ	73
4.2.6 Δημογραφικά χαρακτηριστικά	74
4.3 Παλινδρόμηση	76
4.3.1 Η επίδραση των προγνωστικών παραγόντων στο job crafting.....	76
5 ^ο Κεφάλαιο	79
5.1 Συζήτηση	79
5.1 Η συσχέτιση του ΨΣ με τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές	79
5.2 Η συσχέτιση της οικονομικής κρίσης με τη διάρρηξη και παραβίαση του ΨΣ	81
5.3 Η συσχέτιση του ΨΣ με την παραβίαση και τη διάρρηξη	82
5.5 Η συσχέτιση του job crafting με τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές .	84
5.6 Η συσχέτιση του job crafting με το ΨΣ.....	85
5.7 Η συσχέτιση του job crafting με την οικονομική κρίση.....	86
5.8 Η συσχέτιση του job crafting με τη διάρρηξη και την παραβίαση.....	86
5.9 Η συσχέτιση του job crafting με δημογραφικά χαρακτηριστικά	86
6 ^ο Κεφάλαιο	89
6.1 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα	89
Βιβλιογραφία	90
Παράρτημα	103

Περίληψη

Η υπάρχουσα βιβλιογραφία γύρω από τις έννοιες του ψυχολογικού συμβολαίου (ΨΣ) και του job crafting αυξάνεται ολοένα και περισσότερο την τελευταία δεκαετία, καθώς επίσης και η συσχέτισή τους με τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές. Στον εργασιακό χώρο το ΨΣ αναφέρεται στις πεποιθήσεις καθενός εκ των συμβαλλόμενων μερών για τους όρους και τις συνθήκες που διέπουν τη μεταξύ τους σχέση. Όσον αφορά το job crafting, αυτό ορίζεται ως οι φυσικές και οι γνωστικές αλλαγές που κάνουν τα άτομα στην εργασία τους με απώτερο σκοπό την ικανοποίησή τους. Παρά το αυξημένο θεωρητικό και ερευνητικό ενδιαφέρον που συγκεντρώνουν οι δύο έννοιες, εξακολουθούν να υπάρχουν περιθώρια διερεύνησης τους. Στο πλαίσιο της παρούσας μεταπτυχιακής μελέτης επιλέχθηκε η διερεύνηση της επίδρασης του ΨΣ στο job crafting και στη διαμόρφωση των εργασιακών στάσεων και συμπεριφορών.

Αρχικά πραγματοποιήθηκε εκτενής βιβλιογραφική ανασκόπηση γύρω από τις δύο έννοιες καθώς επίσης και η συσχέτισή τους με τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές. Σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, δημιουργήθηκαν οι υποθέσεις τις έρευνας ($H_1 - H_8$), και οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν είναι η εργασιακή ικανοποίηση, η εργασιακή προσήλωση, η οργανωσιακή δέσμευση, η οργανωσιακή συμπεριφορά του εταιρικού πολίτη, το job crafting, το συναλλακτικό και σχεσιακό ΨΣ συμβόλαιο, η διάρρηξη και η παραβίαση του ΨΣ, η πρόθεση για παραίτηση και η οικονομική κρίση. Για την πραγματοποίηση της έρευνας, χρησιμοποιήθηκαν κλίμακες για την μέτρηση των μεταβλητών και δημιουργήθηκε ερωτηματολόγιο το οποίο αναρτήθηκε διαδικτυακά για 45 ημέρες. Για τον έλεγχο των υποθέσεων, πραγματοποιήθηκε στατιστική ανάλυση η οποία επιβεβαίωσε αλλά και απέρριψε το εξεταζόμενο πλαίσιο.

Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι το ΨΣ, το job crafting καθώς και η διάρρηξη και παραβίαση του ΨΣ σχετίζονται με τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές. Όσον αφορά την οικονομική κρίση αυτή δεν σχετίζεται με τη διάρρηξη και παραβίαση του ΨΣ, εν αντιθέσει σχετίζεται με το job crafting. Επιπλέον, η διάρρηξη και παραβίαση του ΨΣ σχετίζεται με το job crafting. Τέλος, όσον αφορά το κύριο ερώτημα της παρούσας μελέτης, το οποίο αποτελεί και την καινοτομία της, αυτό επιβεβαιώθηκε, καθώς σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, το ΨΣ σχετίζεται με το job crafting.

Λέξεις κλειδιά: ΨΣ, job crafting, εργασιακές στάσεις, σχεσιακό ΨΣ, συναλλακτικό ΨΣ

Abstract

The existing literature on the concepts of the psychological contract and job crafting has been increasingly growing over the last decade, and so has their correlation with work attitudes and behaviors. In the workplace, psychological contract refers to the beliefs of each of the parties about the terms and conditions governing the relationship between them. Regarding job crafting, it is defined as the physical and cognitive changes that make people work with a view to their satisfaction. Despite the increased theoretical and research interest accruing to the two concepts, there still are margins for investigation. In this postgraduate study, we choose to investigate the effect of PC in job crafting and shaping of work attitudes and behaviors.

First of all, we conducted an extensive literature review, of the two concepts as well as their correlation with work attitudes and behaviors. Based on the existing literature, we created the hypotheses of this research (H1 - H8) and the variables that were used are job satisfaction, work engagement, organizational commitment, organizational behavior of citizen, job crafting, transactional and relational PC contract, PC breach and violation, intent to quit and economic crisis. To carry out the investigation, scales were used to measure variables and a questionnaire was generated and posted online for 45 days. To test the hypotheses, a statistical analysis was carried out, which confirmed the test frame.

The findings showed that the PC, job crafting, PC breach and violation, are associated with work attitudes and behaviors. Regarding the variable economic crisis, it is not related to PC breach and violation; in contrast it is associated with job crafting. Moreover, PC breach and violation are related to job crafting. Finally, with regard to the main question of this study, which also constitutes this study's innovative element, it was indeed confirmed, as, according to the research findings, the PC is related to job crafting.

Key words: PC, job crafting, working attitudes, relational PC, transactional PC.

Εισαγωγή

Οι εργασιακές σχέσεις αναφέρονται στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και οι σχέσεις αυτές μπορεί να αφορούν τις σχέσεις απλών υπαλλήλων, τις σχέσεις στελεχών και υπαλλήλων, τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού κ.α. Οι εργασιακές σχέσεις είναι ύψιστης σημασίας καθώς αποτελούν έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την ορθή λειτουργία και την αποτελεσματικότητα κάθε επιχείρησης.

Τις δεκαετίες του '50 με '60 η σχέση μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζομένων διεπόταν από σταθερότητα και ασφάλεια. Το παλιό ψυχολογικό συμβόλαιο (psychological contract) βασιζόταν στην πίστη μεταξύ του εργοδότη και των εργαζομένων. Με την πάροδο των χρόνων, η κεντρική έννοια του ΨΣ άλλαξε. Πραγματοποιήθηκε μετάβαση από το παλιό στο νέο ΨΣ και στο νέο αυτό περιβάλλον, τα συμβαλλόμενα μέλη έχουν πλέον μειωμένες προσδοκίες σε σχέση με το παλιό ΨΣ (Kissler, 1994).

Επιπλέον, οι ραγδαίες αλλαγές στην οικονομική και επιχειρηματική ζωή τις τελευταίες δεκαετίες έχουν μεταμορφώσει σημαντικά τις επιχειρήσεις. Ο έντονος ανταγωνισμός σε παγκόσμια κλίμακα, οι πολιτικές εξελίξεις και πολλοί άλλοι παράγοντες, έχουν αναγκάσει τις επιχειρήσεις να προσαρμόσουν τη δομή τους σε μια πιο λιτή, ευέλικτη και πιο αποτελεσματική προσέγγιση που θα μπορούσε να αντέξει αυτές τις ανταγωνιστικές πιέσεις (Hiltrop, 1995). Κατά συνέπεια, υπήρξε μια αναδιάρθρωση στη διαχείριση των ατόμων, καθώς η ανεργία διογκώνεται και τα υψηλά ποσοστά της συμπιέζουν το περιεχόμενο των εργασιακών σχέσεων που υφίσταται απορρυθμίσεις και σοβαρή υποβάθμιση. Λόγω όλων αυτών των συνθηκών, υπήρξε σε πολλές περιπτώσεις διάρρηξη του ΨΣ από την πλευρά της επιχείρησης προς τους εργαζομένους κάτι που επιφέρει αρνητικό αντίκτυπο στις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων.

Πολλοί είναι οι μελετητές που έχουν ασχοληθεί με τις εργασιακές σχέσεις, τη σημασία τους στην ορθή λειτουργία κάθε επιχείρησης καθώς επίσης και με τη σύνδεσή τους με διάφορες έννοιες, όπως το ΨΣ και το job crafting. Η έννοια του ΨΣ καθώς επίσης και η έννοια του job crafting, διαδραματίζουν ολοένα και σημαντικότερο ρόλο στον ορισμό και την κατανόηση των σύγχρονων εργασιακών

σχέσεων. Έχουν αποδοθεί πολλοί ορισμοί για την κάθε έννοια καθώς επίσης η διερεύνησή τους λαμβάνει ολοένα και μεγαλύτερη αξία για την προσωπική ικανοποίηση των εργαζομένων όσο και για την αποτελεσματική διοίκηση της επιχείρησης.

Το ΨΣ είναι προϊόν αμοιβαίων προσδοκιών, συχνά υπονοούμενων οι οποίες προσδιορίζουν τη σχέση μεταξύ εργαζομένου και επιχείρησης (Levinson *et al.*, 1962). Στην ουσία πρόκειται για ένα πλαίσιο ερμηνείας της ατομικής συμπεριφοράς το οποίο στηρίζεται σε νοητικά σχήματα και αντανακλά τον τρόπο με τον οποίο η εργασιακή σχέση ερμηνεύεται, κατανοείται και καθιερώνεται από τους εργαζομένους ως αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών και της επιχείρησης (Millward & Brewerton, 1999). Ένα από τα κύρια σημεία διερεύνησης του ΨΣ είναι η επίδραση αυτού στις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων. Σύμφωνα με πληθώρα μελετών έχει βρεθεί ότι η εκπλήρωση του ΨΣ συμβολαίου από την πλευρά της επιχείρησης σχετίζεται θετικά με τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές (Bunderson, 2001). Εν αντιθέσει η διάρρηξη αυτού, ωθεί τους εργαζομένους σε αρνητικές στάσεις και συμπεριφορές (Turnley & Feldman, 2000a).

Όσον αφορά το job crafting, αποτελεί θεωρητική προσέγγιση που διευρύνει τις προοπτικές για το σχεδιασμό της εργασίας, περιλαμβάνοντας αλλαγές που πραγματοποιούν οι εργαζόμενοι στις εργασίες τους με απώτερο σκοπό την εκπλήρωση των προσωπικών τους αναγκών (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Το job crafting επηρεάζει τη δυναμική των σχέσεων καθώς επίσης και τον τρόπο με τον οποίο τα καθήκοντα θα ολοκληρωθούν από τους εργαζομένους. Ως εκ τούτου, θεωρείται ότι έχει μεγάλη επίδραση τόσο στην ατομική απόδοση των εργαζομένων όσο και στην οργανωτική απόδοση της επιχείρησης (Berg *et al.*, 2008). Ένα από τα κύρια σημεία διερεύνησης είναι η σχέση του job crafting με τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, το job crafting σχετίζεται θετικά με τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές.

Λαμβάνοντας υπόψη την υπάρχουσα βιβλιογραφία, στο πλαίσιο της μεταπτυχιακής μελέτης θα εξεταστούν εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές που αναμένεται να σχετίζονται με το ΨΣ και το job crafting και έχουν τόσο θετικό όσο και αρνητικό αντίκτυπο στους εργαζομένους. Πιο συγκεκριμένα, σε αυτές συγκαταλέγονται η εργασιακή ικανοποίηση, η εργασιακή προσήλωση, η

οργανωσιακή δέσμευση, η οργανωσιακή συμπεριφορά του εταιρικού πολίτη, η πρόθεση για παραίτηση, η διάρρηξη και η παραβίαση του ΨΣ και η οικονομική κρίση. Επιπλέον λόγω απουσίας διερεύνησης της συσχέτισης μεταξύ του ΨΣ και του job crafting, ο κύριος λόγος εκπόνησης της μεταπτυχιακής μελέτης είναι η διερεύνηση της επίδρασης του ΨΣ στο job crafting και στις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές.

Κεντρική έννοια της παρούσας μεταπτυχιακής μελέτης είναι η συσχέτιση του ΨΣ και του job crafting καθώς και το πώς σχετίζονται οι έννοιες αυτές με τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων. Βασικός σκοπός είναι να συνεισφέρει στην κατανόηση του πώς η συσχέτιση του ΨΣ και του job crafting επιδρά στις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων σε εργασιακό περιβάλλον. Η πρωτοτυπία της μελέτης εστιάζει στο γεγονός ότι αποτελεί την πρώτη προσπάθεια διερεύνησης της συσχέτισης μεταξύ των δύο αυτών εννοιών, καθώς επίσης και της επίδρασης αυτών στις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων σε εργασιακό περιβάλλον.

Τέλος, όσον αφορά τη δομή της μεταπτυχιακής μελέτης, αυτή χωρίστηκε σε 6 ενότητες. Στην πρώτη ενότητα ανήκει η βιβλιογραφική ανασκόπηση με δύο κεφάλαια γύρω από τις έννοιες του ΨΣ και του job crafting, η οποία αποτελεί τη βάση ανάπτυξης του θεωρητικού πλαισίου. Αρχικά έγινε εστίαση στις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές και στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε η εκτενής ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προκειμένου να γίνει ενημέρωση για την υπάρχουσα γνώση τόσο σε θεωρητικό όσο και σε εμπειρικό επίπεδο. Η ενοποίηση όλων των πληροφοριών αποτέλεσε τη βάση δημιουργίας του θεωρητικού πλαισίου από το οποίο προκύπτουν οι υποθέσεις. Στην τρίτη ενότητα βρίσκεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της παρούσας μελέτης καθώς επίσης και οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν για τη δημιουργία του ερωτηματολογίου. Ακολουθεί η τέταρτη ενότητα με τα αποτελέσματα και τα στατιστικά στοιχεία και τέλος στην πέμπτη ενότητα είναι η συζήτηση, βάση των ευρημάτων, προέκυψαν ορισμένα συμπεράσματα, τα οποία αποτελούν σημεία αναφοράς για επόμενες μελέτες που θα ασχοληθούν με αντίστοιχο θέμα. Η μελέτη αυτή τελειώνει με το 6^ο κεφάλαιο στο οποίο αναφέρονται οι περιορισμοί και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Θεωρητική ενότητα

Ανασκόπηση σχετικής βιβλιογραφίας

1^ο Κεφάλαιο

Το ψυχολογικό συμβόλαιο (Psychological Contract)

1.1 Ορισμοί

Ο όρος “psychological contract” αποδίδεται στην ελληνική γλώσσα ως ψυχολογικό συμβόλαιο (ΨΣ) (Χυτήρης, 2001a). Το ΨΣ είναι μια έννοια που βασίζεται στη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής. Αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές έννοιες στον τομέα της μελέτης της συμπεριφοράς των εργαζομένων στις επιχειρήσεις. Αναφέρθηκε αρχικά από τον Chris Argyris το 1960, τον Levinson και τους συνεργάτες του το 1962 και έπειτα τον Schein το 1965, ο οποίος απέδωσε τον ορισμό ως μία συμφωνία μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζομένων σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι αναμένουν την ικανοποίησή τους μέσω της εκπλήρωσης των ψυχολογικών αναγκών τους. Στις ανάγκες αυτές συγκαταλέγονται η ανάγκη για στοργή, για επίτευξη στόχων και ιδανικών κ.α. Ανάλογα με τον βαθμό στον οποίο θα εκπληρωθούν οι ανάγκες των εργαζομένων, οι εργαζόμενοι υπόκειται στη διαδικασία να καταβάλλουν ως αντάλλαγμα την προσπάθειά τους για περαιτέρω απόδοση και επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον Chris Argyris (1960), ο οποίος χρησιμοποίησε πρώτος την έννοια του ΨΣ, περιγράφεται η σχέση μίας ομάδας εργαζομένων με τον προϊστάμενό της και την κατανόηση των μελών αυτών για την μεταξύ τους σχέση. Πιο συγκεκριμένα αναφέρεται:

“Εφόσον ο προϊστάμενος συνειδητοποιεί ότι η εργασιακή σχέση αποδίδει τα μέγιστα με το παθητικό στυλ ηγεσίας και εφόσον οι εργαζόμενοι συμφωνούν, μπορεί να υποτεθεί ότι αναπτύσσεται μία σχέση μεταξύ προϊσταμένου και εργαζομένων η οποία μπορεί να αποκαλείται ψυχολογικό εργασιακό συμβόλαιο” (σελ. 97).

Στη συνέχεια, η έννοια του ΨΣ αναπτύχθηκε περισσότερο από τον Levinson ο οποίος ανέφερε ότι το ΨΣ αφορά μία σειρά αμοιβαίων προσδοκιών μεταξύ προϊσταμένου και εργαζομένων, τις οποίες προσδοκίες μπορεί να μην γνωρίζουν τα δύο μέλη αλλά κατευθύνουν την μεταξύ τους σχέση (Levinson *et al.*, 1962). Ο Schein (1965) υποστήριξε ότι:

“Η αίσθηση ενός ψυχολογικού συμβολαίου υπονοεί ότι το άτομο έχει ποικίλες προσδοκίες από τον οργανισμό και ότι ο οργανισμός έχει ποικίλες προσδοκίες από αυτό” (σελ. 11). Τόνισε επίσης τη σημασία των άγραφων όρων του ΨΣ τόσο για τους εργαζομένους όσο και για την επιχείρηση.

Μία ακόμα πιο ξεκάθαρη αναφορά στις προσδοκίες των συμβαλλόμενων μερών αποδόθηκε από τον Kotter, (1973) ο οποίος όρισε το ΨΣ ως:

“Ένα υπονοούμενο συμβόλαιο μεταξύ ενός ατόμου και του οργανισμού, το οποίο προσδιορίζει τι προσδοκά κάθε πλευρά να δώσει και να λάβει στο πλαίσιο της εργασιακής σχέσης” (σελ. 92).

Επιπλέον, ένας από τους πιο διαδεδομένους ορισμούς, αποδίδεται από την Rousseau (1995), η οποία θεωρεί ότι το ΨΣ είναι τα ατομικά πιστεύω που έχουν διαμορφωθεί από τον οργανισμό και αναφέρονται σε όρους διακανονισμού που ανταλλάσσονται μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζομένων.

Τέλος, ένας πιο πρόσφατος ορισμός του ΨΣ αποδίδεται από τους Beardwell και άλλοι (2004), οι οποίοι θεωρούν ότι το ΨΣ είναι οι πεποιθήσεις των εργαζομένων που διαμορφώνονται από την επιχείρηση, σχετικές με τους όρους της σχέσης ανταλλαγής μεταξύ των μεμονωμένων εργαζομένων και της επιχείρησης.

Η βάση αυτής της σχέσης είναι η αμοιβαιότητα σχετικά με τις αντιλαμβανόμενες υποχρεώσεις και τις προσδοκίες μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζομένων (Guest & Conway, 2002; Beardwell *et al.*, 2004). Καθώς το ΨΣ εξελίσσεται γύρω από ατομικές πεποιθήσεις και αντιλήψεις, θεωρείται πολύ υποκειμενικό και μπορεί να είναι ιδιαίτερο για κάθε εργαζόμενο (Rousseau, 1995). Στην ουσία, το ΨΣ αποτελεί μια άγραφη συμφωνία που βασίζεται σε αμοιβαία αποδεκτές υποσχέσεις και υποχρεώσεις μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζομένων (CIPD, 2003).

1.2 Ιστορική αναδρομή του ΨΣ

Αρχικά το ΨΣ βασιζόταν στην πίστη μεταξύ του εργοδότη και των εργαζομένων. Η κεντρική έννοια αποδιδόταν στην πίστη που αναμενόταν τόσο από

την πλευρά των εργαζομένων όσο και της επιχείρησης. Η σκληρή εργασία και η ικανοποιητική απόδοση αναγνωρίζονταν και είχαν ως απώτερο σκοπό την ασφάλεια της θέσης των εργαζομένων στην επιχείρηση όπου εργάζονταν (Smithson & Lewis, 2003). Τις δεκαετίες του '50 με '60 η σχέση μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζομένων διεπόταν από σταθερότητα και καλές χρηματικές απολαβές. Επιπλέον, υπήρχε αναγνώριση των καλύτερων και πιο πιστών εργαζομένων, οι οποίοι ανταμείβονταν με αυξήσεις στο μισθό τους καθώς και με διάφορα μπόνους (Hiltrop, 1995). Οι αμοιβές προσδιορίζονταν ανάλογα με τη θέση εργασίας και το ιεραρχικό επίπεδο. Η δυνατότητα ανέλιξης στην ιεραρχική βαθμίδα αποτελούσε βασικό κίνητρο για τους εργαζομένους οι οποίοι αξιολογούνταν με βάση τα τυπικά προσόντα τους και με την προϋπηρεσία τους στην επιχείρηση. Η ύπαρξη συγκεκριμένου αριθμού ιεραρχικών στρωμάτων συνέτεινε ώστε το μέλλον των εργαζομένων να είναι ιδιαίτερα τυποποιημένο, καθώς επίσης η συγκεντρωτική λήψη αποφάσεων είχε ως απώτερο σκοπό την περιορισμένη δυνατότητα προσωπικής πρωτοβουλίας και κατ'επέκταση τη δυσκολία στην διεκδίκηση ευκαιριών (Hiltrop, 1996; Sparrow, 1996). Το παλιό ΨΣ αναφέρεται και ως «ψυχολογικό συμβόλαιο εμπιστοσύνης» (Rogers, 1995a.b).

Με την πάροδο των χρόνων, η κεντρική έννοια του ΨΣ άλλαξε και πλέον αφορά την εργασία των εργαζομένων και τη σημασία που κατέχει αυτή καθ'όλη τη διάρκεια παραμονής των εργαζομένων στην επιχείρηση. Η επιχείρηση δουλεύει σε μεγάλα έργα, αλλά όταν αυτά τελειώσουν, οι εργαζόμενοι οφείλουν να βρουν νέα θέση γι'αυτούς, τόσο εντός της επιχείρησης όσο και εκτός αυτής. Το 1970 και έπειτα, πραγματοποιήθηκαν ριζικές αλλαγές στον εργασιακό χώρο, καθώς οι επιχειρήσεις, τόσο οι δημόσιες όσο και οι ιδιωτικές, με απώτερο σκοπό να πραγματοποιήσουν μείωση του κόστους και αύξηση της παραγωγής τους, επέβαλαν μειώσεις στο προσωπικό τους. Οι απολύσεις στο προσωπικό είχαν ως αποτέλεσμα το σπάσιμο του ΨΣ καθώς επίσης δημιουργήθηκε η αβεβαιότητα, η αύξηση της εργασίας και η μείωση των οφελών. Όπως παρατηρείται, στο παρελθόν οι επιχειρήσεις εξασφάλιζαν την παραμονή των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον με την προϋπόθεση να εκπληρώνουν τα καθήκοντά τους και να ακούν τον προϊστάμενό τους. Μετά επήλθε η προδοσία και τα επίπεδα της εμπιστοσύνης γκρεμίστηκαν.

Λόγω των ριζικών αυτών αλλαγών, η εργασία έχασε τη σημασία της. Οι εργαζόμενοι επιζητούσαν την ανεξαρτησία τους, ευκαιρίες και στόχους καθώς επίσης

το γυναικείο φύλο επήλθε στον εργασιακό χώρο. Ξεκίνησε έτσι η δημιουργία καριέρας όχι μόνο για τον άντρα αλλά και για την γυναίκα. Ένας επιπλέον αριθμός προκλήσεων δημιουργήθηκε καθώς και ερωτηματικά σχετικά με το πώς οι επιχειρήσεις μπορούν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν άτομα με τέτοια αβεβαιότητα, πώς να δημιουργήσουν πιστούς εργαζομένους, πώς να ενθαρρύνουν τους παλαιότερους εργαζομένους για περεταίρω ανάπτυξη και άλλα σχετικά ερωτήματα με την εργασιακή δομή των επιχειρήσεων. Σύμφωνα λοιπόν με όλα αυτά τα ερωτήματα, πραγματοποιήθηκε η μετάβαση από το παλιό ΨΣ στο νέο ΨΣ.

1.3 Το νέο ΨΣ

Όπως προαναφέρθηκε, οι ραγδαίες αλλαγές στην οικονομική και επιχειρηματική ζωή τις τελευταίες δεκαετίες έχουν μεταμορφώσει σημαντικά τις επιχειρήσεις. Ο έντονος ανταγωνισμός σε παγκόσμια κλίμακα, οι πολιτικές εξελίξεις και πολλοί άλλοι παράγοντες, έχουν αναγκάσει τις επιχειρήσεις να προσαρμόσουν τη δομή τους σε μια πιο λιτή, ευέλικτη και πιο αποτελεσματική προσέγγιση που θα μπορούσε να αντέξει αυτές τις ανταγωνιστικές πιέσεις (Hiltrop, 1995). Κατά συνέπεια, υπήρξε μια αναδιάρθρωση στη διαχείριση των ατόμων και τις αντίστοιχες αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις. Υπάρχει ανάγκη για πιο ευέλικτους εργαζομένους που θα είναι σε θέση να είναι πιο απασχολήσιμοι με δεξιότητες και ικανότητες, με προθυμία να εκτελέσουν μία ποικιλία από εργασίες καθώς και να μάθουν και να προσαρμόσουν το χαρτοφυλάκιο των δυνατοτήτων τους. Με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι κρίνονται ως πιο «εμπορεύσιμοι» και κατά συνέπεια πιο αποτελεσματικοί για την επιχείρηση καθώς θεωρούνται πιο κατάλληλοι να ανταπεξέλθουν στις πιέσεις της αγοράς (Herriot & Pemberton, 1995; Sparrow & Marchington, 1998).

Σύμφωνα με τις αρχές πάνω στις οποίες στηρίχτηκε το ΨΣ, οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι να κάνουν σωστά την εργασία τους και να βελτιώνουν οι ίδιοι τόσο τις δεξιότητές τους όσο και την ίδια την εργασία τους. Μετακινούνται μέσα στην επιχείρηση ανάλογα με το συμφέρον της ίδιας καθώς επίσης η παραμονή τους και η διατήρηση της εργασίας τους εξαρτάται από την προσωπική τους προσπάθεια για ανέλιξη της φήμης τους. Οι εργαζόμενοι δεν υπόσχονται πλέον παραμονή στην

επιχείρηση και αντίστοιχα οι εργοδότες δεν εξασφαλίζουν την παραμονή των εργαζομένων σε αυτήν. Οι εργαζόμενοι αμείβονται βάση της συνεισφοράς τους στην επιχείρηση και όχι βάση της θέσης τους. Όσον αφορά τις επιχειρήσεις, δεν είναι πλέον σταθερές και μακρόβιες καθώς επίσης οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες δεν είναι συγκεκριμένοι. Δεν προσφέρονται πλέον προαγωγές ως ανταμοιβή για την πίστη και τις αποδόσεις των εργαζομένων (Sparrow, 1996). Στην πιο κοινή του έννοια το ΨΣ ορίζεται ως εξής:

“Δεν υπάρχει σταθερότητα δουλειάς. Οι εργαζόμενοι για όσο διάστημα προσφέρουν είναι απαραίτητοι για την επιχείρηση και είναι υπεύθυνοι να ανακαλύψουν νέους τρόπους ώστε να είναι χρήσιμοι. Ως αντάλλαγμα οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα να απαιτούν ενδιαφέρουσα εργασία, να έχουν την ελευθερία και τα μέσα να την εκτελέσουν, να λαμβάνουν πληρωμή σύμφωνα με την συνεισφορά τους και να αποκτούν την πείρα και την εκπαίδευση που χρειάζεται” (σελ. 289) (Hiltrop, 1995).

Η στελέχωση και η δημιουργία προσωπικού αποτελούν βασικά στάδια για τη δημιουργία των προσδοκιών εκείνων που συγκροτούν ένα τέτοιου είδους συμβόλαιο κατά το οποίο οι εργαζόμενοι επιλέγουν την επιχείρηση και την αντίστοιχη θέση εργασίας και αντίστοιχα η επιχείρηση επιλέγει τους εργαζομένους. Οι εργοδότες χρειάζεται να αντιμετωπίζουν την προσέλκυση αλλά και την συγκράτηση του προσωπικού τους ως αναπόσπαστο μέρος της εργασιακής σχέσης που προκύπτει, η οποία θα βασίζεται στην αμοιβαία κατανόηση των προσδοκιών αλλά και στην προσπάθεια πρόβλεψης της μελλοντικής συμπεριφοράς και συνεισφοράς ενός υποψηφίου εργαζομένου στις γενικότερες απαιτήσεις της επιχείρησης (Newell & Shackleton, 2000).

Πίνακας 1.3.1: Τα σημεία διαφοροποίησης μεταξύ του παλιού & του νέου ΨΣ.

ΣΗΜΕΙΑ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΠΑΛΙΟ ΨΣ	ΝΕΟ ΨΣ
Περιβαλλοντικές αλλαγές	σταθερό με βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό	συνεχής αλλαγή

Κουλτούρα	ανταλλαγή ασφάλειας & αφοσίωσης	ανανέωση συμβολαίου βάση ατομικής απόδοσης
Αμοιβές	βάση ιεραρχικού επιπέδου, θέσης & κύρους	βάση συνεισφοράς στο εταιρικό αποτέλεσμα
Κίνητρα	Προαγωγή	εμπλουτισμός & ανάπτυξη ικανοτήτων
Βάση προαγωγής	βάση παλαιότητας & τυπικών προσόντων	λιγότερες ευκαιρίες, προώθηση των πιο ικανών
Προσδοκίες κινητικότητας	περιορισμένη & με βάση τους όρους	οριζόντιες για την αναζωογόνηση του οργανισμού
Εξασφάλιση εργασίας	δια βίου απασχόληση	ευτυχισμένοι που έχουν δουλειά
Ευθύνες	παροχή προαγωγής με περισσότερες ευθύνες	ενθάρρυνση με περισσότερη καινοτομία
Κύρος θέσης εργασίας	ανάλογο της θέσης στην ιεραρχία	απορρέει από τις ικανότητες
Προσωπική ανάπτυξη	εταιρική ευθύνη	ατομική ευθύνη
Εμπιστοσύνη στην επιχείρηση	εφικτή η επίτευξη υψηλού βαθμού εμπιστοσύνης	πιθανότερη σε συγκεκριμένα προγράμματα

Πηγή: Sparrow, 1996, σελ. 77

1.4 Βασικά συστατικά της έννοιας

Στην έννοια του ΨΣ υπάρχουν τρία βασικά συστατικά: οι προσδοκίες, οι υποχρεώσεις και η προσωπική αντίληψη για αυτές. Τα συστατικά αυτά αποτελούν διαφορετικά επίπεδα ψυχολογικής εμπλοκής των εργαζομένων στις εργασιακές σχέσεις (Conway, 1996).

1.4.1 Προσδοκία

Η έννοια της προσδοκίας στον εργασιακό χώρο αναφέρεται στις πεποιθήσεις των εργαζομένων αναφορικά με το τι πρόκειται να αντιμετωπίσουν τόσο στο πλαίσιο της εργασίας τους όσο και της γενικότερης δραστηριοποίησης τους στην επιχείρηση. Οι πεποιθήσεις αυτές σχετίζονται με τις εργασιακές συνθήκες και με τις εξωτερικές και τις εσωτερικές ανταμοιβές. Θεωρείται πως οι εργαζόμενοι επηρεάζονται από τις προσδοκίες όταν θεωρούν ότι είναι πιθανό να αποδώσουν σε επιθυμητό επίπεδο. Η απόδοσή τους σε επιθυμητό επίπεδο θα ανταμειφθεί και οι ανταμοιβές που προσφέρονται έχουν σημασία και αξία (Vroom, 1964).

Η σημασία της έννοιας των προσδοκιών για τις εργασιακές σχέσεις θεωρείται σαφής. Συγκεκριμένα, σε κείμενο του Blau (1964):

“Η ικανοποίηση που λαμβάνουν τα άτομα από τις κοινωνικές συναναστροφές τους εξαρτάται από τις προσδοκίες τους καθώς και από τα πραγματικά οφέλη που δέχονται από αυτές” (σελ.143).

Τέλος, όσον αφορά το ΨΣ, τμήμα αυτού θεωρούνται μόνο οι σαφείς υποσχέσεις της επιχείρησης (Sutton & Griffin, 2004).

1.4.2 Υποχρέωση

Με τον όρο υποχρέωση νοείται η πεποίθηση που έχει το συμβαλλόμενο μέρος για τη δέσμευση που προκύπτει από την υπόσχεση του αντισυμβαλλόμενου μέρους να ενεργήσει κατά ορισμένο τρόπο (Rousseau, 1995). Οι υποχρεώσεις αυτές σε αρκετές περιπτώσεις απορρέουν από σαφείς υποσχέσεις μελλοντικής αλλαγής ή ανταποδοτικότητας. Οι υποχρεώσεις που προκύπτουν από ανταλλαγή υποσχέσεων συνιστούν τους θεμέλιους λίθους του ΨΣ.

“Το ψυχολογικό συμβόλαιο στηρίζεται σε υποχρεώσεις βασισμένες σε υποσχέσεις” (σελ. 390) (Rousseau, 1995).

Για την καλύτερη κατανόηση των εργασιακών υποχρεώσεων, είναι χρήσιμη η ταυτόχρονη διερεύνηση των οργανωσιακών και περιβαλλοντικών παραγόντων, οι

οποίοι διαμορφώνουν το ευρύτερο πλαίσιο της λειτουργίας της επιχείρησης και της απασχόλησης των εργαζομένων (Roehling *et al.*, 2000).

1.4.3 Αντίληψη

Η αντίληψη αφορά τη διαδικασία λήψης και ερμηνείας των ερεθισμάτων του περιβάλλοντος (Χυτήρης, 2001a). Η αντίληψη στηρίζεται στη θεωρία των νοητικών σχημάτων (Morison & Robinson, 1997). Η ιδιοσυγκρασία των νοητικών σχημάτων κάθε ατόμου συνεπάγεται ότι δύο άτομα που συμμετέχουν στην ίδια εργασιακή σχέση, είναι δυνατόν να έχουν σημαντικά διαφορετική άποψη για ό,τι αυτή συνεπάγεται (Shore & Tetrick, 1994). Έτσι κάθε εργαζόμενος μπορεί να βιώνει με διαφορετικό τρόπο την εργασιακή σχέση που έχει διαμορφώσει με την επιχείρηση στην οποία εργάζεται.

1.5 Χαρακτηριστικά του ΨΣ

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά του ΨΣ, πρόκειται για υποκειμενικές αντιλήψεις που διαφέρουν μεταξύ των ατόμων. Παρά το γεγονός ότι το ΨΣ εμπεριέχει τις προσδοκίες και τις ανησυχίες ενός μεμονωμένου εργαζομένου, επιτρέπει σε συναφείς παράγοντες να διαμορφώσουν προσωπικές στάσεις και συμπεριφορές. Οι συναφείς αυτοί παράγοντες περιλαμβάνουν την πολιτική της επιχείρησης, τον ενωτικό ρόλο και το οργανωτικό κλίμα (Willems *et al.*, 2004). Επιπλέον, θεωρείται δυναμικό, δηλαδή αλλάζει κατά τη διάρκεια της σχέσης μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου. Το ΨΣ αφορά αμοιβαίες υποχρεώσεις όπου τα δύο μέλη επενδύουν στη σχέση τους με την προσδοκία μιας θετικής έκβασης για αυτούς. Το ΨΣ είναι συνδεδεμένο με το πλαίσιο της σχέσης, εννοώντας ότι υφίσταται από την αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών (Schalk & Freese, 1993). Επιπλέον χαρακτηριστικά του ΨΣ είναι ότι είναι εξελισσόμενο και αναπτυσσόμενο. Εν αντιθέσει με ένα γραπτό νόμιμο συμβόλαιο που μπορεί να έχει καθοριστεί για μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο, οι όροι του ΨΣ διαμορφώνονται συνεχώς καθώς και οι δύο πλευρές αλληλεπιδρούν θέτοντας τις απαιτήσεις τους και εκπληρώνοντας τις υποχρεώσεις τους.

Οι Conway και Briner (2005) στο βιβλίο τους, περιέγραψαν εννέα βασικά στοιχεία του ΨΣ. Πιο συγκεκριμένα:

- Το ΨΣ αποτελείται από πεποιθήσεις εργαζομένων για υποσχέσεις και υποχρεώσεις.
- Το ΨΣ αποτελείται τόσο από σιωπηρές όσο και από ρητές υποχρεώσεις.
- Το ΨΣ έχει υποκειμενικό χαρακτήρα. Διερευνάται όπως αυτό γίνεται αντιληπτό από τους υπαλλήλους.
- Το ΨΣ βασίζεται σε αντιλαμβανόμενη συμφωνία και όχι σε πραγματική συμφωνία μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης.
- Το ΨΣ αφορά την ανταλλαγή μεταξύ των δύο μελών (επιχείρηση και εργαζόμενος).
- Το ΨΣ είναι το σύνολο των πεποιθήσεων όσον αφορά την ανταλλαγή των σχέσεων και ως εκ τούτου, πολύ ευρύτερο από ότι ένας νόμος ή μία σύμβαση εργασίας.
- Το ΨΣ είναι μια συνεχής ανταλλαγή, η οποία χαρακτηρίζεται από επαναλαμβανόμενους κύκλους κάθε μέλους που πληροί τις υποσχέσεις το ένα στο άλλο.
- Υπάρχουν δύο εμπλεκόμενα μέρη: ο εργαζόμενος και η επιχείρηση.
- Το ΨΣ διαμορφώνεται από την επιχείρηση. Αυτό σημαίνει ότι ακόμη και αν οι εργαζόμενοι μπορούν να έχουν προσδοκίες που απορρέουν από προηγούμενες θέσεις εργασίας, οι πεποιθήσεις που αποτελεί το ΨΣ πρέπει να προέρχονται ή να διαμορφώνονται από την τρέχουσα επιχείρηση.

1.6 Τύποι ΨΣ

Όσον αφορά τα συμβόλαια που συνάπτονται μεταξύ της επιχείρησης και του εργαζομένου, αυτά διακρίνονται σε οικονομικά και κοινωνικά (Blau, 1964) καθώς επίσης ονομάζονται και συναλλακτικά και σχεσιακά αντίστοιχα. Εν συνεχεία, δημιουργήθηκε μία τυπολογία τεσσάρων τύπων ΨΣ, συνδυάζοντας τη χρονική

διάρκεια και τις απαιτήσεις των συμβαλλόμενων μελών για απόδοση (Rousseau, 1995). Πιο συγκεκριμένα:

1.6.1 Συναλλακτικό ΨΣ (Transactional Contract)

Το συναλλακτικό ΨΣ περιλαμβάνει τις ανταλλαγές μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζομένων που υφίστανται κατά τη σύντομη χρονική διάρκεια της εργασιακής τους σχέσης. Οι όροι του συναλλακτικού ΨΣ είναι σαφείς και αντιληπτοί και αφορούν συγκεκριμένη χρονική διάρκεια, συγκεκριμένα οικονομικά κίνητρα, περιορισμένη επένδυση στην εργασία, δεσμεύσεις σύμφωνα με προσδιορισμένους όρους και χρήση υπαρχόντων δεξιοτήτων. Στη συγκεκριμένη περίπτωση οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να προσφέρουν στο βαθμό που θεωρούν ότι έχουν πάρει από την επιχείρηση στην οποία εργάζονται (Rousseau, 1995). Σε περίπτωση που οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι δεν λαμβάνουν από την επιχείρηση, στερούν από αυτήν την αφοσίωσή τους καθώς και την πρόσθετη προσπάθειά τους.

1.6.2 Σχεσιακό ΨΣ (Relational Contract)

Το σχεσιακό ΨΣ περιλαμβάνει συμφωνίες ανοιχτού χρονικού ορίζοντα οι οποίες διατηρούν τις εργασιακές σχέσεις (Rousseau & Mclean Parks, 1993). Οι όροι στα σχεσιακά ΨΣ είναι γραπτοί και προφορικοί, καθώς επίσης ενδέχεται να προκύψουν και στην πορεία. Αφορούν ανοιχτό χρονικό περιθώριο, προοπτικές ανάπτυξης του συμβολαίου, συναισθηματική και οικονομική ανταλλαγή, δυναμικότητα και προσαρμοστικότητα σε διάρκεια χρόνου καθώς επίσης συνθήκες εργασίας που επηρεάζουν την προσωπική ζωή των εργαζομένων. Τα συμβόλαια αυτά αντιπροσωπεύουν την κοινή επιθυμία μεταξύ και των δύο μελών για ανάπτυξη μιας μακροχρόνιας σχέσης. Τα συμβόλαια αυτά συναντώνται σε επιχειρήσεις στις οποίες προσλαμβάνονται εργαζόμενοι και αναπτύσσονται στη διάρκεια του χρόνου με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των μελλοντικών τους αναγκών (Rousseau, 1990).

Η έννοια του ΨΣ είναι περισσότερο σχεσιακή παρά συναλλακτική, εξαιτίας της ιδιαίτερα υποκειμενικής και δυναμικής φύσης της καθώς και της αδυναμίας

έκφρασή της με ξεκάθαρους όρους (Guzzo, Noonan & Elron, 1994). Τέλος, οι εργαζόμενοι προσπαθούν να βεβαιωθούν για την κάλυψη των βασικών συναλλακτικών υποχρεώσεων, πριν αρχίσουν να σκέφτονται τις σχεσιακές υποχρεώσεις (Herriot, Manning & Kidd, 1997).

1.6.3 Ισορροπημένο ΨΣ (Balanced Contract)

Το ισορροπημένο ΨΣ προκύπτει από τον ισόποσο συνδυασμό συναλλακτικών και σχεσιακών όρων του συμβολαίου και περιλαμβάνει δυναμικές και ανοιχτής διάρκειας εργασιακές διευθετήσεις. Οι εργαζόμενοι ανταμείβονται ανάλογα με την ατομική τους απόδοση και την συνεισφορά τους στην επιχείρηση ειδικά όταν μεταβάλλονται οι απαιτήσεις εξαιτίας των πιέσεων της αγοράς. Η πορεία της επιχείρησης και του εργαζομένου συσχετίζεται, ως αποτέλεσμα να συντείνει στη δημιουργία κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεισφοράς μεταξύ των μελών. Τέλος, βασικά στοιχεία αυτού του τύπου συμβολαίου αποτελούν η εξασφάλιση της εξωτερικής απασχολησιμότητας και της εσωτερικής εξέλιξης σε αντάλλαγμα την αυξημένη απόδοση (Rousseau, 1995).

1.6.4 Μεταβατικό ΨΣ (Transitional contract)

Χαρακτηριστικό του μεταβατικού ΨΣ είναι η ασάφεια, εξαιτίας της αβεβαιότητας που χαρακτηρίζει την επιχείρηση σε περιόδους οικονομικής κρίσης και σημαντικών αλλαγών. Όσον αφορά την εργασιακή σχέση, αυτή χαρακτηρίζεται από δυσπιστία και αβεβαιότητα (Rousseau, 2000).

1.7 Διάρρηξη (breach) και παραβίαση (violation) του ΨΣ

Η πλειονότητα των ερευνητών χρησιμοποιεί τις έννοιες της διάρρηξης και της παραβίασης του ΨΣ κατά τον ίδιο τρόπο για να αποδώσει την αντίληψη του εργαζομένου για αποτυχία της επιχείρησης να ικανοποιήσει επαρκώς μία ή

περισσότερες υποσχέσεις που του είχε δώσει (Robinson and Morrison, 1995). Σύμφωνα με έρευνες, οι όροι διάρρηξη και παραβίαση του ΨΣ χρησιμοποιούνται συχνά εναλλακτικά. Ωστόσο, πριν από μια δεκαετία, αποδόθηκε μία πιο σαφής διάκριση μεταξύ των δύο αυτών εννοιών (Morrison and Robinson, 1997).

Σύμφωνα με την έννοια της διάρρηξης, αυτή συμβαίνει όταν ένας εργαζόμενος γνωρίζει ότι η επιχείρηση στην οποία απασχολείται δεν έχει εκπληρώσει τις υποχρεώσεις της, όπως αυτές ορίζονται από το ΨΣ (Robinson & Rousseau, 1994). Στην ουσία πρόκειται για αποτίμηση του βαθμού εκπλήρωσης των όρων του ΨΣ, με βάση την αντίληψη του εργαζομένου για τις υποσχέσεις και τις παροχές του κάθε μέρους.

Αντίθετα, η παραβίαση ξεπερνά την απλή γνώση ότι δεν έχει τηρηθεί μία υπόσχεση και χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη συναισθηματική κατάσταση που είναι δυνατόν να ακολουθήσει την πεποίθηση ότι η επιχείρηση δεν έχει ανταπεξέλθει επαρκώς στις υποχρεώσεις του ΨΣ. Επιπλέον η έννοια της παραβίασης είναι πολύπλευρη, καθώς περιλαμβάνει αρχικά την θλίψη και την απογοήτευση εξαιτίας της αντιλαμβανόμενης αποτυχίας του ατόμου να λάβει όσα περίμενε (Robinson and Morrison, 1995). Έπειτα περιλαμβάνει το αίσθημα του θυμού, της προσβολής, της πίκρας και της αγανάκτησης καθώς το άτομο νιώθει προδομένο (Rousseau & McLean Parks, 1993). Θεωρείται ότι οι δύο αυτές έννοιες συνδέονται μεταξύ τους (Morrison & Robinson, 1997). Μια αντιληπτή διάρρηξη του ΨΣ μετατρέπεται τελικά σε μια συναισθηματική εμπειρία (π.χ. παραβίαση), ως αποτέλεσμα της γνωστικής ερμηνείας.

Εν αντιθέσει, μία σημαντικά διαφορετική προσέγγιση, χωρίς να έχει όμως ευρεία απήχηση, εξετάζει τη διάρρηξη του ΨΣ από την πλευρά της ηθικής διάστασης. Συγκεκριμένα, υποστηρίζει ότι η μη εκπλήρωση των υποχρεώσεων του ΨΣ, οδηγεί σε ηθικές επιπτώσεις. Η συμπεριφορά εκείνη που δεν ικανοποιεί τις υποχρεώσεις που ορίζονται από το ΨΣ ορίζεται ως «αντι-ηθική» (unethical). Ακόμα και αν δεν υπάρχει πρόθεση, όταν η συμπεριφορά των υπεύθυνων της επιχείρησης είναι αδιάφορη και απερίσκεπτη απέναντι στους εργαζομένους, καταστρατηγεί τους βασικούς κανόνες της εργασιακής σχέσης (Bruce, 2000).

Όσον αφορά την παραβίαση του ΨΣ, σύμφωνα με τους Morrison και Robinson (1997), αυτή έχει δύο μορφές:

1.7.1 Ακύρωση (Reneging)

Όσον αφορά την ακύρωση, αυτή λαμβάνει χώρα όταν ένας ή περισσότεροι φορείς της επιχείρησης δεν τηρούν συνειδητά κάποια υπόσχεσή τους προς τους εργαζομένους. Αυτό μπορεί να συμβεί λόγω ανικανότητας ή απροθυμίας. Η ανικανότητα συμβαίνει όταν οι φορείς αδυνατούν να εκπληρώσουν τις υποσχέσεις που δώσανε λόγω του μεγάλου αριθμού αυτών, των σημαντικών οργανωσιακών αλλαγών και της μειωμένης εργασιακής απόδοσης. Η απροθυμία συμβαίνει όταν οι φορείς μπορεί να έχουν δώσει υποσχέσεις τις οποίες δεν είχαν εξαρχής πρόθεση να τηρήσουν και να εκπληρώσουν ή άλλαξαν γνώμη στην πορεία (McLean Parks & Schmedemann, 1994).

1.7.2 Ασυμφωνία (Incongruence)

Η ασυμφωνία παρατηρείται όταν υπάρχει διαφορετική κατανόηση για μία υπόσχεση μεταξύ εργαζομένου και φορέων της επιχείρησης. Υπάρχουν περιπτώσεις που οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι έχουν ικανοποιήσει πλήρως κάθε υπόσχεσή τους προς τους εργαζομένους. Οι εργαζόμενοι όμως θεωρούν ότι η επιχείρηση απέτυχε να τους καλύψει. Βασικοί λόγοι της ασυμφωνίας αποτελούν η πολυπλοκότητα και η ασάφεια των μεταδιδόμενων μηνυμάτων καθώς επίσης η έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των μερών. Τόσο η ακύρωση όσο και η ασυμφωνία οδηγούν στην αντίληψη ότι το ΨΣ δεν έχει τηρηθεί καθώς οι υποσχέσεις ως προς τον εργαζόμενο δεν εκπληρώθηκαν.

1.7.3 Πηγές διάρρηξης του ΨΣ

Το ΨΣ είναι δυνατόν να διαρρηχθεί με ποικίλους τρόπους. Υπάρχουν ορισμένες πηγές αντίστοιχες με αυτές που συμβάλλουν στη διαμόρφωσή του (Rousseau, 1995). Σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι διαμορφωτές των συμβολαίων, οι οποίοι απαρτίζονται από τους υπεύθυνους επιλογής, τα στελέχη, τους συναδέλφους, τους μέντορες και την ανώτατη Διοίκηση, καθώς επίσης και από τα συστήματα και τις πρακτικές Διοίκησης, όπως τις αμοιβές, τις παροχές, τις

δυνατότητες σταδιοδρομίας, την αξιολόγηση της απόδοσης, την εκπαίδευση και την τεκμηρίωση. Παρακάτω παρατίθενται πίνακας (Πίνακας 1.7.3.1) με τις πηγές διάρρηξης του ΨΣ.

Πίνακας 1.7.3.1 : Πηγές διάρρηξης του ΨΣ.

ΠΗΓΕΣ	ΠΑΡΑΒΙΑΣΕΙΣ
Διαμορφωτές συμβολαίων	
Υπεύθυνοι επιλογής	Απειρία, υπερβολικές υποσχέσεις
Στελέχη	Απόκλιση μεταξύ λεγόμενων και πρακτικών
Συνάδελφοι	Αδυναμία στήριξης
Μέντορες	Περιορισμένη καθοδήγηση
Ανώτατη Διοίκηση	Αντιφατικά μηνύματα
Συστήματα & πρακτικές Διοίκησης	
Αμοιβή	Βάση παλαιότητας στον οργανισμό
Παροχές	Συνεχώς μεταβαλλόμενες
Δυνατότητες σταδιοδρομίας	Εξαρτώμενες από τον προϊστάμενο
Αξιολόγηση απόδοσης	Περιορισμένη ανατροφοδότηση
Εκπαίδευση	Έμφαση σε δεξιότητες που δεν σχετίζονται με την εργασία
Τεκμηρίωση	Ανακοινώσεις των υπεύθυνων αντίθετες με τις πράξεις τους

Πηγή: Rousseau, 1995, σελ. 114

Στην πλειονότητα των περιπτώσεων, σύμφωνα με την άποψη των εργαζομένων, οι λανθασμένοι χειρισμοί των διαμορφωτών των συμβολαίων οδηγούν στη διάρρηξη του ΨΣ. Τέλος, μία επίσης κοινή αιτία διάρρηξης, είναι η αλλαγή του

προϊσταμένου των εργαζομένων, με αποτέλεσμα να υπάρχει αμφισβήτηση των όρων του συμβολαίου (Turnley & Feldman, 1999b).

1.8 Εργασιακές Στάσεις και Ψυχολογικό Συμβόλαιο

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, έχει διερευνηθεί η σχέση των στάσεων και συμπεριφορών των εργαζομένων καθώς και του ΨΣ που έχει οριστεί μεταξύ αυτών και της επιχείρησης στην οποία εργάζονται. Οι στάσεις και οι συμπεριφορές των εργαζομένων στις σύγχρονες επιχειρήσεις είναι καθοριστικός παράγοντας αποτελεσματικότητας και για το λόγο αυτό το σύγχρονο management εστιάζεται στη μεταβολή της εργασιακής συμπεριφοράς προς το καλύτερο, είτε βραχυπρόθεσμα με άμεσα διοικητικά μέτρα, είτε μακροπρόθεσμα με την αλλαγή νοοτροπίας (δηλ. των στάσεων) των εργαζομένων.

Όσον αφορά τις βασικές στάσεις, σε αυτές συγκαταλέγονται η εργασιακή ικανοποίηση (work satisfaction), η οργανωσιακή δέσμευση (organizational commitment), η οργανωσιακή ταύτιση (organizational identification) και η εργασιακή προσήλωση (work engagement). Στις βασικές συμπεριφορές των εργαζομένων, λαμβάνουν χώρα η αποχώρηση, οι απουσίες, ο εκφοβισμός, η εργασιακή απόδοση και η οργανωσιακή συμπεριφορά του εταιρικού πολίτη (Organizational Behavior of Citizen, OCB). Παρακάτω, παρατίθενται διάφορες έρευνες που συνδέουν το ΨΣ με εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές.

1.8.1 Εργασιακή ικανοποίηση (Job Satisfaction)

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι θέμα ύψιστης σημασίας και επιφέρει σημαντικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα των εργαζομένων και στις εργασιακές τους σχέσεις (Eyuroglu & Sanerb, 2009). Ο όρος εργασιακή ικανοποίηση προέρχεται από τις ανθρωπιστικές επιστήμες, την ψυχολογία και την κοινωνιολογία. Ο τομέας της ψυχολογίας εστιάζει στον εργαζόμενο και στην συναισθηματική αντίληψη της κατάστασής του, καθώς επίσης και στο πώς αντιδρά με συναισθήματα θετικά όπως την ευχαρίστηση ή αρνητικά όπως τον πόνο. Ο τομέας της κοινωνιολογίας εστιάζει στο πώς ο εργαζόμενος αξιολογεί και σκέφτεται την εργασία του. Η εργασιακή

ικανοποίηση είναι στενά συνδεδεμένη με την απόδοση και την ποιότητα των εργασιών που εκτελούνται. Μεταφράζεται σε επιτυχία μιας επιχείρησης καθώς θεωρείται πως ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος θα συμβάλλει και θα ωθήσει την επιτυχία αυτής (Syrniewska, 2013).

Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη από τους Lijo και Lyngdoh (2016), μελετήθηκε η σχέση του ΨΣ και της εργασιακής ικανοποίησης. Το δείγμα αφορούσε επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού που εργάζονται σε νέες εταιρείες. Από την άποψη της θεωρίας της εργασιακής ικανοποίησης, το ΨΣ θα μπορούσε να δημιουργηθεί ως αποτέλεσμα του κατά πόσο η εργασία ικανοποιεί τις προσδοκίες και τις αξίες που εκτιμώνται από τον εργαζόμενο ή τον εργοδότη (Worrell, 2004). Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι υπήρχε σύνδεση του ΨΣ με την εργασιακή ικανοποίηση. Το ΨΣ άσκησε σημαντική επίδραση στη συμπεριφορά των εργαζομένων και έδειξε ότι συνδέεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση των νέων αυτών επαγγελματιών.

1.8.2 Οργανωσιακή δέσμευση (Organizational Commitment)

Εν συνεχεία, η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί επίσης βασική στάση των εργαζομένων και αντικατοπτρίζει τη συγκίνησή τους για εθελοντική συμμετοχή σε οργανωτικές δραστηριότητες, με την αυξανόμενη μονομερή επένδυσή τους στην επιχείρηση. Σύμφωνα με την Rousseau (1995), η οργανωσιακή δέσμευση είναι στην πραγματικότητα το αποτέλεσμα του ΨΣ.

Η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωσιακή δέσμευση έχουν διερευνηθεί σε μεγάλο βαθμό τόσο ανεξάρτητα όσο και συνδυαστικά. Μελετητές έχουν αποδείξει ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι προγενέστερη της οργανωσιακής δέσμευσης και υπάρχει μια θετική συσχέτιση μεταξύ αυτών. Υποστηρίζεται ότι οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, έχουν και υψηλότερη οργανωσιακή δέσμευση. Σε σύγκριση με την οργανωσιακή δέσμευση, η εργασιακή ικανοποίηση αλλάζει πιο εύκολα και είναι σε μεγάλο βαθμό ασταθής. Ως εκ τούτου, η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να θεωρηθεί ως προγενέστερη της οργανωσιακής δέσμευσης (Altinoz *et al.*, 2012).

Η μελέτη της Yamaguchi (2013), υποστήριξε επίσης ότι το υψηλό επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων, έχει συμβάλλει στο υψηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησής τους. Έχει διαπιστωθεί ότι το ΨΣ έχει σημαντικό θετικό αντίκτυπο στην οργανωσιακή δέσμευση. Με άλλα λόγια, η βελτίωση στην εκπλήρωση του ΨΣ θα συμβάλλει σε ένα υψηλότερο επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων (Luo & Yu, 2013). Η καλύτερη εκπλήρωση του ΨΣ θα κάνει τους εργαζομένους να σχηματίσουν μία πιο έντονη συναισθηματική ταύτιση με την επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Τότε, θα αισθάνονται πιο υπερήφανοι που είναι οργανωτικά μέλη αυτής. Όταν αντιληφθούν ότι η επιχείρηση έχει εκπληρώσει τους όρους του ΨΣ, οι εργαζόμενοι θα έχουν μεγάλη θετική επίδραση στην οργανωσιακή δέσμευση, η οποία γίνεται αισθητή όταν η επιχείρηση δείχνει μια πιο έντονη φροντίδα για αυτούς. Η ικανοποίηση του ΨΣ περιλαμβάνει την παροχή κινήτρων στους εργαζομένους, την παροχή μακροπρόθεσμης εγγύησης για ευνοϊκή εργασία και την προηγμένη εξέλιξη της σταδιοδρομίας προκειμένου να καλλιεργηθούν θετικά συναισθήματα προς την επιχείρηση. Κατά συνέπεια, το ΨΣ επιδρά στη συνέχιση της δέσμευσης και στη συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι αντιληφθούν ότι εκπληρώνεται το ΨΣ, θα αφοσιωθούν στην επιχείρηση και θα νιώθουν υπερήφανοι που είναι μέλη αυτής. Ως εκ τούτου, αισθάνονται ότι έχουν υποχρεώσεις και ευθύνες να εργαστούν σκληρά και να ταυτίσουν τον προσωπικό τους στόχο με τον συνολικό στόχο της επιχείρησης. Στη συνέχεια, αυτό φέρνει ένα υψηλό επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης, η οποία προκαλεί τελικά ένα υψηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Υποστηρίζεται ότι οι εργαζόμενοι με διαφορετικά επίπεδα ικανοποίησης του ΨΣ θα αντιληφθούν διαφορετικά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Ταυτόχρονα, η οργανωσιακή δέσμευση επηρεάζει την επίδραση του ΨΣ για την εργασιακή ικανοποίηση. Η στατιστική ανάλυση της έρευνας δείχνει ότι η οργανωσιακή δέσμευση είναι η διαμεσολάβηση στην σχέση μεταξύ του ΨΣ και της εργασιακής ικανοποίησης (Zhou *et al.*, 2014).

Τα παραπάνω ευρήματα συμφωνούν και με άλλες μελέτες, όπου έχουν αναφερθεί τα θετικά αποτελέσματα της εκπλήρωσης του ΨΣ, τα οποία περιλαμβάνουν την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή δέσμευση, και την πρόθεση του εργαζομένου να παραμείνει στην επιχείρηση που ήδη εργάζεται (Bunderson, 2001; Coyle-Shapiro, 2000; Coyle-Shapiro & Kessler, 2003; Freese &

Schalk, 2000). Η υποχρέωση της επιχείρησης να εκπληρώνει τις υποχρεώσεις της (π.χ την αμοιβή, την ασφάλεια της απασχόλησης και την επαγγελματική εξέλιξη), γίνεται το θεμέλιο της δέσμευσης των εργαζομένων. Όταν η επιχείρηση τηρεί τις συμφωνίες της, οι εργαζόμενοι θα μπορούν ακόμη και να αισθάνονται υποχρεωμένοι να δεσμευτούν λόγω της εκπλήρωσης του ΨΣ (Coyle-Shapiro & Kessler, 2003).

Επιπλέον, υπάρχουν ευρήματα που έχουν μελετήσει δύο βασικούς τύπους του ΨΣ, το συναλλακτικό και το σχεσιακό ΨΣ και πώς αυτά σχετίζονται με εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές. Σύμφωνα με την μελέτη των Luo και Yu (2013), ερευνήθηκε η επίδραση του συναλλακτικού και σχεσιακού ΨΣ στην οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων. Τα ευρήματα έδειξαν ότι το συναλλακτικό ΨΣ σχετίζεται αρνητικά με την οργανωσιακή δέσμευση, εν αντιθέσει με το σχεσιακό ΨΣ το οποίο σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση. Επιπλέον, σύμφωνα με άλλη μελέτη των Raja και άλλοι (2004), διαπιστώθηκε επίσης ότι το σχεσιακό ΨΣ σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση και δεν σχετίζεται με την παραίτηση. Όσον αφορά το συναλλακτικό ΨΣ ήταν αρνητικά συσχετιζόμενο με την εργασιακή προσήλωση και την εργασιακή ικανοποίηση και θετικά συσχετιζόμενο με την πρόθεση των εργαζομένων να δηλώσουν παραίτηση από την επιχείρηση στην οποία εργάζονται.

1.8.3 Οργανωσιακή συμπεριφορά του εταιρικού πολίτη (Organizational Behavior of Citizen)

Ο όρος της οργανωσιακής συμπεριφοράς του εταιρικού πολίτη (OCB), προτάθηκε για πρώτη φορά από τον Organ το 1988. Αναφέρεται σε ατομικές συμπεριφορές που είναι υποστηρικτικές, διακριτικές και πέραν των απαιτήσεων που έχουν οι κανονικές θέσεις εργασίας. Συνεπώς δεν αναγνωρίζεται άμεσα ή ρητά από το επίσημο σύστημα ανταμοιβής. Έχει αποκτήσει επαρκή επιστημονική προσοχή (Podsakoff *et al.*, 2000), καθώς συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της οργανωτικής λειτουργίας κάθε επιχείρησης (Podsakoff *et al.*, 1997).

Η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής παρέχει μια προσέγγιση για την κατανόηση της σχέσης μεταξύ του ΨΣ και του OCB (Turnley *et al.*, 2003). Η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής προϋποθέτει ότι όλες οι ανθρώπινες σχέσεις

διαμορφώνονται από τη χρήση της υποκειμενικής ανάλυσης κόστους – οφέλους και τη σύγκριση του κόστους – οφέλους (Blau, 1964). Σε μια σχέση εργασίας, αν οι εργαζόμενοι αισθάνονται διαφορά ανάμεσα σε αυτό που τους είχε υποσχεθεί η επιχείρηση και σε αυτό που λαμβάνουν, τότε θα μειώσουν τις εισφορές τους, συμπεριλαμβανομένου και του OCB. Εν αντιθέσει, αν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η επιχείρηση τους παρέχει περισσότερο από ό, τι είχε υποσχεθεί, τότε θα προσπαθήσουν να αυξήσουν τις εισφορές τους, συμπεριλαμβανομένου και του OCB με απώτερο σκοπό να επιτευχθεί ισορροπία στη σχέση μεταξύ αυτών και της επιχείρησης όπου εργάζονται (Turnley *et al.*, 2003). Στην πρακτική έρευνα, το ΨΣ έχει αποδειχθεί ότι έχει αντίκτυπο στη συμπεριφορά των εργαζομένων (Malhotra & Murnighan, 2002). Οδηγεί στην αμοιβαιότητα, δηλαδή την κοινωνική προσδοκία ότι οι άνθρωποι ανταποκρίνονται σε κάθε άλλο από την επιστροφή παροχών για παροχές και ανταποκρίνονται με αδιαφορία ή εχθρότητα προς ότι τους βλάπτει (Gouldner, 1960).

Σύμφωνα επίσης με έρευνα από τους Hui και άλλοι (2004), εξετάστηκε η δυνατότητα γενίκευσης των μορφών του ΨΣ που παρατηρείται στη Δύση και στην Κίνα. Χρησιμοποιώντας δύο ανεξάρτητα δείγματα, τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν την γενίκευση των τριών μορφών του ΨΣ (συναλλακτικό, σχεσιακό και ισορροπημένο), καθώς επίσης τα ευρήματα έδειξαν και τις τρεις μορφές του ΨΣ να σχετίζονται με το OCB.

H₁: Η μη εκπλήρωση του συναλλακτικού ΨΣ από την πλευρά της επιχείρησης σχετίζεται αρνητικά με την οργανωσιακή δέσμευση, την εργασιακή προσήλωση, την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή συμπεριφορά του εταιρικού πολίτη, καθώς επίσης σχετίζεται θετικά με την πρόθεση για παραίτηση.

H₂: Η εκπλήρωση του σχεσιακού ΨΣ από την πλευρά της επιχείρησης σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση, την εργασιακή προσήλωση, την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή συμπεριφορά του εταιρικού πολίτη, καθώς επίσης σχετίζεται αρνητικά με την πρόθεση για παραίτηση.

1.8.4 Οικονομική κρίση (Economic Crisis)

Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα συνδέεται με τη λήψη σημαντικών μέτρων στο πεδίο της αγοράς εργασίας και των εργασιακών σχέσεων. Στο δημόσιο τομέα έχουν εφαρμοστεί μέτρα περικοπών, τα οποία κρίθηκαν αναγκαία για τη μείωση των δημόσιων ελλειμμάτων. Η αύξηση της ανεργίας, η μείωση των μισθών και οι ομαδικές απολύσεις, περιγράφουν το τοπίο στην αγορά εργασίας και τις εργασιακές σχέσεις στην Ελλάδα (Κυριακούλιας, 2012). Η ένταση της οικονομικής κρίσης και τα νέα μέτρα διαμορφώνουν μια νέα κατάσταση στην αγορά εργασίας και ένα νέο εργασιακό τοπίο έντονα διαφοροποιημένο συγκριτικά με την εικόνα πριν από την εκδήλωση της κρίσης. Τα κύρια στοιχεία στην Ελλάδα είναι η εργασιακή ανασφάλεια των εργαζομένων, η ανεργία και η συρρίκνωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι εργαζόμενοι δεν έχουν καμία προστασία από τις απολύσεις με αποτέλεσμα την αύξηση της ανεργίας από ομαδικές απολύσεις και σημαντικές μειώσεις των μισθών (Κουζής, 2011). Με την τρέχουσα παγκόσμια οικονομική κρίση, οι επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση ή είναι λιγότερο πρόθυμοι να καλύψουν την αντίληψη των εργαζομένων και τις προσδοκίες αυτών, κάτι που τελικά οδηγεί σε διάρρηξη του ΨΣ (Robinson and Morrison, 2000).

Όσον αφορά την παγκόσμια οικονομική κρίση, σύμφωνα με μελέτη, δεδομένα συλλέχθηκαν από ερευνητές στην Αυστραλία πριν και μετά την έναρξη της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, με απώτερο σκοπό να εξεταστούν οι αλλαγές στο ΨΣ. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι μόνο σε εργαζομένους που δούλευαν σε επιχειρήσεις που είχαν πληγεί από την κρίση, οι όροι του ΨΣ δεν καλύφθηκαν και αυτό είχε αντίκτυπο στις εργασιακές στάσεις των εργαζομένων (Metz *et al.*, 2012).

H₃: Η οικονομική κρίση σχετίζεται θετικά με τη διάρρηξη και παραβίαση του ΨΣ.

1.8.5 Διάρρηξη και παραβίαση του ΨΣ (PC Breach and Violation)

Εκτός από τις θετικές στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων που σχετίζονται με το ΨΣ, υπάρχουν και αρνητικές οι οποίες λαμβάνουν χώρα όταν

πραγματοποιείται η διάρρηξη και η παραβίαση του ΨΣ. Αυξανόμενο ενδιαφέρον αποτελεί η επίδραση της παραβίασης του ΨΣ και το όφελος της εκπλήρωσής του (Grimmer & Oddy, 2007). Οι αντιδράσεις των εργαζομένων στη διάρρηξη του ΨΣ έχουν σημαντικές επιπτώσεις στις στάσεις και τις συμπεριφορές τους και κατ'επέκταση στην πορεία και την απόδοση της επιχείρησης (Pate *et al.*, 2003).

Έρευνες σχετικές με το ΨΣ έχουν δείξει επανειλημμένα τόσο την αρνητική επίδραση της διάρρηξής του όσο και τη θετική επίδραση της εκπλήρωσής του στις προσωπικές συνέπειες, συμπεριλαμβανομένων της εργασιακής ικανοποίησης, της οργανωσιακής δέσμευσης και της πρόθεσης των εργαζομένων να παραμείνουν στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται (Bunderson, 2001; Coyle-Shapiro, 2000; Coyle-Shapiro & Kessler, 2003; Freese & Schalk, 2000;). Οι παραβιάσεις στο ΨΣ θεωρούνται ως συναισθηματικές εκδηλώσεις (Bal και Smit, 2012). Μία διάρρηξη του ΨΣ θα αποδυναμώσει τη σχέση των εργαζομένων με την επιχείρηση. Όταν οι εργαζόμενοι αντιληφθούν ότι το ΨΣ δεν πληρείται, χάνουν την εμπιστοσύνη τους για την επιχείρηση στην οποία εργάζονται και δεν μπορούν πλέον να ταυτιστούν με αυτήν (Cassar & Briner, 2011).

Σύμφωνα με προηγούμενες έρευνες, η διάρρηξη του ΨΣ επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση, την συναισθηματική δέσμευση και την πρόθεση του κύκλου εργασιών (Sutton & Griffin, 2004). Σύμφωνα επίσης με την έρευνα των Sutton και Griffin (2004), διαπιστώθηκε ότι η διάρρηξη του ΨΣ επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση. Η παραβίαση του ΨΣ θα ενισχύσει το επίπεδο της δυσαρέσκειας ή θα αποδυναμώσει το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης. Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί διαμεσολαβητή στη σχέση μεταξύ του ΨΣ και της πρόθεσης του εργαζομένου για παραίτηση από την επιχείρηση. Η μελέτη του Bal και Smith (2012), σχετικά με τις συναισθηματικές αντιδράσεις των εργαζομένων σε περιπτώσεις παραβίασης του ΨΣ, έδειξε ότι οι στάσεις και οι συμπεριφορές τους απέναντι στην εργασία τους επηρεάζονται αρνητικά. Έτσι, τα αρνητικά αυτά συναισθήματα, όπως ο θυμός και η απογοήτευση για ένα παραβιασμένο ΨΣ, οδηγούν τους εργαζομένους να σκέφτονται αρνητικά, μειώνοντας τα κίνητρά τους και την προσπάθειά τους για την εργασία τους (Parzefall και Coyle-Shapiro, 2011). Στη συνέχεια παρατίθενται πίνακας (Πίνακας 1.8.5.1) με τις αντιδράσεις των εργαζομένων κατά τη διάρρηξη του ΨΣ.

Πίνακας 1.8.5.1 : Οι αντιδράσεις των εργαζομένων στη διάρρηξη του ΨΣ.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	ΕΡΕΥΝΗΤΕΣ
Άγχος	Gakovic & Tetrick, 2003
Αδιαφορία	McLean Parks & Kidder, 1994
Αντίδραση	Turnley & Feldman, 2000a
Αντικοινωνικές συμπεριφορές	Turnley & Feldman, 1999b
Απεργία	Schein, 1980
Αποχώρηση	Bunderson, 2001
Δυσaréσκεια	Schein, 1980
Επιθετική συμπεριφορά	McLean Parks & Kidder, 1994
Μείωση δέσμευσης	Robinson & Rousseau, 1994
Μείωση εμπιστοσύνης	Robinson & Rousseau, 1994
Μείωση εργασιακής απόδοσης	Wanous <i>et al.</i> , 1992
Μείωση εργασιακής ικανοποίησης	Lester & Kickul, 2001

Σύμφωνα με τους Robinson και άλλοι (1994), εξετάστηκαν δύο βασικοί τύποι του ΨΣ και συγκεκριμένα η συσχέτιση του συναλλακτικού και του σχεσιακού ΨΣ με την παραβίαση και τη διάρρηξη του ΨΣ. Οι αντιδράσεις των εργαζομένων για την διάρρηξη του ΨΣ ποικίλουν ανάλογα με τον τύπο του ΨΣ. Πιο συγκεκριμένα, όταν ένα ΨΣ είναι περισσότερο συναλλακτικό απ'ότι σχεσιακό, η διάρρηξη του ΨΣ είναι λιγότερο επώδυνη. Επιπλέον, αν ο εργαζόμενος αποφασίσει να συνεχίσει να εργάζεται για την επιχείρηση μετά από την παραβίαση του ΨΣ, τότε το ΨΣ γίνεται πιο σχεσιακό (Atkinson 2007, Herriot and Pemberton 1997, Pate *et al.*, 2003). Σύμφωνα με την πλειονότητα των περισσότερων ερευνών, κοινό συμπέρασμα είναι η μετακίνηση του ΨΣ από το σχεσιακό προς το συναλλακτικό επίπεδο μετά τη διάρρηξή του. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι απομακρύνονται από τα συναισθηματικά και τα κοινωνικά χαρακτηριστικά και δίνουν έμφαση στα χρηματικά οφέλη της σχέσης, προκειμένου να αποστασιοποιηθούν από την επιχείρηση (Wiesenfeld & Brockner, 1993). Το συναίσθημα απογοήτευσης και δυσπιστίας κυριεύει τα άτομα και οδηγεί στη δημιουργία νέας ισορροπίας του ΨΣ, με

χαμηλότερα επίπεδα υποχρεώσεων (McLean Parks & Kidder, 1994; Pate & Malone, 2000).

H₄: Η διάρρηξη και η παραβίαση του ΨΣ σχετίζονται αρνητικά με την οργανωσιακή δέσμευση, την εργασιακή προσήλωση, την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή συμπεριφορά του εταιρικού πολίτη, καθώς επίσης σχετίζεται θετικά με την πρόθεση για παραίτηση.

H₅: Οι αντιδράσεις των εργαζομένων για τη διάρρηξη και την παραβίαση του ΨΣ ποικίλουν ανάλογα με τον τύπο του ΨΣ (συναλλακτικό και σχεσιακό).

2^ο Κεφάλαιο

2.1 Job crafting

Κατά τη διάρκεια του κύκλου εργασίας, τα άτομα αλλάζουν τα συστατικά της εργασίας τους προκειμένου να βελτιώσουν τη σωματική και την ψυχική τους ευεξία καθώς και την εργασιακή τους ικανοποίηση (Slemp & Vella-Brogdrick, 2014). Για μεγάλο χρονικό διάστημα οι ερευνητές είχαν παραμελήσει τις αλλαγές αυτές των εργαζομένων. Οι περισσότερες έρευνες ήταν σχετικές με τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας που ξεκίνησε να πραγματοποιείται από τον προϊστάμενο των εργαζομένων (Berg, Grant & Johnson, 2010). Το 2001, οι μελετητές Wrzesniewski και Dutton (2001), αναγνώρισαν την έννοια του job crafting σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι προκαλούν αλλαγή ή αλλαγές στην εργασία τους. Το job crafting θεωρείται μία προληπτική συμπεριφορά των εργαζομένων, οι οποίοι αλλάζουν τα συστατικά της εργασίας τους, χωρίς να έχουν συζητήσει για την αλλαγή αυτή με τον προϊστάμενό τους. Πιο πρόσφατα, το job crafting αναδείχθηκε ως μια θεωρητική προσέγγιση που διευρύνει τις προοπτικές για το σχεδιασμό της εργασίας, περιλαμβάνοντας προληπτικές αλλαγές οι οποίες πραγματοποιούνται από τους εργαζομένους και αφορούν τις θέσεις εργασίας τους (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Άλλος ένας ορισμός που έχει αποδοθεί από τους ίδιους μελετητές είναι ο εξής:

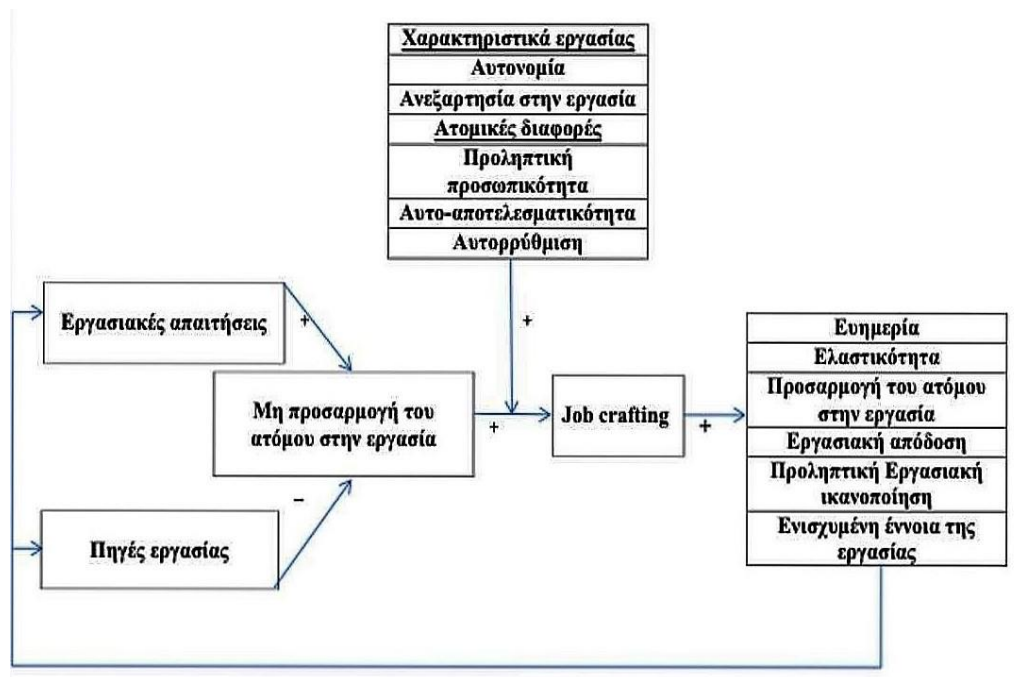
“Το job crafting ορίζεται ως οι φυσικές και οι γνωστικές αλλαγές που κάνουν τα άτομα στην εργασία τους ή στα σχεσιακά όρια της εργασίας τους” (Wrzesniewski & Dutton, 2001), (σελ. 179).

Προκειμένου οι εργαζόμενοι να τροποποιήσουν την εργασία τους, χρειάζονται βαθμούς ελευθερίας οι οποίοι θα τους δοθούν από τον προϊστάμενό τους. Οι βαθμοί ελευθερίας καθορίζουν την έκταση που θα έχει το job crafting του κάθε εργαζομένου. Επομένως ο προϊστάμενος θεωρείται βασικός παράγοντας για την επίτευξη του job crafting των εργαζομένων (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Υψίστης σημασίας αποτελεί το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι έχουν διαφορετικές ανάγκες για εκπλήρωση. Λόγω αυτών των διαφορετικών αναγκών, οι εργαζόμενοι έχουν διαφορετικά κίνητρα για να τροποποιήσουν την εργασία τους. Έχουν προσδιοριστεί τρία κίνητρα για τον σκοπό αυτό (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Πρώτον, οι εργαζόμενοι τροποποιούν την εργασία τους με απώτερο σκοπό να

διεκδικήσουν ως ένα βαθμό τον έλεγχο καθώς επίσης και για να αποφύγουν την αποξένωση από την εργασία τους. Δεύτερον, οι εργαζόμενοι επιθυμούν να δημιουργήσουν μια θετική εικόνα για τον εαυτό τους. Όταν η εργασία δεν δημιουργεί θετική εικόνα, τα άτομα δεν είναι ευχαριστημένα και τείνουν να την αλλάξουν. Τρίτον, οι εργαζόμενοι επιθυμούν να εκπληρώσουν τη βασική ανθρώπινη ανάγκη για σύνδεση με τους υπόλοιπους εργαζομένους στο εργασιακό περιβάλλον. Αυτή η βασική ανάγκη για σύνδεση, μπορεί να είναι μια σημαντική επίδραση στις εργασιακές τους σχέσεις (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Όσον αφορά τα κίνητρα, έχει αναφερθεί ότι όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι ανάγκες τους δεν ικανοποιούνται ή εν αντιθέσει πληρούνται, αυτό οδηγεί σε κίνητρο για τροποποίηση της εργασίας τους. Εκτός αυτού, το κίνητρο αυτό είναι πιο πιθανό να υπάρχει όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι υπάρχουν οι ανάλογες ευκαιρίες που θα τους επιτρέψουν να πραγματοποιήσουν την τροποποίηση (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Ως αποτέλεσμα του job crafting θεωρείται το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι αλλάζουν τα καθήκοντα και τα σχεσιακά όρια της εργασίας τους τα οποία επηρεάζουν την έννοια της εργασίας και την ταυτότητα της εργασίας των εργαζομένων (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Το job crafting επηρεάζει τη δυναμική των σχέσεων καθώς επίσης και τον τρόπο με τον οποίο τα καθήκοντα θα ολοκληρωθούν από τους εργαζομένους. Ως εκ τούτου, πιθανολογείται ότι έχει μεγάλη επίδραση τόσο στην ατομική απόδοση του εργαζομένου όσο και στην οργανωτική απόδοση της επιχείρησης (Berg *et al.*, 2008). Σύμφωνα με τους Tims και Bakker, 2010 για την καλύτερη κατανόηση του job crafting, αυτοί παρουσίασαν ένα προτεινόμενο μοντέλο το οποίο συνοψίζεται στο ακόλουθο διάγραμμα (Διάγραμμα 2.1.1).



Διάγραμμα 2.1.1: Προτεινόμενο μοντέλο του job crafting.

Πηγή: Tims & Bakker, 2010, σελ. 5

Τέλος, όταν οι οργανωτικοί στόχοι είναι σύμφωνοι με το job crafting, τότε το job crafting θα έχει θετικό αντίκτυπο τόσο στις ατομικές όσο και στις οργανωσιακές επιδόσεις και αντίστροφα (Bakker & Xanthopoulou, 2009; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Εκτός αυτού, υπάρχουν και άλλα θετικά αποτελέσματα που απορρέουν από το job crafting. Μελέτες έχουν δείξει ότι μπορεί να επηρεάσει την εργασιακή ικανοποίηση, την ανθεκτικότητα, τα κίνητρα και την ανάπτυξη των επιδόσεων των εργαζομένων (Tims & Bakker, 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001).

2.2 Χαρακτηριστικά του job crafting

2.2.1 Κατηγορίες του job crafting

Το job crafting έχει χωριστεί σε τρεις κατηγορίες:

- **Αλλαγή των φυσικών ορίων της εργασίας (changing physical task boundaries):** Όσον αφορά την αλλαγή των φυσικών ορίων της εργασίας, η

τροποποίηση των ορίων (task crafting) σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι αλλάζουν την εργασία τους προσθέτοντας ή αφαιρώντας καθήκοντα από αυτήν (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

- **Αλλαγή των γνωστικών ορίων της εργασίας (changing cognitive task boundaries):** Η αλλαγή των γνωστικών ορίων της εργασίας (cognitive crafting), έχει να κάνει με το πώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την εργασία τους (Wrzesniewski & Dutton, 2001).
- **Αλλαγή στα σχεσιακά όρια (changing relational boundaries):** Η αλλαγή στα σχεσιακά όρια (relational crafting) αναφέρεται στην ποσότητα και την ποιότητα των σχέσεων και των αλληλεπιδράσεων που έχουν οι εργαζόμενοι στην εργασία τους (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Εκτός από αυτές τις τρεις κατηγορίες, το job crafting περιλαμβάνει τεχνικές, οι οποίες χωρίζονται σε τέσσερις μορφές τροποποίησης: Την τροποποίηση των καθηκόντων (task crafting), τη σχετική τροποποίηση (relational crafting), τη γνωστική τροποποίηση (cognitive crafting) και τη συναφή τροποποίηση (context crafting), καθώς και τέσσερις κατευθύνσεις συμπλήρωσης (complementing), αλλαγής (changing), ώθησης (pushing off) και επίλυσης (solving) (van Vuuren & Dorenbosch, 2011). Με αυτές τις μικρές αλλαγές, οι εργαζόμενοι προσαρμόζουν την εργασία τους περισσότερο με τις δικές τους ικανότητες έτσι ώστε να εκπληρώνουν τις ανάγκες τους και να βελτιώνουν την εργασία τους (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Το job crafting αποτελεί τη δραστηριότητα σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι τροποποιούν ενεργά την εργασία τους αλλάζοντας τα γνωστικά, τα εργασιακά, τα σχεσιακά και τα συμφραζόμενα όρια (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2008).

2.2.2 Τεχνικές του job crafting

Σύμφωνα με τους Berg, Grant and Johnson (2010), υπάρχουν τρεις τεχνικές που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι για να τροποποιήσουν την εργασία τους:

- **Η έμφαση στο καθήκον (task emphasizing):** Η έμφαση στο καθήκον αφορά την αφιέρωση περισσότερου εργασιακού χρόνου, προσοχής και ενέργειας.

- **Η επέκταση της εργασίας (job expanding):** Στην επέκταση της εργασίας, νέα καθήκοντα προστίθενται στην εργασία.
- **Ο ρόλος της επανασχεδίασης (role reframing):** Ο ρόλος της επανασχεδίασης αφορά διανοητικές συνδέσεις στον σκοπό του τρέχον ρόλου ενός υπαλλήλου (Berg, Grant & Johnson, 2010).

2.3 Παράγοντες για job crafting

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, έχουν εντοπιστεί δύο παράγοντες για την τροποποίηση της εργασίας. Οι δύο αυτοί παράγοντες αφορούν την εργασιακή αλληλεξάρτηση (task interdependence) και τον τρόπο διοίκησης των εργαζομένων από τους προϊσταμένους (managerial supervision). Πιο συγκεκριμένα:

Η εργασιακή αλληλεξάρτηση αναφέρεται στο βαθμό σύμφωνα με τον οποίο τα στοιχεία εργασίας ή τα καθήκοντα των εργαζομένων είναι αλληλένδετα με άλλους εργαζομένους. Ως εκ τούτου, οι αλλαγές σε αυτά τα στοιχεία ή καθήκοντα θα έχουν επιρροή στα άλλα άτομα. Όταν υπάρχει αυτή η αλληλεξάρτηση στα καθήκοντα των εργαζομένων, τότε αυτό συνεπάγεται ότι οι εργαζόμενοι έχουν λιγότερη ελευθερία για αλλαγή των καθηκόντων τους και των σχέσεων στην εργασία τους. Επομένως όσο πιο πολύ υπάρχει αυτή η αλληλεξάρτηση, τόσο λιγότερους βαθμούς ελευθερίας έχει το άτομο για να τροποποιήσει την εργασία του (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Ο τρόπος διοίκησης από τους προϊσταμένους αναφέρεται στο βαθμό σύμφωνα με τον οποίο οι προϊστάμενοι ελέγχουν τα καθήκοντα και τον χρόνο των εργαζομένων. Όσο περισσότερο ασκείται έλεγχος από τους προϊσταμένους, τόσο λιγότερους βαθμούς ελευθερίας έχουν οι εργαζόμενοι για να τροποποιήσουν την εργασία τους (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Ως εκ τούτου, θεωρείται ότι μόνο όταν υπάρχει αυτονομία στην εργασία, οι εργαζόμενοι θα έχουν τη δυνατότητα να αποκτήσουν ευκαιρίες για job crafting και έτσι ενθαρρύνονται να αλλάξουν τα καθήκοντά τους στην εργασία τους.

2.4 Job crafting μέσω αλλαγής των καθηκόντων (Job crafting through changing tasks)

Οι περισσότερες θέσεις εργασίας αποτελούνται από καθήκοντα που μπορούν να μεταβληθούν έτσι ώστε η εργασία να αποκτήσει νόημα και να γίνει πιο ουσιαστική. Όσον αφορά τον σχεδιασμό της εργασίας, η παραδοσιακή θεωρία αναφέρει ότι οι στόχοι του εργαζομένου για να είναι ουσιώδεις, θα πρέπει σε αυτούς να συνεπάγεται μεγαλύτερη ποικιλία δεξιοτήτων και καθηκόντων, καθώς επίσης να θεωρούνται μέρος ενός μεγάλου και αναγνωρίσιμου μέρους της εργασίας τους (Hackman & Oldham, 1976, 1980). Επιπλέον, θεωρείται ότι όταν οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να διαπιστώσουν ότι τα καθήκοντά τους ασκούν επίδραση σε άλλους, τότε βιώνουν τις εργασίες τους με περισσότερο νόημα και συχνά αυτό έχει ως απώτερο σκοπό να οδηγούνται σε υψηλότερα κίνητρα και επιδόσεις (Grant & Parker, 2009).

Συνδυάζοντας αυτές τις θεωρίες με τις τεχνικές του job crafting, έχουν προταθεί τρεις τρόποι με τους οποίους οι εργαζόμενοι μπορούν να τροποποιήσουν την εργασία τους με σκοπό να δημιουργήσουν μεγαλύτερη ποικιλία καθηκόντων, ενισχύοντας έτσι τη σημασία που είναι πιθανό να προέρχεται από την εργασία τους. Πιο συγκεκριμένα, αυτό μπορεί να συμβεί:

- **Προσθέτοντας καθήκοντα**

Οι εργαζόμενοι μπορούν να προσθέσουν καθήκοντα έτσι ώστε να αποκτήσει νόημα η εργασία τους. Για παράδειγμα, ένας υπεύθυνος προσλήψεων ο οποίος ενδιαφέρεται για την τεχνολογία μπορεί ως καθήκον να προσθέσει τη χρήση μέσων μαζικής ενημέρωσης για να προσελκύσει τους νεοσύλλεκτους εργαζομένους. Η προσθήκη αυτή θα φέρει την ανάπτυξη και την εφαρμογή νέων και επιθυμητών δεξιοτήτων στην εργασία του υπεύθυνου και θα του επιτρέψει να παρακολουθεί πιο εύκολα τις προσλήψεις. Η αλλαγή αυτή στα καθήκοντα της θέσης εργασίας του είναι πιθανό να του προκαλέσει το αίσθημα της βαθύτερης σημασίας για αυτήν.

- **Δίνοντας έμφαση στα καθήκοντα**

Οι εργαζόμενοι μπορούν να επωφεληθούν από τα καθήκοντα που θεωρούν ότι έχουν νόημα για την εργασία τους, διαθέτοντας περισσότερο χρόνο, ενέργεια και προσοχή σε αυτά. Για παράδειγμα, ένας οδοντίατρος θα μπορούσε να περνάει περισσότερο χρόνο με τους ασθενείς του και να τους παρέχει συμβουλές σχετικές με την υγιεινή των δοντιών. Με τον τρόπο αυτό, ο οδοντίατρος μπορεί να αξιοποιήσει καλύτερα ένα υπάρχον τμήμα της εργασίας του το οποίο θεωρεί ότι είναι σημαντικό.

- **Επανασχεδιάζοντας καθήκοντα**

Όταν οι χρονικοί περιορισμοί καθιστούν την προσθήκη ή την έμφαση των καθηκόντων δύσκολη, οι εργαζόμενοι μπορούν να βρουν εναλλακτικούς τρόπους για να επανασχεδιάσουν τα υπάρχοντα καθήκοντά τους έτσι ώστε η εργασία τους να γίνει πιο αποδοτική και με νόημα. Για παράδειγμα, ένας έμπειρος πωλητής στις τηλεφωνικές κλήσεις, θα μπορούσε να βοηθήσει τον νέο συνάδελφό του οικειοθελώς σχετικά με την εργασία αυτή. Το καθήκον αυτό δεν θα αφορά μόνο την πώληση στους πελάτες, αλλά και την εκπαίδευση του συναδέλφου. Αυτό θα μπορούσε να ενδυναμώσει τον πωλητή κάνοντας την εργασία του πιο ουσιαστική, βοηθώντας το νέο συνάδελφο να μάθει αυτό το μέρος της εργασίας.

2.5 Job crafting μέσω της αλλαγής των σχέσεων

Εκτός από την τροποποίηση των καθηκόντων, οι εργαζόμενοι μπορούν να επεξεργαστούν τις αλληλεπιδράσεις τους με τα άλλα άτομα στον χώρο εργασίας με τρόπους που ευνοούν τη σημασία της εργασίας μέσω αλλαγής των σχέσεων. Η σύνδεση των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο υποδηλώνει μία σύντομη, στιγμιαία αλληλεπίδραση μεταξύ τους η οποία θα μπορούσε να εξελιχθεί σε μια μακροπρόθεσμη σχέση. Έρευνες σχετικές με τις αλληλεπιδράσεις των εργαζομένων έχουν δείξει ότι ακόμη και οι βραχυπρόθεσμες συνδέσεις, ιδιαίτερα οι συνδέσεις υψηλής ποιότητας, επιτρέπουν στους εργαζομένους να βιώνουν την αμοιβαία εμπιστοσύνη, τη θετική άποψη, και τη ζωτικότητα κάτι που σημαίνει ότι είναι ιδιαίτερα αποδοτικές (Dutton & Heaphy, 2003). Οι συνδέσεις υψηλής ποιότητας

μεταξύ των εργαζομένων, συνδέονται με την ικανότητα προσαρμογής στις θέσεις εργασίας και την επαγγελματική σταδιοδρομία, αυξάνουν τη δέσμευση στην εργασία (Chiaburu & Harrison, 2008), παρέχουν καλύτερη και πιο φυσιολογική λειτουργία (Heaphy & Dutton, 2008) καθώς και ανάκαμψη από τον πόνο και τη δυστυχία (Lilius, *et al.*, 2008). Οι σχέσεις και οι βραχυπρόθεσμες συνδέσεις που τις αποτελούν είναι βασικές πηγές του νοήματος (meaningfulness) που μπορεί να ξεκλειδωθεί μέσω του job crafting.

Η τροποποίηση σχέσεων (crafting relationships) μπορεί να διευκολύνει το νόημα στην εργασία ως εξής:

- **Χτίζοντας σχέσεις (Building relationships)**

Οι εργαζόμενοι μπορούν να τροποποιήσουν την εργασία τους με απώτερο σκοπό τη δημιουργία νοήματος και να το πετύχουν μέσω της δημιουργίας σχέσεων με άλλους εργαζομένους που τους κάνουν να αισθάνονται υπερηφάνεια, αξιοπρέπεια και αξία. Για παράδειγμα, καθαριστές σε νοσοκομείο αύξησαν την αλληλεπίδραση που είχαν με τους ασθενείς και τις οικογένειές τους και μέσω αυτών των αλληλεπιδράσεων, βίωσαν περισσότερο την εκτίμηση καθώς θέσπισαν ένα ρόλο του φροντιστή που αύξησε την αίσθηση του νοήματος της εργασία τους (Wrzesniewski, *et al.*, 2003).

- **Αναδιαμορφώνοντας σχέσεις (Reframing relationships)**

Οι εργαζόμενοι μπορούν να τροποποιήσουν τις εργασιακές τους σχέσεις αλλάζοντας τη φύση αυτών. Για παράδειγμα, ένας διευθυντής σχολείου θα μπορούσε να έχει καλές σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς, να γνωρίζει τις ατομικές προτιμήσεις και τα ενδιαφέροντά τους, καθώς και την εργασία τους, βοηθώντας τους να κατανοήσουν τους κανόνες και τους νόμους σχετικά με αυτήν. Με τον τρόπο αυτό, ο διευθυντής δεν ασχολείται μόνο με την εποπτεία και την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών, αλλά προσεγγίζει τις σχέσεις με αυτούς και με τον τρόπο αυτό μπορεί να αλλάξει τη φύση και το περιεχόμενο των αλληλεπιδράσεών τους (Berg *et al.*, 2013). Αυτές οι ενέργειες του διευθυντή, οδηγούν σε υψηλής ποιότητας συνδέσεις με τους εκπαιδευτικούς και επομένως ενισχύουν το νόημα της εργασίας του (Gomez & Rosen, 2001; Laschinger, Purdy, & Almost, 2007).

- **Προσαρμόζοντας τις σχέσεις (Adapting relationships)**

Οι εργαζόμενοι μπορούν να τροποποιήσουν τις ήδη υπάρχουσες σχέσεις τους με απώτερο σκοπό την προσαρμογή, παρέχοντας στους συναδέλφους τους πολύτιμη βοήθεια και υποστήριξη κατά την εκτέλεση των εργασιών τους καθώς επίσης και ενθαρρύνοντας τους υπόλοιπους εργαζομένους να πράξουν το ίδιο. Αυτές οι προσαρμογές είναι πιθανόν να εμβαθύνουν και να ενισχύσουν τις σχέσεις των εργαζομένων με την προώθηση συνδέσεων υψηλότερης ποιότητας μέσω της αύξησης των επιπέδων της αμοιβαίας εμπιστοσύνης, της θετικής άποψης, και της ζωτικότητας. Με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι μπορούν να ξεκλειδώσουν το νόημα μέσα από τις τρέχουσες σχέσεις τους, χωρίς να χρειάζεται να διαμορφώσουν νέες σχέσεις ή να αλλάξουν το σκοπό των σχέσεων. Ιδιαίτερα η αλλαγή των σχέσεων μπορεί να είναι δύσκολη ή ακόμα και αδύνατη σε περιπτώσεις όπου η εργασία είναι εξαιρετικά δομημένη ή η εκάστοτε επιχείρηση αρκετά μικρή.

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε μηχανικούς (Fletcher, 1998), αυτοί αλληλεπιδρούσαν με άλλα άτομα μέσω προσαρμοστικών τρόπων που τους επέτρεπε να είναι επιτυχείς στην εργασία τους. Ο τρόπος αυτός αλληλεπίδρασης αποκαλείται ως αμοιβαία ενδυνάμωση (mutual empowering) και ως μια μορφή του σχεσιακού job crafting που μπορεί να προωθήσει ουσιαστικές σχέσεις στις οποίες και τα δύο μέρη εύκολα μπορούν να δώσουν και να λάβουν πολύτιμη βοήθεια και υποστήριξη το ένα από το άλλο. Ομοίως, οι εργαζόμενοι μπορούν να τροποποιήσουν την εργασία τους προσαρμόζοντας τις σχέσεις τους με νέους και άπειρους συναδέλφους με απώτερο σκοπό να τους καθοδηγήσουν και να τους παρέχουν γνώσεις, δίνοντας έτσι νόημα και στις δύο πλευρές (Ragins & Kram, 2007).

- **Job crafting μέσω ανταλλαγής αντιλήψεων**

Η ανταλλαγή αντιλήψεων δεν περιλαμβάνει αλλαγές σχετικές με τους στόχους της εργασίας του εργαζομένου, όπως για παράδειγμα ποια καθήκοντα έχει ή με ποιον αλληλεπιδρά. Η ανταλλαγή των αντιλήψεων ή το γνωστικό job crafting επισημαίνει τις βελτιώσεις που αφορούν το νόημα που μπορεί να προκύψει από τους εργαζομένους αλλάζοντας τον τρόπο που σκέφτονται για τα καθήκοντά τους, τις σχέσεις ή την εργασία τους στο σύνολό της. Αυτή η πιθανή δύναμη της ψυχικής μορφής του job crafting υποστηρίζει το πώς οι εργαζόμενοι βιώνουν την εργασία

τους, χωρίς να αλλάξει τίποτα σωματικό, φυσικό ή ο στόχος αυτής (Crum & Langer, 2007).

Υπάρχουν τρεις τρόποι με τους οποίους οι εργαζόμενοι μπορούν να τροποποιήσουν τις αντιλήψεις για την εργασία τους προκειμένου να βιώσουν περισσότερο το νόημα σε αυτήν και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Πιο συγκεκριμένα:

- **Διευρύνοντας αντιλήψεις (Expanding perceptions)**

Οι εργαζόμενοι μπορούν να αναπτύξουν το νόημα διευρύνοντας τις αντιλήψεις τους για τον σκοπό ή τον αντίκτυπο της εργασίας τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να σκέφτονται την εργασία τους ως σύνολο, παρά ως μια σειρά από διακριτά καθήκοντα και σχέσεις. Με τη διατήρηση αυτού του ολιστικού σκοπού της εργασίας στο μυαλό τους, οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να συνδεθούν καλύτερα με τους τελικούς σκοπούς αυτής (Grant, 2007) και έτσι την βιώνουν πιο ουσιώδη και προτρεπτική (Hackman & Oldham, 1976, 1980). Σύμφωνα με την έρευνα των Bunderson και Thompson (2009), διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι σε ζωολογικό κήπο είναι υπεύθυνοι για τον καθαρισμό των κλουβιών και τη διατροφή των ζώων. Οι εργαζόμενοι αυτοί, βλέπουν την εργασία τους ως ηθικό καθήκον να προστατεύουν και να παρέχουν την κατάλληλη φροντίδα στα ζώα. Αυτή η ολιστική άποψη της εργασίας τους είναι πιθανό να τους κάνει να τη θεωρούν πιο ουσιώδη και με κίνητρο για αυτούς από ό, τι η απλή επικέντρωση στα επιμέρους καθήκοντα που συνθέτουν την εργασία τους.

- **Εστιάζοντας σε αντιλήψεις (Focusing perceptions)**

Σε αντίθεση με την διεύρυνση των αντιλήψεων, οι εργαζόμενοι μπορούν να εστιάσουν σε συγκεκριμένα καθήκοντα της εργασίας τους τα οποία είναι σημαντικά και πολύτιμα για αυτούς. Αυτή η τεχνική μπορεί να είναι πιο χρήσιμη για τους εργαζομένους που δεν είναι ευχαριστημένοι με ένα σημαντικό μέρος των καθηκόντων που συνθέτουν τις εργασίες τους. Μέσω της εστίασης, μπορούν να εντοπίσουν τα σημεία εκείνα που τους ευχαριστούν και που έχουν νόημα γι'αυτούς. Για παράδειγμα, οι μηχανικοί λογισμικού, βρίσκουν νόημα στην εργασία τους με τη δημιουργία νέων

ιδεών, που δεν αποτελεί όμως το κύριο καθήκον στην εργασία τους. Θα μπορούσαν όμως να προσπαθήσουν να εστιάσουν στην δημιουργία ιδεών και να υπενθυμίζουν στον εαυτό τους ότι ένα μεγάλο μέρος της εργασίας τους είναι σχετικό με αυτήν.

Εστιάζοντας στις δημιουργικές πτυχές της εργασίας τους που έχουν τη μεγαλύτερη σημασία για αυτούς, μπορεί να είναι σε θέση να αξιοποιήσουν πιο αποτελεσματικά τις σημαντικές συνιστώσες της εργασίας τους προκειμένου να ανεχτούν τα καθήκοντα που φαίνονται λιγότερο σημαντικά. Επιπλέον, χωρίζοντας διανοητικά την εργασία σε δύο μέρη, ένα που θα είναι πιο ουσιαστικό και με νόημα, όπως για παράδειγμα η δημιουργία νέων ιδεών και ένα που θα είναι λιγότερο όπως για παράδειγμα η κωδικοποίηση, μπορούν να θεωρήσουν ότι η πιο ουσιαστική εργασία θα τους επιφέρει μελλοντική ανταμοιβή και έτσι να γίνει η παρακίνηση αυτών για το λιγότερο ενδιαφέρον μέρος (Oettingen *et al.*, 2001).

- **Συνδέοντας αντιλήψεις (Linking perceptions)**

Οι εργαζόμενοι μπορούν να επωφεληθούν από την εργασία τους εφιστώντας τη σύνδεση μεταξύ συγκεκριμένων καθηκόντων ή σχέσεων, συμφερόντων, αποτελεσμάτων ή άλλων πτυχών της εργασίας που έχουν νόημα για αυτούς. Για παράδειγμα, ένας εκπρόσωπος εξυπηρέτησης πελατών που έχει πάθος με την κωμωδία, θα μπορούσε να σχεδιάσει μια ψυχική σύνδεση μεταξύ της εκτέλεσης κωμωδίας με τις στιγμές μέσα στην ημέρα της εργασίας του που αφιερώνει κάνοντας αστεία για να δημιουργήσει σχέσεις με τους πελάτες. Βλέποντας τη σχέση μεταξύ των δύο αυτών εμπειριών, ο εκπρόσωπος αντιλαμβάνεται αυτές τις αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες πιο ουσιαστικά, καθώς συνδέει το προσωπικό ενδιαφέρον του εκπρόσωπου ως στοιχείο της ταυτότητάς του με την εργασία του (Berg *et al.*, 2010).

2.6 Η προσαρμογή της εργασίας του ατόμου (Person-job fit)

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, θεωρείται ότι υπάρχουν δύο πτυχές που αφορούν την προσαρμογή της εργασίας του ατόμου:

- Η προσαρμογή των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων μεταξύ των ατόμων από τη μία πλευρά και οι απαιτήσεις της εργασίας τους από την άλλη (Cable & Judge, 1996; Lauver & Kristof-Brown, 2001).
- Η προσαρμογή μεταξύ των αναγκών και των επιθυμιών του ατόμου και όσα προβλέπονται από την εργασία του (Cable & DeRue, 2002).

Έτσι η προσαρμογή της εργασίας του ατόμου ενσωματώνει τι μπορεί να κάνει ένας εργαζόμενος και τι επιθυμεί στην εργασία του, καθώς και τι απαιτεί η εργασία από τον εργαζόμενο και τι αυτός προσφέρει. Όταν αυτοί οι παράγοντες είναι σε ισορροπία, ο εργαζόμενος είναι πιθανό να αντιμετωπίζει μια καλή προσαρμογή στην εργασία, αλλά μπορεί επίσης να υπάρξει μη προσαρμογή όταν μία ή δύο από τις πτυχές δεν βρίσκονται σε ισορροπία. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος πρέπει να ασχοληθεί με μία εργασία που απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις σε υπολογιστή. Η επιχείρηση όμως δεν προσφέρει στον εργαζόμενο τη δυνατότητα να παρακολουθήσει μαθήματα έτσι ώστε να αποκτήσει τις κατάλληλες γνώσεις. Αυτό ενδέχεται να οδηγήσει τον εργαζόμενο σε κακή προσαρμογή. Εάν κάποιος εργαζόμενος είναι σε θέση να επιλύσει αυτή την κακή προσαρμογή μαθαίνοντας από τους πιο έμπειρους συναδέλφους, η προσαρμογή μπορεί να αποκατασταθεί. Το job crafting μπορεί να είναι ένας καλός τρόπος για να επιτευχθεί αυτό, επειδή ο εργαζόμενος ξέρει τι προκαλεί την κακή προσαρμογή και πώς μπορεί να την διορθώσει. Η ύπαρξη κακής προσαρμογής αποτελεί τότε ένα έναυσμα για να συμμετάσχει στο job crafting. Αυτή η άποψη δεν είναι καινούρια. Σύμφωνα με τους μελετητές Frese and Fay (2001), υποστηρίζεται ότι η αρνητικότητα στην εργασία, όπως η δυσαρέσκεια των εργαζομένων που πηγάζει από την κακή προσαρμογή, είναι συχνά η αιτία για το job crafting έτσι ώστε να εκπληρωθούν οι επιθυμίες των εργαζομένων και η εργασιακή ικανοποίηση αυτών.

2.7 Job crafting & κίνητρα, δυνάμεις & πάθος

Σύμφωνα με έρευνα σχετική με την προσαρμογή της εργασίας του ατόμου, θεωρείται ότι όταν οι εργαζόμενοι αντιληφθούν κάτι παραπάνω από μία προσαρμογή μεταξύ αυτών και της εργασίας τους, είναι πιθανό να θεωρήσουν ότι η εργασία τους δίνει προσωπικό νόημα, καθώς ανταποκρίνονται με βελτιωμένη απόδοση στην

εργασία τους, νιώθουν εργασιακή ικανοποίηση και επιθυμούν την διατήρησή τους στην επιχείρηση όπου εργάζονται (Caldwell & O'Reilly, 1990; Kristof-Brown *et al.*, 2005).

Επιπλέον, σύμφωνα με μελέτη σχετικά με το πώς οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να τροποποιήσουν με επιτυχία την εργασία τους με τρόπους που έχουν νόημα για αυτούς και είναι χρήσιμοι για την επιχείρηση, εντοπίστηκαν τρεις βασικές κατηγορίες των προσωπικών χαρακτηριστικών που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι για να καθοδηγήσουν τις προσπάθειές τους για job crafting. Συγκεκριμένα:

- **Κίνητρα**

Το job crafting των εργαζομένων γίνεται με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να συνδέονται τα κίνητρα με την προσπάθεια και την επιμονή που καταβάλλουν ώστε να πετύχουν τους στόχους της εργασίας τους. Παραδείγματα για κίνητρο αποτελούν η απόλαυση που νιώθουν οι εργαζόμενοι με την εκπλήρωση των στόχων, η προσωπική τους ανάπτυξη, η φιλία που ενδέχεται να αναπτύξουν με άλλους συναδέλφους καθώς επίσης και η προώθηση του νοήματος που βιώνουν από την εργασία τους στους συναδέλφους τους έτσι ώστε να μοιραστούν μαζί τους την αξία και το νόημα της εργασίας (Ambrose & Kulik, 1999).

- **Δυνάμεις**

Το job crafting των εργαζομένων γίνεται με τέτοιο τρόπο που επιτρέπει στους εργαζομένους να αξιοποιήσουν τα δυνατά τους σημεία, τα οποία μπορεί να εφαρμοστούν παραγωγικά στην εργασία. Δυνατά σημεία μπορούν να θεωρηθούν οι δεξιότητες που έχει ένας εργαζόμενος για την επίλυση συγκεκριμένου προβλήματος, η προσοχή που δίνει στη λεπτομέρεια, μια δημόσια ομιλία κ.α. Έτσι μπορεί να πραγματοποιηθεί η ανάπτυξη του νοήματος, βοηθώντας τους εργαζομένους να κάνουν καλά αυτό που είναι ικανοί κάνουν (Clifton & Harter, 2003).

- **Πάθος**

Το job crafting των εργαζομένων γίνεται με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να δημιουργούνται ευκαιρίες για να επιτύχει ο εργαζόμενος το πάθος που έχει με κάποια

δραστηριότητα ή με οτιδήποτε μπορεί να διατηρήσει το ενδιαφέρον του αμείωτο. Παραδείγματα αποτελούν η μάθηση, η διδασκαλία και η χρήση της τεχνολογίας τα οποία δεν αποτελούν μόνο εργασιακή δέσμευση, αλλά και πηγές απόλαυσης προσδίδοντας νόημα στην εργασία των εργαζομένων (Csikszentmihalyi, 1990; Vallerand *et al.*, 2003; Wrzesniewski, Rozin, & Bennett, 2002).

Οι τρεις αυτές κατηγορίες μπορεί να προσφέρουν μια βάση για να βοηθηθούν οι εργαζόμενοι σχετικά με τις πτυχές του εαυτού τους που αφορούν τις θέσεις εργασίας τους και θα πρέπει να επεξεργαστούν έτσι ώστε να προσαρμοστούν στο εργασιακό τους περιβάλλον και να είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους. Εάν οι εργαζόμενοι αξιοποιήσουν τις τρεις αυτές κατηγορίες που αφορούν τις προσωπικές επιθυμίες και τις ικανότητές τους, η εργασία τους θα γίνει πιο ουσιαστική, με νόημα και αξία. Τέλος, θα μπορούσαν να κάνουν το job crafting με τρόπους που να διευκολύνει την έκφραση των κινήτρων, των δυνάμεων, και του πάθους τους με απώτερο σκοπό να συντελέσει στην ικανοποίησή τους.

2.8 Θεωρητική και εμπειρική βιβλιογραφία

Η βιβλιογραφία που αφορά το job crafting είναι σχετικά νέα, αλλά έχει επεκταθεί ραγδαία τα τελευταία χρόνια. Το μοντέλο των Wrzesniewski και Dutton, (2001), βασίστηκε σε στοιχεία που προέκυψαν σε προηγούμενες μελέτες σχετικά με το πώς διάφορες κατηγορίες εργαζομένων, όπως κομμωτές, μηχανικοί, νοσηλευτές, σεφ και οι καθαριστές νοσοκομείων, τροποποιούν την εργασία τους, συχνά χωρίς την υποστήριξη ή την αναγνώριση από τους προϊσταμένους των επιχειρήσεων στις οποίες δουλεύουν. Οι εργαζόμενοι δημιουργούν τις δικές τους εμπειρίες με συγκεκριμένους τρόπους, που έχουν σημασία γι'αυτούς και έχουν αντίκτυπο στην εργασία τους. Έτσι ο σχεδιασμός της εργασίας αποτελεί μόνο ένα μέρος, το άλλο μέρος ξεκινάει και οδηγείται από τον εργαζόμενο μέσω του job crafting που κάνει. Αρκετοί μελετητές έχουν επεξεργαστεί το αρχικό αυτό πλαίσιο του job crafting.

Σε μία μελέτη που πραγματοποιήθηκε σε πωλητές, διαπιστώθηκε η σημασία που δίνεται στη γνωστική ικανότητα, την ποιότητα της εικόνας τους, στο αντιληπτό επίπεδο ελέγχου, καθώς και στην προθυμία τους να αλλάξουν μέρος των καθηκόντων

της εργασίας τους (Lyons, 2008). Σύμφωνα με αυτά τα ευρήματα θεώρησαν ότι οι εργαζόμενοι θα είναι πιο πιθανό να εμπλακούν σε job crafting όταν αποδίδουν καλά και αντιλαμβάνονται από τους εαυτούς τους και τους άλλους ότι είναι ικανοί και αξιόπιστοι (Clegg and Spencer, 2007).

Σε μια μελέτη που πραγματοποιήθηκε σε εκπαιδευτικούς (Leana *et al.*, 2009), εισήχθη η ιδέα της συνεργαστικής τροποποίησης της εργασίας (collaborative job crafting), σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι συνεργάζονται για να επανασχεδιάσουν συλλογικά τις θέσεις εργασίας τους. Οι εκπαιδευτικοί που ασχολούνται με την συνεργαστική τροποποίηση της εργασίας τους, έτειναν να έχουν καλύτερες επιδόσεις από ό,τι εκείνοι που δεν ασχολούνταν, ειδικά οι λιγότερο έμπειροι εκπαιδευτικοί. Εκτός από την υψηλότερη απόδοση, το job crafting έχει συσχετιστεί με αυξημένα επίπεδα ανθεκτικότητας στις αντιξοότητες της εργασίας (Ghitulescu, 2007) και στην αυξημένη συναισθηματική ευημερία (French, 2009).

Εν συνεχεία, σύμφωνα με μελέτη που πραγματοποιήθηκε σε εργαζομένους σε κερδοσκοπικούς και μη κερδοσκοπικούς τομείς, θεωρήθηκε πώς οι εργαζόμενοι προσαρμόζονται στις προκλήσεις για την τροποποίηση της εργασίας τους. Οι διαδικασίες για τροποποίηση διαφέρουν μεταξύ των εργαζομένων. Παρά το γεγονός ότι όλες οι μελέτες για το job crafting έχουν εστιάσει στους εργαζομένους σε γενικές γραμμές, έχει πραγματοποιηθεί διάκριση μεταξύ των εργαζομένων που κατέχουν υψηλόβαθμες θέσεις και αυτών με χαμηλόβαθμες θέσεις (Berg, Wrzesniewski & Dutton, 2010). Παρατηρείται ότι υπάρχει διαφορά στην αυτονομία των ατόμων που είναι σε υψηλόβαθμες θέσεις, για παράδειγμα διευθυντές και προϊστάμενοι με αυτούς που βρίσκονται σε χαμηλόβαθμες θέσεις. Οι εργαζόμενοι σε υψηλόβαθμες θέσεις αισθάνονται περισσότερο αναγκασμένοι να τροποποιήσουν την εργασία τους, ενώ οι εργαζόμενοι σε χαμηλόβαθμες θέσεις αισθάνονται μεγαλύτερη αυτονομία. Το επίπεδο της εργασίας και το επίπεδο της αυτονομίας δεν σημαίνει απαραίτητα ότι επηρεάζει τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τροποποίηση με τον τρόπο που θα περίμενε κανείς. Πρόκειται για την αντίληψη της αυτονομίας και ο βαθμός της ελευθερίας για τροποποίηση της εργασίας (Berg, Wrzesniewski and Dutton, 2010).

Παρά το γεγονός ότι σχεδόν όλες οι έρευνες για το job crafting εστιάζουν στους εργαζόμενους, έχει πραγματοποιηθεί επιπλέον διάκριση μεταξύ των προϊσταμένων οι οποίοι είναι υψηλόβαθμοι και των εργαζομένων που είναι

χαμηλόβαθμοι (Berg, Wrzesniewski & Dutton, 2010). Ως εκ τούτου, τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι προϊστάμενοι τροποποιούν την εργασία τους. (Berg, Wrzesniewski & Dutton, 2010). Το job crafting είναι μια συνεχής διαδικασία που είναι πιθανόν να επηρεαστεί από οπουδήποτε βρίσκονται οι εργαζόμενοι στην σταδιοδρομία τους (Fried *et al.*, 2007) και το κοινωνικό πλαίσιο στο οποίο κάνουν την εργασία τους (Berg, Wrzesniewski, & Dutton, 2010).

2.9 Εργασιακές στάσεις & Job Crafting

Το job crafting θεωρείται ως μια πολλά υποσχόμενη ιδέα στην οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά, παρά το γεγονός ότι η ερευνητική προσοχή στο συγκεκριμένο αντικείμενο δεν έχει λάβει έκταση. Σύμφωνα με αρκετές μελέτες, το job crafting μπορεί να επιφέρει σημαντικά θετικά αποτελέσματα που έχουν αντίκτυπο τόσο στον εργαζόμενο όσο και την επιχείρηση. Παραδείγματα θετικών αποτελεσμάτων αποτελούν η εργασιακή δέσμευση, η εργασιακή ικανοποίηση, η ελαστικότητα και η ευημερία (Berg *et al.*, 2008). Πιο συγκεκριμένα:

2.9.1 Εργασιακή ικανοποίηση (Job Satisfaction)

Σύμφωνα με τους μελετητές Wrzesniewski and Dutton (2001), θεωρείται ότι το job crafting μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη σημασία της εργασίας και σε μια θετική ταυτότητα αυτής. Με την πραγματοποίηση αλλαγών στην εργασία τους, οι εργαζόμενοι θα είναι δυνατό να την βιώσουν με άλλο τρόπο τροποποιώντας κάποιον άλλο σκοπό της εργασίας τους.

Επιπλέον, θεωρείται ότι το job crafting μπορεί να ενισχύσει την προσαρμογή του ατόμου στην εργασία και ότι αυτό με τη σειρά του, επιφέρει υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Τα υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης θα οδηγήσουν σε θετικά οργανωτικά αποτελέσματα, όπως η εργασιακή προσήλωση και η διατήρηση των εργαζομένων στις υπάρχουσες θέσεις τους (KristofBrown, Zimmerman & Johnson, 2005). Τα άτομα που είναι ενεργά στη διαμόρφωση του περιβάλλοντός τους είναι επίσης πιο πιθανό να βιώσουν καλύτερα την ευημερία στην

εργασία τους. Αυτό μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι ενδέχεται να αισθάνονται ότι έχουν περισσότερο τον έλεγχο στο δικό τους περιβάλλον. Θεωρείται επίσης ότι μπορεί να υπάρχει αναπληροφόρηση μεταξύ των θετικών αποτελεσμάτων και του επιπέδου των απαιτήσεων που έχει η εκάστοτε εργασία και οι πόροι αυτής. Όταν οι εργαζόμενοι βιώνουν θετικά συναισθήματα, θεωρείται πιθανό ότι αναπτύσσεται η λεγόμενη σπείρα ωφελειών (gain spiral) στο επίπεδο των πόρων της εργασίας και των απαιτήσεων αυτής.

Για παράδειγμα, σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε, διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι με κίνητρο, επηρεάζουν τα επίπεδα των εργασιακών απαιτήσεων και των πόρων της εργασίας τους με την πάροδο του χρόνου κατά τέτοιο τρόπο ώστε να συσσωρεύουν πόρους και προκλητικές απαιτήσεις ή και να μειώνουν το ποσό των απαιτήσεων (Salanova *et al.*, 2006). Υποστηρίζεται ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να επηρεάσουν τους πόρους της εργασίας τους (Tims & Bakker, 2010). Σύμφωνα με έρευνα, οι εργαζόμενοι που ανέφεραν ότι είχαν συμμετάσχει σε πρωτοβουλίες σχετικές με τους πόρους της εργασίας τους, παρατηρήθηκε ότι είχαν ένα υψηλότερο επίπεδο αυτών των πόρων μετά από 2 μήνες. Συνεπώς, το job crafting των εργαζομένων φαίνεται να είναι αποτελεσματικό, διότι καταλήγει σε μία αύξηση του επιπέδου των πόρων της εργασίας με την πάροδο του χρόνου. Η αύξηση των πόρων εργασίας μεσολαβεί τη σχέση μεταξύ του job crafting των εργαζομένων και της αύξησης της ευημερίας αυτών (Tims & Bakker, 2010).

Σύμφωνα με την κινητήρια διαδικασία του μοντέλου JD - R (Bakker & Demerouti, 2007), η συγκεκριμένη μελέτη υποστηρίζει ότι ένα υψηλό επίπεδο των πόρων της εργασίας επιδρά σημαντικά στην ευημερία των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν την πρωτοβουλία για την ευθυγράμμιση των πόρων της εργασίας τους με τις δικές τους ανάγκες και προτιμήσεις για να οδηγηθούν σε αυξημένη ευημερία.

2.9.2 Εργασιακή προσήλωση (Work Engagement)

Οι απαιτήσεις της εργασίας διαδραματίζουν επίσης ρόλο στην προβλεπόμενη εργασιακή ευημερία (Karasek, 1985), καθώς ανταποκρίνονται ενεργά και με προσανατολισμένο τρόπο (LePine *et al.*, 2005). Αυτή η διαδικασία αξιολόγησης και η

προκύπτουσα απόκριση συμπεριφοράς μπορεί να εξηγήσει τη θετική σχέση μεταξύ των προκλητικών εργασιακών απαιτήσεων και της εργασιακής προσήλωσης. Ως εκ τούτου, αν και οι προκλητικές απαιτήσεις απαιτούν σκληρή δουλειά από τον εργαζόμενο, το αποτέλεσμα αναμένεται να είναι ικανοποιητικό, καθώς έχει ως κίνητρο τη σκληρή δουλειά με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων του.

Μια μετα-ανάλυση από τους μελετητές Crawford, LePine και Rich (2010), στηρίζει το επιχείρημα ότι οι προκλητικές απαιτήσεις συνδέονται θετικά τόσο με την εργασιακή προσήλωση όσο και με την επαγγελματική εξουθένωση. Επιπλέον, μια μετα - ανάλυση από τους μελετητές Podsakoff, Lepine και Lepine (2007), έδειξε ότι οι προκλητικές απαιτήσεις στην εργασία συσχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Εν αντιθέσει, με την αποφυγή τέτοιων απαιτήσεων που ενδέχεται να θεωρούνται αγχωτικές, θα μειωθεί η προσωπική ανάπτυξη, η επίτευξη των στόχων και θα εμποδιστεί η βέλτιστη λειτουργία (LePine *et al.*, 2005). Προηγούμενες μελέτες έχουν δείξει ότι η αποφυγή των εργασιακών απαιτήσεων μπορεί να σχετίζεται με την επαγγελματική εξουθένωση, επειδή οι εργαζόμενοι πρέπει να επενδύσουν σημαντικούς πόρους για να αντιμετωπίσουν αυτές τις απαιτήσεις (Hakanen, Schaufeli, & Ahola, 2008; Schaufeli *et al.*, 2009).

Σε συμφωνία και με άλλες μελέτες, παρατηρήθηκε μια σημαντική σχέση μεταξύ της τροποποίησης των πιο προκλητικών απαιτήσεων με την αυξημένη εργασιακή προσήλωση και την μειωμένη επαγγελματική εξουθένωση (burnout). Το αποτέλεσμα αυτό υποδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν σε πρωτοβουλίες για τη δημιουργία πιο προκλητικών θέσεων εργασίας για τους εαυτούς τους, επηρέασαν σε κάποιο βαθμό τη δική τους ευημερία. Είναι πιθανό ότι γνωρίζοντας ότι κάποιος έχει επηρεάσει τις προκλητικές τους απαιτήσεις, αυτό να έχει ευεργετικά αποτελέσματα για την ευημερία τους (Crawford *et al.*, 2010). Τα ευεργετικά αποτελέσματα μπορεί απλά να αντληθούν από τη συμμετοχή των εργαζομένων στο job crafting (Oldham and Hackman, 2010). Σύμφωνα με πρόσφατες μελέτες, ο φόρτος εργασίας θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μια προκλητική ζήτηση επειδή συσχετιζόταν με την εργασιακή προσήλωση (Crawford *et al.*, 2010; Podsakoff *et al.*, 2007). Στο περιβάλλον εργασίας που μελετήθηκε κατά τη διάρκεια δύο μηνών, πολλές από τις διαδικασίες αυτές ήταν αυτοματοποιημένες και επομένως ο εργαζόμενος ήταν σε θέση να διατηρήσει το φόρτο εργασίας του σε σταθερό επίπεδο.

2.9.3 Οργανωσιακή συμπεριφορά του εταιρικού πολίτη (Organizational Behavior of Citizen)

Σύμφωνα με έρευνα του Shusha (2014), μελετήθηκε ο αντίκτυπος του job crafting στην οργανωσιακή συμπεριφορά του εταιρικού πολίτη (OCB). Τα στοιχεία συλλέχθηκαν μεταξύ 396 νοσηλευτών και των υπεύθυνών τους, οι οποίοι εργάζονταν σε εννέα αιγυπτιακά ιατρικά κέντρα. Τα ευρήματα υποστήριξαν μια ισχυρή υποστήριξη για το προτεινόμενο μοντέλο. Οι νοσηλευτές που είχαν προδιάθεση για job crafting ήταν πιο πιθανό να ασκήσουν OCB (π.χ αλτρουισμό, ευσυνειδησία, ευγένεια, πολιτική αρετή και φιλοτιμία). Ως εκ τούτου, τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν ότι η τροποποίηση των καθηκόντων και η σχετική τροποποίηση (task and relational crafting) είναι οι προγνωστικές μεταβλητές του OCB.

Παρά τις πολυάριθμες μελέτες σχετικά με το OCB, λίγοι ερευνητές έχουν εξετάσει τις επιδράσεις των χαρακτηριστικών του job crafting στο OCB. Σύμφωνα με έρευνα των Chiu και Chen (2005), διερευνήθηκε η σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών του job crafting και του OCB και αποσαφηνίστηκαν οι επιδράσεις από την εργασιακή ικανοποίηση. Τα στοιχεία συλλέχθηκαν από 270 εργαζομένους από 24 εταιρείες ηλεκτρονικών. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ποικιλία των θέσεων εργασίας και η σημασία για την εργασία είχαν σημαντικά θετική συσχέτιση με το OCB.

2.9.4 Το ΨΣ και η συσχέτισή του με το job crafting

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που πραγματοποιήθηκε, τα ευρήματα ερευνών έδειξαν πως όταν τηρείται το ΨΣ από την πλευρά της επιχείρησης, τότε αυτό σχετίζεται θετικά με εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές. Καθώς ο εργαζόμενος νιώθει ευχαριστημένος με την εργασία του και ταυτίζεται με την επιχείρηση στην οποία δουλεύει, πιθανολογείται ότι θα έχει προδιάθεση για job crafting.

Εν αντιθέσει όταν η επιχείρηση δεν είναι σε θέση να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις της απέναντι στους εργαζομένους της και υπάρχει παραβίαση ή διάρρηξη του ΨΣ, τότε αυτό σχετίζεται αρνητικά με εργασιακές στάσεις και

συμπεριφορές και κατ'επέκταση εικάζεται πως ο εργαζόμενος δεν θα έχει προδιάθεση για job crafting.

H₆: Το job crafting σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση, την εργασιακή προσήλωση, την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή συμπεριφορά του εταιρικού πολίτη, καθώς επίσης σχετίζεται αρνητικά με την πρόθεση για παραίτηση.

H₇: Το job crafting σχετίζεται θετικά με το ΨΣ.

H₈: Η διάρρηξη και η παραβίαση του ΨΣ σχετίζονται αρνητικά με το job crafting.

Ερευνητικό ερώτημα: *Η οικονομική κρίση μπορεί να επηρεάσει είτε θετικά είτε αρνητικά την προδιάθεση του εργαζομένου για job crafting.*

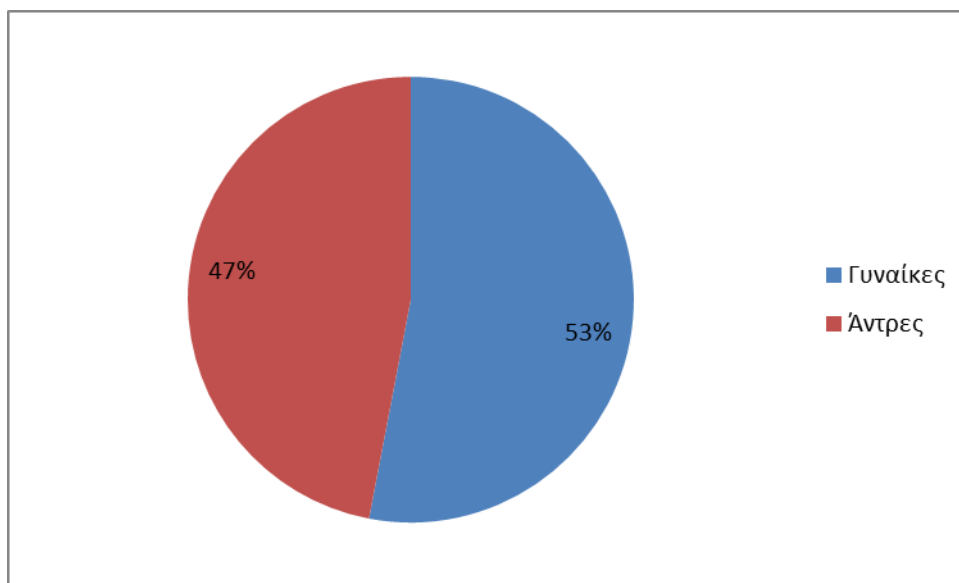
3^ο Κεφάλαιο

Μεθοδολογία

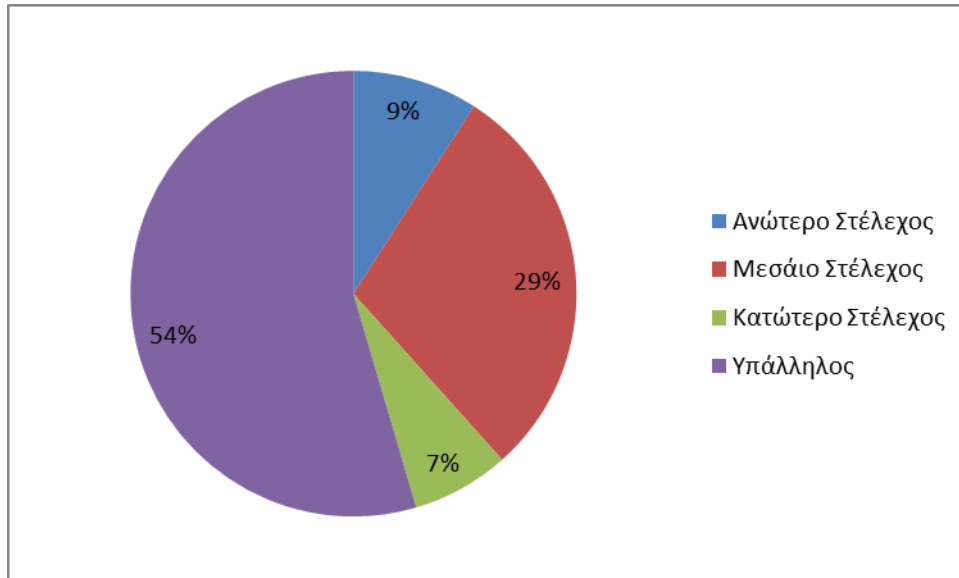
3^ο Κεφάλαιο

3.1 Μεθοδολογία

Για τη διερεύνηση της σχέσης του ΨΣ και του job crafting με τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές, έγινε χρήση ερωτηματολογίου το οποίο αναρτήθηκε διαδικτυακά. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν εθελοντικά να συμμετάσχουν στην έρευνα και αφού πρώτα ενημερώθηκαν μέσω της εισαγωγής του ερωτηματολογίου, απάντησαν στις ακόλουθες ερωτήσεις. Απαραίτητη προϋπόθεση ήταν όλοι οι συμμετέχοντες να είναι εργαζόμενοι. Έπειτα από τις 45 ημέρες ανάρτησης, 230 εργαζόμενοι συνολικά απάντησαν το ερωτηματολόγιο, εκ των οποίων οι 121 ήταν γυναίκες (53 %) και οι 108 άνδρες (47 %) (Διάγραμμα 3.1.1). Εν συνεχεία, όσον αφορά τη θέση τους στην ιεραρχία, το 54 % ήταν υπάλληλοι, το 7 % κατώτερα στελέχη, το 29 % μεσαία στελέχη και το 9 % υψηλόβαθμα στελέχη (Διάγραμμα 3.1.2). Το ερωτηματολόγιο αναρτήθηκε στα ελληνικά και ήταν διαθέσιμο διαδικτυακά για 45 ημέρες. Αποτελείται από 90 ερωτήσεις καθώς επίσης οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν για την μέτρηση των μεταβλητών θα αναλυθούν στην πορεία.



Διάγραμμα 3.1.1: Το φύλο του δείγματος.



Διάγραμμα 3.1.2: Η θέση του δείγματος στην ιεραρχία.

3.2 Κλίμακες

Οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν για τις ανάγκες της έρευνας, αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση, την εργασιακή προσήλωση, την οργανωσιακή δέσμευση, την οργανωσιακή συμπεριφορά του εταιρικού πολίτη, το job crafting, το συναλλακτικό και σχεσιακό ΨΣ σύμβολαιο, τη διάρρηξη και την παραβίαση του ΨΣ, την πρόθεση για παραίτηση και την οικονομική κρίση. Ακολουθεί αναλυτική περιγραφή της κάθε κλίμακας, καθώς επίσης και πίνακας (Πίνακας 3.2.11.1) με τις μεταβλητές και τον συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's α .

3.2.1 Εργασιακή ικανοποίηση

Η κλίμακα της εργασιακής ικανοποίησης που χρησιμοποιήθηκε είναι από τους Brayfield και Rothe (1951). Αποτελείται από 5 ερωτήσεις και οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν τις προτάσεις βάζοντας αριθμούς από το 1 μέχρι το 5 (1= διαφωνώ απόλυτα, 2= διαφωνώ, 3= ουδέτερη άποψη, 4= συμφωνώ, 5= συμφωνώ απόλυτα). Ενδεικτικές προτάσεις αποτελούν:

1. Είμαι αρκετά ικανοποιημένος με την εργασία μου.
2. Τις περισσότερες ημέρες είμαι ενθουσιασμένος με την εργασία μου.

Σύμφωνα με τη στατιστική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε μέσω του προγράμματος IBM SPSS Statistics, ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's α ισούται με 0,785, ο οποίος θεωρείται ικανοποιητικός.

3.2.2 Εργασιακή προσήλωση

Η κλίμακα της εργασιακής προσήλωσης που χρησιμοποιήθηκε είναι από τους Bakker και Demerouti (2007). Αποτελείται από 17 ερωτήσεις και οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν τις προτάσεις βάζοντας αριθμούς από το 1 μέχρι το 5 (1= ποτέ, 2= λίγες φορές, 3= ούτε λίγες ούτε πολλές, 4= συχνά, 5= πάντα). Ενδεικτικές προτάσεις αποτελούν:

1. Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα.
2. Η εργασία που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα.

Σύμφωνα με τη στατιστική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε μέσω του προγράμματος IBM SPSS Statistics, ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's α ισούται με 0,937, ο οποίος θεωρείται ικανοποιητικός.

3.2.3 Οργανωσιακή δέσμευση

Η κλίμακα της οργανωσιακής δέσμευσης που χρησιμοποιήθηκε είναι από τους Mowday *et al.*, (1979) και Fritz *et al.*, (2013). Αποτελείται από 7 ερωτήσεις και οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν τις προτάσεις βάζοντας αριθμούς από το 1 μέχρι το 5 (1= διαφωνώ απόλυτα, 2= διαφωνώ, 3= ουδέτερη άποψη, 4= συμφωνώ, 5= συμφωνώ απόλυτα). Ενδεικτικές προτάσεις αποτελούν:

1. Θα δεχτώ σχεδόν κάθε είδους ανάθεση εργασίας για να συνεχίσω να δουλεύω για αυτή την εταιρία.
2. Θεωρώ ότι οι αξίες μου και οι αξίες της εταιρίας είναι παρόμοιες.

Σύμφωνα με τη στατιστική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε μέσω του προγράμματος IBM SPSS Statistics, ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's α ισούται με 0,891, ο οποίος θεωρείται ικανοποιητικός.

3.2.4 Οργανωσιακή συμπεριφορά του εταιρικού πολίτη

Η κλίμακα του OCB που χρησιμοποιήθηκε είναι από τους Konovsky και Organ, (1996). Αποτελείται από 4 ερωτήσεις και οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να

αξιολογήσουν τις προτάσεις βάζοντας αριθμούς από το 1 μέχρι το 5 (1= διαφωνώ απόλυτα, 2= διαφωνώ, 3= ουδέτερη άποψη, 4= συμφωνώ, 5= συμφωνώ απόλυτα). Ενδεικτικές προτάσεις αποτελούν:

1. Αναπτύσσω τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις προς όφελος της εταιρίας που εργάζομαι.
2. Έχω μια σχέση συνεργασίας με τον προϊστάμενο και με τους άλλους εργαζομένους της εταιρίας.

Σύμφωνα με τη στατιστική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε μέσω του προγράμματος IBM SPSS Statistics, ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's α ισούται με 0,553, ο οποίος δεν θεωρείται ικανοποιητικός.

3.2.5 Job Crafting

Η κλίμακα του Job Crafting που χρησιμοποιήθηκε είναι από τους Tims και Bakker, (2012). Αποτελείται από 21 ερωτήσεις και οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν τις προτάσεις βάζοντας αριθμούς από το 1 μέχρι το 5 (1= διαφωνώ απόλυτα, 2= διαφωνώ, 3= ουδέτερη άποψη, 4= συμφωνώ, 5= συμφωνώ απόλυτα). Ενδεικτικές προτάσεις αποτελούν:

1. Προσπαθώ να αναπτύξω τις ικανότητές μου.
2. Προσπαθώ να εξελιχθώ επαγγελματικά.

Σύμφωνα με τη στατιστική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε μέσω του προγράμματος IBM SPSS Statistics, ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's α ισούται με 0,753, ο οποίος θεωρείται ικανοποιητικός. Σημειώνεται πως προκειμένου να είναι ικανοποιητικός ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's α , αφαιρέθηκαν δύο προτάσεις (πρόταση 22 & πρόταση 26).

3.2.6 Συναλλακτικό συμβόλαιο (Transactional Contract)

Η κλίμακα του συναλλακτικού συμβολαίου που χρησιμοποιήθηκε είναι από τους Raja και Ntalianis, (2004). Αποτελείται από 9 ερωτήσεις και οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν τις προτάσεις βάζοντας αριθμούς από το 1 μέχρι το 5 (1= διαφωνώ απόλυτα, 2= διαφωνώ, 3= ουδέτερη άποψη, 4= συμφωνώ, 5= συμφωνώ απόλυτα). Ενδεικτικές προτάσεις αποτελούν:

1. Εργάζομαι μόνο τις ώρες που ορίζονται στη σύμβαση εργασίας και καμία ώρα πέρα από αυτές.
2. Η δέσμευση και η αφοσίωση που επιδεικνύω απέναντι στον οργανισμό περιορίζεται σε όσα λέει η σύμβαση εργασίας.

Σύμφωνα με τη στατιστική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε μέσω του προγράμματος IBM SPSS Statistics, ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's α ισούται με 0,770, ο οποίος θεωρείται ικανοποιητικός.

3.2.7 Σχεσιακό συμβόλαιο

Η κλίμακα του σχεσιακού συμβολαίου που χρησιμοποιήθηκε είναι από τους Raja και Ntalianis (2004). Αποτελείται από 9 ερωτήσεις και οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν τις προτάσεις βάζοντας αριθμούς από το 1 μέχρι το 5 (1= διαφωνώ απόλυτα, 2= διαφωνώ, 3= ουδέτερη άποψη, 4= συμφωνώ, 5= συμφωνώ απόλυτα). Ενδεικτικές προτάσεις αποτελούν:

1. Αναμένω να αναπτύσσομαι μέσα σε αυτόν τον οργανισμό.
2. Αισθάνομαι μέλος μίας ομάδας μέσα σε αυτόν τον οργανισμό.

Σύμφωνα με τη στατιστική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε μέσω του προγράμματος IBM SPSS Statistics, ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's α ισούται με 0,899, ο οποίος θεωρείται ικανοποιητικός.

3.2.8 Διάρρηξη ΨΣ

Η κλίμακα της διάρρηξης του ΨΣ που χρησιμοποιήθηκε είναι από τους Morrison και Robinson (1997). Αποτελείται από 5 ερωτήσεις και οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν τις προτάσεις βάζοντας αριθμούς από το 1 μέχρι το 5 (1= διαφωνώ απόλυτα, 2= διαφωνώ, 3= ουδέτερη άποψη, 4= συμφωνώ, 5= συμφωνώ απόλυτα). Ενδεικτικές προτάσεις αποτελούν:

1. Σχεδόν όλες οι υποσχέσεις που μου έδωσε ο οργανισμός κατά την πρόσληψή μου έχουν τηρηθεί.
2. Αισθάνομαι ότι ο εργοδότης μου έχει επιτύχει την εκπλήρωση των υποσχέσεων που μου έδωσε κατά την πρόσληψή μου.

Σύμφωνα με τη στατιστική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε μέσω του προγράμματος IBM SPSS Statistics, ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's α ισούται με 0,920, ο οποίος θεωρείται ικανοποιητικός.

3.2.9 Παραβίαση ΨΣ

Η κλίμακα της διάρρηξης του ΨΣ που χρησιμοποιήθηκε είναι από τους Morrison και Robinson, (1997). Αποτελείται από 4 ερωτήσεις και οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν τις προτάσεις βάζοντας αριθμούς από το 1 μέχρι το 5 (1= διαφωνώ απόλυτα, 2= διαφωνώ, 3= ουδέτερη άποψη, 4= συμφωνώ, 5= συμφωνώ απόλυτα). Ενδεικτικές προτάσεις αποτελούν:

1. Αισθάνομαι εξαιρετικά απογοητευμένος για το πώς με έχει μεταχειριστεί ο οργανισμός.
2. Αισθάνομαι ότι ο οργανισμός μου έχει παραβιάσει τη μεταξύ μας συμφωνία.

Σύμφωνα με τη στατιστική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε μέσω του προγράμματος IBM SPSS Statistics, ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's α ισούται με 0,939, ο οποίος θεωρείται ικανοποιητικός.

3.2.10 Πρόθεση για παραίτηση

Η κλίμακα της πρόθεσης για παραίτηση που χρησιμοποιήθηκε είναι από τους Michael και Spector, (1982). Αποτελείται από 3 ερωτήσεις και οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν τις προτάσεις βάζοντας αριθμούς από το 1 μέχρι το 5 (1= ποτέ, 2= περιστασιακά, 3= μερικές φορές, 4= συνήθως, 5= πάντα). Ενδεικτικές προτάσεις αποτελούν:

1. Πόσο συχνά σκέφτεστε να παραιτηθείτε από τη δουλειά σας;
2. Θα ήθελα πολύ να παραιτηθώ από τη δουλειά μου.

Σύμφωνα με τη στατιστική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε μέσω του προγράμματος IBM SPSS Statistics, ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's α ισούται με 0,864, ο οποίος θεωρείται ικανοποιητικός.

3.2.11 Οικονομική κρίση

Για τους σκοπούς της έρευνας δημιουργήθηκε μια κλίμακα από έξι προτάσεις που μετρούν την οικονομική κρίση. Αποτελείται από 6 ερωτήσεις και οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν τις προτάσεις βάζοντας αριθμούς από το 1 μέχρι το 5 (1= διαφωνώ απόλυτα, 2= διαφωνώ, 3= ουδέτερη άποψη, 4= συμφωνώ, 5= συμφωνώ απόλυτα). Στο παράρτημα ακολουθούν αναλυτικά όλες οι ερωτήσεις της κλίμακας. Ενδεικτικές προτάσεις αποτελούν:

1. Πιστεύω πως η ελληνική αγορά λειτουργεί υπό συνθήκες οικονομικής κρίσης.
2. Πιστεύω πως η οικονομική κρίση δυσκολεύει τις επιχειρήσεις να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους.

Σύμφωνα με τη στατιστική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε μέσω του προγράμματος IBM SPSS Statistics, ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's α ισούται με 0,809, ο οποίος θεωρείται ικανοποιητικός.

Πίνακας 3.2.11.1: Οι κλίμακες των μεταβλητών & ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's α .

Μεταβλητές	Συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's α
Εργασιακή ικανοποίηση	0,785
Εργασιακή προσήλωση	0,937
Οργανωσιακή δέσμευση	0,891
OCB	0,553
Job Crafting	0,753
Συναλλακτικό σύμβολαιο	0,77
Σχεσιακό σύμβολαιο	0,899
Διάρρηξη ΨΣ	0,92
Παραβίαση ΨΣ	0,939
Πρόθεση για παραίτηση	0,864
Κρίση	0,809

4^ο Κεφάλαιο

Αποτελέσματα

4^ο Κεφάλαιο

Αποτελέσματα

4.1.1 Οι συσχετίσεις του ΨΣ με τις άλλες μεταβλητές

Με απώτερο σκοπό να διερευνηθεί η συσχέτιση του ΨΣ με τις υπόλοιπες μεταβλητές της έρευνας, πραγματοποιήθηκε συσχέτιση των μεταβλητών κάνοντας χρήση του στατιστικού προγράμματος IBM SPSS Statistics και του συντελεστή συσχέτισης Person Correlation (r). Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας το ΨΣ σχετίζεται με τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές, τη διάρρηξη και την παραβίαση του ΨΣ και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Πιο συγκεκριμένα:

4.1.2 Εργασιακές στάσεις & συμπεριφορές

Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι το ΨΣ έχει στατιστικά σημαντικές ($p < 0.00$) συσχετίσεις με τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές. Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά το συναλλακτικό ΨΣ, παρατηρείται ότι σχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση ($r = -,350, p < 0.00, H_1 =$ αποδεκτή), την εργασιακή προσήλωση ($r = -,416, p < 0.00, H_1 =$ αποδεκτή), την οργανωσιακή δέσμευση ($r = -,328, p < 0.00, H_1 =$ αποδεκτή) και το OCB ($r = -,441, p < 0.00, H_1 =$ αποδεκτή). Όσον αφορά την πρόθεση για παραίτηση, παρατηρείται ότι το συναλλακτικό ΨΣ σχετίζεται θετικά με αυτήν ($r = ,359, p < 0.00 H_1 =$ αποδεκτή). Ακολουθεί πίνακας (Πίνακας 4.1.2.1), με τη συσχέτιση του συναλλακτικού ΨΣ με τις μεταβλητές που αναφέρθηκαν πριν.

Όσον αφορά το σχεσιακό ΨΣ, παρατηρείται ότι σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση ($r = ,512, p < 0.00, H_2 =$ αποδεκτή), την εργασιακή προσήλωση ($r = ,530, p < 0.00, H_2 =$ αποδεκτή), την οργανωσιακή δέσμευση ($r = ,731, p < 0.00, H_2 =$ αποδεκτή) και το OCB ($r = ,514, p < 0.00, H_2 =$ αποδεκτή). Όσον αφορά την πρόθεση για παραίτηση, παρατηρείται ότι το σχεσιακό ΨΣ σχετίζεται αρνητικά με αυτήν ($r = -,558, p < 0.00, H_2 =$ αποδεκτή). Ακολουθεί πίνακας (Πίνακας 4.1.2.2) με τη συσχέτιση του συναλλακτικού ΨΣ με τις μεταβλητές που αναφέρθηκαν πριν.

Πίνακας 4.1.2.1: Η συσχέτιση του συναλλακτικού ΨΣ με τις μεταβλητές.

		Εργασιακή ικανοποίηση	Εργασιακή προσήλωση	Οργανωσιακή δέσμευση	OCB	Πρόθεση για παραίτηση
Συναλλακτικό ΨΣ	Pearson Correlation	-,350**	-,416**	-,328**	-,441**	,359**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	230	230	230	230	230

Πίνακας 4.1.2.2: Η συσχέτιση του σχεσιακού ΨΣ με τις μεταβλητές.

		Εργασιακή ικανοποίηση	Εργασιακή προσήλωση	Οργανωσιακή δέσμευση	OCB	Πρόθεση για παραίτηση
Σχεσιακό ΨΣ	Pearson Correlation	,512**	,530**	,731**	,514**	-,558**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	230	230	230	230	230

4.1.3 Οικονομική κρίση

Όσον αφορά την οικονομική κρίση, παρατηρείται ότι δεν έχει στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με τη διάρρηξη και την παραβίαση του ΨΣ ($p > 0.05$, $H_3 =$ απορρίπτεται). Ακολουθεί πίνακας (Πίνακας 4.1.3.1) με τη συσχέτιση της οικονομικής κρίσης με τη διάρρηξη και παραβίαση του ΨΣ.

Πίνακας 4.1.3.1: Η συσχέτιση της οικονομικής κρίσης με τη διάρρηξη και παραβίαση.

		Διάρρηξη ΨΣ	Παραβίαση ΨΣ
Οικονομική κρίση	Pearson Correlation	,043	,070
	Sig. (2-tailed)	,052	,291
	N	230	230

4.1.4 Διάρρηξη και παραβίαση ΨΣ

Η διάρρηξη και η παραβίαση του ΨΣ έχουν στατιστικά σημαντικές ($p < 0.00$) συσχετίσεις με το ΨΣ. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι όσο πιο υψηλό είναι το συναλλακτικό ΨΣ συμβόλαιο, τόσο πιο υψηλή είναι η αντίληψη ότι υπάρχει διάρρηξη αυτού ($r = ,182$, $p < 0.00$, H_4 , $H_5 =$ αποδεκτές). Όσον αφορά το σχεσιακό ΨΣ, παρατηρείται ότι όσο πιο υψηλό είναι το σχεσιακό ΨΣ, τόσο μικρότερη είναι η αντίληψη ότι υπάρχει διάρρηξη αυτού ($r = -,608$, $p < 0.00$, H_4 , $H_5 =$ αποδεκτές).

Όσον αφορά την παραβίαση του ΨΣ, παρατηρείται ότι όσο πιο υψηλό είναι το συναλλακτικό ΨΣ συμβόλαιο, τόσο πιο υψηλή είναι η αντίληψη ότι υπάρχει παραβίαση αυτού ($r = ,258$, $p < 0.00$, H_4 , $H_5 =$ αποδεκτές), ενώ στο σχεσιακό ΨΣ παρατηρείται ότι όσο πιο υψηλό είναι το σχεσιακό ΨΣ συμβόλαιο, τόσο μικρότερη είναι η αντίληψη ότι υπάρχει παραβίαση αυτού ($r = -,554$, $p < 0.00$, H_4 , $H_5 =$ αποδεκτές).

Πίνακας 4.1.4.1: Η συσχέτιση του ΨΣ (σχεσιακό και συναλλακτικό) με τη διάρρηξη και τη παραβίαση.

		Διάρρηξη ΨΣ	Παραβίαση ΨΣ
Συναλλακτικό ΨΣ	Pearson Correlation	,182**	,258**
	Sig. (2-tailed)	,006	,000
	N	230	230
Σχεσιακό ΨΣ	Pearson Correlation	-,608**	-,554**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	230	230

4.1.5 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν πως το ΨΣ έχει στατιστικά σημαντικές ($p < 0.00$) συσχετίσεις με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι όσο πιο μικρός σε ηλικία είναι ο εργαζόμενος, τόσο πιο πολύ σχετίζεται με το συναλλακτικό ΨΣ ($r = -,216, p < 0.00$). Επιπλέον, όσο πιο χαμηλή θέση έχει στην ιεραρχία, τόσο πιο πολύ σχετίζεται με το συναλλακτικό ΨΣ ($r = -,244, p < 0.00$). Όσον αφορά τα συνολικά χρόνια προϋπηρεσίας παρατηρείται ότι όσο πιο λίγα χρόνια δουλεύει ο εργαζόμενος, τόσο πιο πολύ σχετίζεται με το συναλλακτικό ΨΣ ($r = -,236, p < 0.00$), καθώς επίσης όσον αφορά τα χρόνια προϋπηρεσίας σε συγκεκριμένη επιχείρηση, παρατηρείται ότι όσο πιο λίγα χρόνια δουλεύει ο εργαζόμενος σε συγκεκριμένη επιχείρηση, τόσο πιο πολύ σχετίζεται με το συναλλακτικό ΨΣ ($r = -,152, p < 0.00$). Όσον αφορά το σχεσιακό ΨΣ, παρατηρείται ότι όσο πιο μεγάλη είναι η θέση στην ιεραρχία τόσο πιο πολύ σχετίζεται με το σχεσιακό ΨΣ ($r = ,188, p < 0.00$).

Πίνακας 4.1.5.1: Οι συσχετίσεις του ΨΣ (σχεσιακό και συναλλακτικό) με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

		Ηλικία	Θέση στην ιεραρχία	Προϋπηρεσία	Προϋπηρεσία σε συγκεκριμένη εταιρία
Συναλλακτικό ΨΣ	Pearson Correlation	-,216**	-,244**	-,236**	-,152*
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,003
	N	230	230	230	230
Σχεσιακό ΨΣ	Pearson Correlation	,000	,188**	,111	0,63
	Sig. (2-tailed)	,994	,004	,095	,348
	N	230	230	230	230

4.2.1 Οι συσχετίσεις του job crafting με τις άλλες μεταβλητές

Με απώτερο σκοπό να διερευνηθεί η συσχέτιση του job crafting με τις υπόλοιπες μεταβλητές της έρευνας, πραγματοποιήθηκε συσχέτιση των μεταβλητών κάνοντας χρήση του στατιστικού προγράμματος IBM SPSS Statistics και του συντελεστή συσχέτισης Person Correlation (r).

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας φαίνεται ότι το job crafting σχετίζεται με τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές, με το συναλλακτικό και το σχεσιακό ΨΣ, με την οικονομική κρίση, με τη διάρρηξη και την παραβίαση του ΨΣ και με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Πιο συγκεκριμένα:

4.2.2 Εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές

Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι το job crafting έχει στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές ($p < 0.00$). Πιο συγκεκριμένα, όσο πιο ικανοποιημένος νιώθει ο εργαζόμενος στην επιχείρηση στην οποία εργάζεται (job satisfaction), τόσο μεγαλύτερη είναι η προδιάθεσή του για job crafting ($r = ,371$, $p < 0.00$, $H_6 =$ αποδεκτή). Επιπλέον, όσο πιο προσηλωμένος είναι ένας εργαζόμενος στην εργασία του (work engagement), τόσο πιο πρόθυμος νιώθει να πραγματοποιήσει αλλαγές σε αυτήν ($r = ,494$, $p < 0.00$, $H_6 =$ αποδεκτή). Όσον αφορά την οργανωσιακή δέσμευση (organizational commitment), παρατηρείται επίσης ότι όσο μεγαλύτερη είναι η δέσμευση του ατόμου στην επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερη είναι η προδιάθεσή του για job crafting ($r = ,418$, $p < 0.00$, $H_6 =$ αποδεκτή). Επιπλέον, όσον αφορά το OCB, όσο πιο καλή οργανωσιακή συμπεριφορά έχει ένας εργαζόμενος, τόσο πιο πολύ ενδιαφέρεται για το job crafting ($r = ,502$, $p < 0.00$, $H_6 =$ αποδεκτή). Τέλος, παρατηρήθηκε ότι όταν ο εργαζόμενος έχει την πρόθεση να παραιτηθεί από την επιχείρηση στην οποία εργάζεται (intent to quit), τότε δεν υπάρχει διάθεση για τροποποίηση της εργασίας του ($r = -,278$, $p < 0.00$, $H_6 =$ αποδεκτή).

Πίνακας 4.2.2.1: Οι συσχετίσεις του job crafting με τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές.

		Εργασιακή ικανοποίηση	Εργασιακή προσήλωση	Οργανωσιακή δέσμευση	OCB	Πρόθεση για παραίτηση
Job Crafting	Pearson Correlation	,371**	,494**	,418**	,502**	-,278**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	230	230	230	230	230

4.2.3 ΨΣ (Συναλλακτικό & Σχεσιακό)

Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι το job crafting έχει στατιστικά σημαντικές ($p < 0.00$) συσχετίσεις με το ΨΣ. Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά το συναλλακτικό ΨΣ (transactional psychological contract), παρατηρείται ότι όσο πιο υψηλό είναι το συναλλακτικό ΨΣ, τόσο μικρότερη είναι η προδιάθεση για job crafting ($r = -.380$, $p < 0.00$, $H_7 =$ αποδεκτή). Όσον αφορά το σχεσιακό ΨΣ (relational psychological contract), θεωρείται πως όσο πιο υψηλό είναι το σχεσιακό ΨΣ, τόσο μεγαλύτερη είναι η προδιάθεση των εργαζομένων για job crafting ($r = .476$, $p < 0,000$, $H_7 =$ αποδεκτή).

Πίνακας 4.2.3.1: Οι συσχετίσεις του job crafting το ΨΣ (συναλλακτικό και σχεσιακό).

		Συναλλακτικό ΨΣ	Σχεσιακό ΨΣ
Job crafting	Pearson Correlation	-,380**	,476**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	230	230

4.2.4 Οικονομική κρίση

Σύμφωνα με το ερευνητικό ερώτημα 1, τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν πως το job crafting έχει στατιστικά σημαντικές ($p < 0.00$) θετικές συσχετίσεις με την οικονομική κρίση ($r = .202$, $p < 0,002$).

Πίνακας 4.2.4.1: Η συσχέτιση του job crafting με την οικονομική κρίση.

Job crafting		Οικονομική κρίση
	Pearson Correlation	,202**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	230

4.2.5 Διάρρηξη και παραβίαση ΨΣ

Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν πως το job crafting έχει στατιστικά σημαντικές ($p < 0.00$) αρνητικές συσχετίσεις με την διάρρηξη και τη παραβίαση του ΨΣ. Πιο συγκεκριμένα, όσο πιο υψηλή είναι η αντίληψη ότι υπάρχει διάρρηξη του ΨΣ, τόσο περισσότερο ο εργαζόμενος δεν έχει προδιάθεση για job crafting ($r = -,357$, $p < 0,000$, $H_8 =$ αποδεκτή). Επιπλέον όσο πιο υψηλή είναι η αντίληψη ότι υπάρχει παραβίαση του ΨΣ, τόσο περισσότερο ο εργαζόμενος δεν έχει προδιάθεση για job crafting ($r = -,305$, $p < 0,000$, $H_8 =$ αποδεκτή).

Πίνακας 4.2.5.1: Η συσχέτιση του job crafting με τη διάρρηξη και παραβίαση του ΨΣ.

Job crafting		Διάρρηξη ΨΣ	Παραβίαση ΨΣ
	Pearson Correlation	-,357**	-,305**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	230	230

4.2.6 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν πως το job crafting έχει στατιστικά σημαντικές ($p < 0.00$) συσχετίσεις με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά την ηλικία, παρατηρείται ότι όσο μεγαλύτερος ηλικιακά είναι ένας εργαζόμενος τόσο πιο μεγάλη είναι η προδιάθεσή του για job crafting ($r = ,199, p < 0.00$). Η θέση στην ιεραρχία επίσης σχετίζεται με το job crafting, καθώς όσο πιο υψηλή θέση κατέχει ο εργαζόμενος στην ιεραρχία τόσο αυξάνεται και η θέλησή του για job crafting ($r = ,150, p < 0,00$). Τέλος, τα χρόνια προϋπηρεσίας καθώς και τα χρόνια εργασίας στην συγκεκριμένη επιχείρηση έχουν στατιστικά σημαντικές ($p < 0.00$) θετικές συσχετίσεις με το job crafting. Παρατηρείται ότι όσα πιο πολλά χρόνια δουλεύει ο εργαζόμενος ($r = ,211, p < 0.00$) καθώς και όσα πιο πολλά χρόνια βρίσκεται στη συγκεκριμένη επιχείρηση, ($r = ,172, p < 0.01$), τόσο πιο μεγάλη είναι η θέλησή του για job crafting.

Πίνακας 4.2.6.1 Η συσχέτιση του job crafting με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Job Crafting		Ηλικία	Θέση στην ιεραρχία	Προϋπηρεσία	Προϋπηρεσία σε συγκεκριμένη εταιρία
	Pearson Correlation	,199**	,150**	,211**	,172*
	Sig. (2-tailed)	,002	,023	,001	,003
	N	230	230	230	230

Τελειώνοντας με τα αποτελέσματα της έρευνας, παρατίθενται ένας συγκεντρωτικός πίνακας (Πίνακας 4.2.6.2) με όλες τις μεταβλητές έτσι ώστε να δοθούν πληροφορίες για το δείγμα μας ($N = 230$). Οι ερωτηθέντες του ερωτηματολογίου κατά μέσο όρο έχουν μία θετική εικόνα για τροποποίηση της εργασίας τους ($\mu.ο 3,7845$), νιώθουν εργασιακή προσήλωση γενικά στην επιχείρηση

όπου εργάζονται (μ.ο 3,6526) καθώς επίσης και οργανωσιακή δέσμευση (μ.ο 3,3564) και οργανωσιακή συμπεριφορά του εταιρικού πολίτη (3,9623). Τέλος οι εργαζόμενοι νιώθουν ευχαριστημένοι με το σχεσιακό ΨΣ μεταξύ αυτών και της επιχείρησης (3,5787). Εν αντιθέσει, όσον αφορά τη διάρρηξη και τη παραβίαση του ΨΣ, κατά μέσο όρο οι ερωτηθέντες νιώθουν δυσαρέσκεια (μ.ο 2,4126, μ.ο 2,0620) καθώς επίσης το ίδιο συμβαίνει και με την πρόθεση για παραίτηση (μ.ο 2,0667). Τέλος, κατά μέσο όρο υπάρχει μία δυσαρέσκεια σχετικά με το συναλλακτικό ΨΣ όταν αυτό τηρείται μεταξύ εργαζομένων και επιχείρησης (μ.ο. 2,3861).

Πίνακας (4.2.6.2): Οι μεταβλητές του δείγματος και ο μέσος όρος τους.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Job crafting	3,7845	,36639	230
Συναλλακτικό ΨΣ	2,3861	,59978	230
Διάρρηξη ΨΣ	2,4126	,86052	230
Εργασιακή προσήλωση	3,6526	,68236	230
Οργανωσιακή δέσμευση	3,3564	,78527	230
OCB	3,9623	,51379	230
Σχεσιακό ΨΣ	3,5787	,74351	230
Πρόθεση για παραίτηση	2,0667	1,03160	230
Παραβίαση ΨΣ	2,0620	,91161	230
Οικονομική κρίση	4,1667	,65083	230
Εργασιακή ικανοποίηση	3,6357	,66447	230

4.3 Παλινδρόμηση

4.3.1 Η επίδραση των προγνωστικών παραγόντων στο job crafting

Προκειμένου να καθοριστούν οι προγνωστικοί παράγοντες (predictors) οι οποίοι συμβάλλουν (επιδρούν) στατιστικώς σημαντικά στο job crafting, πραγματοποιήθηκε παλινδρόμηση με τη μέθοδο stepwise μέσω του στατιστικού προγράμματος IBM SPSS Statistics. Οι παράγοντες που χρησιμοποιήθηκαν είναι η εργασιακή ικανοποίηση, η εργασιακή προσήλωση, η οργανωσιακή δέσμευση, το OCB, η οικονομική κρίση, η παραβίαση και η διάρρηξη του ΨΣ, το συναλλακτικό και το σχεσιακό ΨΣ και η πρόθεση για παραίτηση. Η εξίσωση παλινδρόμησης είναι η εξής:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \beta_5 x_5 + \beta_6 x_6 + \beta_7 x_7 + \beta_8 x_8 + \beta_9 x_9 + \beta_{10} x_{10} + \varepsilon$$

Όπου: x_1 = εργασιακή ικανοποίηση, x_2 = εργασιακή προσήλωση, x_3 = οργανωσιακή δέσμευση, x_4 = OCB, x_5 = οικονομική κρίση, x_6 = παραβίαση ΨΣ, x_7 = διάρρηξη ΨΣ, x_8 = συναλλακτικό ΨΣ, x_9 = σχεσιακό ΨΣ και x_{10} = πρόθεση για παραίτηση και ε = σφάλμα.

Σύμφωνα με τα ευρήματα, παρατηρείται ότι οι προγνωστικοί παράγοντες που επιδρούν στατιστικώς σημαντικά ($p > 0.00$) στο job crafting είναι το συναλλακτικό και το σχεσιακό ΨΣ, το OCB, η πρόθεση για παραίτηση, η εργασιακή προσήλωση, η οικονομική κρίση και η διάρρηξη του ΨΣ. Εν αντιθέσει, η εργασιακή ικανοποίηση, η παραβίαση του ΨΣ και η οργανωσιακή δέσμευση φαίνεται να μην επιδρούν στατιστικώς σημαντικά ($p > 0.05$) στο job crafting.

Όσον αφορά τον συντελεστή προσδιορισμού R^2 , αυτός ισούται με ,420 κάτι που σημαίνει ότι η διακύμανση του job crafting ερμηνεύεται κατά 42 % από το συναλλακτικό και το σχεσιακό ΨΣ, το OCB, την εργασιακή προσήλωση, την πρόθεση για παραίτηση, την οικονομική κρίση και τη διάρρηξη του ΨΣ.

Όσον αφορά τον πιο ισχυρό προγνωστικό παράγοντα του job crafting, αυτός είναι το OCB (Beta= ,147). Ακολουθεί η εργασιακή προσήλωση, το σχεσιακό ΨΣ, η οικονομική κρίση, το συναλλακτικό ΨΣ, η πρόθεση για παραίτηση και η διάρρηξη του ΨΣ. Η εξίσωση παλινδρόμησης με τους στατιστικώς σημαντικούς παράγοντες είναι η εξής:

$$Y = .147x_1 + .144x_2 + .094x_3 + .089x_4 - .099x_5 + .066x_6 - .061x_7 + \varepsilon$$

Όπου:

x_1 = OCB, x_2 = εργασιακή προσήλωση, x_3 = σχεσιακό ΨΣ, x_4 = οικονομική κρίση, x_5 =συναλλακτικό ΨΣ, x_6 = πρόθεση για παραίτηση, x_7 = διάρρηξη ΨΣ και ε = σφάλμα.

Ακολουθεί πίνακας (Πίνακας 4.3.1.1) με τους προγνωστικούς παράγοντες που επιδρούν στατιστικώς σημαντικά στο job crafting.

Πίνακας 4.3.1.1: Οι προγνωστικοί παράγοντες του job crafting.

Προγνωστικοί παράγοντες	Beta
OCB	,147
Εργασιακή προσήλωση	,144
Σχεσιακό ΨΣ	,094
Πρόθεση για παραίτηση	,066
Οικονομική κρίση	,089
Συναλλακτικό ΨΣ	-,099
Διάρρηξη ΨΣ	-,061

5^ο Κεφάλαιο

Συζήτηση

5^ο Κεφάλαιο

5.1 Συζήτηση

5.1 Η συσχέτιση του ΨΣ με τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές

Όσον αφορά το θέμα του ΨΣ, η υπάρχουσα βιβλιογραφία είναι ιδιαίτερα εκτεταμένη. Το ΨΣ είναι η άποψη που έχουν οι εργαζόμενοι για το τι οφείλουν στην επιχείρηση, αλλά και τι οφείλει η επιχείρηση σε αυτούς (Rousseau, 1989). Αποτελεί ένα είδος προσύμφωνου συμβολαίου. Ως μια πολύ γενική έννοια, περιγράφει τις εργασιακές σχέσεις. Το βασικό ζήτημα εδώ περιλαμβάνει την πεποίθηση ότι έχει δοθεί μια υπόσχεση και ένα τίμημα προσφέρεται ως αντάλλαγμα (Rousseau 1989).

Έχει παρατηρηθεί ότι η εκπλήρωση των προσδοκιών του ΨΣ επηρεάζει τα διάφορα στάδια της εργασίας. Η ικανοποίηση του ΨΣ αντικατοπτρίζει την ποιότητα της διαδικασίας «ανταλλαγής» ανάμεσα στον εργαζόμενο και τον εργοδότη, όπως για παράδειγμα ότι τα άτομα είναι λιγότερο ή περισσότερο υποχρεωμένα προς την επιχείρηση, ως αντάλλαγμα των παρακινήσεων που έχουν λάβει από τον εργοδότη (Coyle-Shapiro, 2002). Έρευνες έχουν δείξει ότι η ικανοποίηση του ΨΣ δημιουργεί αισθήματα στους εργαζομένους ότι εκτιμούνται από την επιχείρηση, γεγονός που οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα (Coyle-Shapiro and Kessler, 2003). Η εκπλήρωση των υποσχέσεων είναι πιθανό να δημιουργήσει θετικές επιδράσεις στην εργασία, να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων, να τους «αναπτρώσει το ηθικό» και να φέρει τον εργαζόμενο πιο κοντά στην επιχείρηση, με την έννοια ότι ο εργαζόμενος θα τρέφει συναισθήματα συμπάθειας και αφοσίωσης στον εργοδότη. Αυτό το αίσθημα προκύπτει από την αντίληψη του ατόμου ότι προσφέροντας στην επιχείρηση, ο εργοδότης θα αναγνωρίσει την προσφορά αυτή. Έτσι, από τη στιγμή που οι εργαζόμενοι βασίζονται τις συμπεριφορές τους στην αντίληψη ότι αυτό που θα κάνουν θα οδηγήσει σε συγκεκριμένη ανταμοιβή από την επιχείρηση, είτε βραχυπρόθεσμα, είτε μακροπρόθεσμα, βοηθούν άθελα τους την επιχείρηση να εξυπηρετήσει την ανάγκη τους για απασχόληση πιστών και υπεύθυνων υπαλλήλων.

Στη μεταπτυχιακή αυτή μελέτη εστίασαμε στην συσχέτιση του ΨΣ με τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές. Έγινε λεπτομερής βιβλιογραφική ανασκόπηση και σύμφωνα με τα ευρήματα αντίστοιχων μελετών, οι δύο πρώτες υποθέσεις (H_1 , H_2), οι οποίες αφορούν το συναλλακτικό και το σχεσιακό ΨΣ και τη συσχέτισή τους

με τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές, γίνονται αποδεκτές. Συνεπώς, τα ευρήματα της έρευνας επιβεβαιώνουν ότι το ΨΣ σχετίζεται με τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές. Πιο συγκεκριμένα:

Όσον αφορά το συναλλακτικό ΨΣ, αυτό σχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση, την εργασιακή προσήλωση, την οργανωσιακή δέσμευση και το OCB. Επιπλέον, παρατηρείται ότι το συναλλακτικό ΨΣ σχετίζεται θετικά με την πρόθεση του εργαζομένου για παραίτηση. Στο συναλλακτικό ΨΣ ο εργαζόμενος θέλει να προσφέρει στην επιχείρηση στο βαθμό που δέχεται από αυτήν. Υπάρχουν υψηλά ποσοστά αποχώρησης καθώς και περιορισμένη ταύτιση με την επιχείρηση (Rousseau, 1995). Επομένως θεωρείται λογικό να σχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση, την εργασιακή προσήλωση, την οργανωσιακή δέσμευση και το OCB και θετικά με την πρόθεση για παραίτηση.

Όσον αφορά το σχεσιακό ΨΣ, σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, την εργασιακή προσήλωση, την οργανωσιακή δέσμευση και το OCB. Επιπλέον, παρατηρείται ότι το σχεσιακό ΨΣ σχετίζεται με την πρόθεση του εργαζομένου για παραίτηση. Στο σχεσιακό ΨΣ, ο εργαζόμενος ταυτίζεται με την επιχείρηση στην οποία εργάζεται και έχει θέληση για ανάπτυξη και εξέλιξη εντός αυτής. Η δέσμευση των εργαζομένων είναι αυξημένη και συναισθηματική, καθώς επίσης υπάρχει σταθερότητα και αναγνώριση (Rousseau, 1995). Επομένως θεωρείται λογικό να σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, την εργασιακή προσήλωση, την οργανωσιακή δέσμευση και το OCB και αρνητικά με την πρόθεση για παραίτηση.

Τα ευρήματα της έρευνας συμφωνούν και με άλλες μελέτες σύμφωνα με τις οποίες τεκμηριώνεται η συσχέτιση του ΨΣ με εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με την μελέτη της Yamaguchi (2013), το ΨΣ έχει σημαντικό θετικό αντίκτυπο στην οργανωσιακή δέσμευση. Επιπλέον όσον αφορά το OCB, σύμφωνα με μελέτη των Turnley και άλλοι (2003), όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η επιχείρηση τους παρέχει περισσότερο από ό,τι είχε υποσχεθεί, τότε θα αυξήσουν τις εισφορές τους και θα έχουν OCB με απώτερο σκοπό να επιτευχθεί ισορροπία στη σχέση μεταξύ αυτών και της επιχείρησης στην οποία εργάζονται. Συνεπώς, η εκπλήρωση του ΨΣ από την πλευρά της επιχείρησης θα συμβάλλει σε ένα υψηλότερο επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων (Luo & Yu, 2013),

κάνοντας τους εργαζομένους να σχηματίσουν μία πιο έντονη συναισθηματική ταύτιση με την επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Τέλος, σύμφωνα με τους Luo και Yu (2013), το συναλλακτικό ΨΣ σχετίζεται αρνητικά με την οργανωσιακή δέσμευση, δηλαδή όσο πιο υψηλό είναι, τόσο οι εργαζόμενοι δεν έχουν πρόθεση για οργανωσιακή δέσμευση. Όσον αφορά το σχεσιακό ΨΣ, αυτό σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση, δηλαδή όσο πιο υψηλό είναι, τόσο οι εργαζόμενοι έχουν πρόθεση για οργανωσιακή δέσμευση. Επιπλέον, τα ευρήματα έρχονται σε συμφωνία με τους Raja και λοιποί (2004), όπου το σχεσιακό ΨΣ σχετίζεται με την οργανωσιακή δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση και δεν σχετίζεται με την παραίτηση. Όσον αφορά το συναλλακτικό ΨΣ ήταν αρνητικά συσχετιζόμενο με την εργασιακή προσήλωση και την εργασιακή ικανοποίηση και θετικά συσχετιζόμενο με την πρόθεση των εργαζομένων να δηλώσουν παραίτηση από την επιχείρηση στην οποία εργάζονται.

5.2 Η συσχέτιση της οικονομικής κρίσης με τη διάρρηξη και παραβίαση του ΨΣ

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που πραγματοποιήθηκε, υπάρχουν περιορισμένα ευρήματα σχετικά με τη συσχέτιση του ΨΣ και της οικονομικής κρίσης. Μία πρόσφατη μελέτη σε παγκόσμιο επίπεδο έδειξε ότι η οικονομική κρίση σχετίζεται με τη διάρρηξη και παραβίαση του ΨΣ. Όσον αφορά τα ευρήματα της έρευνας, παρατηρείται ότι η υπόθεση H_3 που έχει να κάνει με τη συσχέτιση της οικονομικής κρίσης με τη διάρρηξη και τη παραβίαση, απορρίπτεται καθώς τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι δεν υπάρχει συσχέτιση της οικονομικής κρίσης με τη διάρρηξη και τη παραβίαση του ΨΣ. Πιθανολογείται ότι οι ερωτώμενοι δε βλέπουν την κρίση να σχετίζεται με τη διάρρηξη και τη παραβίαση του ΨΣ, καθώς έχουν την αντίληψη ότι είναι μια γενικευμένη κατάσταση και δεν έχει να κάνει με τις υποχρεώσεις της επιχείρησης απέναντί τους.

5.3 Η συσχέτιση του ΨΣ με την παραβίαση και τη διάρρηξη

Εν συνεχεία, όταν το πλαίσιο δεν είναι καλά καθορισμένο, πολλές φορές δεν είναι ξεκάθαρο το τι χρωστάει η μια πλευρά στην άλλη και αυτό κάνει την εκπλήρωση των οφειλών πιο δύσκολη (McLean Parks and Kidder, 1964). Αυτό το γεγονός συνήθως οδηγεί στην παραβίαση του ΨΣ και κατ' επέκταση, σε αρνητικά αποτελέσματα κυρίως από την πλευρά των εργαζομένων. Η παραβίαση του ΨΣ έχει οριστεί ως η αποτυχία του οργανισμού να εκπληρώσει μία ή περισσότερες από τις οφειλές του ΨΣ ενός εργαζόμενου (Robinson and Rousseau, 1994). Η παραβίαση αυτή βέβαια για τον εργαζόμενο είναι κάτι παραπάνω από απλή αποτυχία της επιχείρησης να ανταποκριθεί στις προσδοκίες του. Οι αντιδράσεις είναι έντονες γιατί αμφισβητείται ο σεβασμός και οι κώδικες δεοντολογίας, επειδή ουσιαστικά μια υπόσχεση έχει «σπάσει» και το άτομο το αντιλαμβάνεται πλέον ως κάτι προσωπικό. Ως αποτέλεσμα, η σχέση μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη μετατρέπεται σε συναλλακτική, αλλά το πόσο μακριά θα φτάσει εξαρτάται από την ισχύ της παραβίασης (Pate *et al.*, 2003). Η παραβίαση του ΨΣ μπορεί να οδηγήσει σε έναν αριθμό αντιδράσεων και αλλαγής συμπεριφορών. Αυτές οι αντιδράσεις μπορεί να είναι η μείωση της αφοσίωσης στην επιχείρηση, η μείωση της εργασιακής ικανοποίησης, της απόδοσης και η αύξηση του κυνισμού (Robinson and Morrison, 1995).

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, οι δύο επόμενες υποθέσεις (H_4 , H_5) οι οποίες σχετίζονται με τη διάρρηξη και την παραβίαση του ΨΣ, γίνονται αποδεκτές. Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά τη διάρρηξη και την παραβίαση του ΨΣ, παρατηρείται ότι όσο πιο υψηλό είναι το συναλλακτικό ΨΣ, τόσο πιο μεγάλη είναι η αντίληψη του εργαζόμενου για παραβίαση και διάρρηξη αυτού. Το συναλλακτικό συμβόλαιο σαν τύπος καθορίζει μία σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου η οποία είναι ευκαιριακή, υπάρχει χαμηλή δέσμευση και περιορισμένη ταύτιση κάτι που έχει επίσης ως επακόλουθο τα υψηλά ποσοστά αποχώρησης.

Εν αντιθέσει, όσο πιο χαμηλό είναι το σχεσιακό ΨΣ, τόσο πιο μεγάλη είναι η αντίληψη του εργαζόμενου για τη διάρρηξη και την παραβίαση αυτού. Το σχεσιακό ΨΣ ως τύπος αναφέρεται σε αυξημένη δέσμευση και σταθερότητα, για το λόγο αυτό, όταν δεν τηρείται και υπάρχει παραβίαση και διάρρηξη, οι εργαζόμενοι νιώθουν προδομένοι και απογοητευμένοι.

Τα ευρήματα της έρευνας έρχονται σε συμφωνία και με άλλες μελέτες, σύμφωνα με τις οποίες οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τη διάρρηξη και την παραβίαση του ΨΣ ποικίλλουν ανάλογα με τον τύπο του ΨΣ, το σχεσιακό και το συναλλακτικό. Όταν ένα ΨΣ είναι περισσότερο συναλλακτικό απ'ότι σχεσιακό, η παραβίαση του ΨΣ είναι λιγότερο επώδυνη. Επιπλέον, αν ο εργαζόμενος αποφασίσει να συνεχίσει να εργάζεται για την επιχείρηση μετά από την παραβίαση του ΨΣ, τότε το ΨΣ γίνεται πιο σχεσιακό (Atkinson 2007, Herriot and Pemberton 1997, Pate *et al.*, 2003).

5.4 Η συσχέτιση του ΨΣ με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν πως το ΨΣ σχετίζεται με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι όσο πιο μικρός σε ηλικία είναι ο εργαζόμενος τόσο πιο πολύ σχετίζεται με το συναλλακτικό ΨΣ. Επιπλέον, όσο πιο χαμηλή θέση έχει στην ιεραρχία τόσο πιο πολύ σχετίζεται με το συναλλακτικό ΨΣ. Τέλος, όσον αφορά τα συνολικά χρόνια προϋπηρεσίας καθώς και τα χρόνια προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση, παρατηρείται ότι όσο πιο λίγα χρόνια δουλεύει ο εργαζόμενος τόσο πιο πολύ σχετίζεται με το συναλλακτικό ΨΣ. Όσον αφορά το σχεσιακό ΨΣ, παρατηρείται ότι όσο πιο μεγάλη είναι η θέση στην ιεραρχία τόσο πιο πολύ σχετίζεται με το σχεσιακό ΨΣ.

Μία πιθανή ερμηνεία στα ευρήματα αυτά θα μπορούσε να είναι ότι συνδυασμός των νέων ηλικιακά εργαζομένων, με λίγα χρόνια προϋπηρεσίας στην συγκεκριμένη επιχείρηση και σε χαμηλές θέσεις στην ιεραρχία, αντιπροσωπεύει το προφίλ της νέας γενιάς εργαζομένων στην Ελλάδα, όπου η εύρεση εργασίας είναι πολύ δύσκολη, οι ευκαιρίες περιορισμένες και η ανεργία στα ύψη. Η συσχέτιση με το συναλλακτικό ΨΣ φαίνεται λογική καθώς μιλάμε στην πλειοψηφία για εργαζομένους με υψηλά ποσοστά αποχώρησης, περιορισμένη ταύτιση με την επιχείρηση και περιορισμένη μάθηση εντός αυτής. Όσον αφορά την υψηλή θέση στην ιεραρχία και τη συσχέτιση της με το σχεσιακό ΨΣ, θα μπορούσαμε να υποθέσουμε ότι η ευκαιρία ανέλιξης σε μία τέτοια περίοδο οδηγεί σε αυξημένη δέσμευση των εργαζομένων, αυξημένη αναγνώριση και σταθερότητα.

5.5 Η συσχέτιση του job crafting με τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές

Το job crafting έχει αναδειχθεί ως μια θεωρητική προσέγγιση που διευρύνει τις προοπτικές για το σχεδιασμό της εργασίας, περιλαμβάνοντας προληπτικές αλλαγές οι οποίες πραγματοποιούνται από τους εργαζομένους και αφορούν τις θέσεις εργασίας τους (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Θεωρείται μία προληπτική συμπεριφορά των εργαζομένων, οι οποίοι αλλάζουν τα συστατικά της εργασίας τους και τα καθήκοντά τους. Αυτό έχει επιρροή στην έννοια της εργασίας και την ταυτότητα της εργασίας των εργαζομένων (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Το job crafting επηρεάζει τη δυναμική των σχέσεων καθώς επίσης και τον τρόπο με τον οποίο τα καθήκοντα θα ολοκληρωθούν από τους εργαζομένους. Ως εκ τούτου, έχει μεγάλη επίδραση τόσο στην ατομική απόδοση του εργαζομένου όσο και στην οργανωτική απόδοση της επιχείρησης (Berg *et al.*, 2008).

Σύμφωνα με αρκετές μελέτες, το job crafting μπορεί να επιφέρει σημαντικά θετικά αποτελέσματα που έχουν αντίκτυπο τόσο στον εργαζόμενο όσο και την επιχείρηση. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, η υπόθεση H₆, που αφορά τη συσχέτιση του job crafting με τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές γίνεται αποδεκτή.

Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι το job crafting έχει στατιστικά σημαντικές ($p < 0.00$) συσχετίσεις με τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές. Πιο συγκεκριμένα, όσο πιο προσηλωμένος είναι ένας εργαζόμενος στην εργασία του, τόσο πιο πρόθυμος νιώθει να πραγματοποιήσει αλλαγές σε αυτήν με απώτερο σκοπό την ικανοποίησή του και την αύξηση της απόδοσής του. Όσον αφορά την οργανωσιακή δέσμευση, παρατηρείται επίσης ότι όσο μεγαλύτερη είναι η δέσμευση του ατόμου στην επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερη είναι η προδιάθεσή του για job crafting. Επιπλέον, παρατηρείται ότι όσο πιο καλή οργανωσιακή συμπεριφορά έχει ένας εργαζόμενος (OCB) τόσο πιο πολύ ενδιαφέρεται για job crafting με απώτερο σκοπό να αναπτύξει απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις προς όφελος της επιχείρησης στην οποία εργάζεται. Τέλος, παρατηρήθηκε ότι όταν ο εργαζόμενος έχει την πρόθεση να παραιτηθεί από την εργασία του, τότε δεν υπάρχει διάθεση για τροποποίηση αυτής καθώς η δουλειά του δεν τον ευχαριστεί και δεν θέλει να αποδώσει.

Τα ευρήματα της έρευνας έρχονται σε συμφωνία και με άλλες μελέτες όπου τεκμηριώνεται η συσχέτιση του job crafting με τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές. Παραδείγματα αποτελούν η έρευνα του Shusha (2014), όπου τα ευρήματα υποστήριξαν τη συσχέτιση μεταξύ του job crafting και του OCB. Μια μετα - ανάλυση από τους μελετητές Crawford, LePine, και Rich (2010), στηρίζει το επιχείρημα ότι το job crafting συνδέεται θετικά με την εργασιακή προσήλωση. Επιπλέον, μια μετα - ανάλυση από τους μελετητές Podsakoff, Lepine και Lepine, (2007) έδειξε ότι το job crafting σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

5.6 Η συσχέτιση του job crafting με το ΨΣ

Κύριος στόχος της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση της συσχέτισης του job crafting με το ΨΣ. Η πρωτοτυπία της μελέτης εστιάζεται στο γεγονός ότι αποτελεί την πρώτη προσπάθεια διερεύνησης της σχέσης των δύο αυτών εννοιών. Η υπόθεση H_8 που αφορά τη συσχέτιση του ΨΣ με το job crafting γίνεται αποδεκτή. Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι το job crafting έχει στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με το ΨΣ.

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά το συναλλακτικό ΨΣ, αυτό σχετίζεται αρνητικά με το job crafting. Από τη φύση του το συναλλακτικό ΨΣ απευθύνεται σε προσωπικό με περιορισμένη ταύτιση προς την επιχείρηση στην οποία εργάζεται. Επομένως όσο πιο υψηλό είναι αυτό, οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι δεν λαμβάνουν από την επιχείρηση, στερούν από αυτήν την αφοσίωσή τους καθώς και την πρόσθετη προσπάθειά τους.

Όσον αφορά το σχεσιακό ΨΣ, αυτό σχετίζεται θετικά με το job crafting. Το σχεσιακό συμβόλαιο αντιπροσωπεύει την αμοιβαία επιθυμία των δύο μερών να χτίσουν μια μακροχρόνια σχέση. Επομένως όσο πιο υψηλό είναι, οι εργαζόμενοι νιώθουν πίστη προς την επιχείρηση και έχουν προδιάθεση για job crafting.

5.7 Η συσχέτιση του job crafting με την οικονομική κρίση

Εκτός από τις υποθέσεις οι οποίες έγιναν αποδεκτές και ήρθαν σε συμφωνία με αντίστοιχες μελέτες, δημιουργήθηκε και ένα ερευνητικό ερώτημα σύμφωνα με το οποίο πιθανολογείται ότι το job crafting σχετίζεται είτε θετικά είτε αρνητικά με την προδιάθεση του ατόμου για job crafting. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, διαπιστώθηκε ότι το job crafting σχετίζεται θετικά με την οικονομική κρίση. Παρά το γεγονός ότι η ελληνική αγορά λειτουργεί υπό συνθήκες οικονομικής κρίσης και οι επιχειρήσεις δυσκολεύονται να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους απέναντι στους εργαζομένους τους, οι εργαζόμενοι νιώθουν την ανάγκη να τροποποιήσουν την εργασία τους και να την προσαρμόσουν με τρόπο που να τους ευχαριστεί και να είναι πιο αποδοτικοί. Φαίνεται πως το άσχημο αυτό κλίμα που επικρατεί στον ελλαδικό χώρο, αποτελεί κίνητρο για τους εργαζομένους να δημιουργήσουν μία ακόμα πιο θετική εικόνα στην εργασία τους για να νιώθουν ευχαριστημένοι και να εξελίσσονται.

5.8 Η συσχέτιση του job crafting με τη διάρρηξη και την παραβίαση

Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν πως το job crafting σχετίζεται με τη διάρρηξη και την παραβίαση του ΨΣ. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι υπάρχει διάρρηξη και παραβίαση του ΨΣ, δηλαδή η μη εκπλήρωση των υποσχέσεων από την πλευρά της επιχείρησης, οδηγούνται σε άγχος και αδιαφορία, αντικοινωνικές συμπεριφορές, μείωση των δεσμεύσεων και αύξηση των αποχωρήσεων. Κατ'επέκταση, η υπόθεση H_8 που αφορά τη συσχέτιση του job crafting με τη διάρρηξη και τη παραβίαση του ΨΣ, γίνεται αποδεκτή. Οι εργαζόμενοι δεν έχουν την προδιάθεση να κάνουν τροποποίηση της εργασίας τους, καθώς αδιαφορούν γι' αυτήν και δεν νιώθουν την ανάγκη για αλλαγή αυτής.

5.9 Η συσχέτιση του job crafting με δημογραφικά χαρακτηριστικά

Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν πως το job crafting σχετίζεται με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά την ηλικία παρατηρείται ότι όσο μεγαλύτερος ηλικιακά είναι ένας εργαζόμενος τόσο πιο μεγάλη

είναι η προδιάθεσή του για job crafting. Η θέση στην ιεραρχία επίσης σχετίζεται με το job crafting, παρατηρώντας ότι όσο πιο υψηλή θέση κατέχει ο εργαζόμενος στην ιεραρχία τόσο αυξάνεται και η θέλησή του για job crafting. Τέλος, τα χρόνια προϋπηρεσίας καθώς και τα χρόνια εργασίας στην συγκεκριμένη επιχείρηση σχετίζονται με το job crafting. Παρατηρείται ότι όσα πιο πολλά χρόνια δουλεύει ο εργαζόμενος, καθώς και όσα πιο πολλά χρόνια βρίσκεται στη συγκεκριμένη επιχείρηση, τόσο πιο μεγάλη είναι η θέλησή του για job crafting.

Μία πιθανή ερμηνεία στα ευρήματα αυτά θα μπορούσε να είναι ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι με περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας στην ίδια επιχείρηση και σε υψηλόβαθμες θέσεις, έχουν περισσότερα κίνητρα για εργασία και τροποποίηση αυτής, καθώς έχουν αναπτύξει μία σχέση εμπιστοσύνης με την επιχείρηση στην οποία δουλεύουν και τους έχει δοθεί η δυνατότητα εξέλιξης καθώς βρίσκονται σε υψηλόβαθμες θέσεις. Υπάρχει επομένως ισχυρή συναισθηματική σύνδεση και ενεργή συμμετοχή και κατ'επέκταση θέληση για job crafting. Εν αντιθέσει, η νέα γενιά βιώνει χαμηλούς μισθούς, δυσκολία στην εύρεση εργασίας και ανέλιξη μέσα σε αυτήν και συχνές απολύσεις με απώτερο σκοπό μικρό χρονικό διάστημα παραμονής στην εκάστοτε επιχείρηση. Όλα αυτά λειτουργούν ενάντια στην θέληση των νέων εργαζομένων για job crafting, καθώς δεν υπάρχει ταύτιση με την εν λόγω επιχείρηση καθώς επίσης διάθεση και θέληση για εργασία.

Σύμφωνα με έρευνα επιβεβαιώνεται ότι η θέση στην ιεραρχία σχετίζεται με το job crafting. Έχει πραγματοποιηθεί διάκριση μεταξύ των εργαζομένων που κατέχουν υψηλόβαθμες θέσεις στην ιεραρχία και αυτών με χαμηλόβαθμες θέσεις. Τα ευρήματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι σε υψηλόβαθμες θέσεις αισθάνονται περισσότερο την ανάγκη να τροποποιήσουν την εργασία τους με απώτερο σκοπό την προσωπική τους ικανοποίηση (Berg, Wrzesniewski and Dutton, 2010).

6^ο Κεφάλαιο

Προτάσεις και μελλοντική έρευνα

6^ο Κεφάλαιο

6.1 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η παρούσα ερευνητική μελέτη εμφανίζει κάποιους περιορισμούς καθώς επίσης πολλά είναι τα περιθώρια για μελλοντική έρευνα. Πιο συγκεκριμένα:

- ❖ Ο σημαντικότερος περιορισμός αφορά τη δειγματοληψία, καθώς λόγω έλλειψης χρόνου, το ερωτηματολόγιο ήταν ανερτημένο διαδικτυακά για 45 ημέρες, ως αποτέλεσμα ο αριθμός των ερωτηματολογίων να είναι μικρός (230).
- ❖ Δεν ήταν εφικτός ο έλεγχος της αντιπροσωπευτικότητας του δείγματος καθώς ο διαθέσιμος χρόνος για τη συλλογή των ερωτηματολογίων ήταν περιορισμένος.
- ❖ Δεδομένου ότι δεν έχει πραγματοποιηθεί αντίστοιχη προσπάθεια για τη διερεύνηση της σχέσης του job crafting και του ΨΣ, καθώς επίσης και τη διερεύνηση της οικονομικής κρίσης και των δημογραφικών χαρακτηριστικών με τις δύο αυτές έννοιες, αφήνονται περιθώρια για μελλοντική έρευνα.
- ❖ Παρά το γεγονός ότι εξετάστηκαν οι διαφορές μεταξύ των δύο μορφών του ΨΣ (συναλλακτικό και σχεσιακό), υπάρχει ανάγκη για μελλοντική έρευνα, σχετικά με την συσχέτιση αυτών των δύο τύπων του ΨΣ με το job crafting και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.
- ❖ Δεδομένου ότι δεν έχει γίνει αντίστοιχη προσπάθεια εκτός συνόρων, η διεξαγωγή ανάλογης έρευνας τόσο στις δυτικές χώρες όσο και στις ανατολικές θα συνέλαβε στον έλεγχο τυχόν διαφοροποιήσεων των εξεταζόμενων εννοιών βάση της εθνικής κουλτούρας.

Βιβλιογραφία

Ξένη

1. Altinoz, M., Cakiroglu, D. and Cop, S. (2012). The Effect of Job Satisfaction of the Talented Employees on Organizational Commitment: *A Field Research. Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 58, pp. 322-330.
2. Ambrose, M. L., & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, Vol. 25(3), pp. 231-292.
3. Argyris C. (1960). Individual Actualization in Complex Organizations, *Mental Hygiene*, Vol. 44, pp. 226-237.
4. Atkinson. C. 2007. Trust and the psychological contract. *Employee Relations* Vol. 29(3), pp. 227-246.
5. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, pp. 309–328.
6. Bal, M.P. and P. Smit. 2012. The older the better! Age-related differences in emotion regulation after psychological contract breach. *Career Development International*, Vol. 17(1), pp. 6-24.
7. Beardwell I, Holden, L. and Claydon T. (2004). Human resource management: A contemporary approach, Essex UK: Prentice Hall.
8. Berg, J. M., Dutton, J. E. & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter. Theory-to-practice briefing. Ross School of Business, University of Michigan. available at http://www.bus.umich.edu/Positive/POS-Teaching-and-Learning/Job_CraftingTheory_to_Practice-Aug_08.pdf
9. Berg, J. M., Grant, A. M. & Johnson, V. (2010a). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, Vol. 21(5), pp. 973-994.
10. Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010b). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31(2-3), pp. 158-186.
11. Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace*, pp. 81-104).
12. Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*, Wiley, New York.

13. Brayfield, A. H. & Rothe, H.F. (1951). 'An index of job satisfaction', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 35(5), pp. 307-311.
14. Bruce, W. (2000). Breaking the psychological contract. *An act of anti-ethics. Global Virtue Ethics Review*, Vol. 2, pp.134-144.
15. Bunderson, J. S. (2001). How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: Doctors' responses to perceived breach. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, pp. 717–741.
16. Bunderson, J. S., & Thompson, J. A. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 54, pp. 32-57.
17. Cable, D.M., & Judge, T.A. (1996). Person organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 67, pp. 294–311.
18. Cable, D.M., & DeRue, D.S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, pp. 875 – 884.
19. Caldwell, D. F., & O'Reilly, C. A. (1990). Measuring person-job fit with a profile-comparison process. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75(6), pp. 648-657.
20. Cassar, V. and Briner, R.B. (2011). The Relationship between Psychological Contract Breach and Organizational Commitment: Exchange Imbalance as a Moderator of the Mediating Role of Violation. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 78, pp. 283-289.
21. Chiaburu, D. S. & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of co-worker effects on perceptions, attitudes, OCBs and performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93(5), pp. 1082-1103.
22. Chiu, S. F. & Chen, H. L. (2005). Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: The mediational role of job satisfaction. Vol. 33(6), pp. 523-540.
23. Clegg, C., & Spencer, C. (2007). A circular and dynamic model of the process of job design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 80(2), pp. 319-321.

24. Clifton, D.O., & Harter, J.K. (2003). Investing in strengths. In A. K. S. Cameron, B. J. E. Dutton and C.R.E Quinn (Eds.) *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc, pp. 111-121.
25. Conference Board (2010). U.S. Job satisfaction at lowest level in two decades. Retrieved September 9, (2010). Available from: <http://www.conference-board.org/press/pressdetail.cfm?pressid=3820>
26. Conway, N. (1996) 'The Psychological Contract: A Metaphor Too Far?' Paper presented to the British Academy of Management Conference, Bradford, September 1996 In: Guest, D. E. (1998a) 'Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously?' *Journal of Organizational Behavior*, Vol, 19(1), pp. 649-664
27. Cooley, E., & Yovanoff, P. (1996). Supporting professionals-at-risk: Evaluating interventions to reduce burnout and improve retention of special educators. *Exceptional Children*, Vol. 62, pp. 336–355.
28. Cordery, J. L., Morrison, D., Wright, B. M. & Wall, T.D. (2010). The impact of autonomy and task uncertainty on team performance: A longitudinal field study. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, pp. 240–258.
29. Coyle-Shapiro, J. (2000). Psychological contracts: What are the measurement trade-offs and are they worth it? Paper presented at Symposium. The measurement of psychological contracts: Research experiences and recommendations' at the Annual Meeting of the Academy of Management, Toronto.
30. Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2003). The employment relationship in the UK public sector: A psychological contract perspective. *Journal of Public Administration: Research and Theory*, Vol. 13, pp. 213–230.
31. Conway, N. and Briner, R. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford UK: Oxford University Press.
32. Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95, pp. 834–848.
33. Crum, A., & Langer, E. (2007). Mind-set matters: Exercise and the placebo effect. *Psychological science*, Vol. 18(2), pp. 165-171.

34. Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper & Row.
35. Dutton, J. and E. Heaphy (2003). The power of high – quality connections at work. In K. Cameron, J. Dutton, and R.E. Quinn (Eds.) *Positive Organizational Scholarship* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers), Vol. 2, pp. 263-278.
36. Freese, C., & Schalk, R. (2000). Psychological contracts in the Netherlands: Dualism, flexibility, and security. In D.M. Rousseau & R. Schalk (Eds.), *Psychological contracts in employment: Cross-national perspectives*, Vol. 3, pp. 176–194.
37. Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 23, pp. 133–187.
38. French, M. (2009). Job crafting. In R. Watkins & D. Leigh (Eds.), *Handbook of Improving Performance in the Workplace*, Vol. 2, *The Handbook of Selecting and Implementing Performance Interventions*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
39. Fried, Y., Grant, A., Levi, A., Hadani, M., & Slowik, L. (2007). Job design in temporal context: A career dynamics perspective. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 28 (7), pp. 911-927.
40. Fritz, J., O’Neil, N., Popp, A., Williams, C., & Arnett, R. (2013). The influence of supervisory behavioral integrity on intent to comply with organizational ethical standards and organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, Vol. 114, pp. 251- 263.
41. Gakovic, A., and Tetrick, L. E. (2003). Psychological Contract Breach as a source of Strain for Employees. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 18, pp.235-246.
42. Ghitulescu, B. E. (2007). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting*: University of Pittsburgh.
43. Gomez, C., & Rosen, B. (2001). The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment. *Group & Organization Management*, Vol. 26(1), pp. 53.

44. Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, Vol. 25, pp. 161-178.
45. Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, Vol. 32 (2), pp. 393-417.
46. Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, Vol. 3(1), pp. 317-375.
47. Grimmer, M., & Oddy, M. (2007). Violation of the psychological contract: The mediating effect of relational versus transactional beliefs. *Australian Journal of Management*, Vol. 32, pp. 153–174.
48. Guest E. D. and Conway N. (2002). ‘Communicating the psychological contract: an employer perspective’, *Human Resource Management Journal*, Vol.12 (2), pp. 22-38.
49. Guzzo, R. A., Nelson, and Noonan, K. A. (1994). Human Resources practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, Vol. 33, pp. 447-462.
50. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, Vol.16(2), pp. 250-279.
51. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading MA: Addison-Wesley.
52. Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, Vol. 43, pp. 495–513.
53. Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). A three-year cross-lagged panel study on the job demands-resources model: *Do home demands and resources play a role?* *Work & Stress*, Vol. 22, pp. 224–241.
54. Heaphy, E. and J. Dutton (2008). Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology, *Academy of Management Review*, Vol.33, pp. 137-163.
55. Herriot, P. and C. Pemberton, C. (1995) ‘A new deal for middle managers’, *People Management*, Vol.15, pp. 32-34.

56. Herriot, P. and C. Pemberton, 1997. Facilitating new deals. *Human Resource Management Journal* Vol. 7(1), pp. 45-56.
57. Herriot, P., Manning, W., and Kidd, J. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, Vol. 8, pp. 151-162.
58. Hiltrop, J. M. (1995). The changing psychological contract', *European Management Journal*, Vol.13, pp. 286 - 294.
59. Hiltrop, J. M. (1996), *Managing the changing psychological contract*. Employee Relations, Vol. 18, pp. 36-49.
60. Holman, D. J., Axtell, C. M., Sprigg, C. A., Totterdell, P., & Wall, T. D. (2010). The mediating role of job characteristics in job redesign interventions: A serendipitous quasi-experiment. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.31, pp. 84–105.
61. Hui, Chun; Lee, Cynthia; Rousseau, Denise M., 2004. *Journal of Applied Psychology*, Vol 89 (2), pp. 311-321.
62. Isabel Metz , Carol T. Kulik , Michelle Brown & Christina Cregan. (2012). Changes in psychological contracts during the global financial crisis: the manager's perspective. *The International Journal Of Human Resource Management*. Vol. 23, pp. 4359-4379.
63. Karasek, R. A. (1985). *Job Content Questionnaire and User's Guide*. Los Angeles: Department of Industrial and Systems Engineering, University of Southern California.
64. Klink, J. J. L. van der, Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R. H. & Wilt, G. J. van der (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Gedrag en Organisatie*, Vol.24, pp. 341 - 355.
65. Konovsky, M. A. & Organ, D. W 1996. "Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17, pp. 253-266.
66. Kotter, G.P. (1973). The psychological contract. *California Management Review*, Vol.15, pp. 91-99.
67. Kristof-Brown, A., Zimmerman, R., & Johnson, E. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, Vol. 58(2), pp. 281-342.

68. Laschinger, H. Purdy, N., & Almost, J. (2007). The impact of leader-member exchange quality, empowerment, and core self-evaluation on nurse manager's job satisfaction. *Journal of Nursing Administration*, Vol. 37(5), pp. 221.
69. Lauver, K.J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 59, pp. 454–470.
70. Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, Vol.52(6), pp. 1169-1192.
71. LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, Vol.48, pp. 764–775.
72. Lester, S., & Kickul, J. (2001). Has my organization Betrayed me?: A cognitive Processing Model of Perceived Violations of Fairness. *Proceedings of Southern Management Association Conference*.
73. Levinson, H., Price C. R., Munden, K. J., & Solley, C. M. (1962). Men, management and mental health. Cambridge, MA: Harvard University Press.
74. Liden, R. C. & Arad, S. (1996). A power perspective of empowerment and work groups: Implications for human resources management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol.14, pp. 205-251.
75. Lijo, K., Lyngdoh W. (2016). Psychological Contract and Job Satisfaction among HR Professionals in Start-up Service Sector. *The International Journal of Indian Psychology*, Vol. 3, pp 132 – 135.
76. Lilius, J. M. Worline, S. Maitlis, J. Kanov, J. Dutton and P. Frost. (2008) Contours of compassion at work, *Journal of Organization Behavior*, Vol. 29, pp. 193-218.
77. Locke, E. A. and Schweiger, D. M. (1979). “Participation in decision making: one more look,” *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, pp. 265-339.
78. Luo, J. and Yu, M.F. (2013) A Study of Knowledge Staffs' Loyalty Based on the Psychological Contract. *Journal of Xi'an Shiyou University (Social Science Edition)*, Vol. 1, pp. 50-54.

79. Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 23(1/2), pp. 25-36.
80. Malhotra, D., & Murnighan, J. K. (2002). The effects of contracts on interpersonal trust. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, pp. 534-559.
81. Meyer, P. G. Irving, and N.J. Allen. (1998). "Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.19, pp. 29–52.
82. McLean Parks, J., and Kidder, D. L. (1964). Till death do us part...: Changing work relationships in the 1990s. In C.L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds). *Trends in organizational behavior*, pp. 112-136. New York: Wiley.
83. Michael, C.E. & Spector, P., 1982, 'Causes of employee turnover: a test of Mobley, Griffeth, Hand and Meglino model', *Journal of Applied Psychology*, Vol.67(1), pp. 53-59.
84. Millward, L., and Brewerton, P. (1999). Contractors and their psychological contracts. *British Journal of Management*, Vol. 10, pp. 253-274.
85. Morrison, E.W. & Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*. Vol. 22(1), pp. 226-256.
86. Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Vol 14, pp. 224-247.
87. Newell, S. & Shackleton, V. (2000). Recruitment and selection, in Bach, S., Sisson, S. (Eds), *Personnel Management: A comprehensive Guide to Theory and Practice*, Blackwell Business, Oxford.
88. Nielsen, K. (2013). Review article: how can we make organizational interventions work? Employees and line managers as actively crafting interventions. *Human Relations*, Vol. (66)8, pp. 1029-1050.
89. O'Driscoll, M. & Beehr, T. A. (1994). Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.15, pp. 141-156.
90. Oettingen, G., Pak, H., & Schnetter, K. (2001). Self-regulation of goal setting: Turning free fantasies about the future into binding goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.80(5), pp. 736-753.

91. Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.31, pp. 463–479.
92. Organ, D.W. (1988). OCB: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.
93. Parzefall, R.M. and M.A.J. Coyle-Shapiro. 2011. Making sense of psychological contract breach. *Journal of Managerial Psychology* Vol. 26(1) pp. 12-27.
94. Pate, J., Martin, G., and McGoldrick, J (2003). The impact of psychological contract violation on employee attitudes and behavior. *Employee Relations*, Vol. 25, pp. 557-573.
95. Petrou, P., Demerouti, E. & Breevaart, K. (2013). Job crafting als sleutel tot succesvolle organisatieverandering. *Gedrag en Organisatie*, Vol. 26(1), pp. 32-45.
96. Podsakoff, P.M., Ahearne, M., & MacKenzie, S.B. (1997). OCB and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol.82, pp. 262-270.
97. Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., & Bachrach, D.G. (2000). OCB: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, Vol. 26, pp. 513-563.
98. Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrancer stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, pp. 438–454.
99. Quinn, R.W. & Dutton, J.E. (2005). Coordination as energy-in-conversation. *Academy of management review*. Vol. 30(1), pp. 36-57. Available at: <http://www.darden.virginia.edu/web/uploaded>
100. Ragins, B., & Kram, K. (2007). The handbook of mentoring at work: *Theory, research, and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
101. Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, Vol. 47, pp. 350–367.

102. Robinson, S.L. and Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organisational Behavior*, Vol. 15, pp. 245-59.
103. Robinson, S.L. & Morrison, E.W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, pp. 525-546.
104. Rogers, R. (1995a). The psychological contract of trust: Part I. *Executive Development*, Vol. 8, pp 15-19.
105. Roehling, M. V., Canavaugh, M., Moynihan, L., and Boswell, W. (2000). The nature of the new employment relationship: a content analysis of the practitioner and academic literatures. *Human Resource Management*, Vol. 39, pp. 305-320.
106. Rogers, R. (1995b). The psychological contract of trust: Part II. *Executive Development*, Vol. 8, pp 7-15.
107. Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11, p.p 389-400.
108. Rousseau, D. M. and McLean-Parks, J. (1993). "The contracts of individuals and organizations", *Research in Organizational Behavior*, Vol 15, pp. 1-43.
109. Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage Publications, USA.
110. Rousseau, D. M. (2000). Psychological Contract Inventory Technical Report. Heinz School of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration, Carnegie Mellon University Pittsburgh, Pennsylvania 15213 USA.
111. Salanova, M., Bakker, A.B., & Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for a gain spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*, Vol. 7, pp. 1–22.
112. Schalk, R. and Freese, C. (1993). "Het psychologisch contract", *Instroom van Personeel*, Vol. 1(4), pp. 67-82. (P. T. van den Berg et al., Red.), Alphen aan den Rijn, Samsom Bedrijfsinformatie.
113. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and

- sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 30, pp. 893–917.
114. Schein, E. H. (1965 Reprinted 1980). *Organizational psychology*. New Jersey: Englewood Cliffs.
115. Shore, L. M., and Tetrick, L.E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. In C.L Cooper & D. M. Rousseau, (Eds.), *Trends in organizational behavior*, pp. 91-109. New York: Wiley.
116. Shusha, A., (2014). The Effects of Job Crafting on Organizational Citizenship Behavior: Evidence from Egyptian Medical Centers. *International Business Research*. Vol. 7, pp. 65-68.
117. Smithson, J., & Lewis, S. (2003). *Psychological Contract*. Boston College.
118. Sparrow, P.R (1996). Transitions in the psychological contract: Some evidence from the banking sector. *Human Resource Management Journal*, Vol. 6, pp. 75-92.
119. Sparrow, P. and Marchington, M. (1998). *Human resource management: The new agenda*, Harlow: Prentice Hall.
120. Spreitzer, G. M. (1995). “Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation,” *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 1442-1465.
121. Sutton, G., & Griffin, M.A. (2004). Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77, pp. 493–514.
122. Thomas K. W., and Velthouse, B. A. (1990). “Cognitive elements of empowerment,” *Academy of Management Review*, Vol. 1, pp. 666-681.
123. Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, Vol. 36, pp. 1–9.
124. Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). The development and validation of the Job Crafting Scale. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 80, pp. 173–186.

125. Turnley W. H., and Feldman, D. C. (1999b). A discrepancy model of psychological contract violations. *Human Resource Management Review*, Vol. 9, pp. 367-386.
126. Turnley W. H., and Feldman, D. C. (2000a). The impact of psychological contract violations on managers' exit, voice, loyalty, and neglect behaviors. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, pp. 521-539.
127. Turnley, W.H., Bolino, M.C., Lester, S.W., & Bloodgood, J.M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and OCBs. *Journal of Management*, Vol 29, pp. 187-206.
128. Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M., *et al.*, (2003). Les passions de l'âme: On obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 85(4), pp. 756-767.
129. Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H., & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands-Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol 19, pp. 735–759.
130. Vroom, V. (1964). *Work and motivation*, J. Wiley & Sons, New York.
131. Vuuren, M. van & Dorenbosch, L. (2011). *Mooi werk: naar een beter baan zonder weg te gaan*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
132. Wanous, J., Poland, T., Premark, S., and Danis, K (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: a review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, pp. 288-297.
133. Willems, I., Janivier R., & Henderick, E. (2004). The Unique Nature of Psychological Contracts in the Public Sector: An exploration. EGPA Annual Conference, Ljubljana (Slovenia), September 2004.
134. Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management Review*, Vol. 26(2), pp. 179-201.
135. Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 25, pp. 93-135.
136. Wrzesniewski, A., Rozin, P., & Bennett, G. (2002). Working, playing, and eating: Making the most of most moments. In C. L. M. Keyes & J. Haidt

- (Eds.), *Flourishing: The Positive Person and the Good Life*. Washington, DC: American Psychological Association.
137. Yamaguchi, I. (2013). A Japan-US Cross-Cultural Study of Relationships among Team Autonomy, Organizational Social Capital, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 37, pp. 58-71. Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijintrel.2012.04.016>
138. Zhou, J., Plaisent, M., Zheng, L., Bernard, P. (2014). Psychological Contract, Organizational Commitment and Work Satisfaction: Survey of Researchers in Chinese State-Owned Engineering Research Institutions. *Open Journal of Social Sciences*, 2014, No.2, pp. 217-225.

Ελληνική

1. Κουζής, Ι., Γεωργιάδου, Π., Καψάλης, Α., Κούστα, Ε., Λαμπουσάκη, Σ., Σταμάτη, Α., (2011), «Οι εργασιακές σχέσεις στην Ευρώπη και στην Ελλάδα: Ετήσια Έκθεση 2011», Σειρά: Επιστημονικές Εκθέσεις, Αριθμός 4
2. Κυριακούλιας, Π., (2012), «Οι Εργασιακές Σχέσεις μετά το Μνημόνιο», Πανόραμα της Μεταρρύθμισης της Εργατικής Νομοθεσίας 2010-2012
3. Χυτήρης, Λ.Σ. (2001,a). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Interbooks, Αθήνα.

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο

		Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη άποψη	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	Είμαι αρκετά ικανοποιημένος/η με την εργασία μου	1	2	3	4	5
2	Τις περισσότερες ημέρες είμαι ενθουσιασμένος/η με την εργασία μου	1	2	3	4	5
3	Κάθε μέρα στη δουλειά μου φαίνεται ότι ποτέ δε θα τελειώσει	1	2	3	4	5
4	Βρίσκω πραγματική διασκέδαση στη δουλειά μου	1	2	3	4	5
5	Θεωρώ τη δουλειά μου αρκετά δυσάρεστη	1	2	3	4	5

		Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη άποψη	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
6	Μιλώ στους φίλους μου για την εταιρία στην οποία εργάζομαι, ως μία καλή δουλειά για να εργαστούν	1	2	3	4	5
7	Θα δεχτώ σχεδόν κάθε είδους ανάθεση εργασίας για να συνεχίσω να δουλεύω για αυτή την εταιρία	1	2	3	4	5
8	Θεωρώ ότι οι αξίες μου και οι αξίες της εταιρίας είναι παρόμοιες	1	2	3	4	5
9	Είμαι υπερήφανος/η να πω στους άλλους ότι είμαι μέρος αυτής της εταιρίας	1	2	3	4	5

10	Αυτή η εταιρία εμπνέει πραγματικά ό,τι καλύτερο	1	2	3	4	5
11	Είμαι εξαιρετικά ευτυχής που επέλεξα να εργαστώ σ' αυτήν την εταιρία και όχι σε άλλες που σκεφτόμουν την εποχή που ξεκίνησα	1	2	3	4	5
12	Για μένα, αυτή είναι η καλύτερη εταιρία από όλες τις πιθανές εταιρίες στις οποίες θα μπορούσα να εργαστώ	1	2	3	4	5

		Διαφωνώ	Απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη	άποψη	Συμφωνώ	Συμφωνώ	Απόλυτα
13	Αναπτύσσω τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις προς όφελος της εταιρίας που εργάζομαι	1	2	3	4	5			
14	Έχω αναλάβει δράση για την προστασία της εταιρίας από πιθανά προβλήματα	1	2	3	4	5			
15	Έχω μια σχέση συνεργασίας με τον προϊστάμενο και με τους άλλους εργαζομένους της εταιρίας	1	2	3	4	5			
16	Εάν είναι απαραίτητο, είμαι προετοιμασμένος/η να δουλέψω υπερωρίες	1	2	3	4	5			

		Διαφωνώ	Απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη	άποψη	Συμφωνώ	Συμφωνώ	Απόλυτα
17	Προσπαθώ να αναπτύξω τις ικανότητές μου	1	2	3	4	5			
18	Προσπαθώ να εξελιχθώ επαγγελματικά	1	2	3	4	5			

19	Προσπαθώ να μάθω νέα πράγματα στην εργασία	1	2	3	4	5
20	Είμαι σίγουρος/η ότι μπορώ να χρησιμοποιήσω τις ικανότητές μου στο μέγιστο	1	2	3	4	5
21	Έχω αποφασίσει μόνος/η μου για το πως θα κάνω τα πράγματα	1	2	3	4	5
22	Είμαι σίγουρος/η ότι η δουλειά μου είναι διανοητικά λιγότερο έντονη	1	2	3	4	5
23	Προσπαθώ να διασφαλίσω ότι η δουλειά μου είναι συναισθηματικά λιγότερο έντονη	1	2	3	4	5
24	Διαχειρίζομαι τη δουλειά μου, ώστε να ελαχιστοποιώ την επαφή με άτομα των οποίων τα προβλήματα με επηρεάζουν συναισθηματικά	1	2	3	4	5
25	Διαχειρίζομαι τη δουλειά μου, ώστε να ελαχιστοποιώ την επαφή με άτομα των οποίων οι προσδοκίες είναι μη ρεαλιστικές	1	2	3	4	5
26	Προσπαθώ να διασφαλίσω ότι δεν θα πρέπει να παίρνω πολύ δύσκολες αποφάσεις στη δουλειά	1	2	3	4	5
27	Οργανώνω τη δουλειά μου με τέτοιο τρόπο ώστε να διασφαλίζω ότι δεν θα επικεντρώνομαι για υπερβολικά μεγάλο χρονικό διάστημα σε κάτι	1	2	3	4	5
28	Ζητώ από τον προϊστάμενό/ή μου να με εκπαιδεύσει	1	2	3	4	5
29	Ρωτάω αν ο προϊστάμενός/η μου είναι ικανοποιημένος με τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
30	Κοιτάζω τον προϊστάμενό/ή μου για έμπνευση	1	2	3	4	5
31	Ζητώ από άλλους στην εργασία να μου δώσουν ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοσή μου	1	2	3	4	5
32	Ζητώ από τους συναδέλφους μου συμβουλές	1	2	3	4	5
33	Όταν υπάρχει ένα ενδιαφέρον project, προσφέρομαι να ασχοληθώ με αυτό	1	2	3	4	5

34	Εάν υπάρχουν νέα έργα, είμαι ένας/μία από τους πρώτους/ες που θα ενημερωθούν γι 'αυτά και θα τα δοκιμάσουν	1	2	3	4	5
35	Όταν δεν υπάρχει πολύ δουλειά, προσωπικά το βλέπω ως μια ευκαιρία για ξεκίνημα νέων έργων	1	2	3	4	5
36	Συχνά αναλαμβάνω επιπλέον εργασίες, ακόμη κι αν δεν λαμβάνω επιπλέον μισθό γι'αυτές	1	2	3	4	5
37	Προσπαθώ να κάνω τη δουλειά μου πιο προκλητική, εξετάζοντας τις βασικές σχέσεις μεταξύ των διαφορετικών πτυχών της δουλειάς μου	1	2	3	4	5

		Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη άποψη	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
38	Εργάζομαι μόνο τις ώρες που ορίζονται στη σύμβαση εργασίας και καμία ώρα πέρα από αυτές	1	2	3	4	5
39	Η δέσμευση και η αφοσίωση που επιδεικνύω απέναντι στην εταιρία περιορίζεται σε όσα λέει η σύμβαση εργασίας	1	2	3	4	5
40	Η πίστη που έχω απέναντι στην εταιρία περιορίζεται σε όσα λέει η σύμβαση εργασίας	1	2	3	4	5
41	Προτιμώ να εργάζομαι σε έναν αυστηρά καθορισμένο αριθμό ωρών	1	2	3	4	5
42	Κάνω μονάχα ότι είναι απολύτως αναγκαίο για τη διεκπεραίωση της εργασίας μου	1	2	3	4	5
43	Δεν ταυτίζομαι με τους στόχους της εταιρίας	1	2	3	4	5
44	Εργάζομαι για να πετύχω αποκλειστικά βραχυχρόνιους στόχους της εργασίας μου	1	2	3	4	5

45	Η δουλειά μου σημαίνει για μένα περισσότερα πράγματα από το να πληρώνω απλά τους λογαριασμούς μου	1	2	3	4	5
46	Είναι σημαντικό να είμαι 'ευέλκτος'/η και να εργάζομαι ακόμη και 'ακανόνιστες' ώρες σε περίπτωση που είναι αναγκαίο	1	2	3	4	5
47	Αναμένω να αναπτύσσομαι μέσα σε αυτήν την εταιρία	1	2	3	4	5
48	Αισθάνομαι μέλος μίας ομάδας μέσα σε αυτήν την εταιρία	1	2	3	4	5
49	Έχω μία αξιόλογη ευκαιρία ανέλιξης αν εργαστώ σκληρά	1	2	3	4	5
50	Για εμένα το να εργάζομαι για αυτήν την εταιρία είναι σα να είμαι μέλος μίας οικογένειας	1	2	3	4	5
51	Η εταιρία αναπτύσσει/ανταμείβει τους εργαζόμενους που εργάζονται σκληρά και αγωνίζονται	1	2	3	4	5
52	Αναμένω να πάρω προαγωγή σε αυτήν την εταιρία εφόσον έχω ένα εύρος υπηρεσιών και προσπαθώ να επιτυγχάνω στόχους	1	2	3	4	5
53	Αισθάνομαι ότι αυτή η εταιρία ανταμείβει την προσπάθεια που καταβάλλεται από τους εργαζόμενους	1	2	3	4	5
54	Η εργασιακή μου πορεία μέσα σε αυτήν την εταιρία ξεκάθαρα είναι εξασφαλισμένη	1	2	3	4	5
55	Νιώθω πως παρακινούμαι να συνεισφέρω το 100 % των δυνατοτήτων μου στην εταιρία σε αντάλλαγμα μελλοντικού επαγγελματικού οφέλους	1	2	3	4	5

		Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη άποψη	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
56	Σχεδόν όλες οι υποσχέσεις που μου έδωσε η εταιρία κατά την πρόσληψή μου έχουν τηρηθεί	1	2	3	4	5
57	Αισθάνομαι ότι ο εργοδότης μου έχει επιτύχει την εκπλήρωση των υποσχέσεων που μου έδωσε κατά την πρόσληψή μου	1	2	3	4	5
58	Ως τώρα ο εργοδότης μου έχει κάνει μία άριστη δουλειά όσον αφορά τις υποχρεώσεις που είχε απέναντί μου	1	2	3	4	5
59	Δεν έχω λάβει αυτά που μου είχε υποσχεθεί ο οργανισμός σε αντάλλαγμα για τη συνεισφορά μου	1	2	3	4	5
60	Ο εργοδότης μου έχει αθετήσει πολλές από τις υποσχέσεις του απέναντί μου παρότι εγώ από την πλευρά μου τις έχω τηρήσει	1	2	3	4	5
61	Αισθάνομαι εξαιρετικά απογοητευμένος για το πώς με έχει μεταχειριστεί η εταιρία	1	2	3	4	5
62	Αισθάνομαι ότι η εταιρία μου έχει παραβιάσει τη μεταξύ μας συμφωνία	1	2	3	4	5
63	Αισθάνομαι προδομένος/η από την εταιρία μου	1	2	3	4	5
64	Αισθάνομαι αρκετό θυμό απέναντι στην εταιρία μου	1	2	3	4	5

65	Πόσο συχνά σκέφτεστε να παραιτηθείτε από τη δουλειά σας;				
	Ποτέ	Περιστασιακά	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα
	1	2	3	4	5
66	Θα ήθελα πολύ να παραιτηθώ από τη δουλειά μου				

Διαφωνώ απόλυτα 1	Διαφωνώ 2	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ 3	Συμφωνώ 4	Συμφωνώ απόλυτα 5
67 Πόσο πιθανό είναι να παραιτηθείτε από τη δουλειά σας μέσα στον επόμενο χρόνο				
Εντελώς απίθανό 1	Κατά κάποιον τρόπο απίθανο 2	Ουδέτερη άποψη 3	Πιθανό κατά κάποιον τρόπο 4	Εντελώς πιθανό 5

		Ποτέ	Λίγες φορές	Ούτε λίγες ούτε πολλές	Συχνά	Πάντα
68	Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα	1	2	3	4	5
69	Η εργασία που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα	1	2	3	4	5
70	Ο χρόνος κυλάει γρήγορα όταν εργάζομαι	1	2	3	4	5
71	Νιώθω γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι	1	2	3	4	5
72	Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
73	Όταν εργάζομαι ξεχνώ τα πάντα γύρω μου	1	2	3	4	5
74	Η εργασία μου με εμπνέει	1	2	3	4	5
75	Όταν σηκώνομαι το πρωί έχω διάθεση να πάω στη δουλειά μου	1	2	3	4	5
76	Νιώθω ευτυχισμένος/η όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς	1	2	3	4	5

77	Νιώθω υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω	1	2	3	4	5
78	Είμαι τελείως απορροφημένος/η από την εργασία μου	1	2	3	4	5
79	Όταν εργάζομαι είμαι ικανός/ή να συνεχίσω τη δουλειά μου για πολλή ώρα	1	2	3	4	5
80	Η δουλειά μου αποτελεί πρόκληση για μένα	1	2	3	4	5
81	Η δουλειά μου με συναρπάζει	1	2	3	4	5
82	Στην δουλειά μου έχω μεγάλη πνευματική αντοχή	1	2	3	4	5
83	Μου είναι δύσκολο να αποσπάσω τον εαυτό μου από τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
84	Δείχνω πάντοτε επιμονή στη δουλειά μου, ακόμα κι όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά	1	2	3	4	5

		Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη άποψη	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
85	Πιστεύω πως η ελληνική αγορά λειτουργεί υπό συνθήκες οικονομικής κρίσης	1	2	3	4	5
86	Πιστεύω πως η οικονομική κρίση δυσκολεύει τις επιχειρήσεις να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους	1	2	3	4	5
87	Πιστεύω πως η οικονομική κρίση κάνει πολλές επιχειρήσεις να προχωρήσουν σε μείωση προσωπικού (downsizing)	1	2	3	4	5
88	Η οικονομική κρίση έχει μεταβάλει την εργασιακή μου πραγματικότητα	1	2	3	4	5

89	Η οικονομική κρίση έχει επιδράσει στο εργασιακό κλίμα που βιώνω	1	2	3	4	5
90	Η οικονομική κρίση έχει μεταβάλει τον εργασιακό τομέα	1	2	3	4	5

Φύλο:	Ηλικία	Θέση στην Ιεραρχία	Συνολικός χρόνος προϋπηρεσίας (έτη)	Πόσα χρόνια εργάζεσθε στη συγκεκριμένη εταιρία
<input type="checkbox"/> Άνδρας <input type="checkbox"/> Γυναίκα	_____	<input type="checkbox"/> Ανώτερο στέλεχος <input type="checkbox"/> Μεσαίο Στέλεχος <input type="checkbox"/> Κατώτερο στέλεχος <input type="checkbox"/> Υπάλληλος	_____	_____

Αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης

Regression

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
jobcrafting	3,7845	,36639	230
transactional	2,3861	,59978	230
pcbreach	2,4126	,86052	230
workengage	3,6526	,68236	230
commitment	3,3564	,78527	230
OCB	3,9623	,51379	230
relational	3,5787	,74351	230
IQ	2,0667	1,03160	230
PCviolation	2,0620	,91161	230
crisis	4,1667	,65083	230
satisfaction	3,6357	,66447	230

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	OCB	.	Stepwise (Criteria: Probability-of- F-to-enter <= ,050, Probability-of- F-to-remove >= ,100).
2	workengage	.	Stepwise (Criteria: Probability-of- F-to-enter <= ,050, Probability-of- F-to-remove >= ,100).

3	relational	.	Stepwise (Criteria: Probability-of- F-to-enter <= ,050, Probability-of- F-to-remove >= ,100).
4	crisis	.	Stepwise (Criteria: Probability-of- F-to-enter <= ,050, Probability-of- F-to-remove >= ,100).
5	transactional	.	Stepwise (Criteria: Probability-of- F-to-enter <= ,050, Probability-of- F-to-remove >= ,100).
6	IQ	.	Stepwise (Criteria: Probability-of- F-to-enter <= ,050, Probability-of- F-to-remove >= ,100).
7	pcbreach	.	Stepwise (Criteria: Probability-of- F-to-enter <= ,050, Probability-of- F-to-remove >= ,100).
a. Dependent Variable: jobcrafting			

Model Summary ^h										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,502 ^a	,252	,248	,31763	,252	76,709	1	228	,000	
2	,576 ^b	,331	,325	,30092	,080	27,025	1	227	,000	
3	,598 ^c	,357	,349	,29568	,026	9,119	1	226	,003	
4	,618 ^d	,382	,371	,29053	,025	9,084	1	225	,003	
5	,630 ^e	,397	,384	,28766	,015	5,509	1	224	,020	
6	,639 ^f	,409	,393	,28553	,012	4,363	1	223	,038	
7	,648 ^g	,420	,402	,28336	,012	4,420	1	222	,037	1,844
a. Predictors: (Constant), OCB										
b. Predictors: (Constant), OCB, workengage										
c. Predictors: (Constant), OCB, workengage, relational										
d. Predictors: (Constant), OCB, workengage, relational, crisis										
e. Predictors: (Constant), OCB, workengage, relational, crisis, transactional										
f. Predictors: (Constant), OCB, workengage, relational, crisis, transactional, IQ										
g. Predictors: (Constant), OCB, workengage, relational, crisis, transactional, IQ, pcbreach										
h. Dependent Variable: jobcrafting										

Coefficients ^a											
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,367	,163		14,501	,000					
	OCB	,358	,041	,502	8,758	,000	,502	,502	,502	1,000	1,000
2	(Constant)	2,186	,158		13,794	,000					
	OCB	,242	,045	,340	5,431	,000	,502	,339	,295	,752	1,329
	workengage	,175	,034	,325	5,199	,000	,494	,326	,282	,752	1,329
3	(Constant)	2,164	,156		13,884	,000					
	OCB	,194	,047	,273	4,167	,000	,502	,267	,222	,665	1,504
	workengage	,135	,036	,252	3,807	,000	,494	,245	,203	,650	1,538
	relational	,100	,033	,202	3,020	,003	,476	,197	,161	,636	1,573
4	(Constant)	1,853	,185		10,034	,000					
	OCB	,164	,047	,230	3,505	,001	,502	,228	,184	,635	1,575
	workengage	,140	,035	,261	4,014	,000	,494	,258	,210	,649	1,541
	relational	,109	,033	,220	3,339	,001	,476	,217	,175	,630	1,587
	crisis	,091	,030	,162	3,014	,003	,202	,197	,158	,954	1,048
5	(Constant)	2,227	,242		9,187	,000					
	OCB	,132	,048	,185	2,721	,007	,502	,179	,141	,583	1,715
	workengage	,122	,035	,228	3,455	,001	,494	,225	,179	,619	1,616
	relational	,106	,032	,214	3,277	,001	,476	,214	,170	,629	1,589
	crisis	,100	,030	,178	3,320	,001	,202	,217	,172	,939	1,065
	transactional	-,087	,037	-,142	-2,347	,020	-,380	-,155	-,122	,740	1,352
6	(Constant)	1,968	,270		7,277	,000					

	OCB	,142	,048	,199	2,940	,004	,502	,193	,151	,577	1,733
	workengage	,148	,037	,276	3,975	,000	,494	,257	,205	,552	1,812
	relational	,128	,034	,259	3,788	,000	,476	,246	,195	,568	1,760
	crisis	,089	,030	,158	2,930	,004	,202	,193	,151	,910	1,099
	transactional	-,092	,037	-,151	-2,519	,012	-,380	-,166	-,130	,735	1,360
	IQ	,051	,025	,144	2,089	,038	-,278	,139	,108	,556	1,799
7	(Constant)	2,216	,293		7,559	,000					
	OCB	,147	,048	,206	3,055	,003	,502	,201	,156	,576	1,737
	workengage	,144	,037	,268	3,893	,000	,494	,253	,199	,550	1,817
	relational	,094	,037	,192	2,558	,011	,476	,169	,131	,465	2,150
	crisis	,089	,030	,158	2,953	,003	,202	,194	,151	,910	1,099
	transactional	-,099	,037	-,163	-2,717	,007	-,380	-,179	-,139	,729	1,371
	IQ	,066	,025	,185	2,595	,010	-,278	,172	,133	,515	1,941
	pcbreach	-,061	,029	-,142	-2,102	,037	-,357	-,140	-,107	,570	1,754
a. Dependent Variable: jobcrafting											

Correlations

Correlations															
	satisf action	transa ctional	pcbrea ch	work enga ge	jobcraf ting	com mit ment	OCB	relati onal	IQ	PCviol ation	crisis	Πόσα χρόνια εργάζε σθε	Συνολικ ός χρόνος προϋπη	Ηλικία	Θέση στην Ιεραρχία

													στη συγκεκ ριμένη εταιρία	ρεσίας (έτη)		
satisfaction	Pearson Correlation	1	-,350**	-,430**	,728**	,371**	,701**	,393**	,512*	-	-,492**	-,064	,199**	,175**	,155*	,047
	Sig. (2- tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,332	,003	,008	,019	,480
	N	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	224	226	229	230
transactional	Pearson Correlation	-,350**	1	,182**	-,416**	-,380**	-,328**	-,441**	,334*	-,359**	,258**	,056	-,152*	-,236**	-,216**	-,244**
	Sig. (2- tailed)	,000		,006	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,396	,023	,000	,001	,000
	N	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	224	226	229	230
pcbreach	Pearson Correlation	-,430**	,182**	1	-,408**	-,357**	-,578**	-,310**	,608*	-,529**	,788**	,043	,035	,073	,139*	-,063
	Sig. (2- tailed)	,000	,006		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,516	,603	,277	,036	,343
	N	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	224	226	229	230
workengage	Pearson Correlation	,728**	-,416**	-,408**	1	,494**	,654**	,498**	,530*	-	-,439**	,011	,099	,111	,120	,090
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,863	,138	,096	,070	,176

	N	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	224	226	229	230
jobcrafting	Pearson Correlation	,371**	-,380**	-,357**	,494**	1	,418**	,502**	,476*	-	-,305**	,202**	,172**	,211**	,199**	,150*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,002	,010	,001	,002	,023
	N	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	224	226	229	230
commitment	Pearson Correlation	,701**	-,328**	-,578**	,654**	,418**	1	,497**	,731*	-	-,569**	-,040	,164*	,163*	,120	,105
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,542	,014	,014	,071	,113
	N	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	224	226	229	230
OCB	Pearson Correlation	,393**	-,441**	-,310**	,498**	,502**	,497**	1	,514*	-	-,343**	,173**	,165*	,208**	,172**	,194**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,009	,013	,002	,009	,003
	N	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	224	226	229	230
relational	Pearson Correlation	,512**	-,334**	-,608**	,530**	,476**	,731**	,514**	1	-	-,554**	-,011	,063	,111	,000	,188**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,872	,348	,095	,994	,004
	N	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	224	226	229	230
IQ	Pearson Correlation	-	,359**	,529**	-	-,278**	-	-,429**	-	1	,603**	,122	-,051	-,001	,010	-,104
	Sig. (2-	,596**	,000	,000	,570**	,000	,000	,000	,558*		,000	,064	,451	,988	,875	,115

	tailed)															
	N	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	224	226	229	230
PCviolation	Pearson Correlation	-,492**	,258**	,788**	-,439**	-,305**	,569**	-,343**	,554*	,603**	1	,070	,103	,125	,163*	-,050
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,291	,125	,061	,014	,451
	N	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	224	226	229	230
crisis	Pearson Correlation	-,064	,056	,043	,011	,202**	-,040	,173**	-,011	,122	,070	1	,172*	,229**	,241**	,118
	Sig. (2-tailed)	,332	,396	,516	,863	,002	,542	,009	,872	,064	,291		,010	,001	,000	,074
	N	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	224	226	229	230
Πόσα χρόνια εργάζεσθε στη συγκεκριμένη εταιρία	Pearson Correlation	,199**	-,152*	,035	,099	,172**	,164*	,165*	,063	-,051	,103	,172*	1	,792**	,777**	,285**
	Sig. (2-tailed)	,003	,023	,603	,138	,010	,014	,013	,348	,451	,125	,010		,000	,000	,000
	N	224	224	224	224	224	224	224	224	224	224	224	224	222	223	224
Συνολικός χρόνος προϋπηρεσίας (έτη)	Pearson Correlation	,175**	-,236**	,073	,111	,211**	,163*	,208**	,111	-,001	,125	,229**	,792**	1	,854**	,339**
	Sig. (2-tailed)	,008	,000	,277	,096	,001	,014	,002	,095	,988	,061	,001	,000		,000	,000
	N	226	226	226	226	226	226	226	226	226	226	226	222	226	225	226
Ηλικία	Pearson Correlation	,155*	-,216**	,139*	,120	,199**	,120	,172**	,000	,010	,163*	,241**	,777**	,854**	1	,247**

	Sig. (2-tailed)	,019	,001	,036	,070	,002	,071	,009	,994	,875	,014	,000	,000	,000		,000
	N	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	223	225	229	229
Θέση στην Ιεραρχία	Pearson Correlation	,047	-,244**	-,063	,090	,150*	,105	,194**	,188*	-,104	-,050	,118	,285**	,339**	,247**	1
	Sig. (2-tailed)	,480	,000	,343	,176	,023	,113	,003	,004	,115	,451	,074	,000	,000	,000	
	N	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	224	226	229	230
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).																
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).																