



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ**

**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ
MBA FOOD & AGRIBUSINESS**

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Επίδραση του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου στις εργασιακές στάσεις

Αλέξιος-Γεώργιος Α. Ανδρεόπουλος

Επιβλέπων καθηγητής

Φιλόθεος Νταλιάνης, Επίκουρος Καθηγητής Πανεπιστήμιο Πειραιώς

**ΑΘΗΝΑ
2021**

**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ**

Μεταπτυχιακή Διπλωματική εργασία

Επίδραση του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου
στις εργασιακές στάσεις

Effect of balanced psychological contract on work attitudes

Αλέξιος-Γεώργιος Α. Ανδρεόπουλος

Εξεταστική επιτροπή:

Φιλόθεος Νταλιάνης, Επίκ. Καθηγητής Πανεπιστήμιο Πειραιώς (επιβλέπων)

Κωνσταντίνα Κωστοπούλου, Καθηγήτρια ΓΠΑ

Παναγιώτης Αρτίκης, Καθηγητής Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Επίδραση του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου στις εργασιακές στάσεις

*ΔΠΜΣ Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων & Γεωργίας
Τμήμα Αγροτικής Οικονομίας και Ανάπτυξης
Τμήμα Επιστήμης Τροφίμων & Διατροφής Του Ανθρώπου*

Περίληψη

Το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι μια σημαντική πτυχή της εργασιακής σχέσης καθώς δεσμεύει αόρατα τον εργοδότη και τον εργαζόμενο μέσα από ένα σύνολο προσδοκιών. Για το άτομο σε έναν οργανισμό, το ψυχολογικό συμβόλαιο επηρεάζει άμεσα το επίπεδο κινήτρων, δέσμευσης και ηθικού αυτού του ατόμου. Επιπλέον, ένα καλό ψυχολογικό συμβόλαιο βοηθά στην ενίσχυση της παραγωγικότητας και της απόδοσης ενός εργαζομένου.

Έτσι, για να κερδίσουν τη δέσμευση και την αφοσίωση των μεμονωμένων εργαζομένων, είναι απαραίτητο οι οργανισμοί να θέτουν σε εφαρμογή κατάλληλα συστήματα για να ενθαρρύνουν τον προσδιορισμό των προσδοκιών των εργαζομένων και τους τρόπους εκπλήρωσής τους. Ωστόσο, οι προσδοκίες δεν εντοπίζονται εύκολα, τόσο από την πλευρά των εργοδοτών όσο και από την πλευρά των εργαζομένων. Αυτά συχνά προκαλούν παραβιάσεις εκ μέρους του ενός ή και των δύο μερών.

Σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας ήταν να αναλύσει την επίδραση του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου στις εργασιακές στάσεις. Έτσι λοιπόν πραγματοποιήθηκε μία έρευνα μέσω της οποίας απάντησαν 220 εργαζόμενοι. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν έδειξαν ότι το ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο εμφανίζεται να σχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή αφοσίωση και την εργασιακή δέσμευση, ενώ αρνητικά και στατιστικά σημαντικά με την πρόθεση για παραίτηση των εργαζομένων.

Επιστημονική περιοχή: Εργασιακές σχέσεις

Λέξεις-κλειδιά: ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο, εργασιακή αφοσίωση, εργασιακή ικανοποίηση, πρόθεση για παραίτηση, οργανωσιακή δέσμευση

Effect of balanced psychological contract on work attitudes

MSc MBA Food & Agribusiness

Department of Agricultural Economics and Rural Development

Department of Food Science and Human Nutrition

Abstract

The psychological contract is an important aspect of the employment relationship as it invisibly binds the employer and the employee through a set of expectations. For the individual in an organization, the psychological contract affects the level of motivation, commitment and morale of that individual. In addition, a good psychological contract helps boost an employee's productivity and performance.

Thus, in order to gain the commitment and dedication of individual employees, it is essential that organizations implement appropriate systems to encourage the determination of employee expectations and ways of meeting them. However, expectations are not easily met, both on the part of employers and on the part of employees. These often cause violations by one or both parts.

The purpose of this study was to analyze the effect of a balanced psychological contract on work attitudes. So, a survey was conducted through which 220 employees answered. The results showed that the balanced psychological contract appears to be positive and statistically significant related to job satisfaction, organizational commitment and work engagement, while negative and statistically significant to the intention to resign of employees.

Scientific Area: Work Relations

Keywords: psychological contract, work engagement, job satisfaction, intention to resign, organizational commitment

Δήλωση έργου

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος φοιτητής, Ανδρεόπουλος Αλέξιος-Γεώργιος, δηλώνω ρητά ότι η παρούσα Μεταπτυχιακή Εργασία με τίτλο «Η επίδραση του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου στις εργασιακές στάσεις», καθώς και τα ηλεκτρονικά αρχεία και πηγαίοι κώδικες που αναπτύχθηκαν ή τροποποιήθηκαν στα πλαίσια αυτής της εργασίας και αναφέρονται ρητώς μέσα στο κείμενο που συνοδεύουν, και η οποία έχει εκπονηθεί στο ΔΠΜΣ Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας - MBA Food & Agribusiness του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών, υπό την επίβλεψη του κ. Φιλόθεου Νταλιάνη, αποτελεί αποκλειστικά δικό μου, μη υποβοηθούμενο πόνημα, δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής. Τα σημεία όπου έχουν χρησιμοποιηθεί ιδέες, κείμενο, αρχεία ή / και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Η μεταπτυχιακή εργασία αυτή υποβάλλεται σε μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για την απονομή του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας» του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Δεν έχει υποβληθεί ποτέ πριν για οποιοδήποτε λόγο ή για εξέταση σε οποιοδήποτε άλλο πανεπιστήμιο ή εκπαιδευτικό ίδρυμα της χώρας ή του εξωτερικού. Η εργασία αποτελεί προϊόν συνεργασίας του φοιτητή και του επιβλέποντος της εκπόνησής της. Τα φυσικά αυτά πρόσωπα έχουν και τα πνευματικά δικαιώματα στη δημοσίευση των αποτελεσμάτων της εργασίας σε επιστημονικά περιοδικά και συνέδρια. Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και μόνο. Με την άδειά μου, η παρούσα εργασία ελέγχθηκε από την Εξεταστική Επιτροπή μέσα από λογισμικό ανίχνευσης λογοκλοπής που διαθέτει το ΓΠΑ και διασταυρώθηκε η εγκυρότητα και η πρωτοτυπία της.

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία με τίτλο: «Η επίδραση του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου στις εργασιακές στάσεις» πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών, με τίτλο MBA FOOD & AGRIBUSINESS του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Φιλόθεο Νταλιάνη (Επίκουρος Καθηγητής Οργανωσιακής Συμπεριφοράς και Μάνατζμεντ στο τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς) για τις πολύτιμη συμβουλές και τη καθοδήγησή του καθ' όλο τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να απευθύνω και στα υπόλοιπα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής, την κα Κωνσταντίνα Κωστοπούλου (Καθηγήτρια ΓΠΑ) και τον κ. Παναγιώτη Αρτίκη (Καθηγητής στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς) για το χρόνο που αφιέρωσαν για τη μελέτη αλλά και την παρακολούθηση της παρουσίασης της Διπλωματικής Διατριβής μου.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένεια μου και τους φίλους μου για όλη τη στήριξη, τη συμπαράσταση και την κατανόησή τους, καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

«Με την άδειά μου, η παρούσα εργασία ελέγχθηκε από την Εξεταστική Επιτροπή μέσα από λογισμικό ανίχνευσης λογοκλοπής που διαθέτει το ΓΠΑ και διασταυρώθηκε η εγκυρότητα και η πρωτοτυπία της»

Πίνακας περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
Κατάλογος πινάκων.....	vi
Κατάλογος διαγραμμάτων.....	vii
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
2. ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ.....	4
2.1 Ορισμός ψυχολογικού συμβολαίου.....	4
2.2 Χαρακτηριστικά ψυχολογικού συμβολαίου.....	6
2.3 Διαστάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου.....	8
2.4 Οι έννοιες της διάρρηξης και της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου.....	12
2.5 Επιπτώσεις διάρρηξης ψυχολογικού συμβολαίου.....	15
2.6 Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας.....	18
3. ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΤΑΣΕΙΣ.....	22
3.1 Εργασιακή ικανοποίηση.....	22
3.2 Οργανωσιακή αφοσίωση.....	25
3.3 Εργασιακή δέσμευση.....	29
3.4 Πρόθεση για παραίτηση.....	31
3.5 Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	33
4. ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ... ..	38
5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	44
5.1 Γενικός σκοπός και ερευνητικές υποθέσεις.....	44
5.2 Δείγμα της έρευνας.....	44
5.3 Τρόπος συλλογής δεδομένων-ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο.....	45
5.4 Κλίμακες.....	47
5.4.1 Κλίμακα ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου.....	48

5.4.2 Κλίμακα εργασιακής ικανοποίησης.....	48
5.4.3 Κλίμακα οργανωσιακής αφοσίωσης	49
5.4.4 Κλίμακα εργασιακής δέσμευσης.....	50
5.4.5 Κλίμακα πρόθεσης για παραίτηση.....	50
6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	52
6.1 Δημογραφικά Στοιχεία.....	52
6.2 Παρούσα εργασιακή κατάσταση.....	54
6.3 Εργασιακές στάσεις.....	56
6.3.1 Ανάλυση των εργασιακών στάσεων με βάση το φύλο και το επίπεδο εκπαίδευσης.....	57
6.3.2 Ανάλυση των εργασιακών στάσεων με βάση τη θέση στην ιεραρχία.....	62
6.4 Ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο.....	64
6.4.1 Ανάλυση του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου με βάση το φύλο και το επίπεδο εκπαίδευσης.....	65
6.4.2 Ανάλυση του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου με βάση τη θέση στην ιεραρχία.....	66
6.5. Συσχετίσεις μεταβλητών.....	67
7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	70
7.1 Ανασκόπηση Συμπερασμάτων.....	70
7.2 Περιορισμοί Έρευνας.....	71
7.3 Μελλοντική Έρευνα.....	71
7.4 Πρακτικές Προεκτάσεις.....	72
8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	73
9. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	83
9.1 Ερωτηματολόγιο.....	83

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 5.1-Δείκτης αξιοπιστίας για τις κλίμακες.....	47
Πίνακας 6.1-Ηλικία.....	52
Πίνακας 6.2-Τρέχων τομέας απασχόλησης.....	55
Πίνακας 6.3-Χρόνια εργασιακής εμπειρίας.....	56
Πίνακας 6.4-Περιγραφικά δεδομένα των εργασιακών στάσεων.....	57
Πίνακας 6.5-Εργασιακή ικανοποίηση και φύλο.....	57
Πίνακας 6.6-Οργανωσιακή αφοσίωση και φύλο.....	58
Πίνακας 6.7-Εργασιακή δέσμευση και φύλο.....	59
Πίνακας 6.8-Πρόθεση για παραίτηση και φύλο.....	59
Πίνακας 6.9-Εργασιακή ικανοποίηση και επίπεδο εκπαίδευσης.....	60
Πίνακας 6.10-Οργανωσιακή αφοσίωση και επίπεδο εκπαίδευσης.....	60
Πίνακας 6.11-Εργασιακή δέσμευση και επίπεδο εκπαίδευσης.....	61
Πίνακας 6.12-Πρόθεση για παραίτηση και επίπεδο εκπαίδευσης.....	61
Πίνακας 6.13-Εργασιακή ικανοποίηση και θέση στην ιεραρχία.....	62
Πίνακας 6.14-Οργανωσιακή αφοσίωση και θέση στην ιεραρχία.....	63
Πίνακας 6.15-Εργασιακή δέσμευση και θέση στην ιεραρχία.....	64
Πίνακας 6.16-Πρόθεση για παραίτηση και θέση στην ιεραρχία.....	64
Πίνακας 6.17-Περιγραφικά δεδομένα για το ισορροπημένο ψυχολογικό σύμβολαιο.....	65
Πίνακας 6.18-Ισορροπημένο ψυχολογικό σύμβολαιο και φύλο.....	65
Πίνακας 6.19-Ισορροπημένο ψυχολογικό σύμβολαιο και επίπεδο εκπαίδευσης.....	66
Πίνακας 6.20-Ισορροπημένο ψυχολογικό σύμβολαιο και θέση στην ιεραρχία.....	67
Πίνακας 6.21-Συσχέτιση μεταβλητών.....	69

Κατάλογος διαγραμμάτων

Διάγραμμα 6.1-Φύλο.....	52
Διάγραμμα 6.2-Επίπεδο εκπαίδευσης.....	53
Διάγραμμα 6.3-Οικογενειακή κατάσταση.....	54
Διάγραμμα 6.4-Θέση στην ιεραρχία που κατέχετε στην εταιρεία που εργάζεστε	56

Εισαγωγή

Το ψυχολογικό συμβόλαιο θεωρείται ως ένα υποστηρικτικό πλαίσιο για την κατανόηση των εργασιακών σχέσεων (Vos et al., 2005). Σύμφωνα με την Rousseau (1989), ένα ψυχολογικό συμβόλαιο αναφέρεται στις πεποιθήσεις ενός ατόμου σχετικά με τους όρους και τις προϋποθέσεις της αμοιβαίας συμφωνίας ανταλλαγής μεταξύ αυτού του εστιακού προσώπου και ενός άλλου μέρους. Επειδή ένα ψυχολογικό συμβόλαιο αντιπροσωπεύει τις πεποιθήσεις ενός ατόμου, είναι συνήθως άρρητο, άγραφο και επομένως και υποκειμενικό.

Η άρρητη φύση του κάνει το ψυχολογικό συμβόλαιο να παίζει σημαντικό ρόλο στην κατανόηση των εργασιακών σχέσεων, καθώς οι εργασιακές σχέσεις είναι σιωπηρές και ρητές συμβατικές ρυθμίσεις μεταξύ ενός υπαλλήλου και ενός προϊσταμένου (Kalleberg και Reve, 1992). Επιπλέον, οι εργασιακές σχέσεις περιλαμβάνουν τις προσδοκίες ενός εργαζομένου για την εργασία του, όπως το πώς η εργασία οργανώνεται και ανταμείβεται (Kalleberg και Reve, 1992). Σε μια επιχείρηση, ένα ψυχολογικό συμβόλαιο μπορεί να μεταφέρει στον προϊστάμενο τις πεποιθήσεις του εργαζομένου σχετικά με τους όρους και τις προϋποθέσεις των ωρών εργασίας, τους χώρους εργασίας και άλλους παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος (Kalleberg και Reve, 1992).

Έτσι, η διερεύνηση του ψυχολογικού συμβολαίου του εργαζομένου έχει θετική επίδραση στην κατανόηση του περιεχομένου των εργασιακών σχέσεων. Οι εργασιακές σχέσεις είναι αμφίδρομες. Τα βασικά ζητήματα στο ψυχολογικό συμβόλαιο περιλαμβάνουν την πεποίθηση του ατόμου ότι μια συνεισφορά έχει προσφερθεί σε αντάλλαγμα για την υπόσχεση ενός άλλου μέρους, δεσμεύοντας το άτομο και ένα άλλο μέρος σε αμοιβαίες υποχρεώσεις (Rousseau, 1989). Η διερεύνηση του ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να βοηθήσει στην καλύτερη κατανόηση του αμοιβαίου χαρακτηριστικού των εργασιακών σχέσεων.

Το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι σημαντικό όχι μόνο λόγω του ρόλου του στην κατανόηση των εργασιακών σχέσεων αλλά και λόγω των επιπτώσεών του στα αποτελέσματα των εργαζομένων. Η έρευνα έχει δείξει ότι η εκπλήρωση ενός ψυχολογικού συμβολαίου σχετίζεται θετικά με την απόδοση του εργαζομένου, την φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά και την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων

με τις επιχειρήσεις τους. (Turnley et al., 2003; Castaing και Toulouse, 2006). Ωστόσο, η παραβίαση ενός ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να οδηγήσει σε αρνητική επίδραση στα αποτελέσματα των εργαζομένων, όπως η απόδοση εντός και εκτός ρόλου, η εργασιακή ικανοποίηση και η εμπιστοσύνη του εργαζομένου στον οργανισμό (Cavanaugh και Noe, 1999, Coyle-Shapiro και Kessler, 2000).

Η ισχύς του ψυχολογικού συμβολαίου εξαρτάται από το πόσο δίκαια πιστεύει το άτομο ότι ο οργανισμός εκπληρώνει τις αντιληπτές υποχρεώσεις του πάνω και πέρα από την επίσημη γραπτή σύμβαση εργασίας. Αυτό με τη σειρά του καθορίζει τη δέσμευση του ατόμου στον οργανισμό και τα κίνητρά του, την ικανοποίηση από την εργασία και την έκταση του αισθήματος ασφάλειας στις θέσεις εργασίας. Οδηγεί σε θετικές στάσεις και υψηλό επίπεδο δέσμευσης (Rousseau, 2004).

Οι αλλαγές στη ζήτηση για εργατικό δυναμικό και η αύξηση της ευελιξίας του εργατικού δυναμικού άλλαξαν την ισχύ και τη δομή του ψυχολογικού συμβολαίου, επηρεάζοντας τη σχέση εργοδότη-εργαζομένου. Οι δραματικές αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί σχεδιάζουν τις δομές και τις στρατηγικές τους έχουν επηρεάσει άμεσα την επαγγελματική σταδιοδρομία των εργαζομένων. Οι οργανισμοί καθυστερούν να μετατραπούν σε λιτές δομές για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί (Bankins, 2012). Μια τέτοια αλλαγή, ωστόσο, δεν εξασφαλίζει μια σειρά επαγγελματικής εξέλιξης για τους εργαζόμενους.

Η μεταβαλλόμενη σχέση εργασίας είναι η κεντρική ιδέα για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οργανώνεται η εργασία στις βιομηχανικές κοινωνίες και πώς συνδέονται οι άνθρωποι με τις θέσεις εργασίας στους οργανισμούς και την οικονομία γενικότερα. Οι παραδοσιακές εργασιακές συμβάσεις που εγγυώνται μια δουλειά για μια ζωή, με τακτική προαγωγή και καλές προοπτικές σταδιοδρομίας σε αντάλλαγμα της πίστης και της σκληρής δουλειάς γίνονται όλο και πιο σπάνιες (Millward, 2000).

Μέσα σε αυτές τις συνθήκες ένα διαφορετικό είδος εργατικού δυναμικού αναδύεται, το οποίο αποτελείται από το εργατικό δυναμικό μαζί με υπεργολάβους, συμβούλους, μερικής απασχόλησης και έκτακτους υπαλλήλους. Όλο και περισσότεροι άνθρωποι καλούνται να ακολουθήσουν τη δική τους σταδιοδρομία, αντί να βασίζονται σε οργανισμούς για να τους παρέχουν μια σαφώς καθορισμένη επαγγελματική πορεία (Sullivan, 1999). Υπό το πρίσμα αυτής της μετάβασης, μία από τις κρίσιμες

προκλήσεις είναι η δημιουργία και η διατήρηση μιας πιο βιώσιμης σχέσης μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου. Βασικό στοιχείο αυτής της σχέσης είναι το ψυχολογικό συμβόλαιο.

Κύριος στόχος αυτής της εργασίας είναι να εξετάσει την επίδραση του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου στις εργασιακές στάσεις. Έτσι λοιπόν ξεκινώντας με το δεύτερο κεφάλαιο θα αναλύσουμε έννοιες σχετικά με το ψυχολογικό συμβόλαιο, τα χαρακτηριστικά του, τις διαστάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου. Στο τρίτο κεφάλαιο συνεχίζουμε με τις εργασιακές στάσεις αναλύοντας την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή αφοσίωση, την εργασιακή δέσμευση και την πρόθεση για παραίτηση των εργαζομένων. Έπειτα, στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζουμε τη βιβλιογραφία σχετικά με την σχέση του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου και τις εργασιακές στάσεις.

Συνεχίζοντας με το πέμπτο κεφάλαιο, αναλύουμε τη μεθοδολογία και συζητάμε εκτενώς για τις κλίμακες των εργασιακών στάσεων που χρησιμοποιήθηκαν για τους σκοπούς της συγκεκριμένης εργασίας. Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζουμε τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήσαμε και στο έβδομο κεφάλαιο γίνεται μία ανασκόπηση των συμπερασμάτων, των περιορισμών της έρευνας, ενώ παρουσιάζονται και οι πρακτικές προεκτάσεις.

2. Ψυχολογικό Συμβόλαιο

2.1 Ορισμός του ψυχολογικού συμβολαίου

Ένα ψυχολογικό συμβόλαιο είναι δύσκολο και πολύπλοκο να οριστεί, αν και γίνεται κατανοητό χωρίς μεγάλη προσπάθεια από οποιονδήποτε εργαζόμενο σε έναν οργανισμό. Το χαρακτηριστικό διαφοροποίησης μεταξύ ενός ψυχολογικού συμβολαίου και ενός νομικού συμβολαίου είναι ότι τα ψυχολογικά συμβόλαια καθορίζονται τόσο σιωπηρά όσο και ρητά (Conway και Briner, 2009). Ο όρος ψυχολογικό συμβόλαιο υπογραμμίζει μια έννοια ανταλλαγής παρέχοντας ένα πλαίσιο που επικεντρώνεται στις κρυφές πτυχές της εργασιακής σχέσης (Rousseau, 1989).

Σύμφωνα με τον Stasch (2009), το ψυχολογικό συμβόλαιο συνδέει τον εργοδότη και τον εργαζόμενο. Είναι μια άρρητη υπόσχεση ότι εάν και τα δύο μέρη διατηρήσουν τη συμφωνία τους, η εργασιακή σχέση θα είναι αμοιβαία επωφελής. Το ψυχολογικό συμβόλαιο μπορεί να χαρακτηριστεί ως υποσχετικό και άρρητο και βασίζεται σε ένα σύνολο προσδοκιών. Οι Lester και συνεργάτες (2003) τονίζουν ότι το κοινό θέμα σε αυτούς τους ορισμούς όλα αυτά τα χρόνια είναι ότι ένα ψυχολογικό συμβόλαιο αποτελείται από άρρητες αρχές, πεποιθήσεις, υποσχέσεις καθώς και καθήκοντα ενός εργαζομένου σε σχέση με αυτό που αποτελεί τη βάση του για μια δίκαιη ανταλλαγή εντός των ορίων της εργασιακής σχέσης.

Οι ακαδημαϊκοί έχουν υιοθετήσει διαφορετικές απόψεις σχετικά με το τι είναι το ψυχολογικό συμβόλαιο και τι υποτίθεται ότι πρέπει να κάνει. Ορισμένοι ακαδημαϊκοί τονίζουν τη σημασία των ανείπωτων υποχρεώσεων των ενδιαφερόμενων μερών. Άλλοι υπογραμμίζουν την ανάγκη κατανόησης των προσδοκιών των ανθρώπων από τη σχέση εργασίας, ενώ άλλες σχολές σκέψης υποστηρίζουν ότι η αμοιβαιότητα είναι θεμελιώδης βάση του ψυχολογικού συμβολαίου (Agarwal, 2014; Conway και Brinner, 2005).

Ένα ψυχολογικό συμβόλαιο περιέχει όχι μόνο τις προσδοκίες του εργαζομένου για αντικείμενα που δίνει ο προϊστάμενος, αλλά και τις πεποιθήσεις του εργαζομένου για αντικείμενα που πρέπει να παρέχονται στον προϊστάμενο, επειδή από την οπτική του εργαζομένου, ο προϊστάμενος θα του προσφέρει αντικείμενα σε αντάλλαγμα της συνεισφοράς του (Rousseau, 1989). Επομένως, το ψυχολογικό συμβόλαιο

περιλαμβάνει αντιληπτές υποχρεώσεις, οι οποίες ωθούν τον εργαζόμενο να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του λόγω της πεποίθησης ότι ο προϊστάμενος θα του ανταποδώσει στο εγγύς μέλλον.

Υπάρχουν ομοιότητες ανάμεσα στον ορισμό του ψυχολογικού συμβολαίου της Rousseau (1989) και στους προηγούμενους ορισμούς. Για παράδειγμα, όπως οι Levinson και συνεργάτες (1962) και ο Kotter (1973) αναγνώρισαν ότι ένα ψυχολογικό συμβόλαιο είναι ένα φαινόμενο σε ατομικό επίπεδο, η Rousseau (1989) εξήγησε επίσης ότι κάθε εργαζόμενος έχει τις δικές του απόψεις για ένα ψυχολογικό συμβόλαιο επειδή το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι υποκειμενικό.

Εκτός από τις ομοιότητες, ο ορισμός της Rousseau (1989) διαφέρει από τους πρώιμους κλασικούς ορισμούς κυρίως σε δύο πτυχές. Πρώτον, οι προηγούμενοι ορισμοί έδωσαν έμφαση στις προσδοκίες. Ωστόσο, η Rousseau (1989) εφάρμοσε τον όρο υποχρέωση για να περιγράψει ένα ψυχολογικό συμβόλαιο. Από την οπτική της Rousseau, ενώ οι προσδοκίες αναφέρονται στις γενικές παραδοχές του εργαζομένου για το τι θα παρέχεται από τον προϊστάμενο στο μέλλον, οι υποχρεώσεις σημαίνουν ότι ο προϊστάμενος έχει το καθήκον να ανταποδίδει τις εισφορές του εργαζομένου (Robinson και Rousseau, 1994).

Δεύτερον, σε αντίθεση με τους προηγούμενους ορισμούς, η Rousseau (1989) όρισε ένα ψυχολογικό συμβόλαιο από την οπτική γωνία τόσο του εργαζομένου όσο και του προϊσταμένου λαμβάνοντας υπόψη μόνο τις αντιλήψεις του εργαζομένου (Anderson και Schalk, 1998). Με άλλα λόγια, το ψυχολογικό συμβόλαιο θεωρείται ως οι αντιλήψεις του εργαζομένου σχετικά με το τι πρέπει να προσφέρει στον προϊστάμενο και τι πρέπει να του ανταποδώσει ο προϊστάμενος.

Το 2004, η Rousseau (1989) εμπλούτισε τον ορισμό του ψυχολογικού συμβολαίου λαμβάνοντας υπόψη κάποια στοιχεία όπως είναι η εθελοντική επιλογή, η πίστη, η μη πληρότητα και οι πολλαπλοί κατασκευαστές των συμβολαίων. Συγκεκριμένα, η εθελοντική επιλογή σημαίνει ότι η σύναψη ενός συγκεκριμένου ψυχολογικού συμβολαίου είναι μια εθελοντική επιλογή που γίνεται από τον εργαζόμενο (Rousseau, 2004). Στη συνέχεια, η πίστη αναφέρεται στην αμοιβαία συμφωνία, που σημαίνει ότι από την πλευρά του εργαζομένου, το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι αμοιβαίο και ο

προϊστάμενος θα ανταμείψει τον εργαζόμενο σε αντάλλαγμα για τις συνεισφορές του (Rousseau, 2004).

Αντίθετα, υπάρχουν πάντα ορισμένα στοιχεία που προστίθενται ή αφαιρούνται. Έτσι, ένα ψυχολογικό συμβόλαιο είναι ατελές (Rousseau, 2004). Το τέταρτο χαρακτηριστικό είναι οι πολλαπλοί κατασκευαστές συμβάσεων (Rousseau, 2004). Διαφορετικοί παράγοντες του οργανισμού, όπως ο αρχηγός της ομάδας, η ανώτατη διοίκηση και ο άμεσος προϊστάμενος, μπορούν να συνάψουν το ψυχολογικό συμβόλαιο με τον εργαζόμενο.

Έτσι, το ψυχολογικό συμβόλαιο έχει πολλαπλούς συμβασιούχους (Rousseau, 2004). Προκειμένου να παρακινηθεί ο εργαζόμενος, πρέπει να αντιμετωπιστούν οι απώλειες από την παραβίαση ενός ψυχολογικού συμβολαίου. Όσον αφορά το ψυχολογικό συμβόλαιο ως μοντέλο της εργασιακής σχέσης είναι το τελευταίο, πράγμα που σημαίνει ότι ένα ψυχολογικό συμβόλαιο μπορεί να δημιουργήσει ένα νοητικό μοντέλο για να παρουσιάσει τη σχέση εργασίας και να καθοδηγήσει τη συμπεριφορά τόσο του εργαζομένου όσο και του προϊσταμένου (Rousseau, 2004).

2.2 Χαρακτηριστικά ψυχολογικού συμβολαίου

Η Rousseau (2008) τονίζει τα οκτώ στοιχεία του ψυχολογικού συμβολαίου. Το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι τόσο προσωπικής όσο και ψυχολογικής φύσης. Επικεντρώνεται σε πραγματικές υποσχέσεις καθώς και σε προηγούμενες εμπειρίες (Rousseau, 2001). Είναι μια αντίληψη των αρχών και των πεποιθήσεων του εργαζομένου. Όταν οι προσδοκίες ενός εργαζομένου δεν εκπληρώνονται και ο εργαζόμενος αισθάνεται κακομεταχείριση, θεωρείται ότι είναι ένας πρόλογος. Ένας εργαζόμενος είναι αφοσιωμένος στην ατομική του αλλαγή και δεν πιστεύει στην ιδέα ενός ισόβιου εργοδότη (Rousseau, 2001).

Έχει παρατηρηθεί ότι μαζί οι εργαζόμενοι και οι οργανισμοί παραμένουν προσεκτικοί και εντοπίζουν την αλλαγή, η οποία εμφανίζεται στα ψυχολογικά συμβόλαια. Ωστόσο, ανεξάρτητα από αυτόν τον μετασηματισμό, οι οργανισμοί απαιτούν από τους εργαζομένους τους να είναι ειλικρινείς, πιστοί και αφοσιωμένοι στην επιχείρηση, αλλά παραμελούν να εκπληρώσουν τους παραδοσιακούς όρους του ψυχολογικού συμβολαίου. Αυτά τα στοιχεία περιλαμβάνουν την ασφάλεια της

εργασίας, την παραδοσιακή δουλειά για τη ζωή και τις δυνατότητες προώθησης (Strong, 2003).

Ο Strong (2003) δηλώνει ότι έχουν γίνει διάφορες τροποποιήσεις στη σχέση εργασίας ως αποτέλεσμα των πιέσεων του τρέχοντος οικονομικού κλίματος, της τεχνολογικής προόδου και της παγκοσμιοποίησης. Οι πιέσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σήμερα για μετάβαση σε συνεργατικούς, ευέλικτους και αποτελεσματικούς οργανισμούς αυξάνονται συνεχώς. Αυτό μπορεί να καταλήξει σε μεθόδους που χρησιμοποιούνται και που αλλάζουν τις σκέψεις των εργαζομένων για τη σχέση εργασίας της βάσης ανταλλαγής (De Muse et al., 2001).

Όταν οι οργανωσιακές στρατηγικές και προσεγγίσεις αλλάζουν, το εργατικό δυναμικό τείνει να θεωρεί ότι οι συνεισφορές τους δεν είναι σε συγχρονισμό με αυτό που τους υποσχέθηκαν οι οργανισμοί (De Muse et al., 2001). Εάν αυτή η ασυνέπεια παρατηρηθεί ότι συμβαίνει με την πάροδο του χρόνου, οι εργαζόμενοι αρχίζουν να διερευνούν την αξία της σχέσης εργασίας. Ενώ τα χαρακτηριστικά του συμβολαίου αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου, διαμορφώνεται η βάση για την έννοια του παλιού και του νέου ψυχολογικού συμβολαίου.

Σύμφωνα με τους De Muse και συνεργάτες (2001), οι οργανισμοί δεν είναι εξ ολοκλήρου υπεύθυνοι για την εξελισσόμενη φύση του ψυχολογικού συμβολαίου. Οι ανάγκες και οι επιθυμίες των εργαζομένων που επίσης μεταβάλλονται συνεχώς, επηρεάζουν επίσης με τη σειρά τους. Οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται στην επίτευξη καθορισμένων στόχων, στην επίτευξη οργανωτικής επιτυχίας και στην αύξηση των περιθωρίων κέρδους. Αντίστροφα, οι εργαζόμενοι εστιάζουν στην επίτευξη ατομικών στόχων στο επάγγελμά τους, στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και στην επιδίωξη ευκαιριών ανάπτυξης.

Αυτή η σχέση προάγει την προσωρινή στοργή και έχει τη φύση της αυταρέσκειας (De Muse et al., 2001). Το νέο ψυχολογικό συμβόλαιο, ωστόσο, απαιτεί προσαρμογή των εργασιακών ρυθμίσεων. Ο Strong (2003) δηλώνει ότι υπάρχουν συγκεκριμένες σημαντικές προϋποθέσεις, δηλαδή ο σχηματισμός καλά σχεδιασμένων ομάδων, η εκπαίδευση, η ανταπόκριση και η εμπλοκή. Η οργανωτική επιτυχία επιτυγχάνεται μέσω της ενοποίησης των αρχών και των απαιτήσεων του οργανισμού με αυτές του εργαζομένου (Stash, 2009).

Σύμφωνα με τον Agarwal (2014), οι οργανισμοί πρέπει να μετατοπίσουν τα κίνητρα από το υπάρχον καθεστώς που επικρατεί, την επαγγελματική και την προωθητική ανάπτυξη στην ενίσχυση της φήμης του ατόμου, την ομαδική εργασία και τα κίνητρα και τις προκλητικές εργασίες. Το νέο ψυχολογικό πλαίσιο συμβολαίων τονίζει την ανάγκη για τους οργανισμούς να βελτιώσουν τα οργανωτικά τους πρότυπα και ευκαιρίες (Stasch, 2009).

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι δεν περιλαμβάνονται όλες οι προσδοκίες που αναφέρονται στην περιγραφή του Strong (2003) στα παραδείγματα των προσδοκιών των εργαζομένων και του εργοδότη στο ψυχολογικό συμβόλαιο ή δεν καθορίζονται τη στιγμή του διορισμού. Ο Bankins (2012) τονίζει ότι οι μεταβαλλόμενες ανάγκες των εργαζομένων πρέπει ουσιαστικά να αναγνωριστούν από τους οργανισμούς. Σταδιακά, οι εργαζόμενοι θέλουν να συνεισφέρουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Σήμερα υπάρχει ανάγκη οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν τι συμβαίνει στον οργανισμό και να περιμένουν να συνεισφέρουν τις δικές τους ιδέες. Υπάρχει η επιθυμία να αισθάνονται αξία και να έχουν σημαντικές εργασιακές εμπειρίες καθώς και να αναγνωρίζονται προσωπικά για τη συμβολή και τη συμμετοχή τους στην επιτυχία του οργανισμού. Η κάλυψη των αναγκών των εργασιών γνώσης ασκεί πρόσθετες πιέσεις στην ανάπτυξη οργανωσιακής κουλτούρας και αξιών μέσα σε έναν οργανισμό. Πιο σημαντικό στο νέο συμβόλαιο είναι η γνήσια δέσμευση για ομαδική εργασία, ενδυνάμωση και αποκέντρωση (Strong, 2003) ενώ υπάρχει μεγαλύτερη ανάγκη για μια κουλτούρα ειλικρίνειας, διαφάνειας και κοινής χρήσης σε όλη την εταιρεία.

2.3 Διαστάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου

Η Rousseau (2001) ανέπτυξε την αξιολόγηση του ψυχολογικού συμβολαίου έχοντας κατά νου να δοκιμάσει το γενικευμένο περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου με υγιή ψυχολογικό τρόπο και να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο αυτο-αξιολόγησης για υποστήριξη στελεχών και επαγγελματικής εκπαίδευσης. Η αξιολόγηση του ψυχολογικού συμβολαίου περιλαμβάνει τα μέτρα αξιολόγησης. Πρώτον, μετρά τη

μεταβλητότητα των όρων, για παράδειγμα ευκαιρίες για προαγωγή που μπορεί να προκύψουν από την απασχόληση.

Στη συνέχεια μετρά τον βαθμό στον οποίο ο ερωτώμενος εμπιστεύεται ότι έχει εκπληρώσει το μερίδιό του στις δεσμεύσεις που ανέλαβε προς τον οργανισμό και εάν ο οργανισμός εκπλήρωσε με τη σειρά του το τέλος των δεσμεύσεών του. Επιπρόσθετα, η αξιολόγηση του ψυχολογικού συμβολαίου μετρά διακριτές μεμονωμένες αναφορές σχετικά με μια συγκεκριμένη σχέση εργασίας. Μπορεί να εφαρμοστεί για την αξιολόγηση της προσωπικής εμπειρίας της εργασιακής σχέσης από διάφορα πλαίσια αναφοράς. (Rousseau, 2008). Η Rousseau (2008) διαχώρισε τις τέσσερις διαστάσεις της αξιολόγησης του ψυχολογικού συμβολαίου όπως φαίνεται παρακάτω.

- **Συναλλακτική διάσταση**

Αυτή η διάσταση μιλά για τις βραχυπρόθεσμες συμφωνίες που επικεντρώνονται στην οικονομική απόδοση του οργανισμού. Βραχυπρόθεσμα δεν υπάρχει καμία υποχρέωση ή δέσμευση για τους εργαζόμενους να παραμείνουν στον οργανισμό (Rousseau, 2008). Η εργασία προσφέρεται για περιορισμένο χρονικό διάστημα. Σύμφωνα με την Rousseau (2008), οι ευθύνες του εργαζομένου περιορίζονται σε καθορισμένα ή προκαθορισμένα καθήκοντα. Ο εργαζόμενος είναι επομένως υποχρεωμένος να κάνει αυτό για το οποίο αποζημιώνεται ενώ δεν απαιτείται βελτίωση ή προσκόλληση από τους εργαζόμενους.

- **Μεταβατική διάσταση**

Οι μεταβατικές συμβάσεις είναι ουσιαστικά μια ανάλυση των συμβάσεων, αντανακλώντας την απουσία δεσμεύσεων σχετικά με τη μελλοντική απασχόληση. Έχουν ελάχιστες ή καθόλου ρητές απαιτήσεις απόδοσης ή ενδεχόμενα κίνητρα. Δεν είναι ακριβώς ένα ψυχολογικό συμβόλαιο, αλλά μια γνωστική κατάσταση που αντανακλά τις αλλαγές στο οργανωτικό πλαίσιο και τις κοινωνικοοικονομικές αλλαγές και μεταβάσεις που έρχονται σε αντίθεση με μια προηγουμένως καθιερωμένη ρύθμιση ή ψυχολογικό συμβόλαιο. Αυτός ο τύπος γνωστικής κατάστασης είναι εμφανής κατά τη διάρκεια των συγχωνεύσεων και εξαγορών εταιρειών, της συρρίκνωσης καθώς και της σχετικής κατάστασης αβεβαιότητας στην επαγγελματική ζωή (Rousseau, 1995). Οι επιπτώσεις του οργανωτικού

μετασχηματισμού και των μεταβάσεων στις καταρτισμένες συμβάσεις μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού ελέγχονται ως προς το βαθμό εμπιστοσύνης, βεβαιότητας και διάβρωσης. Η δυσπιστία υπογραμμίζει την πεποίθηση ότι ο οργανισμός δεν είναι αξιόπιστος στην επικοινωνία των στόχων του και στην πρόθεση που έχει για το εργατικό δυναμικό (Stasch, 2009). Ο οργανισμός συνήθως αποκρύπτει πληροφορίες από τους εργαζόμενους. Από την άλλη πλευρά, είναι πιθανό η διοίκηση να μην εμπιστεύεται τους εργαζόμενους της. Επίσης, υπάρχει αβεβαιότητα καθώς οι εργαζόμενοι δεν είναι απολύτως πεπεισμένοι για το ποιες είναι οι ατομικές τους ευθύνες απέναντι στον οργανισμό (Rousseau, 2008). Υπάρχει δυσμενής αύξηση των αποδόσεων για τη συμμετοχή του εργαζομένου στον οργανισμό. Σύμφωνα με την Rousseau (2008), ουσιαστικά αυτό έχει τη μορφή φυσικής αποζημίωσης, εκτός από την καταστολή και τη μείωση της επαγγελματικής ζωής του εργαζομένου.

- **Ισορροπημένη διάσταση**

Τα ισορροπημένα ψυχολογικά συμβόλαια αντιπροσωπεύουν απασχόληση αορίστου χρόνου και προσανατολισμένη στη σχέση με καλά καθορισμένους όρους απόδοσης, που υπόκεινται σε αλλαγές με την πάροδο του χρόνου. Είναι δυναμικές και αορίστου χρόνου εργασιακές δεσμεύσεις, οι οποίες προϋποθέτουν την επιχειρηματική επιτυχία του εργοδότη, την ανάπτυξη των εργαζομένων και τις ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη με βάση τις επιδόσεις και τις δεξιότητες (Rousseau, 1995).

Ο εργαζόμενος και ο οργανισμός συμβάλλουν ο ένας στην ανάπτυξη του άλλου. Οι ανταμοιβές στους εργαζόμενους βασίζονται στην απόδοση και τη συμβολή στην επιχειρηματική επιτυχία του οργανισμού ή στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, ιδιαίτερα ενόψει του μεταβαλλόμενου επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Στους περισσότερους από τους δημόσιους και επαγγελματικά διοικούμενους οργανισμούς, υπάρχει ισορροπημένος τύπος ψυχολογικού συμβολαίου. Οι συναλλακτικοί και οι σχεσιακοί όροι αποτελούν θεμελιώδη στοιχεία των περισσότερων συμβάσεων εργασίας.

Όταν αντιπαραβάλλουμε τη σύμβαση εργασίας με την ψυχολογική σύμβαση, παρατηρούμε ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο εξετάζει την πραγματικότητα της κατάστασης όπως αντιλαμβάνονται τα μέρη και μπορεί να έχει μεγαλύτερη επιρροή από την επίσημη σύμβαση επηρεάζοντας τον τρόπο συμπεριφοράς των εργαζομένων

από μέρα σε μέρα. Είναι το ψυχολογικό συμβόλαιο που αναφέρει αποτελεσματικά στους υπαλλήλους τι καλούνται να κάνουν για να ανταποκριθούν στη δική τους πλευρά της συμφωνίας και τι μπορούν να περιμένουν από τη δουλειά τους (Xu, 2008).

Επιπλέον, θα πρέπει να τονιστεί ότι μπορεί να μην είναι αυστηρά εκτελεστό. Λόγω των εξελίξεων στο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι οργανισμοί, η φύση της εργασιακής σχέσης υφίσταται θεμελιώδεις αλλαγές που έχουν επιπτώσεις για τους οργανισμούς και τους υπαλλήλους τους (Roehling, 2008). Σε αυτό το πλαίσιο, το ψυχολογικό συμβόλαιο παίζει ολοένα και πιο σημαντικό ρόλο βοηθώντας στον καθορισμό και την κατανόηση της σύγχρονης εργασιακής σχέσης (Turnley και Feldman, 2000).

Επομένως, αυτή η διάσταση εξετάζει τις διατάξεις για την απασχόληση που βασίζονται στην οικονομική επιτυχία του οργανισμού. Σύμφωνα με την Rousseau (2008), ενσωματώνονται επίσης οι προοπτικές για τους εργαζόμενους να βελτιώσουν τη σταδιοδρομία τους. Η μαθησιακή σχέση μεταξύ των εργαζομένων και του εργοδότη τους αξιολογείται με βάση διάφορες διαστάσεις. Αρχικά με την εξωτερική απασχολησιμότητα όπου αξιολογείται η ανάπτυξη εσωτερικά και εξωτερικά εμπορεύσιμων δεξιοτήτων του εργαζομένου και η βοήθεια από τον οργανισμό σε αυτό το θέμα (Rousseau, 2008).

Η εσωτερική πρόοδος στην οποία αξιολογείται η ικανότητα και οι προοπτικές των εργαζομένων να βελτιώσουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους που θα ωφελήσουν τον οργανισμό. Εξετάζεται επίσης η ικανότητα και η δέσμευση του οργανισμού να δώσει αυτή την ευκαιρία στον εργαζόμενο (Rousseau, 2008). Ο Stasch (2009) τονίζει ότι για να παραμείνει ανταγωνιστικός ένας οργανισμός πρέπει να υποβάλλει συνεχώς το εργατικό του δυναμικό σε προκλητικές και ενθαρρυντικές εργασίες. Έτσι λοιπόν αναλύεται η δέσμευση του οργανισμού και των εργαζομένων να διαμορφώσουν μια τέτοια κουλτούρα.

- **Σχεσιακή διάσταση**

Τα σχεσιακά συμβόλαια είναι μέλη αορίστου χρόνου αλλά με ελλειπείς ή διφορούμενες απαιτήσεις απόδοσης που συνδέονται με τη συνέχιση της ιδιότητας μέλους. Προκύπτουν από ρυθμίσεις μακροχρόνιας απασχόλησης που βασίζονται στην

αμοιβαία εμπιστοσύνη και πίστη. Η ανάπτυξη της σταδιοδρομίας και των αποδοχών προέρχονται κυρίως από την αρχαιότητα και άλλα οφέλη και ανταμοιβές σχετίζονται μόνο χαλαρά με την απόδοση της εργασίας. Το συμβόλαιο προέρχεται από την μακροχρόνια συμμετοχή στον οργανισμό. Αυτός ο τύπος συμβάσεων είναι πολύ κοινός σε οικογενειακούς οργανισμούς όπου έμπιστοι και πιστοί υπάλληλοι διαχειρίζονται το μεγαλύτερο μέρος της ανώτερης διευθυντικής/εποπτικής εργασίας στον οργανισμό (Rousseau, 1995).

Αυτή η διάσταση αναφέρεται σε διατάξεις μακροπρόθεσμης απασχόλησης που βασίζονται στην κοινή εμπιστοσύνη και πίστη. Ο εργαζόμενος πρέπει να παραμείνει στον οργανισμό για μεγάλο χρονικό διάστημα. Ο οργανισμός θα πρέπει να προσφέρει μακροχρόνια απασχόληση, ταυτόχρονα με σταθερούς μισθούς (Rousseau, 2008). Σε ότι αφορά την πιστότητα ο εργαζόμενος πρέπει να δεσμευτεί για την επίτευξη και την υποστήριξη των στόχων, των αναγκών και των σκοπών του οργανισμού (Rousseau, 2008). Η οργάνωση ως απάντηση πρέπει να υποστηρίζει την ευημερία του εργαζομένου και της οικογένειάς του.

2.4 Οι έννοιες της διάρρηξης και της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου

Στις μέχρι τώρα έρευνες έχει αποδειχθεί ότι η έννοια των ψυχολογικών συμβολαίων παραμένει ουσιαστικά ανεξερεύνητη, παρερμηνευμένη και συχνά αγνοούμενη στους οργανισμούς. Οι περισσότερες έρευνες όρισαν τον όρο ψυχολογική παραβίαση συμβολαίου από την οπτική γωνία του εργαζομένου και θεώρησαν την ψυχολογική παραβίαση συμβολαίου ως πεποίθηση του εργαζομένου (Morrison και Robinson, 1997). Σύμφωνα με τους Morrison και Robinson (1997), η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου περιλαμβάνει δύο πτυχές. Πραγματική παραβίαση σημαίνει ότι ο προϊστάμενος δεν έχει εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του ή δεν έχει ανταποκριθεί στις προσδοκίες του υπαλλήλου. Από την άλλη πλευρά, η αντιληπτή παραβίαση σχετίζεται με την αντίληψη που έχει ο εργαζόμενος ότι μια σημαντική υπόσχεση που δόθηκε από τον προϊστάμενο δεν έχει πραγματοποιηθεί (Morrison και Robinson, 1997). Στη βιβλιογραφία, σχεδόν όλη η έρευνα επικεντρώθηκε στην τελευταία πτυχή, πράγμα που σημαίνει ότι η έρευνα συνήθως προσδιορίζει την παραβίαση του

ψυχολογικού συμβολαίου από την οπτική γωνία του εργαζομένου αντί να μετρά απευθείας την παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου (Conway και Briner, 2005).

Όπως οι Morrison και Robinson (1997), η Robinson (1996) ανέφερε επίσης ότι η παραβίαση ενός ψυχολογικού συμβολαίου είναι μια υποκειμενική εμπειρία, η οποία βασίζεται στην αντίληψη του ατόμου ότι ένα άλλο μέρος απέτυχε να πραγματοποιήσει τις υποχρεώσεις που είχε υποσχεθεί, το οποίο με τη σειρά του έχει επίδραση στις στάσεις ή τη συμπεριφορά του. Σύμφωνα με την Rousseau (1989), η παραβίαση ενός ψυχολογικού συμβολαίου ορίζεται ως αδυναμία οργανισμών ή άλλων μερών να ανταποκριθούν στη συνεισφορά ενός εργαζομένου με τρόπους που το άτομο πιστεύει ότι είναι υποχρεωμένο να κάνει. Γενικά, οι μελετητές υποστηρίζουν την άποψη ότι η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου αναφέρεται στην πεποίθηση του εργαζομένου ότι έχει συμβεί μια παράβαση, ανεξάρτητα από το αν η αντίληψη είναι έγκυρη.

Γενικά, η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου είναι η υποκειμενική εμπειρία του εργαζομένου. Όταν συμβαίνει παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου, ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι υπάρχουν ανεκπλήρωτες υποχρεώσεις του προϊσταμένου. Ως αρνητικό γεγονός για τον εργαζόμενο, προκαλεί συχνά αρνητικές επιπτώσεις στις στάσεις ή τις συμπεριφορές του εργαζομένου που σχετίζονται με την εργασία.

Ωστόσο, απαιτείται ταξινόμηση του περιεχομένου προκειμένου να επιτευχθεί μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση του ψυχολογικού συμβολαίου. Η πενταδιάστατη ταξινόμηση της ποιότητας της εργασίας των Holman και McClelland (2011) υιοθετείται για την ταξινόμηση του περιεχομένου της ψυχολογικής σύμβασης. Οι πέντε βασικές διαστάσεις είναι η οργάνωση της εργασίας, οι μισθοί και το σύστημα πληρωμών, η ασφάλεια και η ευελιξία, οι δεξιότητες και η ανάπτυξη, η δέσμευση και η εκπροσώπηση (Holman και McClelland, 2011).

Ο Coetzee (2005) τονίζει ότι μια παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου λαμβάνει χώρα όταν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν μια ασυνέπεια μεταξύ αυτού που τους υποσχέθηκε ο οργανισμός και των υποχρεώσεων που εκπληρώθηκαν. Το επίπεδο εμπειρίας εξαρτάται από τη φύση της παραβίασης, την έκταση της ασυνέπειας και το κατά πόσον ο οργανισμός θεωρεί ότι είναι υπεύθυνος για την παραβίαση από τον

εργαζόμενο (Coetzee, 2005). Η εμπειρία παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να έχει σοβαρές συνέπειες τόσο για το εργατικό δυναμικό όσο και για τον οργανισμό.

Οι ερευνητές ανακάλυψαν ότι οι παραβιάσεις οδηγούν σε μείωση της εμπιστοσύνης των εργαζομένων προς τον οργανισμό, έλλειψη ικανοποίησης με τη σταδιοδρομία και τους οργανισμούς τους, μειωμένη αντιληπτή δέσμευση για τον οργανισμό τους και την πρόθεση να παραμείνουν μέλος του οργανισμού. Τα ευρήματα της έρευνας υπογραμμίζουν ότι οι παραβιάσεις έχουν βρεθεί ότι έχουν αρνητική επίδραση στη συμπεριφορά των εργαζομένων, οδηγώντας σε δυνητικά αξιόλογους εργαζόμενους είτε να μειώσουν τις συνεισφορές τους στους οργανισμούς τους είτε να εγκαταλείψουν συνολικά την εργασία τους (Strong, 2003).

Σε ακραίες καταστάσεις, οι εργαζόμενοι μπορεί να αναζητήσουν εκδίκηση ή ανταπόδοση συμμετέχοντας σε δολιοφθορές, κλοπές ή εχθρική συμπεριφορά (Strong, 2003). Υπάρχουν διάφοροι τύποι παραβιάσεων του ψυχολογικού συμβολαίου. Οι Morrison και Robinson (1997) χρησιμοποιούν τον όρο «reneging» για να ορίσουν μια κατάσταση όπου οι οργανισμοί παραβιάζουν τις υποσχέσεις στους εργαζόμενους επειδή είναι απρόθυμοι να τις εκπληρώσουν ακόμα και αν μπορούσαν.

Σε αντίθεση με αυτό, η διαταραχή είναι μια κατάσταση όπου ο οργανισμός είναι προετοιμασμένος αλλά ανίκανος να τηρήσει τις δεσμεύσεις του με τους εργαζόμενους (Morrison και Robinson, 1997). Έχει προταθεί ότι η αναστολή προκαλεί περισσότερες ανεπιθύμητες συναισθηματικές αντιδράσεις παρά διαταραχή. Οι Morrison και Robinson (1997) τονίζουν τη διαφορά μεταξύ παραβίασης και αντιληπτής παραβίασης. Η αντιληπτή παραβίαση συνεπάγεται την αντίληψη ότι ο οργανισμός έχει αποτύχει να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις στο πλαίσιο του ψυχολογικού συμβολαίου ενός εργαζομένου με τρόπο κατάλληλο για τις συνεισφορές του.

Ο όρος παραβίαση χρησιμοποιείται για να τονίσει τη συναισθηματική κατάσταση που πιθανώς υπό συνθήκες, διατηρεί την πεποίθηση ότι ο οργανισμός δεν κατάφερε να εφαρμόσει αποτελεσματικά το ψυχολογικό συμβόλαιο (Coetzee, 2005). Η παραβίαση είναι επομένως μια συναισθηματική αντίδραση που προκύπτει από μια μέθοδο ερμηνείας που είναι γνωστικού χαρακτήρα.

Είναι ένα μείγμα απογοήτευσης και θυμού και, στο πιο στοιχειώδες επίπεδό του, περιλαμβάνει απογοήτευση και δυσκολία που προέρχονται από την αντιληπτή αποτυχία να αποκτήσει κάτι που είναι αμοιβαία αναμενόμενο και επιθυμητό (Coyle-Shapiro, 2008). Η εμπειρική έρευνα δίνει συντριπτική έμφαση στις συνέπειες της αντιληπτής παραβίασης της σύμβασης, ενώ οι συνέπειες των παραβιάσεων της σύμβασης βρίσκονται υπό έρευνα.

Τα ευρήματα της έρευνας υποδηλώνουν ότι η παραβίαση συμβολαίου οδηγεί σε μειωμένη ψυχολογική ευεξία (Conway και Brinner, 2002), αυξημένες προθέσεις αποχώρησης από τον οργανισμό (Tekleab και Taylor, 2003), μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση (Rousseau, 2011), μειωμένη εργασιακή δέσμευση (Lester et al., 2002), χαμηλότερες υποχρεώσεις των εργαζομένων στον οργανισμό και πιο κυνικές στάσεις απέναντι στον οργανισμό (Johnson και O'Leary-Kelly, 2003).

Η συντριπτική έμφαση των εμπειρικών μελετών έχει επικεντρωθεί στις αντιλήψεις των εργαζομένων για παραβίαση της σύμβασης εργοδότη και, οι συνέπειες της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου των εργαζομένων συγκριτικά παραμελούνται. Η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου είναι ένα κεντρικό κατασκευάσμα της βιβλιογραφίας του ψυχολογικού συμβολαίου. Στον οργανισμό, τόσο από την πλευρά του προϊσταμένου όσο και του εργαζομένου, ορισμένες υποσχέσεις δίνονται και γίνονται αποδεκτές και από τα δύο μέρη (Rousseau, 1989).

Ωστόσο, επειδή το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι σιωπηρό και υποκειμενικό, ένας προϊστάμενος και ένας υπάλληλος μπορεί να μην έχουν την ίδια αντίληψη για κάθε υπόσχεση. Όμως, ακόμη και αν δεν υπάρχει παρεξήγηση μεταξύ του προϊσταμένου και του εργαζομένου, οι προσδοκίες του εργαζομένου σχετικά με τις συνθήκες εργασίας και απασχόλησης μπορεί να μην εκπληρωθούν λόγω διαφόρων παραγόντων.

Για παράδειγμα, ο εργαζόμενος μπορεί να μην έχει απαιτούμενες δεξιότητες, ο προϊστάμενος μπορεί να μην καταβάλλει αρκετή προσπάθεια για να εκπληρώσει τις προσδοκίες του εργαζομένου και το οικονομικό περιβάλλον μπορεί να εμποδίσει τον οργανισμό να πραγματοποιήσει τις προσδοκίες του εργαζομένου. Ως εκ τούτου, μπορεί να συμβεί αθέτηση ψυχολογικού συμβολαίου μεταξύ των δύο μερών (Pate, 2006).

2.5 Επιπτώσεις παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου

Σύμφωνα με την Xu (2008) το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι ένα σύνολο προσδοκιών που έχουν οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες ο ένας από τον άλλο σε σχέση με τις υποχρεώσεις που έχουν ο ένας απέναντι στον άλλο. Μια παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου είναι λοιπόν η αντίληψη που έχει το ένα μέρος ότι το άλλο μέρος δεν έχει εκπληρώσει αυτές τις υποχρεώσεις (Guerrero και Herrbach, 2008). Οι Bal και Smit (2012) βρήκαν διαφορές που σχετίζονται με την ηλικία στην αντίληψη των παραβιάσεων. Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι ήταν πιο ευαίσθητοι σχετικά με τις πτυχές του ψυχολογικού τους συμβολαίου σε σύγκριση με τους νεότερους εργαζόμενους. Οι παλαιότεροι εργαζόμενοι περίμεναν επίσης περισσότερα λόγω των ετών υπηρεσίας και εμπειρίας.

Οι παραβιάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου συμβαίνουν λόγω παραγόντων όπως αθετημένες υποσχέσεις (μειώσεις μισθών), παρακράτηση υποσχέσεων (καθυστέρηση μόνου), επιβολή μεγαλύτερων ωρών εργασίας, ασυμφωνία προσδοκιών λόγω ανεξήγητων ή παρεξηγημένων αλλαγών στην αντίληψη για το τι είναι δίκαιο ή άδικο. Παραβιάσεις μπορεί επίσης να προκύψουν λόγω μιας απόκλισης του συμβολαίου (Shields, 2007), η οποία είναι μια σταδιακή απόκλιση του τι εμπλέκεται στη σχέση ανταλλαγής και του τι πιστεύει ότι κάθε συμβαλλόμενο μέρος πρέπει να εμπλέκεται. Μεταβολές συμβολαίων μπορεί να προκύψουν λόγω οργανωτικής αλλαγής όπως αναδιάρθρωση, συγχώνευση ή εξαγορά. Οι Addae και συνεργάτες (2006) διαπίστωσαν ότι όπου η έλλειψη οργανωτικής υποστήριξης εκλαμβάνεται ως παραβίαση της ψυχολογικής σύμβασης των εργαζομένων, αυτό οδήγησε σε υψηλό κύκλο εργασιών εάν δεν καταβλήθηκε προσπάθεια για την επίλυση της παραβίασης. Οι παραβιάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου μπορούν να μειώσουν την εμπιστοσύνη σε έναν οργανισμό, αλλά επίσης η έλλειψη εμπιστοσύνης μπορεί να κάνει τον εργαζόμενο να αντιληφθεί μια παραβίαση συμβολαίου (Atkinson, 2007).

Η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου θεωρείται σημαντικό γεγονός (Bal και Smit 2012). Ο Atkinson (2007) διαπίστωσε ότι οι αντιδράσεις στην αντίληψη των παραβιάσεων του ψυχολογικού συμβολαίου περιλαμβάνουν θυμό, δυσαρέσκεια, αίσθηση αδικίας, και την πιθανότητα διάλυσης της σχέσης. Οι Robinson και συνεργάτες (1994) διαπίστωσαν ότι οι αντιδράσεις σε παραβιάσεις διέφεραν ανάλογα με την αντιληπτή φύση της σύμβασης. Όταν ένα ψυχολογικό συμβόλαιο

ήταν περισσότερο συναλλακτικό παρά σχεσιακό, οι αντιδράσεις των ατόμων στην αντίληψη περί παραβίασης της σύμβασης ήταν λιγότερο σοβαρές.

Επιπλέον, η έρευνα έχει βρει ότι εάν ο εργαζόμενος αποφασίσει τη συνέχεια της εργασίας στην επιχείρηση όπου εργάζεται, αφού αντιλήφθηκε παραβίαση του ψυχολογικού του συμβολαίου, το συμβόλαιο γίνεται πιο συναλλακτικό (Pate et al., 2003). Η μελέτη των Bal και Smith (2012) έδειξε ότι συναισθηματικές αντιδράσεις μεταξύ των εργαζομένων σε παραβιάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου, επηρέασαν τις στάσεις και τις συμπεριφορές τους απέναντι στην εργασία.

Έτσι, τα αρνητικά συναισθήματα όπως ο θυμός ή η απογοήτευση για μια αθετημένη σύμβαση καθιστούν επίσης τις γνωστικές απόψεις των εργαζομένων για τη δουλειά τους πιο αρνητικές, μειώνοντας το επίπεδο κινήτρων τους και μειώνοντας την προσπάθεια και την ενεργοποίησή τους στην εργασία (Parzefall και Coyle-Shapiro 2011). Οι Parzefall και Coyle-Shapiro (2011) βρήκαν ότι οι συναισθηματικές αντιδράσεις ακολουθούν αμέσως τις παραβιάσεις, αλλά αυτά τα συναισθήματα γίνονται ισχυρότερα εάν οι ενέργειες του εργοδότη που εκλαμβάνονται ως παραβίαση δεν δικαιολογούνται.

Οι συγγραφείς διαπίστωσαν επίσης ότι οι συναισθηματικές αντιδράσεις ήταν επιζήμιες για το επίπεδο εμπιστοσύνης σε μια σχέση και τελικά για την ίδια τη σχέση, εάν αυτές οι αντιδράσεις είχαν μόνιμο αντίκτυπο στις απόψεις του εργαζομένου για τον εργοδότη. Ως εκ τούτου, η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου δεν οδηγεί αυτόματα και απαραίτητα σε παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου. Οι Tomprou και Nikolaou (2011) ισχυρίζονται ότι δεδομένου ότι σήμερα οι νεοσύλλεκτοι τείνουν να περιμένουν περισσότερα από το ψυχολογικό τους συμβόλαιο σε σύγκριση με τις προηγούμενες γενιές, μπορούμε επίσης να περιμένουμε περισσότερους νεοσύλλεκτους που βιώνουν σύνθετες παραβιάσεις του ψυχολογικού τους συμβολαίου παρά απλές παραβιάσεις.

Ο Rozario (2012) ισχυρίζεται ότι οι παραβιάσεις οδηγούν σε προσωπική απόσυρση από τον οργανισμό και μη εκπλήρωση ή έλλειψη παραγωγικότητας. Μια αντίδραση σε μια παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου επηρεάζεται από τη διαδικασία δημιουργίας αισθήσεων του ατόμου. Αυτή η διαδικασία είναι ο τρόπος με τον οποίο ένα άτομο κατανοεί, ερμηνεύει και δημιουργεί νόημα με βάση τις πληροφορίες που

έχει στη διάθεσή του (Parzefall και Coyle-Shapiro, 2011). Κάτω από την προσέγγιση της λογικής είναι η ιδέα ότι όταν συμβαίνει κάτι απροσδόκητο, χρειάζεται μια εξήγηση.

Εάν η εξήγηση δεν παρέχεται ή ο εργαζόμενος δεν είναι ικανοποιημένος με την εξήγηση, ο εργαζόμενος θα κάνει τη δική του εξήγηση όσον αφορά την παραβίαση της σύμβασης, προκαλώντας αρνητικές στάσεις και συμπεριφορές. Οι Chiang και συνεργάτες (2012) διαπίστωσαν ότι οι παραβιάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου συνήθως συμβαίνουν κατά τη διάρκεια γρήγορων, απρόβλεπτων αλλαγών σε έναν οργανισμό. Οι Dulac και συνεργάτες (2008) έδειξαν ότι όταν γίνεται αντιληπτή μια παραβίαση, η σχέση μεταξύ του εργαζομένου και του εργοδότη θα είναι καθοριστικός παράγοντας στη διαδικασία δημιουργίας νοήματος που μπορεί να οδηγήσει σε αισθήματα παραβίασης.

2.6 Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας

Το μοντέλο ανταλλαγής του ψυχολογικού συμβολαίου που προτάθηκε από τους Alcover και συνεργάτες (2017) σε σχέση με τις ρυθμίσεις αμειβόμενης απασχόλησης προσφέρει ένα χρήσιμο οργανωτικό πλαίσιο για την οργάνωση, την ανασκόπηση και την παρουσίαση των ευρημάτων της υπάρχουσας εμπειρικής έρευνας για το ψυχολογικό συμβόλαιο και τον εθελοντισμό. Το πλαίσιο τους περιλαμβάνει πέντε ευρείες περιοχές. Πρώτον, ο σχηματισμός και η ανάπτυξη του ψυχολογικού συμβολαίου λαμβάνει χώρα μεταξύ εργαζομένων ή εθελοντών και των αντίστοιχων οργανισμών τους μέσω αρχικών αλληλεπιδράσεων με απομακρυσμένους οργανωτικούς πράκτορες προσλαμβάνοντες, διευθυντές, μέντορες και αργότερα μέσω πιο κοντινών οργανωτικών παραγόντων όπως με συναδέλφους, συνομηλίκους ή επόπτες.

Συγκεκριμένες δυνάμεις, όπως τα κίνητρα, η προσωπικότητα, η ευθυγράμμιση των οργανωτικών αξιών, οι πρακτικές πρόσληψης και οι προσδοκίες των εργαζομένων ή των εθελοντών αποτελούν σημαντικούς μοχλούς στη διαμόρφωση των ψυχολογικών συμβολαίων. Δεύτερον, οι εργαζόμενοι ή οι εθελοντές θα επιδείξουν συμπεριφορά αναζήτησης πληροφοριών αναζητώντας απόψεις από διευθυντικά στελέχη, συναδέλφους και προϊστάμενους για διευκρίνιση εργασιακών καθηκόντων ή πληροφοριών σε ολόκληρο τον οργανισμό και η συνέπεια αυτών των πληροφοριών

θα επηρεάσει τυχόν ασάφειες ή αποκλίσεις σε νεοπροσληφθέντες εργαζομένων ή εθελοντών.

Τρίτον, ο προσδιορισμός της φύσης του ψυχολογικού συμβολαίου θα περιλαμβάνει σχεσιακό περιεχόμενο, για παράδειγμα με άμεσους επόπτες ή συνομηλίκους ή με οργανωτικούς πράκτορες υψηλότερου επιπέδου, συναλλακτικό περιεχόμενο, από αλληλεπιδράσεις με οργανωτικούς πράκτορες ανώτερου επιπέδου ή με πιο κοντινούς πράκτορες, ή ιδεολογικό περιεχόμενο όπως τις αξίες ενός οργανισμού. Τέταρτον, οι αντιλήψεις για την εκπλήρωση της ψυχολογικής σύμβασης προέρχονται από πολλαπλές πηγές και βασίζονται σε συγκρίσεις αυτών που υποσχέθηκαν και ελήφθησαν από διάφορους οργανωτικούς παράγοντες.

Ο πέμπτος και τελευταίος τομέας είναι η παραβίαση της ψυχολογικής σύμβασης, όπου οι αντιλήψεις περί παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να προκύψουν από ενέργειες εγγύς ή απομακρυσμένων παραγόντων. Μια σειρά από επακόλουθες συμπεριφορές εργαζομένων ή εθελοντών μπορεί να προκύψει είτε από ψυχολογική εκπλήρωση είτε από παραβίαση του συμβολαίου δηλαδή, υπερεκπλήρωση ή υποεκπλήρωση όπως ικανοποίηση από την εργασία ή τον ρόλο, απόδοση εντός του ρόλου, μελλοντικές προθέσεις παραμονής, συμπεριφορά οργανωτικής υπηκοότητας ή από τον αντιπαραγωγικό εργασιακό χώρο.

Δεδομένης της αυξανόμενης χρήσης του ψυχολογικού συμβολαίου στη διερεύνηση της εμπειρίας των εθελοντών και της δυνατότητας αυτής της προοπτικής να βοηθήσει στην ανάπτυξη στρατηγικών προσέλκυσης, διατήρησης και υποστήριξης εθελοντών και της αποστολής των μη κερδοσκοπικών οργανώσεων που υποστηρίζουν οι προσπάθειές τους, είναι επίκαιρη η επανεξέταση τι αποκάλυψε η εμπειρική έρευνα για το ψυχολογικό συμβόλαιο σε σχέση με τους εθελοντές και για τον προσδιορισμό των μελλοντικών ερευνητικών κατευθύνσεων, ιδιαίτερα στο πλαίσιο της προηγούμενης έκκλησης του Nichols (2012) για μια νέα ερευνητική ατζέντα σχετικά με τις ψυχολογικές συμβάσεις των εθελοντών.

Ο Hansen (2019) υποστήριξε ότι αν και το πεδίο της έρευνας των ψυχολογικών συμβολαίων έχει προχωρήσει πρόσφατα, υπάρχει έλλειψη σαφήνειας όσον αφορά τους εννοιολογικούς ορισμούς του ψυχολογικού συμβολαίου και ότι η ασάφεια αυτή επηρεάζει τις ψυχολογικές έννοιες της αξιολόγησης συμβολαίου, της εκπλήρωσης,

της παραβίασης, της παράβασης και των συναισθημάτων παραβίασης. Ο συγγραφέας επισημαίνει ότι το μοντέλο δυναμικής φάσης των Rousseau και συνεργάτες (2018) σχετικά με τις διαδικασίες των ψυχολογικών συμβολαίων, θεωρείται ως μία από τις πιο σημαντικές θεωρητικές εξελίξεις που θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην επίτευξη μεγαλύτερης εννοιολογικής σαφήνειας σχετικά με τα ψυχολογικά συμβόλαια.

Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο οι διαδικασίες ψυχολογικών συμβολαίων συμβαίνουν σε φάσεις όπου βασικές μεταβλητές όπως υποσχέσεις, κίνητρα, συνεισφορές και υποχρεώσεις αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου και του πλαισίου. Οι φάσεις αυτές περιλαμβάνουν τη δημιουργία του ψυχολογικού συμβολαίου, τη συντήρηση, την επαναδιαπραγμάτευση και την επισκευή. Επιπλέον, οι Rousseau και συνεργάτες (2015) είχαν προτείνει ένα προηγούμενο μοντέλο για να εξηγήσουν το ψυχολογικό συμβόλαιο μετά την παραβίαση η οποία έδινε έμφαση στις συμπεριφορές ατόμων που επηρεάζονται από την ψυχολογική παραβίαση του συμβολαίου.

Προηγούμενες βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις (Rousseau, 2011) των ψυχολογικών συμβολαίων και του εθελοντισμού, έχουν επικεντρωθεί σε αμφίδρομες πτυχές και σε περιορισμένο αριθμό μεταβλητών στο πλαίσιο μιας συγκεκριμένης ερευνητικής προσπάθειας. Ο Nichols (2012) ήταν ο πρώτος που εξέτασε τους περιορισμούς της εφαρμογής μέτρων του ψυχολογικού συμβολαίου που χρησιμοποιούνται για τους εργαζόμενους. Έτσι λοιπόν, ο συγγραφέας σε μία μελέτη εθελοντικών ψυχολογικών συμβολαίων έκανε μια σειρά από προτάσεις σχετικά με τις ψυχολογικές συμβάσεις των εθελοντών και τον τρόπο μελέτης τους, υποστηρίζοντας ότι η έρευνα για τα ψυχολογικά συμβόλαια των εθελοντών περιορίστηκε από την άμεση μεταφορά μέτρων από τις μελέτες των εργαζομένων και γενικότερα από τις υποθέσεις σχετικά με τα ψυχολογικά συμβόλαια.

Αυτές οι παραδοχές αναφέρουν ότι οι προσδοκίες που επηρεάζουν τη σύμβαση πηγάζουν εξ ολοκλήρου από τη σχέση υπαλλήλου-διευθυντή. Συνεπώς, άλλες πιθανές επιρροές δεν εξετάζονται (Nichols, 2012). Η εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου πραγματοποιείται όταν οι εργαζόμενοι έχουν ισχυρή αντίληψη και πεποίθηση ότι οι εργοδότες τους έχουν εκπληρώσει τους όρους της υπονοούμενης σύμβασής τους που ονομάζεται ψυχολογική σύμβαση (Liu, 2019).

Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι όροι του ψυχολογικού τους συμβολαίου έχουν εκπληρωθεί από τους εργοδότες τους, γίνονται χαρούμενοι και θέλουν να ανταποδώσουν τη θετική δράση, με πίστη και δέσμευση που έχουν ως αποτέλεσμα υψηλότερη παραγωγικότητα και συνεπώς μεγαλύτερη κερδοφορία για τις επιχειρήσεις (Liu, 2019). Οι εργαζόμενοι θα ανταποδίδουν πάντα τις θετικές ενέργειες των εργοδοτών τους όσον αφορά την αυξημένη παραγωγικότητα, τις θετικές οργανωτικές προσδοκίες, τη συναισθηματική δέσμευση και την πρόθεση να παραμείνουν στον οργανισμό (Zacher και Rudolph, 2021).

Αυτή η άποψη υποστηρίζεται από τους Grier και Vantilborgh (2018) οι οποίοι δηλώνουν περαιτέρω ότι οι εργαζόμενοι βιώνουν πάντα ένα αίσθημα χρέους όταν αντιλαμβάνονται ότι ο εργοδότης έχει εκπληρώσει όλες τις υποχρεώσεις του ψυχολογικού συμβολαίου. Το αποτέλεσμα είναι ότι και αυτοί θα θελήσουν να ανταποδώσουν μια τέτοια θετική συμπεριφορά εκπληρώνοντας τις δικές τους υποχρεώσεις όπως αναμενόταν όσον αφορά το ψυχολογικό τους συμβόλαιο.

Η αντίληψη των εργαζομένων για την εκπλήρωση του ψυχολογικού τους συμβολαίου τους βάζει σε κατάσταση ικανοποίησης για την εργασία τους και ακόμη και για τον ίδιο τον οργανισμό (Tekleab et al., 2020). Η ικανοποίηση από την εργασία που προκύπτει από την εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου οδηγεί σε οργανωτικά αποτελέσματα όπως, μεταξύ άλλων, οργανωσιακή δέσμευση, φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά και καινοτόμα συμπεριφορά, τα οποία είναι προφανώς ωφέλιμα για την επιβίωση των οργανωσιακών σχέσεων (Sudiarta, 2021).

3. ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΤΑΣΕΙΣ

3.1 Εργασιακή ικανοποίηση

Η μεγαλύτερη πρόκληση την οποία φαίνεται να αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις καθημερινά, είναι να διασφαλίσουν ότι οι υπάλληλοί τους είναι ικανοποιημένοι στο χώρο εργασίας, προκειμένου να ενισχύσουν την παραγωγικότητά τους και να διατηρήσουν τους οργανισμούς τους σε λειτουργία. Δυστυχώς, αυτό δεν είναι πάντα εύκολο έργο, καθώς η συμπεριφορά των εργαζομένων επηρεάζεται από πολλούς

παράγοντες που οι οργανισμοί πρέπει να εντοπίσουν και να διαχειριστούν στο χώρο εργασίας.

Ως εκ τούτου, το ψυχολογικό συμβόλαιο έχει αναφερθεί από αρκετούς ερευνητές ότι έχει σημαντικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων (Collins και Beauregards, 2020; Varma και Chavan, 2020). Το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι μια έννοια που μπορεί να ανιχνευθεί πίσω στο έργο της Rousseau (1989). Σύμφωνα με τον ερευνητή, η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου βασίζεται στην πεποίθηση του ατόμου ότι υπάρχουν αμοιβαίες υποχρεώσεις μεταξύ των ατόμων και των εργοδοτών τους, τις οποίες κάθε συμβαλλόμενο μέρος αναμένεται να εκπληρώνονται όταν έρθει η ώρα (Rousseau και Tijoriwala, 1998).

Προκειμένου να δοθεί μια σαφής κατανόηση της έννοιας, οι ερευνητές της οργανωσιακής συμπεριφοράς έχουν υιοθετήσει το ψυχολογικό συμβόλαιο ως θεωρητικό θεμέλιο για την ερμηνεία της σχέσης μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών στους οργανισμούς. Σύμφωνα με την ψυχολογική θεωρία, οι εργαζόμενοι έχουν ένα σύνολο σιωπηρών προσδοκιών για το τι αισθάνονται υποχρεωμένοι να παρέχουν στον εργοδότη τους, όπως η παραγωγικότητα, και τι ο εργοδότης τους υποχρεούται να τους παρέχει όπως μισθό, ευκαιρίες σταδιοδρομίας, ασφάλεια και άλλα (Morf και συνεργάτες, 2014).

Αυτή η ιδέα υποστηρίζεται από τους Griep και Vantilborgh (2018) οι οποίοι επιβεβαιώνουν ότι, σε μια σχέση ψυχολογικού συμβολαίου, οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι έχουν μια υπονοούμενη σύμβαση με τον εργοδότη τους καθώς θεωρούν ότι ο εργοδότης τους υποσχέθηκε να καλύψει τις οικονομικές και υλιστικές τους ανάγκες με αντάλλαγμα τη συνεισφορά των εργαζομένων στον οργανισμό. Σύμφωνα με τους Zacher και Rudolph (2021), το ψυχολογικό συμβόλαιο χρησιμεύει ως ενθάρρυνση για τους εργαζόμενους στους οργανισμούς ώστε να διατηρήσουν τις θετικές προσδοκίες και όχι τους περιορισμούς που υπάρχουν στις επιχειρήσεις.

Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων από την άλλη πλευρά, θα πρέπει να νοείται ως η πραγματική ικανοποίηση του εργαζομένου με την εργασία και τον άμεσο προϊστάμενο στον χώρο εργασίας (Ramo et al., 2013; Yousef, 2017). Η σημασία των ικανοποιημένων εργαζομένων έγκειται στο γεγονός ότι, όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι στο χώρο εργασίας, αισθάνονται ενθάρρυνση και έχουν κίνητρο να

συνεχίσουν να εργάζονται στον οργανισμό και συνεχίζουν να συμβάλλουν ακούραστα στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού τους (Van der Walt et al., 2016).

Σύμφωνα με τους Othman και συνεργάτες (2017), η εργασιακή ικανοποίηση ή η ικανοποίηση των εργαζομένων έχει βρεθεί ότι είναι ένας από τους σημαντικότερους προγνωστικούς παράγοντες οποιασδήποτε επιτυχίας των οργανισμών. Οι Silitonga και συνεργάτες (2020) υποστηρίζουν αυτή την έννοια και προσθέτουν περαιτέρω ότι η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζει την οργανωσιακή αφοσίωση στο χώρο εργασίας, η οποία προφανώς οδηγεί σε αυξημένη προθυμία μεταξύ των εργαζομένων για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

Οι Vuong και συνεργάτες (2021) επαναλαμβάνουν αυτή την έννοια και προσθέτουν περαιτέρω ότι όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι στο χώρο εργασίας, θα στέκονται πάντα δίπλα στον οργανισμό ακόμα και σε περιόδους απόλυτης δυσκολίας. Το αντίθετο ισχύει επίσης ότι όταν οι εργαζόμενοι βιώνουν οποιαδήποτε μορφή δυσαρέσκειας ειδικά σε σχέση με την εργασία τους στο χώρο εργασίας, τείνουν να εμπλέκονται σε ορισμένες συμπεριφορές που μπορεί να έχουν καταστροφικές συνέπειες για τους οργανισμούς όσον αφορά τη μειωμένη παραγωγή ή/και τις παραιτήσεις (Danial και Nasir, 2020; Varma και Chavan, 2020).

Ως εκ τούτου, είναι υψίστης σημασίας οι οργανισμοί να παραμένουν σε εγρήγορση και να είναι προετοιμασμένοι να λάβουν άμεσα διορθωτικά μέτρα, εάν οποιαδήποτε συμπεριφορά των εργαζομένων φαίνεται ύποπτη. Η εργασιακή ικανοποίηση ως φαινόμενο θα μπορούσε να θεωρηθεί ως ένα παγκόσμιο συναίσθημα για μια εργασία ή ως ένας αστερισμός των στάσεων για διάφορες πτυχές μιας εργασίας (Collins και Beauregard, 2020). Θα μπορούσε επίσης να οριστεί ως αποτέλεσμα μιας γνωστικής, συναισθηματικής και αξιολογικής αντίδρασης ενός ατόμου σε διάφορες διαστάσεις της εργασίας (Judge et al., 2001).

Ωστόσο, ο πιο αναφερόμενος ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης στη βιβλιογραφία είναι πιθανώς ο ορισμός ο οποίος δηλώνει ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασίας ή των εργασιακών εμπειριών κάποιου (McShane, 2004). Πολύ χρήσιμες απόψεις που επιτρέπουν την κατανόηση αυτής της έννοιας είναι

επίσης οι απόψεις των Fako και συνεργάτες (2009). Σύμφωνα με τους συγγραφείς η ικανοποίηση από την εργασία αντιπροσωπεύει το επίπεδο απόκλισης μεταξύ αυτού που περιμένει να λάβει ένας εργαζόμενος και αυτού που πραγματικά βιώνει στο χώρο εργασίας.

Επιπλέον, οι Fako και συνεργάτες (2009) αναφέρουν ότι αν κάποιος περιμένει λίγα και παίρνει λίγα, θα είναι ικανοποιημένος όσο αυτός που περιμένει πολλά και παίρνει πολλά. Από την άλλη, αν κάποιος περιμένει πολλά και παίρνει λίγα, θα ήταν δυσαρεστημένος (Fako et al., 2009). Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα πολύ περίπλοκο φαινόμενο που μπορεί να επηρεαστεί από διάφορους παράγοντες. Με βάση τη φύση τους, υπάρχουν τρία βασικά μοντέλα που εξηγούν την αιτιότητα της εργασιακής ικανοποίησης. Αυτά τα μοντέλα είναι το μοντέλο κατάστασης, το μοντέλο διάθεσης και το μοντέλο αλληλεπίδρασης (Judge και Klinger, 2008).

Το περιστασιακό μοντέλο της εργασιακής ικανοποίησης βασίζεται στην προϋπόθεση ότι η εργασιακή ικανοποίηση πηγάζει από τα χαρακτηριστικά της εργασίας ή άλλες πτυχές του εργασιακού περιβάλλοντος. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, η εργασιακή ικανοποίηση θα μπορούσε να επηρεαστεί από τον μισθό, τα εργασιακά καθήκοντα, τις δυνατότητες προαγωγής, τη σχέση με τους συναδέλφους και άλλα (Giri και Kumar, 2010; Hauff et al., 2015). Από την άλλη πλευρά, το μοντέλο διάθεσης βασίζεται στην προϋπόθεση ότι ορισμένα σχετικά σταθερά προσωπικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση ανεξάρτητα από τα εργασιακά χαρακτηριστικά και την κατάσταση. Οι Judge και συνεργάτες (1998), για παράδειγμα, πρότειναν ότι υπάρχουν τέσσερα προσωπικά χαρακτηριστικά που καθορίζουν τη διάθεση κάποιου προς την εργασιακή ικανοποίηση. Αυτά είναι η αυτοεκτίμηση, η γενική αυτό-αποτελεσματικότητα, ο τόπος ελέγχου και ο νευρωτισμός (Judge et al., 1998). Αυτοί οι συγγραφείς δηλώνουν ότι υψηλότερα επίπεδα αυτοεκτίμησης και γενικής αυτο-αποτελεσματικότητας οδηγούν σε υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση. Επιπλέον, διαπίστωσαν επίσης ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με τον εσωτερικό τόπο ελέγχου και το χαμηλότερο επίπεδο νευρωτισμού (Judge et al., 1998). Τέλος, το μοντέλο αλληλεπίδρασης της εργασιακής ικανοποίησης βασίζεται στην υπόθεση ότι η προσαρμογή μεταξύ ενός ατόμου και του περιβάλλοντος επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση (Chatman, 1989).

Ένας από τους περιστασιακούς παράγοντες που έχει αποδεδειγμένα αρνητική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων είναι η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου. Αυτό έχει επιβεβαιωθεί σε πολυάριθμες μελέτες που έχουν διεξαχθεί σε ανεπτυγμένες χώρες μέχρι στιγμής (Zhao et al., 2007; Suazo, 2009). Ωστόσο, το πλαίσιο στο οποίο εργάζονται οι εργαζόμενοι στις αναπτυγμένες χώρες είναι αρκετά διαφορετικό σε σύγκριση με το πλαίσιο εργασίας των εργαζομένων στις αναπτυσσόμενες χώρες.

Στις αναπτυσσόμενες χώρες, οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν υψηλό ποσοστό ανεργίας, χαμηλό βιοτικό επίπεδο και άλλα, οπότε το ερώτημα που τίθεται εδώ είναι εάν η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου σε τέτοιο πλαίσιο επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων με τον ίδιο τρόπο όπως στις ανεπτυγμένες χώρες δηλαδή αρνητικά.

3.2 Οργανωσιακή αφοσίωση

Αν και οι οργανισμοί γίνονται σταθερά πιο ασταθείς για τους περισσότερους εργαζομένους, οι εργοδότες παρ' όλα αυτά εξακολουθούν να θέλουν οι υπάλληλοί τους να είναι πλήρως αφοσιωμένοι στην επιχείρηση και τη δουλειά τους. Ως εκ τούτου, οι οργανωτικοί μελετητές έχουν κάνει σημαντικές προσπάθειες για να κατανοήσουν την έννοια της αφοσίωσης όπως εφαρμόζεται στους οργανισμούς, που αναφέρεται ως οργανωσιακή αφοσίωση. Πρόκειται για την στάση ενός ατόμου απέναντι στον οργανισμό με τη μορφή πίστης και επίτευξης της αποστολής και του οράματος, των αξιών και των στόχων του οργανισμού (Wood και Wilberger, 2015).

Κάποιος μπορεί να έχει υψηλή αφοσίωση σε αυτό. Ο οργανισμός μπορεί να ξεχωρίσει για χαρακτηριστικά όπως η εμπιστοσύνη και η αποδοχή έναντι των στόχων και των αξιών, την έντονη επιθυμία που δημιουργεί στους υπαλλήλους ώστε να θέλουν να εργαστούν για τον οργανισμό και να μπορεί να οδηγήσει σε συναισθηματική αφοσίωση με τους εργαζομένους (Choi και Colbert, 2015). Οι Meyer και Allen (1991) περιέγραψαν την αφοσίωση ως μια ψυχολογική κατάσταση του νου που αποτελείται από συναισθηματική προσκόλληση στον οργανισμό, αντιληπτό κόστος που σχετίζεται με την αποχώρηση από τον οργανισμό και υποχρέωση παραμονής στον οργανισμό.

Ονόμασαν αυτά τα στοιχεία ως συναισθηματική αφοσίωση, συνεχή αφοσίωση και κανονιστική αφοσίωση. Οι Meyer και Allen (1991) θεώρησαν έτσι ότι η κατανόηση της δέσμευσης στο χώρο εργασίας σε οργανισμούς ήταν επίσης πολύ ζωτικής σημασίας για την κατανόηση της αφοσίωσης σε άλλους τομείς. Η οργανωσιακή αφοσίωση είναι ουσιαστικά μια αμοιβαία αλληλεπίδραση μεταξύ του εργαζομένου και του οργανισμού. Δηλαδή, οι εργαζόμενοι έχουν κάποιες προσδοκίες από τον οργανισμό με τη μορφή ορισμένων οφελών για την παγίωση της αφοσίωσης, ενώ οι οργανισμοί έχουν προσδοκίες από τους υπαλλήλους τους με τη μορφή αφοσίωσης προς τον οργανισμό.

Οι Meyer και Allen (1997) περιέγραψαν έναν αφοσιωμένο υπάλληλο ως αυτόν που μένει με τον οργανισμό τόσο σε καλές όσο και σε κακές στιγμές, πηγαίνει στη δουλειά τακτικά και εργάζεται, καταβάλλει πλήρη προσπάθεια, διατηρεί τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας ασφαλή και μοιράζεται τις εταιρικές αξίες. Παρατήρησαν ότι στον πυρήνα της αφοσίωσης είναι μια αμοιβαιότητα στην οποία οι εργαζόμενοι προσφέρουν την αφοσίωσή τους στον οργανισμό και σε αντάλλαγμα ο οργανισμός εκπληρώνει το ψυχολογικό του συμβόλαιο.

Η Rousseau (1995) όρισε το ψυχολογικό συμβόλαιο ως τις πεποιθήσεις των εργαζομένων σχετικά με τις αμοιβαίες υποχρεώσεις μεταξύ του εργαζομένου και του οργανισμού. Δηλαδή, ο οργανισμός πρέπει να εκπληρώσει την υποχρέωσή του προς τους εργαζόμενους, για παράδειγμα, παρέχοντας εξέλιξη σταδιοδρομίας και μισθούς, ενώ οι υποχρεώσεις του εργαζομένου περιλαμβάνουν την αφοσίωση στον οργανισμό και την εκτέλεση του καθήκοντος που του έχει ανατεθεί. Αυτό είναι ένα ουσιαστικό στοιχείο της οργανωσιακής αφοσίωσης.

Αν και διαφορετικοί μελετητές έχουν δει την οργανωσιακή αφοσίωση από διαφορετικές οπτικές γωνίες, η εργασία των Meyer και Allen (1991) αναφέρεται πιο συχνά. Οι Meyer και Allen (1991) θεώρησαν ότι η οργανωσιακή αφοσίωση αποτελείται από τρία στοιχεία. Τα τρία συστατικά μοντέλα της οργανωσιακής αφοσίωσης περιλαμβάνουν συναισθηματικά, συνεχόμενα και κανονιστικά μοντέλα αφοσίωσης. Η συναισθηματική οργανωσιακή αφοσίωση αντικατοπτρίζει τη συναισθηματική αφοσίωση που νιώθουν οι εργαζόμενοι προς τους οργανισμούς τους και είναι ένας ισχυρός δείκτης της δύναμης της σχέσης μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού (Meyer και Allen, 1997).

Η συναισθηματική αφοσίωση ενισχύεται όταν οι εργαζόμενοι έχουν μια ισχυρή σχέση και εμπιστεύονται τον οργανισμό τους (Dirks και Ferrin, 2002; Klein et al., 2012). Ένας τρόπος με τον οποίο οι οργανισμοί ενισχύουν τη συναισθηματική αφοσίωση και εμπιστοσύνη των εργαζομένων είναι να προσφέρουν οργανωτικά κίνητρα. Σύμφωνα με τις αρχές της θεωρίας της κοινωνικής ανταλλαγής, οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στα κίνητρα αυξάνοντας την εμπιστοσύνη και τη συναισθηματική τους προσκόλληση στον οργανισμό και την προθυμία τους να εργαστούν για λογαριασμό των οργανωτικών στόχων (Kim et al., 2016).

Αυτή η ανταπόδοση των οργανωτικών κινήτρων για την εμπιστοσύνη και η αφοσίωση των εργαζομένων έχει μελετηθεί ευρέως στο πλαίσιο ενός ψυχολογικού συμβολαίου. Όταν οι εργαζόμενοι βρίσκουν ευνοϊκή τη σύγκριση των υποσχόμενων κινήτρων σε σχέση με τα κίνητρα που παραδόθηκαν στην πραγματικότητα, αναπτύσσουν εμπιστοσύνη στους εργοδότες τους (Zhao et al., 2007). Οι εργαζόμενοι που εμπιστεύονται γίνονται πιο αφοσιωμένοι και συχνά ανταποδίδουν θετικές συμπεριφορές προς τον οργανισμό (Montes και Irving, 2008; Ng et al., 2010).

Η συναισθηματική αφοσίωση βασίζεται σε ένα ειλικρινές αίσθημα επιθυμίας να παραμείνουν στον οργανισμό και να είναι μέρος του οργανισμού από τη σκοπιά των εργαζομένων (Meyer και Allen, 1997). Παρατήρησαν επίσης ότι οι εργαζόμενοι σε οργανισμούς που έχουν ισχυρή συναισθηματική αφοσίωση ακολουθούν μια πορεία δράσης που θεωρείται σχετική με τον οργανισμό, και επομένως οι εργοδότες θέλουν να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή σε αυτό το στοιχείο.

Ενώ ορισμένες μελέτες έχουν συνδέσει οργανωτικούς και προσωπικούς παράγοντες όπως η εργασιακή εμπειρία με τη συναισθηματική αφοσίωση, οι Allen και Meyer (1990) εστίασαν στον ρόλο των ψυχολογικών θεμάτων και στην οικοδόμηση αυτής της αφοσίωσης. Οι Meyer και Herscovitch (2001) αργότερα υποστήριξαν ότι η συναισθηματική αφοσίωση αναπτύχθηκε καθώς οι εργαζόμενοι εμπλέκονταν περισσότερο με τους οργανωτικούς στόχους. Πιο συγκεκριμένα, αναγνώρισαν τη συνάφεια και τη σημασία αυτών των οργανωτικών στόχων και άντλησαν την ταυτότητά τους από τη συσχέτισή τους με τον οργανισμό.

Επίσης, οι Meyer και Allen (1997) πρότειναν ότι η συνεχής αφοσίωση είναι αποτέλεσμα οποιασδήποτε επένδυσης που αυξάνει το κόστος αποχώρησης από τον

οργανισμό. Αυτό συμβαίνει επειδή, καθώς οι άνθρωποι εργάζονται στους οργανισμούς τους, αναπτύσσουν κοινωνικές προσκολλήσεις που περιλαμβάνουν φιλίες καθώς και οικονομικές ή οικονομικές προσκολλήσεις όπως τα συνταξιοδοτικά προγράμματα. Οι επενδύσεις θεωρούνται ως ενέργειες που συνδέουν ένα άτομο με μια πορεία δράσης, καθώς κάτι θα χανόταν αν το άτομο σταματούσε τη δραστηριότητα (Allen και συνεργάτες, 1990).

Επιπλέον, οι Allen και συνεργάτες (1990) υποστηρίζουν ότι η αποχώρηση από τον οργανισμό θα μπορούσε να σημαίνει ότι οι επενδύσεις στον οργανισμό θα μπορούσαν να χαθούν. Όσον αφορά τις εναλλακτικές, οι Meyer και Allen, (1997) υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι που έχουν καλές εναλλακτικές για να εργαστούν κάπου αλλού θα έχουν λιγότερη συνεχή αφοσίωση από εκείνους που αντιλαμβάνονται λιγότερες εναλλακτικές. Προτείνουν ότι διάφοροι παράγοντες μπορεί να συμβάλλουν σε αυτή την αντίληψη, όπως οι οικονομικές συνθήκες, οι καταστάσεις απασχόλησης, η κατοχή σχετικών δεξιοτήτων και οι προηγούμενες εμπειρίες αναζήτησης εργασίας. Αξίζει να σημειωθεί ότι αυτό το είδος αφοσίωσης δεν είναι γενικά πολύ ελκυστικό για τους οργανισμούς.

Υπάρχουν τρεις απόψεις που σχετίζονται με την ανάπτυξη της κανονιστικής αφοσίωσης, οι υποχρεώσεις, η αμοιβαιότητα και το ψυχολογικό συμβόλαιο. Οι Meyer και Allen (1991) υποστηρίζουν ότι η κανονιστική αφοσίωση προέρχεται από αισθήματα υποχρέωσης από τα άτομα, όπως οικογενειακές ανησυχίες και πιέσεις, κοινωνικοποιήσεις εντός του οργανισμού που καθορίζουν στάσεις και συμπεριφορές, συναισθήματα για το τι αναμένεται από τον εργαζόμενο και την εσωτερική πεποίθηση για πίστη στον οργανισμό.

Οι Meyer και Allen (1997) προτείνουν ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται υποχρεωμένοι να ανταποδώσουν με βάση τις αντιληπτές ανισορροπίες που δημιουργούνται από την απασχόληση. Υποστηρίζουν ότι όσοι εκπαιδεύονται από τον οργανισμό αισθάνονται ότι πρέπει να αποπληρώσουν το χρέος και επιλέγουν να παραμείνουν στον οργανισμό, κάτι που οδηγεί σε αισθήματα χρέους. Σχετικά με το ψυχολογικό συμβόλαιο, οι Meyer και Allen (1997) το όρισαν ως η πίστη των μερών που εμπλέκονται σε μια ανταλλαγή σχέσης σχετικά με την αμοιβαία υποχρέωσή τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο ενέχει την έννοια της αμοιβαιότητας. Οι συγγραφείς θεωρούν ότι τα ψυχολογικά συμβόλαια είναι

υποκειμενικά, δηλαδή, μια νέα πρόσληψη, για παράδειγμα, μπορεί να κάνει τον εργαζόμενο να αισθάνεται χρέος στον οργανισμό για τη δουλειά και την εμπειρία που έχει αποκτήσει. Αλλά η έλλειψη επαγγελματικής εξέλιξης και προόδου με την πάροδο του χρόνου μπορεί να κάνει τόσο τους εργοδότες όσο και τους εργαζόμενους να επανεξετάσουν το ψυχολογικό συμβόλαιο. Επομένως, υπό κανονιστική αφοσίωση, ένα άτομο μπορεί να παραμείνει στον οργανισμό για ηθικούς λόγους και την πεποίθηση ότι είναι το σωστό (Meyer και Allen, 1997).

3.3 Εργασιακή δέσμευση

Η εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων ορίζεται ως μια θετική, ικανοποιητική, σχετιζόμενη με την εργασία κατάσταση του νου που χαρακτηρίζεται από σθένος, αφοσίωση και απορρόφηση (Schaufeli et al., 2006). Ο Kahn (1990) αντιλήφθηκε τη δέσμευση ως εκμετάλλευση του εαυτού των μελών του οργανισμού στους εργασιακούς τους ρόλους και δήλωσε ότι στην δέσμευση, οι άνθρωποι απασχολούνται και εκφράζονται σωματικά, γνωστικά και συναισθηματικά κατά τη διάρκεια παραστάσεων ρόλων. Οι Demerouti και συνεργάτες (2010) τόνισαν τα οφέλη της εργασιακής δέσμευσης για τα άτομα και τους οργανισμούς, επειδή ο τρόπος με τον οποίο τα άτομα ολοκληρώνουν την εργασία τους και εκπληρώνουν τα καθήκοντά τους εξαρτάται από τον βαθμό στον οποίο ασχολούνται με την εργασία τους.

Οι Rich και συνεργάτες (2010) περιέγραψαν τους δεσμευμένους υπαλλήλους ως πιο προσεκτικούς και εστιασμένους στις ευθύνες τους από τους λιγότερο δεσμευμένους υπαλλήλους, ως συναισθηματικά συνδεδεμένους με τα καθήκοντα του ρόλου τους και ως πιο ενθουσιώδεις εργαζόμενους. Άλλοι ερευνητές πρότειναν ότι επειδή οι δεσμευμένοι υπάλληλοι είναι επίσης ενεργοί σε κοινωνικές δραστηριότητες και χόμπι εκτός εργασίας (Schaufeli et al., 2001), τα θετικά αποτελέσματα της εργασιακής δέσμευσης μεταδίδονται στην ιδιωτική ζωή και αντίστροφα (Grzywacz και Marks, 2000), γεγονός που με τη σειρά του οδηγεί σε βελτιωμένη ατομική και ομαδική απόδοση.

Επειδή οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι διαθέτουν ενεργές και συναισθηματικές συνδέσεις με τις εργασιακές τους δραστηριότητες, βλέπουν τους εαυτούς τους ικανούς να αντιμετωπίσουν τις εργασιακές απαιτήσεις και να μεταφέρουν τη

δέσμευσή τους σε άλλους στην εργασία (Demerouti et al., 2010), ενώ είναι πιο πιθανό να συνεισφέρουν στη βιώσιμη ατομική και οργανωτική ανάπτυξη με την ταυτόχρονη προώθηση ενός υγιούς εργασιακού χώρου (Bakker et al., 2011).

Είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς να αντιληφθούν την πραγματική ουσία της δέσμευσης εργασίας, ειδικά στον δημόσιο τομέα, για να εντοπίσουν καλύτερα τους οδηγούς της (Mostafa και Abed El-Motalib, 2020). Παρόλο που η έρευνα για την εργασιακή δέσμευση ανθεί, οι μελετητές της δημόσιας διοίκησης έχουν δώσει πολύ περιορισμένη προσοχή στη δέσμευση εργασίας σε δημόσιους οργανισμούς (Andrews και Mostafa, 2019). Επειδή οι εργαζόμενοι με χαμηλή δέσμευση είναι δαπανηροί για τους δημόσιους οργανισμούς (Mostafa και Abed El-Motalib, 2020), είναι σημαντικός ο εντοπισμός των οδηγών της εργασιακής δέσμευσης σε αυτόν τον τομέα (Mostafa και Abed El-Motalib, 2020).

Οι Steger και Dik (2009) παρατήρησαν ότι οι εργαζόμενοι βρίσκουν νόημα στις δουλειές τους όταν κατανοούν ξεκάθαρα τις ικανότητές τους, τι αναμένεται από αυτούς και πώς να λειτουργούν με επιτυχία στο εργασιακό τους περιβάλλον. Όταν οι εργαζόμενοι βλέπουν την εργασία τους ως σημαντική, δίνουν μεγαλύτερη αξία στην εργασία και αισθάνονται ότι συνεισφέρουν στην κοινωνία μέσω της εργασίας τους, και έτσι θα είναι ενθουσιώδεις με τη δουλειά τους, θα έχουν υψηλή ενέργεια και θα αποδίδουν καλύτερα στη δουλειά τους.

Οι Perry και Hondeghem (2008) υποστήριξαν ότι πολλοί εργαζόμενοι επιλέγουν να εργαστούν στον δημόσιο τομέα προσδοκώντας να κάνουν ουσιαστική δουλειά και να συνεισφέρουν στην κοινωνία. Ως εκ τούτου, η μελέτη της σημασίας της εργασίας είναι πολύ σημαντική σε δημόσιους χώρους (Tummers και Knies, 2013). Οι Tummers και Knies (2013) ισχυρίζονται ότι λίγοι ερευνητές έχουν αναλύσει τη σημασία της εργασίας για τα εργασιακά αποτελέσματα ειδικά σε δημόσιους οργανισμούς.

Επιπλέον, οι Shuck και συνεργάτες (2011) υποστήριξαν ότι παρά τον σημαντικό ρόλο της δέσμευσης των εργαζομένων στα εργασιακά περιβάλλοντα, εξακολουθεί να υπάρχει έλλειψη ακαδημαϊκής έρευνας σχετικά με τους περιστασιακούς παράγοντες της εργασιακής δέσμευσης. Ωστόσο, κάποιοι ερευνητές έχουν εξετάσει τις άμεσες επιπτώσεις της σημασίας (Wang και Xu, 2019) και της αλληλεξάρτησης των εργασιών (Lee και συνεργάτες, 2018) στη δέσμευση των εργαζομένων, αλλά μέχρι

σήμερα, κανένας δεν έχει διερευνήσει εάν αυτοί οι δύο παράγοντες αλληλεπιδρούν για να επηρεάσουν την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων.

Οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι επενδύουν τη συναισθηματική, γνωστική και σωματική τους ενέργεια στην εργασία τους για να επιτύχουν ανώτερη απόδοση (Demerouti και συνεργάτες, 2010). Επίσης, έχει αποδειχθεί (Rich et al., 2010) ότι οι εργαζόμενοι που είναι ενεργητικοί, απορροφημένοι και δεσμευμένοι στην εργασία τους θα έχουν υψηλή απόδοση. Πράγματι, τα ευρήματα από πολλές μελέτες επιβεβαίωσαν μια σημαντική σχέση μεταξύ της δέσμευσης των εργαζομένων και της απόδοσης (Bakker και Bal, 2010; Buil et al., 2019).

3.4 Πρόθεση για παραίτηση

Η πρόθεση για παραίτηση είναι μια ιδιαίτερη ανησυχία για τις εταιρείες γιατί όταν οι εργαζόμενοι δεν ενδιαφέρονται για τον οργανισμό, η συγκέντρωση και τα κίνητρα θα χαθούν και αυτό θα μειώσει την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα του οργανισμού. Πολλοί παράγοντες προκαλούν την πρόθεση των εργαζομένων να φύγουν από το χώρο εργασίας, όπως τα συναισθήματα των εργαζομένων που αισθάνονται ότι ο οργανισμός δεν είναι πλέον σε θέση να καλύψει τις ανάγκες τους.

Οι λόγοι που οδηγούν σε παραίτηση δείχνουν ότι τα μειωμένα επίπεδα παραγωγικότητας θα έχουν αντίκτυπο στη διακοπή της εταιρικής δραστηριότητας, όπως αυξημένες απουσίες, λιγότερο ενθουσιασμό και μείωση της απόδοσης. Από την άλλη πλευρά, η υψηλή απόδοση των εργαζομένων έχει θετικό αντίκτυπο στην επίτευξη των στόχων της οργάνωσης, καθώς αντικατοπτρίζει την παραγωγικότητα του οργανισμού που αντιστακτά την ικανότητα των εργαζομένων να επιτύχουν τους στόχους όπως έχουν προγραμματιστεί (Nusair, 2013). Μια άλλη επίδραση είναι πιθανό να προκαλέσει προβλήματα στο ηθικό των άλλων εργαζομένων που δεν έχουν πρόθεση να εγκαταλείψουν την εταιρεία.

Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι σε θέση να καταστείλουν την πρόθεση των εργαζομένων να εγκαταλείψουν την εταιρεία δημιουργώντας συνθήκες που μπορεί να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να αισθάνονται σαν στο σπίτι τους και να θέλουν να παραμείνουν στον οργανισμό. Κάποιες έρευνες αποκαλύπτουν ότι οι εταιρείες που δεσμεύονται και τηρούν τις υποσχέσεις τους

κάνουν τους εργαζόμενους να συνδέονται συναισθηματικά με τον οργανισμό και να γίνονται πιο παθιασμένοι με τη δουλειά τους (Balakrishnan, 2013).

Σύμφωνα με τους Dattero και Gallup (2005) οι εργαζόμενοι που είναι αφοσιωμένοι στο ρόλο τους, θα παραμείνουν στον οργανισμό για μεγάλο χρονικό διάστημα, θα είναι πιο παραγωγικοί, θα παρέχουν καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών και με τη σειρά τους θα δημιουργήσουν μεγαλύτερο κέρδος για την επιχείρηση. Η αύξηση της δέσμευσης των εργαζομένων θα τους ενθαρρύνει σε υψηλότερες επιδόσεις στο χώρο εργασίας τους. Όπως είπαν οι Crim και Seijts (2006) η δέσμευση των εργαζομένων σημαίνει ότι το άτομο εμπλέκεται πλήρως και ενθουσιάζεται με τη δουλειά του. Οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι νοιάζονται για το μέλλον της εταιρείας και είναι πρόθυμοι να επενδύσουν τη προσπάθειά τους για να δουν ότι ο οργανισμός πετυχαίνει. Η πρόθεση μπορεί να ερμηνευθεί ως ο σκοπός που προκύπτει από τον εργαζόμενο προς κάτι. Όταν κάποιος έχει την πρόθεση, τότε είναι πιθανό να το κάνει. Ο Khan (2013), αναφερόμενος στους προηγούμενους ερευνητές εξήγησε ότι η πρόθεση είναι ο πιο άμεσος καθοριστικός παράγοντας της πραγματικής συμπεριφοράς. Ως εκ τούτου, η πρόθεση παραίτησης ορίζεται ως ο πρόδρομος για την πλήρη διακοπή από μια συγκεκριμένη εργασία.

Αντίστοιχα, οι Makhbul και συνεργάτες (2011) εξηγούν επίσης ότι η πρόθεση είναι να σταματήσει η εκδήλωση του πραγματικού κύκλου εργασιών. Μερικοί ερευνητές όπως οι Balogun και συνεργάτες (2013), Windya (2013), Mxenge και συνεργάτες (2014) διαπίστωσαν ότι η πρόθεση για παραίτηση είναι η πρόθεση του εργαζομένου να εγκαταλείψει τη δουλειά του είτε να σταματήσει εντελώς είτε ακόμη και να εργασθεί σε άλλη εταιρεία στο εγγύς μέλλον λόγω μεμονωμένων παραγόντων όπως κάθε οργανισμός.

Η θέληση για παραίτηση των εργαζομένων είναι μια από τις πιο πολυσυζητημένες έννοιες στον τομέα της οργανωσιακής συμπεριφοράς (Price, 2001). Σε κάθε οργανισμό, αυτό που κάνει έναν εργαζόμενο να φύγει είναι πάντα ένα ενοχλητικό ζήτημα προς επίλυση. Χωρίς την υποστήριξη και τη συμβολή των εργαζομένων, δεν είναι δυνατό για κανέναν οργανισμό να απολαμβάνει υψηλή παραγωγικότητα καθώς και υψηλά έσοδα. Ως εκ τούτου, ανέκαθεν οι διευθυντές ανησυχούν για θέματα και επιπλοκές που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι (Perez, 2008).

3.5 Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Σύμφωνα με τους Tremblay και συνεργάτες (2017) η οργανωσιακή αφοσίωση είναι μια πεποίθηση και αποδοχή των οργανωτικών στόχων και αξιών, των ισχυρών επιτευγμάτων και της επιθυμίας διατήρησης της ιδιότητας μέλους του οργανισμού. Ενώ σύμφωνα με τους Demirtas και Akdogan (2015) η συναισθηματική αφοσίωση μπορεί να οριστεί ως η συναισθηματική, προσκόλληση, ταύτιση και εμπλοκή στον οργανισμό. Επιπρόσθετα, η συναισθηματική αφοσίωση αναφέρεται στο αίσθημα του ανήκειν και στην αίσθηση της αδιαφορίας για τον οργανισμό.

Η οργανωσιακή αφοσίωση μπορεί να αυξηθεί επειδή τα άτομα έχουν συναισθηματικούς δεσμούς με τον οργανισμό που περιλαμβάνουν ηθική υποστήριξη και αποδοχή των αξιών που υπάρχουν στον οργανισμό και αποφασιστικότητα στην εξυπηρέτηση του οργανισμού (Amin et al., 2018). Πρόκειται για μια έννοια πολυδιάστατη. Οι Lapointe και συνεργάτες (2011) θεωρούν ότι η συναισθηματική αφοσίωση σχετίζεται με τη συναισθηματική προσκόλληση και τη συμμετοχή ατόμων σε έναν οργανισμό. Τα άτομα που έχουν ισχυρή συναισθηματική αφοσίωση θα συνεχίσουν να εργάζονται στον οργανισμό επειδή θέλουν πραγματικά να το κάνουν αυτό.

Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για την απώλεια της θέσης εργασίας που θα αντιμετωπίσουν εάν θέλουν να παραιτηθούν από τον οργανισμό επηρεάζουν σημαντικά αυτή τους την απόφαση. Έτσι οι εργαζόμενοι θα εξετάσουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα εάν θέλουν να συνεχίσουν να εργάζονται για μία επιχείρηση. Τα άτομα που εργάζονται με βάση τη συνεχή αφοσίωση θα επιβιώσουν στον οργανισμό επειδή πρέπει να το κάνουν αυτό και δεν θα υπάρχει άλλη επιλογή.

Σύμφωνα με τους Lapointe και συνεργάτες (2011) η κανονιστική αφοσίωση είναι τα συναισθήματα του ατόμου για τις υποχρεώσεις που έχει απέναντι στον οργανισμό, γιατί αυτές οι ενέργειες είναι τα σωστά πράγματα που πρέπει να γίνουν. Αυτό σημαίνει ότι τα άτομα με υψηλή κανονιστική αφοσίωση θα αισθάνονται ότι είναι υποχρεωμένα να επιβιώσουν στον οργανισμό στον οποίο εντάσσονται. Η δέσμευση είναι η επιθυμία του ατόμου να παραμείνει ως μέλος του οργανισμού και να ενστερνίζεται τις αξίες του οργανισμού.

Η δέσμευση της εταιρείας και η τήρηση αυτής θα έχει θετικό αντίκτυπο στο αποτέλεσμα τόσο του οργανισμού όσο και στη μειωμένη ένταση των μελών να εγκαταλείψουν τον οργανισμό. Οι Kartik και συνεργάτες (2017) δήλωσαν ότι η συναισθηματική αφοσίωση έχει ισχυρή επίδραση στην πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό. Εάν η συναισθηματική αφοσίωση είναι υψηλή, τότε η πρόθεση προς τους οργανισμούς είναι επίσης χαμηλή. Τα άτομα που έχουν την αφοσίωση και την πίστη στον οργανισμό καθορίζονται επίσης από τη δέσμευση του συναισθηματικού δεσμού με τον οργανισμό. (Sultan, 2017).

Οι Kartik και συνεργάτες (2017) πρότειναν ότι η συναισθηματική αφοσίωση προς τους υπαλλήλους του οργανισμού επηρεάζεται από τα προσωπικά χαρακτηριστικά όπως είναι το φύλο, η ηλικία, η θητεία στον οργανισμό, η οικογενειακή κατάσταση, το επίπεδο εκπαίδευσης, η ανάγκη για επιτεύγματα, η εργασιακή ηθική και οι ατομικές αντιλήψεις για τις ικανότητές τους. Η ισχυρότερη αιτία της συναισθηματικής αφοσίωσης είναι η εργασιακή εμπειρία, ειδικά οι εμπειρίες που μπορούν να καλύψουν τις ψυχολογικές ανάγκες των εργαζομένων να αισθάνονται άνετα στον οργανισμό καθώς και ικανοί να κάνουν την εργασία σύμφωνα με το ρόλο τους (Kim, 2017).

Οι εργαζόμενοι αναμένεται να εκπληρώσουν τις συμβατικές τους υποχρεώσεις και να εκτελέσουν την εργασία τους όπως καθορίζεται στις περιγραφές των θέσεων εργασίας τους (Hu et al., 2014). Οι εργαζόμενοι τείνουν να οδηγούνται από ένα εξωτερικό κίνητρο για κοινωνική έγκριση, ακριβώς για να εκπληρώσουν τις προσδοκίες της ομάδας εργασίας και της οργάνωσης, ενώ οι εργαζόμενοι εργάζονται σκληρά επειδή τείνουν να οδηγούνται από ατομικά κίνητρα προσδοκώντας να εκπληρώσουν τις ανάγκες τους για προσωπική ανάπτυξη (Hu et al., 2014).

Αν και η δέσμευση θεωρείται πρακτικά ζωτικής σημασίας, λίγη προσοχή έχει δοθεί στο πώς τα στοιχεία της θεωρίας των ψυχολογικών συνθηκών συνεισφέρουν στη δέσμευση των εργαζομένων (Buil et al., 2019). Οι εργαζόμενοι που πιστεύουν ότι μια συγκεκριμένη δραστηριότητα στο χώρο εργασίας τους έχει προσωπικά νόημα είναι πιθανό να αφοσιωθούν πλήρως σε αυτήν. Τα δεσμευμένα άτομα βιώνουν υψηλή συνδεδεσιμότητα με τα εργασιακά τους καθήκοντα και προσπαθούν να επιτύχουν στόχους που σχετίζονται με εργασίες που είναι συνυφασμένες με τους ορισμούς και τα σενάρια του ρόλου τους (Morsch et al., 2020).

Καταβάλλουν επίσης πρόσθετες προσπάθειες για την επίλυση προβλημάτων που σχετίζονται με την εργασία, γεγονός που σε αντάλλαγμα οδηγεί σε υψηλή εργασιακή απόδοση (Al-dalahmeh et al., 2018). Επίσης, οι υποστηρικτικές, αξιόπιστες σχέσεις συναδέλφων παράγουν υψηλή εργασιακή δέσμευση και η αλληλεξάρτηση των εργασιών δημιουργεί θετικές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων (Lee et al., 2018).

Όταν οι εργαζόμενοι αποτυγχάνουν να βρουν νόημα στην εργασία τους, οι εξαιρετικά αλληλεξαρτώμενοι εργαζόμενοι παρέχουν ο ένας στον άλλο πληροφορίες, συμβουλές, βοήθεια και πόρους, οι οποίοι χρησιμεύουν για να ενισχύσουν τις στάσεις και τις συμπεριφορές που σχετίζονται με την εργασία (Kim και Oh, 2020). Ο Jha (2009) δήλωσε ότι κανένας μεμονωμένος παράγοντας δεν μπορεί να αποδοθεί στις προθέσεις αλλαγής εργασιών και πρότεινε να ακολουθηθεί μια ολιστική προσέγγιση στη μελέτη παραγόντων που επηρεάζουν την πρόθεση εναλλαγής των εργαζομένων.

Οι Griffin και Moorhead (2014) όρισαν την ηγεσία σαν ταυτόχρονη διαδικασία και ιδιότητα. Ως διαδικασία, η ηγεσία περιλαμβάνει τη χρήση μη καταναγκαστικής επιρροής. Ως ιδιότητα, η ηγεσία είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών που αποδίδονται σε κάποιον που θεωρείται ότι ασκεί επιτυχώς κάποια επιρροή. Το στυλ ηγεσίας είναι ο τρόπος με τον οποίο ένας διευθυντής ή προϊστάμενος επιλέγει να ενεργήσει προς τους υπαλλήλους ή τους υφισταμένους του και ο τρόπος με τον οποίο εκτελείται η ηγετική λειτουργία από αυτούς. Επίσης αξίζει να αναφερθεί ότι το στυλ ηγεσίας είναι η προσέγγιση που χρησιμοποιούν οι διευθυντές για να ασκήσουν την ηγετική τους λειτουργία (Armstrong, 2012). Επιπρόσθετα, λέγεται ότι είναι μια συγκεκριμένη συμπεριφορά που εφαρμόζεται από έναν ηγέτη για να παρακινήσει τους υφισταμένους του να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού.

Οι Kaya και Abdioğlu (2010) υποστήριξαν ότι οι δημογραφικές μεταβλητές, όπως η ηλικία, η επαγγελματική εμπειρία, η οικογενειακή κατάσταση, ο τίτλος σπουδών και οι προηγούμενες γνώσεις σχετικά με το επάγγελμα δεν έχουν καμία επίδραση στην πιθανότητα πρόθεσης παραίτησης των εργαζομένων από το χώρο εργασίας τους. Αλλά, οι Chowdhury (2015), Emiroğlu και συνεργάτες (2015) και οι Victoria και Olalekan (2016) προσδιόρισαν ότι οι δημογραφικοί παράγοντες όπως η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, η θητεία, ο μισθός, η θέση και το τμήμα εργασίας είναι καθοριστικοί παράγοντες για την αποχώρηση των εργαζομένων από την επιχείρησή τους. Παρόλο που οι Kaya και Abdioğlu (2010) βρήκαν σημαντική σχέση μεταξύ του

φύλου και της αποχώρησης των ατόμων από τον οργανισμό τους, οι Victoria και Olalekan (2016) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το φύλο δεν είχε σημαντική επίδραση στην πρόθεση των εργαζομένων να φύγουν από τη δουλειά τους.

Οι Thatcher και συνεργάτες (2003) αξιολόγησαν την επίδραση του οργανωτικού κλίματος στην πρόθεση κύκλου εργασιών σε μια εταιρεία τεχνολογίας πληροφοριών και επιβεβαίωσαν ότι έχει άμεση επίδραση στην πρόθεση αποχώρησης ενός υπαλλήλου από τον οργανισμό. Επίσης οι Stone και συνεργάτες (2006) επισημαίνουν ότι υπάρχει ισχυρή σύνδεση μεταξύ του οργανωτικού κλίματος και της πρόθεσης αποχώρησης. Όταν προσπαθούμε να δούμε το οργανωτικό κλίμα πρέπει να λάβουμε υπόψη την οργανωτική κουλτούρα.

Ο μεγαλύτερος παράγοντας για την προσέλκυση και το πιο σημαντικό για τη διατήρηση βασικών υπαλλήλων μέσα στον οργανισμό είναι η κουλτούρα (Alkahtani, 2015). Όπως ανέφερε ο Alkahtani (2015), στην ανασκόπηση των υφιστάμενων εμπειρικών εργασιών, διαφορετικές έρευνες κατέδειξαν ότι το αποθαρρυντικό οργανωτικό κλίμα επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση που με τη σειρά του μπορεί να επιταχύνει την εναλλαγή των εργαζομένων στη θέση που κατέχουν μέσα στην επιχείρηση.

Ο Maharatro (2010) περιέγραψε την προαγωγή ως προώθηση του εργαζομένου σε υψηλότερη θέση με μεγαλύτερες ευθύνες και υψηλότερο μισθό και καλύτερες συνθήκες εργασίας μέσα στον οργανισμό. Οι ευκαιρίες προαγωγής μαζί με την οργανωσιακή αφοσίωση, τα χαρακτηριστικά εργασίας, το επίπεδο αμοιβής και τις ανταμοιβές, την ποιότητα της επαγγελματικής ζωής και την εργασιακή ικανοποίηση έχουν αρνητική και σημαντική σχέση με την πρόθεση για παραίτηση.

Η ικανοποίηση από την εργασία και οι ευκαιρίες προαγωγής εμφανίστηκαν ως σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τις προθέσεις των εργαζομένων για παραίτηση από την επιχείρησή τους (Shah και Khan, 2015). Η ταχύτητα προαγωγής και η αύξηση των αποδοχών είναι οι κύριοι παράγοντες που έχουν άμεσο υψηλό αντίκτυπο στις προθέσεις των εργαζομένων (Biswakarma, 2016). Οι εργαζόμενοι σε διαφορετικούς οργανισμούς επιδιώκουν να βελτιώσουν το επίπεδο εισοδήματός τους. Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό βελτιώνουν το επίπεδο αμοιβής τους εάν λάβουν μια αύξηση μισθού στον τρέχοντα οργανισμό τους ή μπαίνοντας σε

άλλους οργανισμούς που θα παρέχουν καλές αμοιβές. Αναφορικά με αυτό διαπιστώνεται ότι το επίπεδο αμοιβής των οργανισμών έχει μια δυνητικά σημαντική άμεση επίδραση στην πρόθεση για παραίτηση.

Στο σημερινό εργασιακό περιβάλλον όπου η αμοιβή είναι ένας από τους καθοριστικούς παράγοντες, οι εργαζόμενοι εγκαταλείπουν την τρέχουσα εργασία και αποδέχονται τη δουλειά που τους παρέχει ευκαιρίες υψηλότερης αμοιβής. Τα ελκυστικά πακέτα αποδοχών είναι ένας από τους πολύ σημαντικούς παράγοντες διατήρησης γιατί εκπληρώνουν τις οικονομικές και υλικές επιθυμίες των εργαζομένων. Όπως δήλωσε ο Kumar (2011) η πρόθεση για παραίτηση των εργαζομένων οφείλεται κυρίως στον χαμηλό μισθό.

Το επίπεδο αμοιβής και οι ανταμοιβές που παρέχονται στους εργαζομένους αποδείχθηκαν ότι είχαν αρνητική και σημαντική σχέση με την πρόθεση για παραίτηση (Mahapatro, 2010). Η οργανωσιακή κουλτούρα αντανακλά τις κοινές και μαθημένες αξίες, πεποιθήσεις και στάσεις των μελών της (Hellriegel και Slocum, 2011). Πιο συγκεκριμένα, αναφέρεται σε ένα σύστημα κοινής σημασίας που έχουν τα μέλη που διακρίνει τον οργανισμό από άλλους οργανισμούς (Robbins και Judge, 2013).

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι σημαντικό στοιχείο που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη δέσμευση των εργαζομένων, την εργασιακή ικανοποίηση και τη διατήρηση τους στον οργανισμό. Οι Habib και συνεργάτες (2014) υποστηρίζουν ότι η κουλτούρα ενός οργανισμού που παρέχει απαιτητικές θέσεις εργασίας μειώνει τις απουσίες και τις προθέσεις αποχώρησης των εργαζομένων από το επάγγελμα, την εργασία και τον οργανισμό (Carmeli, 2005).

4. ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ

Προηγούμενη έρευνα για το ψυχολογικό συμβόλαιο έχει δείξει ότι η παραβίαση συμβολαίου έχει βαθύ αντίκτυπο στις εργασιακές στάσεις (Zhao et al., 2007). Η μελέτη των εργασιακών στάσεων είναι σημαντική επειδή αποτελούν προγνωστικούς

παράγοντες βασικών συμπεριφορών όπως η απόδοση της εργασίας και η παραίτηση (Harrison et al., 2006). Όταν οι οργανισμοί παραβιάζουν το ψυχολογικό συμβόλαιο, η εμπιστοσύνη των εργαζομένων στον οργανισμό τους βλάπτεται. Επιπλέον, η οργανωτική αποτυχία να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις της συνδέεται επίσης με μείωση της εργασιακής ικανοποίησης και της δέσμευσης των εργαζομένων προς τον οργανισμό.

Οι Zhao και συνεργάτες (2007) στην ανάλυσή τους σχετικά με τις σχέσεις μεταξύ της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου και των εργασιακών αποτελεσμάτων, χρησιμοποίησαν τη θεωρία των συναισθηματικών γεγονότων για να εξηγήσουν τις σχέσεις μεταξύ ψυχολογικών συμβολαίων και στάσεων και συμπεριφορών. Σύμφωνα με τη θεωρία των συναισθηματικών γεγονότων, ένα αρνητικό γεγονός στο χώρο εργασίας προκαλεί αρνητικές συναισθηματικές αντιδράσεις, όπως θυμό ή απογοήτευση στους εργαζόμενους (Morrison και Robinson, 1997). Αυτά τα συναισθήματα επηρεάζουν τις γνωστικές αξιολογήσεις της δουλειάς κάποιου, με τέτοιο τρόπο που η εμπειρία αρνητικών συναισθημάτων θα προκαλέσει περισσότερες αρνητικές στάσεις στο χώρο εργασίας (Thoresen et al., 2003).

Προηγούμενη έρευνα επιβεβαίωσε αυτή τη σχέση μεταξύ αρνητικών συναισθημάτων και εργασιακών στάσεων, δείχνοντας ότι τα αρνητικά συναισθήματα σχετίζονται με τη μείωση της εμπιστοσύνης (Dunn και Schweitzer, 2005), την εργασιακή ικανοποίηση (Judge και Ilies, 2004) και την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων (Thoresen et al., 2003). Από την άλλη πλευρά, τα θετικά συναισθήματα θα επηρεάσουν τις αξιολογήσεις της εργασίας με θετικό τρόπο, έτσι ώστε οι άνθρωποι να βιώνουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη, ικανοποίηση και δέσμευση από την επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Οι Zhao και συνεργάτες (2007) υποστηρίζουν ότι ιδιαίτερα η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου γίνεται αντιληπτή ως ένα τέτοιο αρνητικό γεγονός. Έτσι, η παραβίαση της σύμβασης οδηγεί σε συναισθηματικές αντιδράσεις, οι οποίες με τη σειρά τους συμβάλλουν στη διαμόρφωση των εργασιακών στάσεων.

Ωστόσο, δεν είναι πάντα σαφές γιατί και πώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται κάτι ως αρνητικό γεγονός. Η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής παρέχει ένα επεξηγηματικό πλαίσιο των διαδικασιών που οδηγούν τους εργαζόμενους στην αντίληψη ενός αρνητικού γεγονότος και, ως εκ τούτου, στην παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου. Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, οι

άνθρωποι συμμετέχουν σε αλληλεπιδράσεις με άλλα άτομα επειδή παρακινούνται από τις προσδοκίες να λάβουν κίνητρα σε αντάλλαγμα από το άλλο μέρος (Cropanzano και Mitchell, 2005).

Η κοινωνική ανταλλαγή περιλαμβάνει μια σειρά από αλληλεπιδράσεις, μεταξύ δύο μερών όπως κίνητρα από τον εργοδότη και εισφορές από τον εργαζόμενο στον οργανισμό (Cropanzano και Mitchell, 2005). Κάθε μέρος ενεργεί σύμφωνα με τον κανόνα ότι το άλλο μέρος θα ανταποδώσει τέτοιες ενέργειες, δημιουργώντας αμοιβαίες υποχρεώσεις με την πάροδο του χρόνου. Εάν ένα μέρος δεν ανταποκριθεί, δημιουργείται ανισορροπία μεταξύ των συνεισφορών των δύο μερών (Cropanzano και Mitchell, 2005).

Εάν οι εργαζόμενοι αντιληφθούν ότι ο εργοδότης τους δεν ανταπέδωσε τις εισφορές τους, θα ανταποκριθούν με συναισθηματικές αντιδράσεις όπως θυμός και απογοήτευση, σύμφωνα με τη θεωρία των συναισθηματικών γεγονότων. Επιπλέον, μπορεί να αποκαταστήσουν την ισορροπία στις κοινωνικές ανταλλαγές μειώνοντας την εμπιστοσύνη, την εργασιακή ικανοποίηση και τη δέσμευσή τους (Taylor και Tekleab, 2004). Σύμφωνα με τους Taylor και Tekleab (2004), οι κοινωνικές ανταλλαγές και η αμοιβαιότητα παίζουν κρίσιμο ρόλο στο ψυχολογικό συμβόλαιο επειδή οι αμοιβαίες υποχρεώσεις, ως κοινωνικές ανταλλαγές, σχηματίζουν ένα ψυχολογικό συμβόλαιο.

Οι Shore και Barksdale (1998) βρήκαν ότι οι ανισορροπίες μεταξύ των υποχρεώσεων των εργαζομένων και των εργοδοτών είχαν ως αποτέλεσμα χαμηλότερη συναισθηματική αφοσίωση από ό,τι σε μια ισορροπημένη κατάσταση, ειδικά όταν αφορούσε αμοιβαία υψηλές υποχρεώσεις. Επομένως, εάν οι εργαζόμενοι δε λάβουν κάτι ως αντάλλαγμα για τις συνεισφορές τους στον οργανισμό θα εκληφθεί ως αρνητικό γεγονός. Στη συνέχεια, και σύμφωνα με τη θεωρία των συναισθηματικών γεγονότων (Taylor και Tekleab, 2004), η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει τις εργασιακές στάσεις.

Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στην παραβίαση της σύμβασης μειώνοντας την εμπιστοσύνη, την ικανοποίηση από την εργασία και τη δέσμευσή τους προς τον οργανισμό. Οι περισσότεροι ερευνητές (Kanfer και Ackerman, 2004) συμφωνούν ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο που βασίζονται σε αμοιβαίες υψηλές

υποχρεώσεις είναι τα πιο επιθυμητά (Koh και Yer, 2000) και σχετίζονται με τις ευνοϊκές στάσεις των εργαζομένων (De Cuyper et al., 2008b). Αυτή η υπόθεση έχει επίσης υποστηριχθεί σε μελέτες των Hom και συνεργάτες (2009) και Tsui και συνεργάτες (1997) σε σχέση με τη συναισθηματική οργανωσιακή αφοσίωση, την οργανωτική υποστήριξη, την εμπιστοσύνη και τη δικαιοσύνη.

Το αμοιβαίο ψυχολογικό συμβόλαιο υψηλών υποχρεώσεων θεωρείται ότι προωθεί μια σχέση που βασίζεται στην εμπιστοσύνη, καθώς και τα δύο μέρη δείχνουν προθυμία να επενδύσουν στη σχέση στο μέλλον. Με βάση αυτές τις προσδοκίες επένδυσης, οι εργαζόμενοι δεσμεύονται και σκοπεύουν να παραμείνουν στον οργανισμό. Οι άλλοι τύποι ψυχολογικών συμβολαίων με τον ένα ή τον άλλο τρόπο σηματοδοτούν την έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένων και εργοδότη (De Cuyper et al., 2008b).

Τα συμβόλαια υπερ-υποχρέωσης μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου σηματοδοτούν μια πιθανή ανισορροπία στα υποσχόμενα κίνητρα που μπορεί να λάβει το άλλο μέρος στο μέλλον. Ως εκ τούτου, αυτά τα συμβόλαια θεωρείται ότι συνδέονται με δυσμενή αποτελέσματα σε σύγκριση με το αμοιβαίο ψυχολογικό συμβόλαιο υψηλής υποχρέωσης, καθώς οι εργαζόμενοι είναι λιγότερο διατεθειμένοι να δεσμευτούν και να παραμείνουν σε μια δυσμενή ανταλλαγή.

Ωστόσο, υπάρχει μεγάλη συζήτηση σχετικά με το ποιος τύπος ψυχολογικού συμβολαίου είναι πιο ανεπιθύμητος. Ακολουθώντας το μοντέλο ανισορροπίας προσπάθειας-ανταμοιβής, θα περίμενε κανείς ότι η αποτυχημένη αμοιβαιότητα της υπο-υποχρέωσης του εργοδότη να σχετίζεται με δυσμενή αποτελέσματα. Ωστόσο, αυτό δεν υποστηρίχθηκε στη μελέτη από τους Tsui και συνεργάτες (1997), οι οποίοι βρήκαν μη σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ ψυχολογικών συμβολαίων που βασίζονται στην υπο-υποχρέωση του εργοδότη και τη στάση των εργαζομένων.

Οι De Cuyper και συνεργάτες (2008b) διαπίστωσαν ότι η υπερβολική υποχρέωση του εργοδότη σχετίζεται με κακές συμπεριφορές. Ωστόσο, αυτό δεν επαναλήφθηκε στις μελέτες των Koh και Yer (2000), οι οποίοι ακολουθώντας τον κανόνα της αμοιβαιότητας υποστήριξαν ότι το αμοιβαίο ψυχολογικό συμβόλαιο υψηλών υποχρεώσεων σε σύγκριση με άλλα είδη ψυχολογικών συμβολαίων σχετίζονται θετικά με τη στάση των εργαζομένων (Lambert et al., 2003).

Μια εξήγηση για τα ποικίλα ευρήματα σε προηγούμενες μελέτες θα μπορούσε να είναι ότι αυτές οι μελέτες επικεντρώθηκαν σε υποσχέσεις και από τα δύο μέρη και όχι στην εκπλήρωση. Μελέτες δείχνουν ότι η εκπλήρωση μιας συμφωνίας σχετίζεται πιο έντονα και με μεγαλύτερη συνέπεια με τις στάσεις των εργαζομένων από τις υποσχέσεις που αποτελούν τη συμφωνία (Conway και Briner, 2005, Lambert et al., 2003).

Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, οι σχέσεις εξαρτώνται από την ανταπόδοση πολύτιμων προσπαθειών. Όταν οι υποσχεθείσες προσπάθειες εκπληρωθούν, το άλλο μέρος είναι πιθανό να ανταποδώσει με την εκπλήρωση των υποσχέσεων, δημιουργώντας μια δίκαιη σχέση που και τα δύο μέρη θα ήθελαν να διατηρήσουν. Όταν το ένα ή και τα δύο μέρη αποτυγχάνουν να εκπληρώσουν τις υποσχέσεις τους, αυτό έχει ως αποτέλεσμα χαμηλότερη πρόθεση για τη διατήρηση της σχέσης.

Ενώ η πλειονότητα των εμπειρικών ερευνών (Chaudhry et al., 2009) για το ψυχολογικό συμβόλαιο έχει διερευνήσει τις αντιδράσεις των εργαζομένων σε ανεκπλήρωτες ή εκπληρωμένες οργανωτικές υποσχέσεις, οι ερευνητές έχουν επισημάνει ότι η ισχύς των απαντήσεων μπορεί να μετριαστεί από τον τρόπο με τον οποίο ο εργαζόμενος αξιολογεί γνωστικά το οργανωτικό πλαίσιο που περιβάλλει την παραβίαση ή την εκπλήρωση (Kickul et al, 2002).

Σύμφωνα με τους ερευνητές τόσο στο ψυχολογικό συμβόλαιο όσο και στον τομέα της επαγγελματικής ζωής, σε καταστάσεις όπου ένα άτομο αντιλαμβάνεται ότι συμβαίνουν άδικες αποφάσεις, διαδικασίες ή αλληλεπιδράσεις παράλληλα με τις αντιληπτές παραβιάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου, μπορεί να προκύψουν πιο έντονα συναισθήματα και απαντήσεις (Poelmans και Beham, 2008; Siegel et al., 2005).

Η δομή της οργανωσιακής δικαιοσύνης παρέχει έναν φακό μέσω του οποίου εξετάζονται οι αντιλήψεις των εργαζομένων περί δικαιοσύνης (Poelmans και Beham, 2008). Σύμφωνα με τους Judge και Colquitt (2004), η βιβλιογραφία προσδιορίζει τέσσερις διαστάσεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης. Η πρώτη διάσταση του σχήματος της δικαιοσύνης, η διανεμητική δικαιοσύνη, προτείνει ότι οι εργαζόμενοι αξιολογούν τη δικαιοσύνη των αποτελεσμάτων των οργανωτικών αποφάσεων για να

μετρήσουν εάν οι ανταμοιβές ή τα κίνητρά τους ταιριάζουν με τις συνεισφορές τους στον οργανισμό ή τις ανταμοιβές που λαμβάνουν οι συνάδελφοί τους (Judge και Colquitt, 2004).

Δεύτερον, η διαδικαστική δικαιοσύνη αναφέρεται στις αντιλήψεις σχετικά με τη δικαιοσύνη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων στο ότι οι εργαζόμενοι δεν ενδιαφέρονται μόνο για το αποτέλεσμα μιας απόφασης καθαυτής αλλά ότι οι διαδικασίες που σχετίζονται με τα αποτελέσματα θεωρούνται δίκαιες (Siegel και συνεργάτες, 2005). Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι κρίνουν εάν οι διαδικασίες είναι συνεπείς, αμερόληπτες, ακριβείς και αντιπροσωπευτικές των ανησυχιών και των απόψεων των εργαζομένων (Judge και Colquitt, 2004).

Η τρίτη και η τέταρτη διάσταση της οργανωσιακής δικαιοσύνης εμπίπτουν στο ευρύτερο σχήμα διαδραστικής δικαιοσύνης και περιλαμβάνουν την ειλικρίνεια και τον σεβασμό που επιδεικνύεται προς τον εργαζόμενο και την έκταση των επαρκών και ειλικρινών εξηγήσεων που παρέχονται στον εργαζόμενο, που αναφέρονται ως διαπροσωπική και πληροφοριακή δικαιοσύνη, αντίστοιχα (Judge και Colquitt, 2004).

Οι εργασιακές συμπεριφορές, δηλαδή οι ενέργειες που σχετίζονται με την εργασία των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένης της απόδοσης του ρόλου τους, μπορούν να έχουν πιο απτή επίδραση στον χώρο εργασίας σε σύγκριση με τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές στο χώρο εργασίας (Zhao et al., 2007). Η απόδοση εντός του ρόλου, που αναφέρεται επίσης ως επίδοση εντός καθηκόντων, αναφέρεται στις ανατιθέμενες ευθύνες που σχετίζονται με την επίσημη σύμβαση εργασίας ενός ατόμου και σε αυτές που διαφοροποιούν τη μια εργασία από την άλλη (Muse et al., 2008).

Η απόδοση εντός του ρόλου επικεντρώνεται σε εκείνες τις δραστηριότητες που συμβάλλουν στον τεχνικό πυρήνα του οργανισμού. Ως εκ τούτου, η απόδοση εντός ρόλου έχει ερευνηθεί εκτενώς για το ψυχολογικό συμβόλαιο και για την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Forsythe και Polzer-Debruyne, 2007; Muse et al., 2008; Sturges et al., 2005).

Η θετική σχέση μεταξύ των αντιλήψεων των εργαζομένων για την εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου και της συναισθηματικής αφοσίωσης καταδεικνύεται σε μια μελέτη δημοσιογράφων, ειδικών τεχνολογίας και ειδικών μάρκετινγκ (Sturges και

συνεργάτες, 2005). Επίσης, η έρευνα από τους Hornung και Glaser (2010) που μελετούσε τους Γερμανούς εργαζόμενους που δούλευαν με τηλεργασία σε δημόσια υπηρεσία έδειξε επίσης μια θετική συσχέτιση μεταξύ της εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου και της συναισθηματικής αφοσίωσης. Ομοίως, μια μελέτη δημοσίων υπαλλήλων με έδρα τη Φινλανδία διαπίστωσε ότι η εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου συνδέθηκε θετικά με τη συναισθηματική αφοσίωση. (Parzefall, 2008).

Σε συμφωνία με προηγούμενες μελέτες, νέες έρευνες έχουν δείξει ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων για παραβίαση συμβολαίου τείνουν να αποφέρουν μειωμένα επίπεδα συναισθηματικής αφοσίωσης (Dulac et al., 2008; Sturges et al., 2005, Suazo, 2009). Τα ευρήματα της έρευνας από τον τομέα της επαγγελματικής ζωής καταδεικνύουν επίσης τη διαδικασία κοινωνικής ανταλλαγής που παίζει στη σχέση με τη συναισθηματική αφοσίωση.

Σε μια μελέτη που βασίζεται στον τομέα της υγείας, οι Muse και συνεργάτες (2008) βρήκαν μια θετική σχέση μεταξύ της χρήσης των εργαζομένων και της αντιλαμβανόμενης αξίας ενός πακέτου παροχών επαγγελματικής ζωής και της συναισθηματικής αφοσίωσης των εργαζομένων. Η μελέτη των Scholarios και Marks (2004) που βασίζεται σε εργαζόμενους στον κλάδο της τεχνολογίας και της πληροφορικής έδειξε επίσης μια θετική σχέση μεταξύ της αντιληπτής ευελιξίας και της συναισθηματικής αφοσίωσης των εργαζομένων.

Οι Haar και Spell (2004) βρήκαν μια θετική σχέση μεταξύ της γνώσης του προγράμματος για τις πολιτικές της εργασιακής οικογένειας και της συναισθηματικής αφοσίωσης σε ένα δείγμα 203 κρατικών υπαλλήλων στη Νέα Ζηλανδία. Τέλος, σε μια μελέτη 216 διευθυντικών στελεχών που εργάζονται στους τομείς της ινδικής κατασκευής και τεχνολογίας πληροφοριών, οι Baral και Bhargava (2010) ανέφεραν μια θετική σχέση μεταξύ των οργανωτικών παρεμβάσεων για την ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής και συναισθηματικής αφοσίωσης.

Ιδιαίτερη αναφορά θα πρέπει να γίνει και στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Soares & Mosquera (2019). Οι παραπάνω ερευνητές μελέτησαν την επίδραση των τεσσάρων διαφορετικών τύπων ψυχολογικού συμβολαίου (σχεσιακό, συναλλακτικό, μεταβατικό και ισορροπημένο) στην εργασιακή δέσμευση. Για την

πραγματοποίηση της συγκεκριμένης έρευνας στάλθηκαν ερωτηματολόγια σε στρατιώτες μέσα σε ένα στρατόπεδο. Από αυτούς 217 άτομα συμπλήρωσαν το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο. Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας έδειξαν ότι τόσο το σχεσιακό όσο και το ισορροπημένο ψυχολογικό σύμβολο έχουν θετική επίδραση στην εργασιακή δέσμευση. Πιο συγκεκριμένα αποδείχθηκε ότι τα δυο συγκεκριμένα είδη ψυχολογικού συμβολαίου οδηγούν σε υψηλά επίπεδα εργασιακή δέσμευσης. Από την άλλη πλευρά, αποδείχθηκε ότι τόσο το μεταβατικό όσο και το συναλλακτικό ψυχολογικό σύμβολο έχουν αρνητική επίδραση στην εργασιακή δέσμευση. Δηλαδή, αποδείχθηκε ότι τα δυο συγκεκριμένα είδη ψυχολογικού συμβολαίου οδηγούν σε χαμηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης.

Μια άλλη σημαντική έρευνα προκειμένου να μελετηθεί το ισορροπημένο ψυχολογικό σύμβολο στις επιχειρήσεις πραγματοποιήθηκε από τους Ntalianis & Dyer (2021). Ο σκοπός της συγκεκριμένης μελέτης ήταν διπλός. Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων συμπληρώθηκαν ερωτηματολόγια από 244 εργαζόμενους, οι οποίοι εργάζονται σε 48 μικρές επιχειρήσεις στον Καναδά.

Αρχικά, ο πρωτεύον στόχος ήταν να μελετηθεί το πώς σχετίζεται το ισορροπημένο ψυχολογικό σύμβολο με την προσωπικότητα των ιδιοκτόνων της επιχείρησης. Για τη μελέτη της προσωπικότητας των διευθυντών των διαφορετικών επιχειρήσεων χρησιμοποιήθηκαν πέντε διαστάσεις που αφορούσαν

1. Να είναι ένα άτομο ανοιχτό στο να αποκτήσει νέες εμπειρίες μέσα από το χώρο της εργασίας του. Πιο συγκεκριμένα, να επιθυμεί να αποκτήσει νέες γνώσεις και δεξιότητες μέσα από τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται. Επιπρόσθετα, επιθυμεί να επεξεργάζεται τις πληροφορίες, οι οποίες του διοχετεύονται μέσα από τον οργανισμό με γρήγορο τρόπο. Με τον τρόπο αυτό καθίσταται εφικτό από τον υπάλληλο να αντιμετωπίζει με αποτελεσματικό τρόπο τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει καθημερινά μέσα στην επιχείρηση (Connelly, Ones, & Chernyshenko, 2014). Επομένως, τα άτομα αυτά επιθυμούν να ακολουθήσουν μια λαμπρή καριέρα στο μέλλον και να αναπτύξουν μια μακροχρόνια συνεργασία με την εταιρεία τους.
2. Το να είναι τα άτομα ευσυνείδητα: Με τη συγκεκριμένη έννοια νοείται ένα άτομο που είναι κοινωνικός οργανωτικός, εργάζεται σκληρά να φέρει εις πέρας τα δύσκολα καθήκοντα που του έχει ανατεθεί και να είναι

αφοσιωμένος στο να πετύχει τους στόχους του. Με τον τρόπο αυτό. Θα πετύχει μια λαμπρή σταδιοδρομία στο μέλλον. Επιδιώκεται επομένως να δημιουργηθεί μια μακροχρόνια συνεργασία μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου που είναι από τα κύρια χαρακτηριστικά του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου Raja, Johns, & Ntalianis, 2004).

3. Άτομα τους οποίους τους διακατέχει ο νευρωτισμός. Τα συγκεκριμένα άτομα δεν είναι κοινωνικά και δημιουργούν συνεχώς συγκρούσεις μέσα στον οργανισμό (Cassielo-Robbins, Wilner, & SauerZavala, 2020). Αντιμετωπίζουν δυσκολία στο να συνεργαστούν μακροχρόνια με τον εργοδότη τους και δυσκολεύονται στο να ακολουθήσουν μια λαμπρή πορεία στο μέλλον (Kraimer & Seibert, 2007).
4. Άτομα τα οποία συμφωνούν στο οτιδήποτε. Πρόκειται για άτομα που ενώ είναι συνεργάσιμα και μπορούν να προσαρμοστούν στο χώρο εργασίας, εντούτοις δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις και τα καθήκοντα που του ανατίθενται. Αυτός ο συνδυασμός συνηγορεί ότι δεν καθίσταται εφικτό η διαμόρφωση ενός ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου (Furnham ,2017).
5. Άτομα που είναι εξωστρεφείς. Τα συγκεκριμένα άτομα εργάζονται σκληρά προκειμένου να ανταπεξέλθουν στα δύσκολα καθήκοντα που τους ανατίθενται στο χώρο εργασίας τους. Είναι αφοσιωμένα στην εργασία τους και επιθυμούν να αποδώσουν στα μέγιστο δυνατό βαθμό τις υποχρεώσεις που τους ανατίθενται μέσα στον οργανισμό (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002).

Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας έδειξαν ότι το ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο από την πλευρά του εργοδότη σχετίζεται θετικά με τις τέσσερις από τις 5 διαστάσεις προσωπικότητας που αναλύθηκαν διεξοδικά παραπάνω. Πιο συγκεκριμένα το ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο από την πλευρά του εργοδότη σχετίζεται θετικά με την απόκτηση νέων εμπειριών στο χώρο εργασίας, την ευσυνειδησία, την εξωστρέφεια και τη συμφωνία στο οτιδήποτε στο χώρο της εργασίας. Από την άλλη πλευρά το ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο από την πλευρά του εργοδότη αποδείχθηκε ότι σχετίζεται αρνητικά με τη διάσταση του νευρωτισμού. Όσον αφορά το ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο από την πλευρά του εργαζόμενου αποδείχθηκε ότι σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Άλλα σημαντικά ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι που

δουλεύουν σε μικρές εταιρείες και επιθυμούν να αποκτήσουν νέες εμπειρίες μέσα από τον οργανισμό τον οποίο εργάζονται και είναι ευσυνείδητα επιθυμούν να διαλέξουν ένα ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο στον οργανισμό τους. Οι οργανισμοί θα σταθούν στο πλευρό του εργαζομένου να εκπληρώσει τους οργανωσιακούς του στόχους.

Ο δευτερεύον στόχος της συγκεκριμένης έρευνας είναι να μελετήσει το πώς η σχέση μεταξύ του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου από την πλευρά των εργαζομένων και των 5 διαστάσεων της προσωπικότητας από την πλευρά των εργοδοτών μπορεί να προβλέψει την ικανοποίηση των εργαζομένων στο χώρο της εργασίας τους. Αποδείχθηκε ότι η σχέση μεταξύ του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου από την πλευρά του εργαζομένου και της διάστασης της απόκτησης νέων εμπειριών σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση. Τέλος αποδείχθηκε ότι η προσωπικότητα του εργοδότη που συμφωνεί σε όλα σε συνδυασμό με το ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο του εργαζομένου επιδρά αρνητικά στην εργασιακή ικανοποίηση.

5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα αναλυθούν λεπτομερώς ο σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας αλλά και οι κύριες ερευνητικές υποθέσεις. Στη συνέχεια θα παρουσιαστεί το δείγμα της έρευνας και το ερωτηματολόγιο το οποίο χρησιμοποιήθηκε για τους σκοπούς της εργασίας αυτής. Τέλος, θα παρουσιαστούν οι κλίμακες που εφαρμόστηκαν στη συγκεκριμένη μελέτη.

5.1 Γενικός σκοπός και ερευνητικές υποθέσεις

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, κύριος και βασικός σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας ήταν να μελετήσει την επίδραση του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου στις εργασιακές στάσεις των υπαλλήλων μέσα σε έναν οργανισμό. Λέγοντας εργασιακές στάσεις εννοούμε την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή αφοσίωση, την εργασιακή δέσμευση και την πρόθεση για παραίτηση. Οι στόχοι της έρευνάς μας ήταν να απαντηθούν τόσο ο κύριος σκοπός όσο και οι ειδικοί στόχοι καλύπτοντας τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

Βασική υπόθεση:

- Ποια είναι η επίδραση του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου στις εργασιακές στάσεις;

Δευτερεύουσες υποθέσεις:

- Πως επηρεάζει το φύλο τις εργασιακές στάσεις;
- Ποια η σχέση του επιπέδου εκπαίδευσης με τις εργασιακές στάσεις;
- Πως συνδέονται οι εργασιακές στάσεις με την παρούσα εργασιακή κατάσταση;
- Ποια είναι η σχέση του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και με την παρούσα εργασιακή κατάσταση;

5.2 Δείγμα της έρευνας

Ένα δείγμα ορίζεται ως ένα μικρότερο σύνολο δεδομένων που επιλέγει ένας ερευνητής από έναν μεγαλύτερο πληθυσμό χρησιμοποιώντας μια προκαθορισμένη μέθοδο επιλογής. Αυτά τα στοιχεία είναι γνωστά ως σημεία δείγματος, μονάδες δειγματοληψίας ή παρατηρήσεις. Η δημιουργία δείγματος είναι μια αποτελεσματική μέθοδος διεξαγωγής έρευνας. Στις περισσότερες περιπτώσεις, είναι αδύνατη ή δαπανηρή και χρονοβόρα η έρευνα μεγάλου μέρους του πληθυσμού. Ως εκ τούτου, η εξέταση του δείγματος παρέχει πληροφορίες που ο ερευνητής μπορεί να εφαρμόσει σε ολόκληρο τον πληθυσμό (Chua και Shen, 2001). Το δείγμα της δικής μας έρευνας αποτελείται από ενήλικα άτομα τα οποία εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα. Το τελικό δείγμα αποτελείται από 220 άτομα τα οποία απάντησαν στο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο το οποίο τους στάλθηκε.

5.3 Τρόπος συλλογής δεδομένων-ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο

Σε σύγκριση με τις παραδοσιακές μεθόδους, τα ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια προσφέρουν πολλά πλεονεκτήματα, όπως μείωση κόστους, ταχύτητα στη συλλογή και ανάλυση δεδομένων, εξατομικευμένη σχεδίαση για το δείγμα-στόχο, έλλειψη επιρροής της παρουσίας του ερευνητή, άνεση για τους ερωτηθέντες που μπορούν να

ολοκληρώσουν το ερωτηματολόγιο όταν και όπου προτιμούν, ευελιξία, λειτουργικότητα, χρηστικότητα, επιτρέποντας τη συμπερίληψη αναδυόμενων οδηγιών, μηνυμάτων λάθους, ενσωμάτωση συνδέσμων και καθιστώντας δυνατή την κωδικοποίηση δύσκολων μοτίβων παράβλεψης που καθιστούν αυτά τα μοτίβα ουσιαστικά αόρατα στους ερωτηθέντες (Lumsden, 2005).

Έτσι λοιπόν, προκειμένου να συλλεχθούν τα δεδομένα της έρευνας δημιουργήθηκε ένα ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο το οποίο και αποστάλθηκε σε δείγμα ευκολίας. Επίσης, το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο ήταν πιο εύκολο να αποσταλεί σε διάφορες επιχειρήσεις κυρίως την περίοδο αυτή όπου λόγω κορονοϊού αποφεύγονται οι διαζώσεις συναντήσεις. Το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε μέσω της εφαρμογής Google Forms και στη συνέχεια στάλθηκε ο σύνδεσμος του ερωτηματολογίου στους συμμετέχοντες που έλαβαν μέρος στην έρευνα.

Σε ότι αφορά τη δομή του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου αποτελείται από τις εξής ενότητες. Η πρώτη ενότητα αναφέρεται στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα. Αυτά είναι το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης και η οικογενειακή κατάσταση. Η δεύτερη ενότητα αναφέρεται στην παρούσα εργασιακή κατάσταση και συγκεκριμένα εδώ ανήκουν οι ερωτήσεις που αφορούν τον τρέχων τομέα απασχόλησης, τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας και τη θέση στην ιεραρχία που κατέχουν οι συμμετέχοντες. Συνεχίζοντας με την τρίτη ενότητα συμπεριλαμβάνονται ερωτήσεις οι οποίες αναφέρονται στις εργασιακές στάσεις των ερωτηθέντων. Συγκεκριμένα, η ενότητα αυτή αποτελείται από ερωτήσεις οι οποίες εξετάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, την πρόθεση για παραίτηση, την εργασιακή δέσμευση και την οργανωσιακή αφοσίωση. Η τελευταία ενότητα αναφέρεται στη σχέση μεταξύ του εργοδότη και του εργαζόμενου και συγκεκριμένα περιλαμβάνει δώδεκα ερωτήσεις οι οποίες εξετάζουν το ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο.

Πριν προχωρήσουμε στην παρουσίαση της κάθε κλίμακας που χρησιμοποιήσαμε για τις εργασιακές στάσεις, υπολογίσαμε την αξιοπιστία της κάθε μια από αυτές. Συγκεκριμένα, λαμβάνοντας υπόψη τις ερωτήσεις της τρίτης και της τέταρτης ενότητας που αναφέρονται στις εργασιακές στάσεις και στο ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο, υπολογίσαμε την αξιοπιστία της κάθε κλίμακας που δημιουργήσαμε χρησιμοποιώντας τον δείκτη άλφα του Cronbach.

Ο συγκεκριμένος δείκτης είναι ένα μέτρο της εσωτερικής συνέπειας μιας δοκιμής ή μιας κλίμακας και εκφράζεται ως ένας αριθμός μεταξύ 0 και 1. Η εσωτερική συνέπεια περιγράφει τον βαθμό στον οποίο όλα τα στοιχεία σε μια δοκιμή μετρούν την ίδια έννοια ή κατασκευή και ως εκ τούτου συνδέεται με την αλληλοσυσχέτιση των στοιχείων εντός της δοκιμής. Η εσωτερική συνοχή θα πρέπει να προσδιορίζεται προτού μια δοκιμή μπορεί να χρησιμοποιηθεί για σκοπούς έρευνας ή εξέτασης για να διασφαλιστεί η εγκυρότητα. Επιπλέον, οι εκτιμήσεις αξιοπιστίας δείχνουν το μέγεθος του σφάλματος μέτρησης σε μια δοκιμή (Cortina, 1993).

Στη βιβλιογραφία, έχει αποδειχθεί ότι οι αποδεκτές τιμές του δείκτη άλφα, κυμαίνονται από $>0,70$. Μια χαμηλή τιμή του δείκτη άλφα θα μπορούσε να οφείλεται σε χαμηλό αριθμό ερωτήσεων, κακή αλληλοσυσχέτιση μεταξύ στοιχείων ή ετερογενείς κατασκευές (Mansour, 2015). Εάν το άλφα είναι πολύ υψηλό, μπορεί να υποδηλώνει ότι ορισμένα στοιχεία είναι περιττά, καθώς δοκιμάζουν την ίδια ερώτηση αλλά με διαφορετικό πρόσχημα. Έχει προταθεί μέγιστη τιμή του δείκτη άλφα το 0,90. Στην περίπτωση μας όπως φαίνεται και από τον πίνακα 1 που ακολουθεί, η τιμή του δείκτη άλφα είναι μεγαλύτερη από το 0,7 για κάθε κλίμακα που έχει χρησιμοποιηθεί στο ερωτηματολόγιο, στοιχείο που δηλώνει καλή αξιοπιστία του ερωτηματολογίου και σωστή επιλογή των ερωτήσεων που το συνθέτουν. Συγκεκριμένα, παρατηρούμε ότι η χαμηλότερη τιμή του δείκτη άλφα εντοπίζεται στην κλίμακα της οργανωσιακής αφοσίωσης με 0,712 ενώ η υψηλότερη τιμή εντοπίζεται στην κλίμακα της εργασιακής δέσμευσης με τιμή του δείκτη άλφα ίση με 0,832.

Πίνακας 5.1-Δείκτες αξιοπιστίας για τις κλίμακες

Δείκτης Αξιοπιστίας-εργασιακής ικανοποίησης

Cronbach's Alpha	Αριθμός ερωτήσεων
,741	5

Δείκτης Αξιοπιστίας-οργανωσιακής αφοσίωσης

Cronbach's Alpha	Αριθμός ερωτήσεων
,712	6

Δείκτης Αξιοπιστίας-εργασιακής δέσμευσης

Cronbach's Alpha	Αριθμός ερωτήσεων
,832	17

Δείκτης Αξιοπιστίας-πρόθεσης για παραίτηση

Cronbach's Alpha	Αριθμός ερωτήσεων
,784	4

Δείκτης Αξιοπιστίας-ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου

Cronbach's Alpha	Αριθμός ερωτήσεων
,806	12

5.4 Κλίμακες

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως για τους σκοπούς της συγκεκριμένης εργασίας, χρησιμοποιήθηκαν κάποιες κλίμακες οι οποίες αναφέρονται τόσο στις εργασιακές στάσεις όσο και στο ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο. Οι κλίμακες αυτές αναλύονται στην συγκεκριμένη ενότητα αυτού του κεφαλαίου.

5.4.1 Κλίμακα ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου

Για την κλίμακα του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου βασιστήκαμε στην Rousseau (2000, 2008). Οι προτάσεις που συνθέτουν την κλίμακα αυτή είναι οι ακόλουθες:

- ✚ Συνολικά πόσο καλά εκπληρώνετε τη δέσμευσή σας προς τον εργοδότη σας;
- ✚ Σε γενικές γραμμές πόσο καλά ανταποκρίνεστε στις υποσχέσεις σας στον εργοδότη σας;
- ✚ Συνολικά, πόσο καλά εκπληρώνει ο εργοδότης σας τις δεσμεύσεις του προς εσάς;
- ✚ Σε γενικές γραμμές, πόσο καλά ανταποκρίνεται ο εργοδότης σας στις υποσχέσεις του;

Η κλίμακα Likert η οποία χρησιμοποιείται για το ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο παίρνει τιμές από το 1 έως το 5. Η τιμή 1 αντιστοιχεί στο καθόλου, η τιμή 2 αντιστοιχεί στο ελαφρώς, η τιμή 3 στο κάπως, η τιμή 4 αντιστοιχεί στο μέτρια και η τιμή 5 δηλώνει την απάντηση σε μεγάλο βαθμό.

Για την κλίμακα του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου βασιστήκαμε και στην παρακάτω κλίμακα. Οι προτάσεις που συνθέτουν την κλίμακα αυτή είναι οι ακόλουθες:

- ✚ Δουλεύω μόνο τις ώρες που ορίζονται στο συμβόλαιό μου και όχι παραπάνω.
- ✚ Η αφοσίωσή μου στην επιχείρηση είναι άμεσα συνδεδεμένη με το συμβόλαιό μου.
- ✚ Δεν ταυτίζομαι με τους στόχους της επιχείρησης.
- ✚ Αισθάνομαι ότι η εταιρεία ανταποδίδει την προσπάθεια που καταβάλλεται από τους εργαζομένους της.
- ✚ Περιμένω να εξελιχθώ σε αυτήν την επιχείρηση.
- ✚ Η επιχείρηση επιβραβεύει τους υπαλλήλους που εργάζονται σκληρά.
- ✚ Υπάρχουν πιθανότητες προαγωγής για τους υπαλλήλους που δουλεύουν σκληρά.
- ✚ Έχω κίνητρο να συνεισφέρω 100% σε αυτήν την εταιρεία σε αντάλλαγμα μελλοντικά οφέλη.

Η κλίμακα Likert η οποία χρησιμοποιείται για το ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο παίρνει τιμές από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως το 5 (συμφωνώ απόλυτα). Για στατιστικούς λόγους υπολογίσαμε τον μέσο όρο των απαντήσεων για το τελικό αποτέλεσμα των τιμών στην κλίμακα του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου.

5.4.2 Κλίμακες εργασιακής ικανοποίησης

Η επόμενη κλίμακα είναι αυτή της εργασιακής ικανοποίησης. Συγκεκριμένα η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε είναι των Brayfield και Rothe (1951). Η κλίμακα αυτή αποτελείται από τις ακόλουθες ερωτήσεις:

- ✚ Είμαι αρκετά ικανοποιημένος/η με την εργασία μου.
- ✚ Τις περισσότερες μέρες είμαι ενθουσιασμένος/η με την εργασία μου.
- ✚ Βρίσκω πραγματική διασκέδαση στη δουλειά μου.
- ✚ Θεωρώ τη δουλειά μου αρκετά δυσάρεστη.
- ✚ Κάθε μέρα στη δουλειά μου φαίνεται ότι δε θα τελειώσει ποτέ.

Οι παραπάνω προτάσεις περιγράφουν την εργασιακή ικανοποίηση που νιώθει ο εργαζόμενος από την υπάρχουσα δουλειά του. Για τον σκοπό αυτόν, οι

συμμετέχοντες καλούνται να επιλέξουν μία απάντηση από την κλίμακα Likert η οποία χρησιμοποιείται για να δηλώσει τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με την κάθε πρόταση. Συγκεκριμένα η κλίμακα αυτή παίρνει τιμές από το 1 έως το 5. Το 1 αντιστοιχεί στο διαφωνώ απόλυτα, το 2 στο διαφωνώ, το 3 ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, το 4 συμφωνώ και το 5 συμφωνώ απόλυτα. Το τελικό αποτέλεσμα της εργασιακής ικανοποίησης προέρχεται από τον υπολογισμό του μέσου όρου των παραπάνω απαντήσεων.

5.4.3 Κλίμακα οργανωσιακής αφοσίωσης

Συνεχίζοντας με την επόμενη κλίμακα του ερωτηματολογίου και συγκεκριμένα με αυτή της συναισθηματικής οργανωσιακής αφοσίωσης, θα πρέπει να σημειωθεί ότι χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα του Meyer (1990). Η κλίμακα αυτή ακολουθείται από τις προτάσεις παρακάτω:

- ✚ Αισθάνομαι ότι τα προβλήματα της εταιρείας στην οποία εργάζομαι είναι και δικά μου προβλήματα.
- ✚ Η εταιρεία στην οποία εργάζομαι έχει μεγάλη προσωπική σημασία για εμένα.
- ✚ Θα ήμουν πολύ χαρούμενος εάν περνούσα το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτή την εταιρεία.
- ✚ Δεν αισθάνομαι σαν μέρος της οικογένειάς μου σε αυτή την εταιρεία.
- ✚ Νομίζω ότι θα μπορούσα να συνδεθώ με μία άλλη εταιρεία.
- ✚ Δεν αισθάνομαι συναισθηματικά δεμένος/η με την εταιρεία στην οποία εργάζομαι.

Ο ερωτώμενος καλείται να δηλώσει τον βαθμό συμφωνίας ή της διαφωνίας του μέσω της επιλογής που θα κάνει από την απάντησή του η οποία θα βαθμολογηθεί από το 1 έως το 5. Οι βαθμοί της κλίμακας Likert δηλώνουν αντίστοιχα τα εξής, 1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα. Για τον σκοπό της εργασίας αυτής υπολογίσαμε τον μέσο όρο των απαντήσεων των παραπάνω προτάσεων.

5.4.4 Κλίμακα εργασιακής δέσμευσης

Η επακόλουθη κλίμακα είναι αυτή της εργασιακής δέσμευσης. Οι βαθμοί της κλίμακας Likert δηλώνουν αντίστοιχα τα εξής, 1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα. Αναφορικά με την εργασιακή δέσμευση των υπαλλήλων, η κλίμακα στην οποία στηριχτήκαμε είναι αυτή των Baker και Demerouti (2007) η οποία αποτελείται από τις ακόλουθες προτάσεις:

- ✚ Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα.
- ✚ Η εργασία που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα.
- ✚ Ο χρόνος κυλάει γρήγορα όταν εργάζομαι.
- ✚ Νιώθω γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι.
- ✚ Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου.
- ✚ Όταν εργάζομαι ξεχνώ τα πάντα γύρω μου.
- ✚ Η εργασία μου με εμπνέει
- ✚ Όταν σηκώνομαι το πρωί έχω διάθεση να πάω στη δουλειά μου.
- ✚ Νιώθω ευτυχισμένος/η όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς.
- ✚ Νιώθω υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω.
- ✚ Είμαι τελείως απορροφημένος/η από την εργασία μου.
- ✚ Όταν εργάζομαι είμαι ικανός/η να συνεχίσω τη δουλειά μου για πολλή ώρα.
- ✚ Η δουλειά μου αποτελεί πρόκληση για εμένα.
- ✚ Η δουλειά μου με συναρπάζει.
- ✚ Στη δουλειά μου έχω μεγάλη πνευματική αντοχή.
- ✚ Μου είναι δύσκολο να αποσπάσω τον εαυτό μου από τη δουλειά μου.
- ✚ Δείχνω πάντοτε επιμονή στη δουλειά μου, ακόμα και όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά.

Ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει στις συγκεκριμένες προτάσεις επιλέγοντας μία απάντηση και βαθμολογώντας την απάντηση αυτή μέσω της κλίμακας Likert. Οι απαντήσεις μπορούν να βαθμολογηθούν από το 1 έως το 5. Οι απαντήσεις σε κάθε βαθμό σημαίνουν αντίστοιχα, 1=ποτέ, 2= λίγες φορές, 3=ούτε λίγες/ούτε πολλές

φορές, 4=συχνά, 5=πάντα. Η εργασιακή δέσμευση που χρησιμοποιήσαμε για την στατιστική ανάλυση αποτελεί τον μέσο όρο των απαντήσεων από τις παραπάνω προτάσεις.

5.4.5 Κλίμακα πρόθεσης για παραίτηση

Η κλίμακα που δηλώνει την πρόθεση για παραίτηση, στηρίχτηκε στον Spector (1982) και αποτελείται από τις ακόλουθες προτάσεις:

- ✚ Πόσο συχνά σκέφτεστε να παραιτηθείτε από την επιχείρησή σας;
- ✚ Πόσο πιθανό είναι να παραιτηθείτε από την επιχείρησή σας μέσα στο επόμενο έτος;
- ✚ Θα ήθελα πολύ να παραιτηθώ από την επιχείρησή μου
- ✚ Σκοπεύω να αναζητήσω εργασία σε άλλη επιχείρηση το επόμενο έτος

Η κλίμακα η οποία χρησιμοποιείται για την πρώτη ερώτηση βασίζεται πάλι στην κλίμακα Likert και παίρνει τιμές από το 1 έως το 5. Η τιμή 1=ποτέ, 2=περιστασιακά, 3=μερικές φορές, 4=συνήθως, 5=πάντα.

Η δεύτερη ερώτηση η οποία βασίζεται και αυτήν στην κλίμακα Likert και παίρνει τιμές από το 1 έως το 5, το 1=εντελώς απίθανο, 2=κατά κάποιον τρόπο απίθανο, 3=ουδέτερη άποψη, 4=πιθανόν κατά κάποιον τρόπο, 5=εντελώς πιθανό.

Η κλίμακα η οποία χρησιμοποιείται για την τρίτη ερώτηση βασίζεται πάλι στην κλίμακα Likert και παίρνει τιμές από το 1 έως το 5. Η τιμή 1=Διαφωνώ απόλυτα 2=Διαφωνώ 3=Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ 4=Συμφωνώ 5=Συμφωνώ απόλυτα.

Η τέταρτη ερώτηση η οποία βασίζεται και αυτήν στην κλίμακα Likert και παίρνει τιμές από το 1 έως το 5, 1=Διαφωνώ απόλυτα 2=Διαφωνώ 3=Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ 4=Συμφωνώ 5=Συμφωνώ απόλυτα.

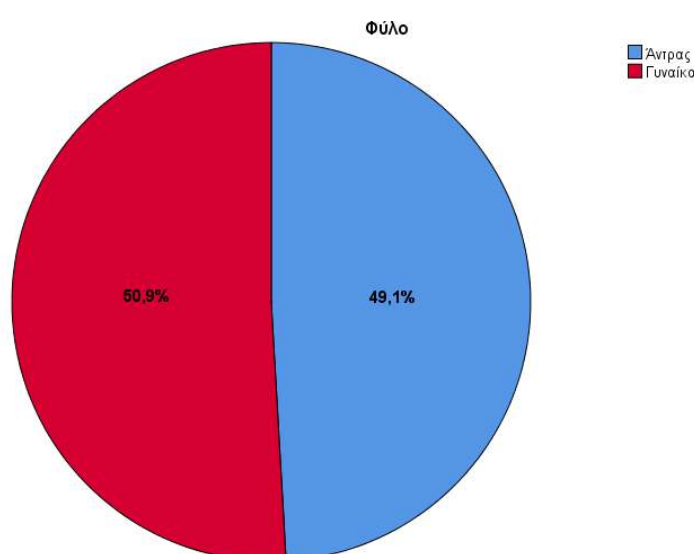
Για τους σκοπούς της εργασίας αυτής υπολογίσαμε τον μέσο όρο των παραπάνω προτάσεων έτσι ώστε να κάνουμε τις συσχετίσεις με τις υπόλοιπες μεταβλητές.

6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

6.1 Δημογραφικά στοιχεία

Ξεκινώντας την στατιστική ανάλυση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά παρατηρούμε πως σε ότι έχει να κάνει με το φύλο των συμμετεχόντων στην έρευνα, το 50,9% είναι γυναίκες και το 49,1% είναι άνδρες, όπως προκύπτει από το διάγραμμα 6.1 που ακολουθεί.

Διάγραμμα 6.1-Φύλο



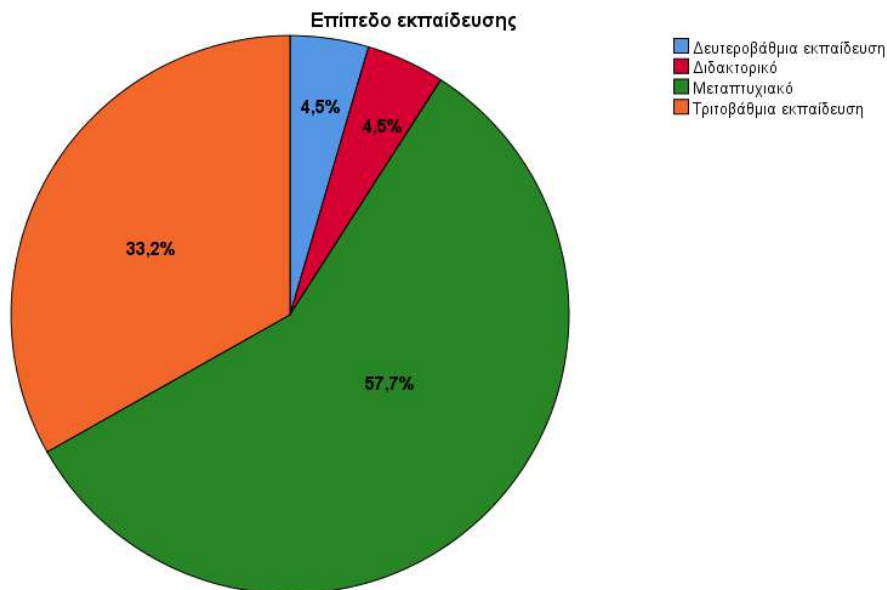
Ο πίνακας 6.1 δείχνει την ηλικία των συμμετεχόντων στην έρευνά μας. Παρατηρούμε ότι με βάση τα περιγραφικά δεδομένα, η μικρότερη ηλικία είναι 18 ετών και η μεγαλύτερη ηλικία είναι 61 ετών. Επίσης, διαπιστώνουμε ότι ο μέσος όρος ηλικίας είναι σχεδόν 33 χρονών.

Πίνακας 6.1-Ηλικία

Περιγραφική Στατιστική					
	Αριθμός παρατηρήσεων	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Ηλικία	220	18	61	32,99	9,405

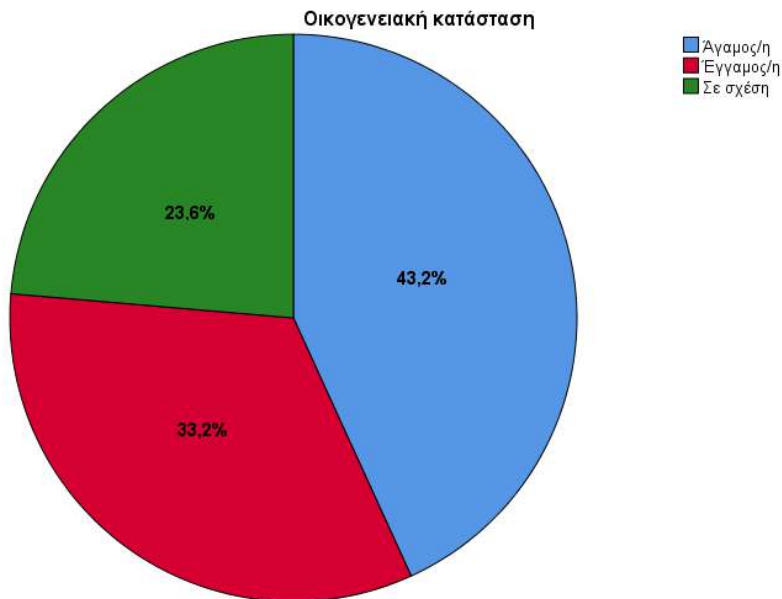
Με βάση το διάγραμμα 6.2 παρακάτω, αντλούμε τις πληροφορίες αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων στην έρευνα, όπου διαπιστώνουμε πως η πλειοψηφία και συγκεκριμένα το 57,7% κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο ενώ το 33,2% είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Επίσης, το 4,5% κατέχουν διδακτορικό τίτλο και το υπόλοιπο 4,5% είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Διάγραμμα 6.2-Επίπεδο εκπαίδευσης



Συνεχίζοντας με το διάγραμμα 6.3 το οποίο απεικονίζει τις πληροφορίες αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση, παρατηρούμε ότι το 43,2% είναι άγαμοι και το 33,2% είναι έγγαμοι. Επίσης, το 23,6% δηλώσανε ότι βρίσκονται σε σχέση.

Διάγραμμα 6.3-Οικογενειακή κατάσταση



6.2 Παρούσα εργασιακή κατάσταση

Η συγκεκριμένη ενότητα αναλύει τις ερωτήσεις σχετικά με την παρούσα εργασιακή κατάσταση των ερωτηθέντων. Συγκεκριμένα, παρατηρούμε ότι τα περισσότερα άτομα και συγκεκριμένα τα 57 από τα 220 με ποσοστό 25,9% εργάζονται στις πωλήσεις και στην εξυπηρέτηση πελατών. Εν συνεχεία, 45 άτομα απασχολούνται στον τομέα της υγείας και 37 άτομα είναι υπάλληλοι στην εκπαίδευση. Επίσης, προκύπτει ότι 27 άτομα από τα 220 είναι υπάλληλοι στον χρηματοοικονομικό, τραπεζικό, ασφαλιστικό τομέα, ενώ 10 συμμετέχοντες από τους 220 εργάζονται στο εμπόριο.

Άλλα 7 άτομα απασχολούνται στον τομέα της πληροφορικής και ακόμη 7 άτομα δουλεύουν στον τουρισμό και την εστίαση. Επιπλέον, παρατηρούμε ότι 5 άτομα ανήκουν στον χώρο της γεωπονίας, 5 άτομα είναι υπάλληλοι στον δημόσιο τομέα, 5 άτομα είναι στη συμβουλευτική και άλλοι 5 συμμετέχοντες εργάζονται στα τρόφιμα. Τέλος, έχουμε 6 από τους συμμετέχοντες που δουλεύουν στον χώρο του μάρκετινγκ και της επικοινωνίας, 2 εργάζονται στη διαφήμιση και στις δημόσιες σχέσεις και άλλα 2 άτομα απασχολούνται στη διοίκηση επιχειρήσεων.

Πίνακας 6.2-Τρέχων τομέας απασχόλησης

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid	Γεωπονία	5	2,3	2,3	2,3
	Δημόσιος τομέας	5	2,3	2,3	4,5
	Διαφήμιση και δημόσιες σχέσεις	2	,9	,9	5,5
	Διοίκηση επιχειρήσεων	2	,9	,9	6,4
	Εκπαίδευση	37	16,8	16,8	23,2
	Εμπόριο	10	4,5	4,5	27,7
	Μάρκετινγκ και επικοινωνία	6	2,7	2,7	30,5
	Πληροφορική	7	3,2	3,2	33,6
	Πωλήσεις/ Εξυπηρέτηση πελατών	57	25,9	25,9	59,5
	Συμβουλευτική	5	2,3	2,3	61,8
	Τομέας Υγείας	45	20,5	20,5	82,3
	Τουρισμός/ Εστίαση	7	3,2	3,2	85,5
	Τρόφιμα	5	2,3	2,3	87,7
	Χρηματοοικονομικά/ Τραπεζικός τομέας/ Ασφαλιστικός τομέας	27	12,3	12,3	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

Σύμφωνα με το διάγραμμα 6.4 που ακολουθεί προκύπτει ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων και συγκεκριμένα το 55,5% είναι υπάλληλοι, το 33,6% είναι μεσαία στελέχη και το 5,5% είναι κατώτατα στελέχη. Τέλος, μόλις το 5,5% των συμμετεχόντων δηλώνουν ότι έχουν ανώτερη θέση στην ιεραρχία της εταιρείας στην οποία εργάζονται.

Διάγραμμα 6.4 Θέση στην ιεραρχία που κατέχετε στην εταιρεία που εργάζεστε



Με βάση τον πίνακα 6.3 προκύπτει ότι αναφορικά με τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας που έχουν τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα, φαίνεται ότι η μικρότερη εργασιακή εμπειρία είναι ένα έτος και η μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία είναι 35 έτη. Επίσης, προκύπτει ότι ο μέσος όρος είναι 6,64 έτη εργασιακής εμπειρίας.

Πίνακας 6.3-Χρόνια εργασιακής εμπειρίας

	Περιγραφικά δεδομένα				
	Αριθμός παρατηρήσεων	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Χρόνια εργασιακής εμπειρίας στην εταιρεία που εργάζεστε	220	1	35	6,64	8,225

6.3 Εργασιακές στάσεις

Η ενότητα αυτή παρουσιάζει τα περιγραφικά δεδομένα για τις κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν ώστε να μετρήσουμε τις εργασιακές στάσεις. Όπως προκύπτει από τον πίνακα 6.4 που ακολουθεί, παρατηρούμε ότι η ελάχιστη τιμή στην εργασιακή ικανοποίηση είναι το 2 και η μέγιστη το 4 ενώ ο μέσος όρος ισούται με 2,68. Αυτό το στοιχείο δείχνει ότι τα περισσότερα άτομα τα οποία συμμετέχουν στην έρευνα δεν είναι ικανοποιημένα από τη δουλειά τους. Συνεχίζοντας με την οργανωσιακή

αφοσίωση παρατηρούμε ότι η ελάχιστη τιμή είναι το 1 και η μέγιστη τιμή είναι το 4 ενώ ο μέσος όρος είναι 2,84 γεγονός που υποδεικνύει ότι τα άτομα δεν δείχνουν μεγάλη οργανωσιακή αφοσίωση στη δουλειά τους.

Προχωρώντας στην εργασιακή δέσμευση παρατηρούμε ότι η ελάχιστη τιμή είναι το 2 και η μέγιστη τιμή είναι το 5 ενώ προκύπτει ότι ο μέσος όρος ισούται με 3,38 που φανερώνει μία ουδετερότητα των υπαλλήλων ως προς την εργασιακή δέσμευση. Επιπλέον, σε ότι έχει να κάνει με την πρόθεση για παραίτηση παρατηρούμε πως η ελάχιστη τιμή ισούται με 1 και η μέγιστη τιμή με 4 ενώ ο μέσος όρος ισούται με 2,32. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι η τάση για παραίτηση δεν είναι και πολύ έντονη για τους εργαζόμενους.

Πίνακας 6.4-Περιγραφικά δεδομένα των εργασιακών στάσεων

Περιγραφικά δεδομένα					
	Αριθμός παρατηρήσεων	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Εργασιακή ικανοποίηση	220	2	4	2,68	,471
Οργανωσιακή αφοσίωση	220	1	4	2,84	,583
Εργασιακή δέσμευση	220	2	5	3,38	,705
Πρόθεση για παραίτηση	220	1	4	2,32	1,124

6.3.1 Ανάλυση των εργασιακών στάσεων με βάση το φύλο και το επίπεδο εκπαίδευσης

Στην ενότητα αυτή εξετάζουμε την επίδραση του φύλου και του επιπέδου εκπαίδευσης στις εργασιακές στάσεις. Η μέθοδος που χρησιμοποιήσαμε είναι η ανάλυση διασποράς One-way ANOVA. Από τον πίνακα παρακάτω προκύπτει ότι το $p=0.758$ γεγονός που δείχνει ότι δεν ισχύει η υπόθεση $p<0.05$ άρα δεν υπάρχει στατιστική διαφορά στα αποτελέσματα της εργασιακής ικανοποίησης όσον αφορά το φύλο.

Πίνακας 6.5-Εργασιακή ικανοποίηση και φύλο

ANOVA – Εργασιακή ικανοποίηση					
Cases	Sum of	df	Mean	F	p

		Squares		Square			
Φύλο		0.021	1	0.021	0.095	0.758	
Κατάλοιπα		48.461	218	0.222			

Περιγραφικά – Εργασιακή ικανοποίηση					
Φύλο		Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Αριθμός παρατηρήσεων	
Άντρας		2.665	0.553	108	
Γυναίκα		2.685	0.376	112	

Παρατηρείται ότι είτε οι άνδρες είτε οι γυναίκες αισθάνονται σε μικρό βαθμό εργασιακή ικανοποίηση από την επιχείρησή τους με τις τιμές των μέσων όρων να βρίσκεται στο 2.665 και 2.685 αντίστοιχα.

Συνεχίζοντας με τον πίνακα 6.6 παρακάτω και την οργανωσιακή αφοσίωση παρατηρούμε ότι η τιμή του $p=0.685$ δηλαδή είναι μεγαλύτερη από το 0.05 και συνεπώς δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στα αποτελέσματα της οργανωσιακής αφοσίωσης με βάση το φύλο. Οι άνδρες είτε οι γυναίκες νιώθουν σε οργανωσιακή αφοσίωση σε μέτρια επίπεδα με τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται με τις τιμές των μέσων όρων να κυμαίνονται στο 2.853 και 2.821 αντίστοιχα.

Πίνακας 6.6-Οργανωσιακή αφοσίωση και φύλο

ANOVA – Οργανωσιακή αφοσίωση						
Cases	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p	
Φύλο	0.056	1	0.056	0.165	0.685	
Κατάλοιπα	74.413	218	0.341			

Περιγραφικά – Οργανωσιακή αφοσίωση					
Φύλο		Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Αριθμός παρατηρήσεων	
Άντρας		2.853	0.620	108	
Γυναίκα		2.821	0.547	112	

Στον πίνακα που ακολουθεί παρατηρούμε ότι η τιμή του συντελεστή p είναι μεγαλύτερη από 0.05 και συγκεκριμένα ισούται με 0.617 άρα δεν ικανοποιείται η υπόθεση για το p -value και επομένως δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε

ότι αφορά την εργασιακή δέσμευση και το φύλο. Επομένως, παρατηρείται ότι είτε άνδρες είτε γυναίκες αισθάνονται εργασιακή δέσμευση με την εταιρεία τους σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό με τις τιμές των μέσων όρων τους να κυμαίνονται άνω του μετρίου και συγκεκριμένα να είναι 3.358 και 3.405 αντίστοιχα.

Πίνακας 6.7-Εργασιακή δέσμευση και φύλο

ANOVA – Εργασιακή δέσμευση					
Cases	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
Φύλο	0.125	1	0.125	0.251	0.617
Κατάλοιπα	108.706	218	0.499		

Περιγραφικά – Εργασιακή δέσμευση					
Φύλο	Mean	SD	N		
Άντρας	3.358	0.774	108		
Γυναίκα	3.405	0.634	112		

Ο πίνακας παρακάτω δείχνει τα αποτελέσματα σχετικά με την επίδραση της πρόθεσης για παραίτηση που έχουν τα άτομα και του φύλου. Η τιμή p-value ισούται με 0.382 στοιχείο που δηλώνει ότι δεν ικανοποιείται η απόδοση και επομένως δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά όσον αφορά την πρόθεση για παραίτηση ανάμεσα στις γυναίκες και στους άνδρες. Επιπρόσθετα διαπιστώνεται ότι είτε οι άνδρες είτε οι γυναίκες έχουν πρόθεση για παραίτηση από την επιχείρησή τους σε μικρό βαθμό με τις τιμές των μέσο όρο τους να βρίσκεται στο 2.389 και 2.256 αντίστοιχα.

Πίνακας 6.8-Πρόθεση για παραίτηση και φύλο

ANOVA – Πρόθεση για παραίτηση					
Cases	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
Φύλο	0.972	1	0.972	0.769	0.382
Κατάλοιπα	275.552	218	1.264		

Περιγραφικά – Πρόθεση για παραίτηση					
Φύλο	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Αριθμός παρατηρήσεων		
Άντρας	2.389	1.158	108		
Γυναίκα	2.256	1.091	112		

Συνεχίζοντας με τον πίνακα 6.9 παρατηρούμε ότι αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση και το επίπεδο εκπαίδευσης, η τιμή του p ισούται με 0.330 στοιχείο που υποδηλώνει ότι το επίπεδο εκπαίδευσης δεν έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των ατόμων. Άλλωστε όπως φαίνεται και από τις τιμές του πίνακα παρακάτω ο μέσος όρος της εργασιακής ικανοποίησης για τους συμμετέχοντες σε όλα τα επίπεδα εκπαίδευσης παρουσιάζει μικρές αποκλίσεις.

Πίνακας 6.9-Εργασιακή ικανοποίηση και επίπεδο εκπαίδευσης

ANOVA – Εργασιακή ικανοποίηση					
Cases	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
Επίπεδο εκπαίδευσης	0.762	3	0.254	1.149	0.330
Κατάλοιπα	47.721	216	0.221		

Περιγραφικά – Εργασιακή ικανοποίηση			
Επίπεδο εκπαίδευσης	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Αριθμός παρατηρήσεων
Διδακτορικό	2.786	0.205	10
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	2.814	0.369	10
Μεταπτυχιακό	2.697	0.520	127
Τριτοβάθμια εκπαίδευση	2.603	0.408	73

Ο πίνακας 6.10 στη συνέχεια δείχνει την οργανωσιακή αφοσίωση των ατόμων και την επίδραση του επιπέδου εκπαίδευσης στα αποτελέσματα. Παρατηρούμε ότι το p-value=0.007<0,05 και επομένως υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε ότι έχει να κάνει με τα αποτελέσματα της οργανωσιακής αφοσίωσης και το επίπεδο εκπαίδευσης. Ειδικότερα, προκύπτει ότι τα άτομα με διδακτορικό έχουν υψηλότερο μέσο όρο με τιμή 3.417 και συνεπώς εμφανίζουν υψηλότερη οργανωσιακή αφοσίωση. Εν συνεχεία, τα άτομα που είναι απόφοιτοι της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης έχουν μέσο όρο 3.017 και συνεπώς είναι δεύτεροι σε σειρά με την υψηλότερη οργανωσιακή αφοσίωση. Τέλος, παρατηρείται ότι οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης έχουν τη χαμηλότερη οργανωσιακή αφοσίωση με την αντίστοιχη τιμή του μέσου όρου να κυμαίνεται στο 2.772.

Πίνακας 6.10-Οργανωσιακή αφοσίωση και επίπεδο εκπαίδευσης

ANOVA – Οργανωσιακή αφοσίωση						
Cases	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p	
Επίπεδο εκπαίδευσης	4.056	3	1.352	4.147	0.007	
Κατάλοιπα	70.413	216	0.326			

Περιγραφικά – Οργανωσιακή αφοσίωση			
Επίπεδο εκπαίδευσης	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Αριθμός παρατηρήσεων
Διδακτορικό	3.417	0.695	10
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	3.017	0.328	10
Μεταπτυχιακό	2.815	0.568	127
Τριτοβάθμια εκπαίδευση	2.772	0.583	73

Ο πίνακας 6.11 που ακολουθεί απεικονίζει τα αποτελέσματα για την επίδραση του επιπέδου εκπαίδευσης στην εργασιακή δέσμευση. Ειδικότερα, παρατηρούμε ότι η τιμή του $p\text{-value}=0.960$ είναι μεγαλύτερη από την τιμή βάσης με την οποία ελέγχουμε τις υποθέσεις και είναι 0.05 και συνεπώς καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η εργασιακή δέσμευση δεν επηρεάζεται στατιστικά σημαντικά από το επίπεδο εκπαίδευσης. Παρατηρείται σε όλα τα επίπεδο εκπαίδευσης ότι οι εργαζόμενοι έχουν χαμηλή εργασιακή δέσμευση με την επιχείρησή τους με τις τιμές των μέσων όρων να κυμαίνεται στο 2.

Πίνακας 6.11-Εργασιακή δέσμευση και επίπεδο εκπαίδευσης

ANOVA – Εργασιακή δέσμευση						
Cases	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p	
Επίπεδο εκπαίδευσης	0.152	3	0.051	0.100	0.960	
Κατάλοιπα	108.679	216	0.503			

Περιγραφικά – Εργασιακή δέσμευση			
Επίπεδο εκπαίδευσης	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Αριθμός παρατηρήσεων
Διδακτορικό	2.125	1.268	10

Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	2.220	1.360	10
Μεταπτυχιακό	2.118	1.045	127
Τριτοβάθμια εκπαίδευση	2.232	1.177	73

Από τον πίνακα 6.12 καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο εκπαίδευσης δεν επηρεάζει στατιστικά σημαντικά την πρόθεση για παραίτηση δεδομένου ότι η τιμή $p=0.095$. Αυτό σημαίνει ότι η πρόθεση για παραίτηση είναι σχεδόν ίδια σε όλα τα άτομα, με μία μεγαλύτερη τάση για παραίτηση να παρατηρείται στα άτομα που είναι απόφοιτοι της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με τιμή μέσου όρου 2.584.

Πίνακας 6.12-Πρόθεση για παραίτηση και επίπεδο εκπαίδευσης

ANOVA – Πρόθεση για παραίτηση						
Cases	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p	
Επίπεδο εκπαίδευσης	8.024	3	2.675	2.152	0.095	
Κατάλοιπα	268.499	216	1.243			

Περιγραφικά – Πρόθεση για παραίτηση			
Επίπεδο εκπαίδευσης	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Αριθμός παρατηρήσεων
Διδακτορικό	2.050	1.268	10
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	2.350	1.360	10
Μεταπτυχιακό	2.189	1.045	127
Τριτοβάθμια εκπαίδευση	2.584	1.177	73

6.3.2 Ανάλυση των εργασιακών στάσεων με βάση τη θέση στην ιεραρχία

Συνεχίζοντας με τον πίνακα 6.13 και με την επίδραση που μπορεί να έχει η θέση στην ιεραρχία που κατέχουν τα άτομα στην εργασιακή ικανοποίηση, παρατηρούμε ότι η τιμή $p=0.488>0.05$ γεγονός που δηλώνει ότι στατιστικά δεν υπάρχει σημαντική διαφορά. Ωστόσο, από τις τιμές του μέσου όρου παρατηρούμε ότι τα άτομα που είναι

μεσαία στελέχη βιώνουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση με τιμή μέσου όρου 2.728 και ακολουθούν τα άτομα που είναι υπάλληλοι με τιμή μέσου όρου 2.666 ενώ τελευταίοι είναι εκείνοι που εργάζονται ως κατώτατα στελέχη με τιμή μέσου όρου 2.548.

Πίνακας 6.13-Εργασιακή ικανοποίηση και θέση στην ιεραρχία

ANOVA – Εργασιακή ικανοποίηση						
Cases	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p	
Θέση στην ιεραρχία που κατέχετε στην εταιρεία που εργάζεστε	0.541	3	0.180	0.813	0.488	
Κατάλοιπα	47.941	216	0.222			

Περιγραφικά – Εργασιακή ικανοποίηση				
Θέση στην ιεραρχία που κατέχετε στην ιεραρχία που κατέχετε στην εταιρεία που εργάζεστε	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Αριθμός παρατηρήσεων	
Ανώτατο στέλεχος	2.571	0.431	12	
Μεσαίο στέλεχος	2.728	0.539	75	
Κατώτατο στέλεχος	2.548	0.242	12	
Υπάλληλος	2.666	0.445	121	

Ο πίνακας 6.14 στη συνέχεια δείχνει ότι η θέση στην ιεραρχία έχει στατιστικά σημαντική επίδραση την οργανωσιακή αφοσίωση δεδομένου ότι η τιμή $p=0.001$. Έτσι λοιπόν παρατηρούμε σημαντικές αποκλίσεις και ειδικότερα φαίνεται ότι τα ανώτατα στελέχη διακατέχονται από μεγαλύτερη οργανωσιακή αφοσίωση με τιμή μέσου όρου 3.889, ακολουθούν τα κατώτατα στελέχη με τιμή 3.194, συνεχίζουν οι υπάλληλοι με τιμή 2.785 και τέλος έχουμε τα μεσαία στελέχη με τιμή μέσου όρου 2.776.

Πίνακας 6.14-Οργανωσιακή αφοσίωση και θέση στην ιεραρχία

ANOVA – Οργανωσιακή αφοσίωση						
Cases	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p	
Θέση στην ιεραρχία που κατέχετε στην εταιρεία που εργάζεστε	5.797	3	1.932	6.078	0.001	
Κατάλοιπα	68.672	216	0.318			

Περιγραφικά – Οργανωσιακή αφοσίωση			
Θέση στην ιεραρχία που κατέχετε στην εταιρεία που εργάζεστε	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Αριθμός παρατηρήσεων
Ανώτατο στέλεχος	3.389	0.609	12
Μεσαίο στέλεχος	2.776	0.553	75
Κατώτατο στέλεχος	3.194	0.526	12
Υπάλληλος	2.785	0.569	121

Ο πίνακας 6.15 στη συνέχεια δείχνει την επίδραση της θέσης στην ιεραρχία στην εργασιακή δέσμευση. Η τιμή του $p=0.084$ και συνεπώς η εργασιακή δέσμευση δεν επηρεάζεται στατιστικά σημαντικά από τη θέση στην ιεραρχία. Παρατηρούμε άλλωστε ότι οι τιμές του μέσου όρου δεν έχουν σημαντικές αποκλίσεις καθώς κινούνται στο 3,5 περίπου στοιχείο που δείχνει μία τάση προς εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων με την επιχείρησή τους.

Πίνακας 6.15-Εργασιακή δέσμευση και θέση στην ιεραρχία

ANOVA – Εργασιακή δέσμευση					
Cases	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
Θέση στην ιεραρχία που κατέχετε στην εταιρεία που εργάζεστε	3.285	3	1.095	2.241	0.084
Κατάλοιπα	105.546	216	0.489		

Περιγραφικά – Εργασιακή δέσμευση			
Θέση στην ιεραρχία που κατέχετε στην εταιρεία που εργάζεστε	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Αριθμός παρατηρήσεων
Ανώτατο στέλεχος	3.460	0.948	12
Μεσαίο στέλεχος	3.536	0.665	75
Κατώτατο στέλεχος	3.430	0.697	12
Υπάλληλος	3.274	0.693	121

Ο πίνακας 6.16 στη συνέχεια δείχνει ότι η τιμή του p είναι μεγαλύτερη από το 0.05 και επομένως δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση της θέσης στην ιεραρχία στην πρόθεση για παραίτηση. Ωστόσο, διακρίνουμε ότι τα κατώτατα στελέχη έχουν την μικρότερη πρόθεση για παραίτηση με τιμή μέσου όρου 1.667 και τα ανώτατα

στελέχη έχουν την μεγαλύτερη πρόθεση για παραίτηση από την επιχείρησή τους με αντίστοιχη τιμή μέσου όρου 2.646.

Πίνακας 6.16-Πρόθεση για παραίτηση και θέση στην ιεραρχία

ANOVA – Πρόθεση για παραίτηση						
Cases	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p	
Θέση στην ιεραρχία που κατέχετε στην εταιρεία	7.905	3	2.635	2.119	0.099	
Κατάλοιπα	268.618	216	1.244			

Περιγραφικά – Πρόθεση για παραίτηση					
Θέση στην ιεραρχία που κατέχετε στην εταιρεία που εργάζεστε	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Αριθμός παρατηρήσεων		
Ανώτατο στέλεχος	2.646	1.105	12		
Μεσαίο στέλεχος	2.233	1.124	75		
Κατώτατο στέλεχος	1.667	0.669	12		
Υπάλληλος	2.408	1.143	121		

6.4 Ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο

Ο πίνακας 6.17 στη συνέχεια δείχνει τα περιγραφικά δεδομένα για το ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο. Παρατηρούμε ότι η ελάχιστη τιμή είναι το 2 και η μέγιστη τιμή είναι το 5 ενώ ο μέσος όρος κυμαίνεται στο 4 γεγονός που δείχνει ότι τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι εργοδότες τηρούν τις δεσμεύσεις τους σε καλό βαθμό.

Πίνακας 6.17-Περιγραφικά δεδομένα για το ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο

Περιγραφικά δεδομένα					
	Αριθμός παρατηρήσεων	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο	220	2	5	4,09	,729

6.4.1 Ανάλυση του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου με βάση το φύλο και το επίπεδο εκπαίδευσης

Ο πίνακας 6.18 παρακάτω δείχνει ότι η τιμή του p είναι μεγαλύτερη από το 0.05 και επομένως προκύπτει ότι η επίδραση του φύλου στο ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο δεν έχει στατιστικά σημαντική επίδραση. Παρόλο αυτά βλέπουμε ότι οι άντρες έχουν υψηλότερες τιμές μέσου όρου από τις γυναίκες.

Πίνακας 6.18-Ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο και φύλο

ANOVA – Ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο					
Cases	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
Φύλο	0.249	1	0.249	0.467	0.495
Κατάλοιπα	116.254	218	0.533		

Περιγραφικά – Ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο			
Φύλο	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Αριθμός παρατηρήσεων
Άντρας	4.053	0.876	108
Γυναίκα	4.121	0.554	112

Με βάση τον πίνακα παρακάτω παρατηρούμε ότι η τιμή του $p=0.009$ και επομένως το επίπεδο εκπαίδευσης επηρεάζει στατιστικά σημαντικά το ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο. Παρατηρούμε ότι τα άτομα που έχουν διδακτορικό έχουν υψηλότερη τιμή μέσου όρου και συγκεκριμένα 4.550 ενώ τα άτομα που είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης έχουν μέσο όρο 4.475. Ακολουθούν οι απόφοιτοι μεταπτυχιακού τίτλου με τιμή μέσου όρου 4.122 και τέλος είναι οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με τιμή μέσου όρου 3.911.

Πίνακας 6.19-Ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο και επίπεδο εκπαίδευσης

ANOVA – Ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο					
Cases	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
Επίπεδο εκπαίδευσης	6.067	3	2.022	3.956	0.009
Κατάλοιπα	110.436	216	0.511		

Περιγραφικά – Ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο

Επίπεδο εκπαίδευσης	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Αριθμός παρατηρήσεων
Διδακτορικό	4.550	0.483	10
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	4.475	0.731	10
Μεταπτυχιακό	4.122	0.696	127
Τριτοβάθμια εκπαίδευση	3.911	0.769	73

6.4.2 Ανάλυση του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου με βάση τη θέση στην ιεραρχία

Ο πίνακας 6.20 στη συνέχεια δείχνει την επίδραση που μπορεί να έχει η θέση στην ιεραρχία. Παρατηρούμε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση καθώς η τιμή p είναι μεγαλύτερη από το 0.05. Ωστόσο, παρατηρούμε ότι τα κατώτατα στελέχη και οι υπάλληλοι έχουν υψηλότερη τιμή του μέσου όρου και συγκεκριμένα 4.250 και 4.132 αντίστοιχα.

Πίνακας 6.20-Ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο και θέση στην ιεραρχία

ANOVA – Ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο						
Cases	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p	
Θέση στην ιεραρχία που κατέχετε στην εταιρεία που εργάζεστε	2.755	3	0.918	1.744	0.159	
Κατάλοιπα	113.748	216	0.527			

Περιγραφικά – Ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο						
Θέση στην ιεραρχία που κατέχετε στην εταιρεία που εργάζεστε	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Αριθμός παρατηρήσεων			
Ανώτατο στέλεχος	3.667	0.651	12			
Μεσαίο στέλεχος	4.057	0.635	75			
Κατώτατο στέλεχος	4.250	0.723	12			
Υπάλληλος	4.132	0.783	121			

6.5 Συσχετίσεις μεταβλητών

Προκειμένου να αξιολογήσουμε τη συσχέτιση των μεταβλητών υπολογίσαμε τον συντελεστή συσχέτισης pearson r . Ο συγκεκριμένος συντελεστής παίρνει τιμές από -1 έως 1. Η τιμή -1 δείχνει τέλεια αρνητική σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών και η τιμή 1 δείχνει τέλεια θετική σχέση ενώ όταν η τιμή του συντελεστή είναι 0 τότε σημαίνει ότι δεν υπάρχει επίδραση και συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών.

Από τον πίνακα 6.21 στη συνέχεια παρατηρούμε ότι η ηλικία έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στα χρόνια εργασιακής εμπειρίας και στην εργασιακή δέσμευση σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$. Συγκεκριμένα η ηλικία σχετίζεται θετικά με τα έτη της εργασιακής εμπειρίας και θετικά με την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων με τιμές συντελεστών συσχέτισης pearson $r= 0,868$ και $0,201$ αντίστοιχα .

Επίσης, παρατηρούμε ότι τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας εμφανίζονται να σχετίζονται θετικά και στατιστικά σημαντικά σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,01$ με την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων με τιμή του συντελεστή συσχέτισης pearson $r =0,151$, ενώ συσχετίζεται αρνητικά με το ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων με τιμή του συντελεστή συσχέτισης pearson $r =- 0,172$.

Επιπλέον, παρατηρούμε ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται θετικά και εμφανίζει στατιστικά σημαντική σχέση σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$ με την οργανωσιακή αφοσίωση, την εργασιακή δέσμευση και το ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο με τιμές συντελεστών συσχέτισης pearson $r =0,354$ και $0,532$ και $0,344$ αντίστοιχα, ενώ αρνητικά και στατιστικά σημαντικά σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$ με την πρόθεση των εργαζομένων για παραίτηση με τιμή συντελεστή συσχέτισης pearson $r =-0,250$.

Ακόμα, παρατηρούμε ότι η οργανωσιακή αφοσίωση εμφανίζει θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$ με την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων με τιμή συντελεστή συσχέτισης pearson $r= 0,220$. Επιπρόσθετα, αξίζει να αναφερθεί ότι η οργανωσιακή αφοσίωση εμφανίζεται να σχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,01$

και με το ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο με τιμή συντελεστή συσχέτισης pearson $r = 0,150$.

Η εργασιακή δέσμευση εμφανίζει αρνητική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha = 0,05$ με την πρόθεση για παραίτηση των εργαζομένων με τιμή συντελεστή συσχέτισης pearson $r = -0,485$, και θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων συμβόλαιο με την τιμή του συντελεστή συσχέτισης pearson $r = 0,440$.

Τέλος, συνεχίζοντας με την πρόθεση για παραίτηση παρατηρούμε ότι σχετίζεται αρνητικά και στατιστικά σημαντικά σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha = 0,05$ με το ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων και με την τιμή του συντελεστή συσχέτισης pearson $r = -0.467$.

Πίνακας 6.21-Συσχέτιση μεταβλητών

		Φύλο	Ηλικία	Επίπεδο εκπαίδευσης	Χρόνια εργασιακής εμπειρίας στην εταιρεία που εργάζεστε	Εργασιακή ή ικανοποίηση	Οργανωσιακή αφοσίωση	Εργασιακή δέσμευση	Πρόθεση για παραίτηση	Ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο
Φύλο	Pearson Correlation	1	-,064	,004	-,066	,021	-,027	,034	-,059	,046
Ηλικία	Pearson Correlation	-,064	1	-,075	,868**	-,094	,025	,201**	,005	-,051
Επίπεδο εκπαίδευσης	Pearson Correlation	,004	-,075	1	-,081	,028	,052	-,033	-,119	,047
Χρόνια εργασιακής εμπειρίας	Pearson Correlation	-,066	,868**	-,081	1	-,073	,100	,151*	,075	-,172*
Εργασιακή ικανοποίηση	Pearson Correlation	,021	-,094	,028	-,073	1	,354**	,532**	-,250**	,344**
Οργανωσιακή αφοσίωση	Pearson Correlation	-,027	,025	,052	,100	,354**	1	,220**	,030	,160*
Εργασιακή δέσμευση	Pearson Correlation	,034	,201**	-,033	,151*	,532**	,220**	1	-,485**	,440**
Πρόθεση για παραίτηση	Pearson Correlation	-,059	,005	-,119	,075	-,250**	,030	-,485**	1	-,467**
Ισορροπημένο	Pearson	,046	-,051	,047	-,172*	,344**	,160*	,440**	-,467**	1

ψυχολογικό συμβόλαιο	Correlation									
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).										
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).										

7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

7.1 Ανασκόπηση συμπερασμάτων

Η συγκεκριμένη έρευνα είχε ως σκοπό πρωτίστως να μελετήσει στην επίδραση του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου στις εργασιακές στάσεις. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήσαμε κάποιες μεταβλητές που αντικατοπτρίζουν τις εργασιακές στάσεις και οι οποίες είναι η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωσιακή αφοσίωση, η πρόθεση για παραίτηση και η εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων. Προκειμένου να συλλέξουμε τα απαραίτητα δεδομένα για την εργασία μας πραγματοποιήσαμε μία εμπειρική έρευνα, την οποία και υλοποιήσαμε με τη δημιουργία και τη χρήση ενός ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου.

Το συγκεκριμένο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από 220 άτομα συνολικά. Με βάση τα αποτελέσματα που αναλύθηκαν, προέκυψε ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν γυναίκες. Λαμβάνοντας, αρχικά, υπόψιν τα δημογραφικά στοιχεία, διαπιστώθηκε πως η εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι περίπου 7 έτη.

Επίσης, σε ότι έχει να κάνει με τη θέση που κατέχουν τα άτομα στην ιεραρχία προέκυψε πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων είναι υπάλληλοι. Επιπλέον, αναφορικά με την ηλικία των συμμετεχόντων παρατηρήσαμε πως ο μέσος όρος είναι τα 33 έτη ενώ οι περισσότεροι συμμετέχοντες είναι άγαμοι και κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο.

Στη συνέχεια προέκυψε πως το φύλο δεν ασκεί καμία επίδραση που να είναι στατιστικά σημαντική στις εργασιακές στάσεις και το ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο που αναπτύσσεται μεταξύ εργαζομένων & εργοδοτών, ενώ το επίπεδο εκπαίδευσης επιδρά στατιστικά σημαντικά στην οργανωσιακή αφοσίωση των εργαζομένων με την επιχείρησή τους. Ομοίως, η θέση στην ιεραρχία επηρεάζει την οργανωσιακή αφοσίωση των εργαζομένων με την εταιρεία τους. Επιπλέον, διαπιστώσαμε ότι το ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο που διαμορφώνεται μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη επηρεάζεται στατιστικά σημαντικά από το επίπεδο εκπαίδευσης.

Τέλος, διαπιστώθηκε ότι το ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με τις εργασιακές στάσεις και συγκεκριμένα θετικά με την εργασιακή δέσμευση, εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή αφοσίωση των εργαζομένων με την επιχείρησή τους, ενώ αρνητικά με την πρόθεση για παραίτηση των εργαζομένων από την εταιρεία τους και τα χρόνια της εργασιακής τους εμπειρίας.

7.2 Περιορισμοί έρευνας

Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω ενός ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου και συνεπώς δεν κατέστη δυνατή η διαζώσης επικοινωνία όπου θα μπορούσαν να δοθούν κάποιες περαιτέρω διευκρινίσεις. Επιπλέον, θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων που έλαβα μέρος στην έρευνα αφορούσε εργαζομένους επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα.

Συνεπώς, θα είχε ενδιαφέρον να γίνει έναν διαχωρισμός του ιδιωτικού τομέα και του δημοσίου τομέα ώστε να ελεγχθούν τυχόν διαφορές στις απαντήσεις και στα αποτελέσματα. Ένας ακόμα περιορισμός στον οποίο υπόκειται η συγκεκριμένη έρευνα είναι το γεγονός ότι δεν μπορούμε να γνωρίζουμε κατά πόσο οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα ήταν αντικειμενικές ή υποκειμενικές λόγω προβλημάτων που μπορεί να αντιμετωπίζουν στην εταιρεία που εργάζονται.

7.3 Μελλοντική έρευνα

Η παρούσα μελέτη ασχολήθηκε με την επίδραση του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου στις εργασιακές στάσεις. Επί του παρόντος, η έρευνα για την ανεξάρτητη έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου είναι ήδη άφθονη. Ωστόσο, υπάρχει μικρή έρευνα για άλλες μεταβλητές ως μεσολαβητές για τη μελέτη του ψυχολογικού συμβολαίου. Για παράδειγμα, υπάρχει λίγη έρευνα σχετικά με τη σχέση μεταξύ του ψυχολογικού συμβολαίου και της συμπεριφοράς ασφάλειας των εργαζομένων, χρησιμοποιώντας την αντιληπτή κατάσταση του εμπιστευτικού προσωπικού ως ενδιάμεση μεταβλητή.

Επιπλέον, η έρευνα για τη σχέση μεταξύ του ψυχολογικού συμβολαίου και της συμπεριφοράς ασφαλείας των εργαζομένων επικεντρώνεται κυρίως σε τομείς υψηλού κινδύνου όπως οι κατασκευές και τα ορυχεία, ενώ η έρευνα για την κρίση της δημόσιας υγείας είναι μικρότερη. Ωστόσο, λόγω της επιρροής του COVID-19, η

συμπεριφορά των εργαζομένων στην ασφάλεια σχετίζεται άμεσα με προβλήματα υγείας και την ασφάλεια των πελατών και είναι απαραίτητο να διερευνηθεί εάν το ψυχολογικό συμβόλαιο θα επηρεάσει τη συμπεριφορά ασφαλείας των εργαζομένων κατά την επανέναρξη εργασίας σε πολλούς κλάδους.

Με την επιδείνωση της παγκόσμιας πανδημικής κατάστασης για την καταπολέμηση της εξάπλωσης του COVID-19 και το επίπονο έργο της επανέναρξης των εργασιών, οι επιχειρήσεις θα αντιμετωπίσουν πολλά προβλήματα. Το ψυχολογικό συμβόλαιο, ως μια σιωπηρή σύμβαση μεταξύ εργαζομένων και οργανισμών, παίζει σημαντικό ρόλο στη ρύθμιση της εργασιακής συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Πολλές μελέτες δείχνουν ότι υπάρχει σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ του ψυχολογικού συμβολαίου και της εργασιακής συμπεριφοράς των εργαζομένων, και αυτό έχει αντίκτυπο στην εργασιακή συμπεριφορά και την απόδοση του εργαζομένου μέσω μεταβλητών μεσολάβησης. Μεταξύ αυτών, ως προκύπτουσα μεταβλητή του ψυχολογικού συμβολαίου, η επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων θα έχει αρνητικό αντίκτυπο στη συμπεριφορά ασφαλείας των εργαζομένων, ενώ οι εργαζόμενοι με υψηλότερη αντίληψη της εσωτερικής ταυτότητας θα εμφανίζουν πιο θετικές συμπεριφορές στην εργασία τους.

Τέλος, μια άλλη σημαντική έρευνα, η οποία θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί για την κάλυψη του κενού στη βιβλιογραφία θα αφορούσε τη μελέτη της επίδρασης του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου ως προς τη λειτουργία, την ανάπτυξη και την επιβίωση των μικρών επιχειρήσεων. Με τον τρόπο αυτό, οι ιδιοκτήτες των μικρών επιχειρήσεων θα καταφέρουν να συνειδητοποιήσουν τις πεποιθήσεις και τις προσδοκίες των εργαζομένων τους και με αυτό τον τρόπο θα επιτευχθεί η εύρυθμη λειτουργία τηςχείρησής τους. (Ntalianis & Dyer, 2021).

7.4 Πρακτικές προεκτάσεις

Οι πρακτικές προεκτάσεις θα πρέπει να επικεντρωθούν στην αναγνώριση της σπουδαιότητας του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου στις εργασιακές στάσεις. Το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε όλες τις επιχειρήσεις λόγω της αδυναμίας κάλυψης όλων των πτυχών στη σύμβαση εργασίας. Οι εργαζόμενοι έχουν διαφορετικές κουλτούρες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν

τον σχηματισμό ψυχολογικών συμβολαίων, την αντίληψη της εκπλήρωσης ή την παραβίαση των συμβολαίων.

Το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι πολύ σημαντικό για τις επιχειρήσεις, οι οποίες παίζουν σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου στο χώρο εργασίας. Μπορεί επίσης να αυξήσει την παραγωγικότητα και να επικεντρωθεί καλύτερα στην απόδοση και τις δεξιότητες του εργατικού δυναμικού για να κερδίσει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, την προσπάθεια και τα επιτεύγματα των ανθρώπων (CIPD, 2015). Το ψυχολογικό συμβόλαιο έχει χτιστεί και αναπτυχθεί με βάση την επικοινωνία μεταξύ των μερών. Μια καλή επικοινωνία θα κάνει τα μέρη να κατανοήσουν ο ένας τον άλλον, καθώς και τις προσδοκίες, τις υποχρεώσεις και τις υποσχέσεις, καθώς ο οργανισμός μπορεί να διαχειριστεί καλύτερα τους ανθρώπους και να τους προσπαθήσει να βελτιώσουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις των ανθρώπων στην εργασία που μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα, τις επιδόσεις και να αποκτήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Επιπρόσθετα, αξίζει να αναφερθεί ότι προκειμένου να επιτευχθεί η εύρυθμη λειτουργία και η αύξηση της κερδοφορίας των επιχειρήσεων θα μπορούσε να καταστεί δυνατή η διεξαγωγή σεμιναρίων και προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης από πλευράς εργοδοτών είτε στο χώρο της επιχείρησης είτε διαδικτυακά. Με τον τρόπο θα επιτευχθεί τόσο η ενίσχυση γνώσεων, δεξιοτήτων και αποδόσεων των εργαζομένων όσο και η επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων των επιχειρήσεων.

Τέλος, μια άλλη σημαντική παράμετρος, η οποία θα βοηθήσει στη διαμόρφωση αρμονικών σχέσεων μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου σχετίζεται με την πλήρη περιγραφή των θέσεων εργασίας, κατά τη διαδικασία πρόσληψης. Η παραπάνω διαδικασία θεωρείται πολύ σημαντική, τόσο για τη διαπίστωση εκπλήρωσης των προσδοκιών των εργαζομένων όσο και της εύρυθμης λειτουργίας και επιβίωσης της επιχείρησης (Ntalianis & Dyer, 2021).

8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Addae, M.H., P.K. Parboteeah & E.E. Davis. (2006). Organisational commitment and intentions to quit: An examination of the moderating effects of psychological contract breach in Trinidad and Tobago. *International Journal of Organisational Analysis*, 14(3), 225-238.

Agarwal, P. (2014). The Psychological Contract: A Review Model. *Research and Publications*, 2, 10-55.

Alcover, C. M., Rico, R., Turnley, W. H., & Bolino, M. C. (2017). Understanding the changing nature of psychological contracts in 21st century organizations: A multiple-foci exchange relationships approach and proposed framework. *Organizational Psychology Review*, 7(1), 4–35.

Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, IU.: Dorsey Press

Atkinson. C. (2007). Trust and the psychological contract. *Employee Relations*, 29(3), 227-246.

Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 4–28.

Bal, M.P. & P. Smit. (2012). The older the better! Age-related differences in emotion regulation after psychological contract breach. *Career Development International* 17(1), 6-24.

Baral, R., & Bhargava, S. (2010). Work-family enrichment as a mediator between organizational interventions for work-life balance and job outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 25, 274-300.

Biswakarma G. (2016). Organizational Career Growth and Employees' Turnover Intentions: Empirical Evidence from Nepalese Private Commercial Banks.

International Academic *Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management*, 3, 10-26.

Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: the role of identification, engagement and proactive personality. *Int. J. Hosp. Manag.* 77, 64–75.

Chaudhry, A., Wayne, S. J. & Schalk, R. (2009). A sensemaking model of employee evaluation of psychological contract fulfillment: When and how do employees respond to change? *Journal of Applied Behavioral Science*, 45, 498-520.

Chiang, J.C., L. Chechen, J.J.Y. Jiang & G. Klein (2012). Consequences of psychological contract violations for its personnel. *Journal of Computer Information System*, 52(4), 78-87.

Choi, D., Oh, I. S., & Colbert, A. E (2015). Understanding organizational commitment: A meta-analytic examination of the roles of the five-factor model of personality and culture. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1542–1567.

Chowdhury F. (2015) Demographic Factors Impacting Employee Turnover in The Private Banking Sector of Bangladesh. *International Journal of Business and Management Invention*, 4, 46-54.

Collins, A., & Beauregard, A. (2020). The Effect of Breaches of the Psychological Contract on the Job Satisfaction and Wellbeing of Doctors in Ireland: A Quantitative Study. *Human Resources for Health*, 18, 89.

Connelly, B. S., Ones, D. S., & Chernyshenko, O. S. (2014). Introducing the special section on openness to experience: Review of openness taxonomies, measurement, and nomological net. *Journal of Personality Assessment*, 96(1), 1-16.

Conway, N., & Briner, R. (2005). *Understand psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford: Oxford Univeristy Press.

Coetzee, M. (2005). *The Relationship Between Personality Preferences, Self-Esteem and Emotional Competence*. (Unpublished Phd Thesis). University of South Africa. Pretoria. 1-212.

- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874–900
- Danial, M., & Nasir, Q. A. (2020). Effect of Psychological Contract on Employee's Performance with Employee Engagement as Mediator. *Journal of Research in Psychology*, 2, 24-34.
- Dattero, R., & Galup, S. D. (2005). Assessing gender differences in software developers using the human capital model. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 18(3), 68-87.
- De Muse, K., Bergmann, T., & Lester, S. (2001). An investigation of relational component of the psychological contract across time, generation, and employment status. *Journal of Managerial Issues*, 10, 102-118.
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59–67.
- Dhanpat, N., & Parumasur, S. B. (2014). Re-Establishing the Psychological Contract as a Precursor to Employee Retention. *Problems and Perspectives in Management*, 12, 78-90.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611–628.
- Dulac, T., J. Coyle-Shapiro, D.J. Henderson & S.J. Wayne (2008). Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1079-1098.
- Dunn, J. R., & Schweitzer, M. E. (2005). Feeling and believing: The influence of emotion on trust. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88, 736–748.
- Fako, T.T., Moeng, S.R.T. & Foreheh, N. (2009). Gender Differences in Satisfaction with the Type of Work University Employees Do: Evidence from the University of Botswana. *Journal of Service Science and Management*, 2 (4), 404-417.

Furnham, A. (2017). Dark side correlates of job reliability and stress tolerance in two large samples. *Personality and Individual Differences*, 117, 255-259.

Griep, Y., & Vantilborgh, T. (2018). Reciprocal Effects of Psychological Contract Breach on Counterproductive and Organisational Citizenship Behaviours: The Role of Time. *Journal of Vocational Behaviour*, 104, 141-153.

Griffin W, & Moorhead G. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* 11th Edition. Cengage Learning, Mason, USA.

Guest, D., & Conway, R. (2000). *The public sector and the psychological contract*. London: IPD.

Guerrero, S. & O. Herrbach. (2008). The affective underpinnings of psychological contract fulfillment. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 4-17.

Haar, J. M., & Spell, C. S. (2004). Program knowledge and value of work-family practices and organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 15, 1040-1055.

Habib S, Aslam S, Hussain A, Yasmeeen S, & Ibrahim M (2014). The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employees Commitment and Turnover Intention. *Advances in Economics and Business*, 2, 215-222.

Hansen, S. D. (2019). *Psychological contracts: Time for some conceptual clarity*. In Y. Griep & G. Cooper (Eds.), *Handbook of research on the psychological contract and work* (pp. 63–79). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing

Hauff, S., Richter F.N. & Tressin, T. (2015). Situational job characteristics and job satisfaction: The moderating role of national culture. *International Business Journal*, 24, 710-723.

Herriot, P. & C. Pemberton. (1997). Facilitating new deals. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 45-56.

Herrera, J., & Las Heras-Rosas, D. (2021). The Organisational Commitment in the Company and Its Relationship with the Psychological Contract. *Frontiers in Psychology*, 11, 60-92.

- Holman, D. and McClelland, C., (2011). *Job quality in growing and declining economic sectors of the EU*. WALQING Project paper.
- Jha S. (2009). Determinants of Employee Turnover Intentions: A Review. *Management Today* 9, 26-33.
- Judge, T. A., & Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: The mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89, 395-404.
- Judge, T.A., Locke, E.A., Durham, C.C. & Kluger, A.N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: the role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83 (1), 17-34.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29, 440–458.
- Kaya H, & Abdioglu H (2010). An Empirical Study on Employee Turnover Tendency. *Amme Administration Magazine*, 4, 141-183.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37, 130–151.
- Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 558–583.
- Kotter, J. (1973). The Psychological Contract: Managing the Joining Up Process. *California Management Review*, 3, 91-99.
- Levinson, H., Price, C., Mudén, K., Mandl, H., & Solley, M. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Boston: Harvard University Press.
- Lee, S. H., Shin, Y., & Kim, M. (2018). Why work meaningfulness alone is not enough: the role of social identification and task interdependence as facilitative boundary conditions. *Curr. Psychol.* 40, 1031–1047.

- Liu, Z. (2019). Impact of Psychological Contract Fulfillment on Micro-Firm Clerks: An Empirical Study in China. *African Journal of Business Management*, 13, 343-352.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Montes, S. D., & Irving, P. G. (2008). Disentangling the effects of promised and delivered inducements: Relational and transactional contract elements and the mediating role of trust. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1367–1381.
- Morf, M., Arnold, A., & Staffelbach, B. (2014). The Double Psychological Contracts of Temporary Agency Workers. *Employee Relations*, 36, 708-726.
- Morrison, E., & Robinson, S. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Morsch, J., van Dijk, D., & Kodden, B. (2020). The Impact of Perceived Psychological Contract Breach, Abusive Supervision, and Silence on Employee Well-Being. *Journal of Applied Business and Economics*, 22, 37-53.
- Mostafa, A. M. S., & Abed El-Motalib, E. A. (2020). Ethical leadership, work meaningfulness and work engagement in the public sector. *Rev. Public Pers. Adm.* 40, 112–131.
- Muse, L., Harris, S. G., Giles, W. F., & Feild, H. S. (2008). Work-life benefits and positive organizational behavior: is there a connection? *Journal of Organizational Behavior*, 29, 171-192.
- Ng, E., & Burke. R. (2005). Person–organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference? *International Journal of Human Resource Management*, 16, 1195-1210.

Nichols, G. (2012). The psychological contract of volunteers: A new research agenda. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(1), 1–20.

Ntalianis, F., & Dyer, L. (2021). Balanced psychological contracts in the small business: The five factor model at work. *Personality and Individual Differences*, 178, 110819.

Othman, N., Mokhtar, S. S. M., & Asaad, M. N. M. (2017). Quality Management System, Employee Satisfaction and Employee Performance in Private Higher Education Institutions: A Proposed Framework. *International Journal of Management Research and Reviews*, 7, 681-686.

Pate, J., G. Marting & J. McGoldrick (2003). The impact of psychological contract violation on employee attitudes and behaviour. *Employee Relations*, 25(6), 557-573.

Parzefall, M. R. (2008). Psychological contracts and reciprocity: a study in a Finnish context. *International Journal of Human Resource Management*, 19, 1703-1719

Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. New York, NY: Oxford University Press.

Poelmans, S., & Beham, B. (2008). The moment of truth: Conceptualizing managerial work-life policy allowance decisions. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 81, 393-410.

Ramoo, V., Abdullah, K. L., & Piaw, C. Y. (2013). The Relationship between Job Satisfaction and Intention to Leave Current Employment among Registered Nurses in a Teaching Hospital in Malaysia. *Journal of Clinical Nursing*, 22, 3141-3152.

Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The Impact of Personality on psychological Contracts. *Academy of Management Journal*, 47(3), 350-367.

Rozario, D.P. (2012). The metric exhaustion of the psychological contract. *Society and Business Review*, 7(1), 65-83.

- Rousseau, D.M. (2010). *The Individual-Organization Relationship: The Psychological Contract*. In S. Zedeck, *Handbook of Industrial/Organizational Psychology* (pp. 191-220). Washington, DC: American Psychological Association.
- Rousseau, D.M. (2008). Evidence in Management and Organizational Science: Assembling the Fields Full Weight of Scientific Knowledge Through Syntheses. *The Academy Management of Annals*, 2(1), 223-235.
- Rousseau, D. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511-541.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. (1998). Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternative and Measures. *Journal of Organisational Behaviour*, 19, 679-695.
- Rousseau, D.M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Sauer-Zavala, S., Cassiello-Robbins, C., Woods, B. K., Curreri, A., Wilner Tirpak, J., & Rassaby, M. (2020). Countering emotional behaviors in the treatment of borderline personality disorder. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, 11(5), 328.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006a). The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study. *Educ. Psychol. Measure.* 66, 701-716.
- Scholarios, D., & Marks, A. (2004). Work-life balance and the software worker. *Human Resource Management Journal*, 14(2), 54-74.
- Shah, T., & Khan, A. (2015). Analysis of competencies, job satisfaction and organizational commitment as indicators of job performance: A conceptual framework. *Education for Information*, 31(3), 125-141.

- Shields, J. (2007). *Managing employee performance and rewards: Concepts, practices, strategies*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Shuck, B., Reio, T. G. Jr., & Rocco, T. S. (2011). Employee engagement: an examination of antecedent and outcome variables. *Hum. Resour. Dev. Int.* 14, 427–445.
- Silitonga, N., Novitasari, D., Sutardi, D., Sopa, A., Asbari, M., Yulia, Y., Supono, J., & Fauji, A. (2020). The Relationship of Transformational Leadership, Organisational Justice and Organisational Commitment: A Mediation Effect of Job Satisfaction. *Journal of Critical Reviews*, 7, 89-108.
- Stone PW, Larson EL, Mooney-Kane C, Smolowitz J, & Lin SX, (2006). Organizational Climate and Intensive Care Unit Nurses' Intention to Leave. *Critical Care Medicine*, 34, 1907-1912.
- Suazo, M.M. & F.E. Stone-Romero (2011). Implications of psychological contract breach: A perceived organizational support perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 26(5), 366-382.
- Suazo, M. (2009). The mediating role of psychological contract violation on the relations between psychological contract breach and work-related attitudes and behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 24 (2), 136-160.
- Sudiarta, C. (2021). Factors Affecting Employee Performance of Education Office in Tabanan Regency. *Journal of Humanities, Social Science, Public Administration and Management (HUSOCPUMENT)*, 1, 52-59.
- Tekleab, A. G., Laulié, L., De Vos, A., De Jong, J. P., & Coyle-Shapiro, J. A. (2020). Contextualizing Psychological Contracts Research: A Multi-Sample Study of Shared Individual Psychological Contract Fulfilment. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 29, 279-293.
- Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R., & de Chermont, K. (2003). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: A meta-analytic review and integration. *Psychological Bulletin*, 129, 914–945.

Tomprou, M., Rousseau, D. M., & Hansen, S. D. (2015). The psychological contracts of violation victims: A post violation model. *Journal of Organizational Behaviour*, 36, 561–581.

Tomprou, M. & I. Nikolaou (2011). A model of psychological contract creation upon organisational entry. *Career Development International*, 16(4), 342-363.

Tremblay, M., Hill, K., & Aubé, C. (2017). A time-lagged investigation of the mediating role of person-organization fit in the relationship between leader-member exchange and employee affective organizational commitment. *European Journal of work and Organizational Psychology*, 26(1), 53–65.

Tummers, L. G., & Knies, K. (2013). Leadership and meaningful work in the public sector. *Public Administration Review*, 73, 859–868.

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 organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29 (2), 187- 206.

Turnley, W.H., & Feldman, D.C. (2000). Re-examining the Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Satisfaction as Mediators. *Journal of Organizational Behaviour*, 21(1), 25-42.

Varma, C., & Chavan, C. (2020). The Effect of Perceived Organisational Support and Psychological Contract on Employee Job Satisfaction and Turnover Intention. *Journal of the Social Science*, 48, 1458-1473.

Van der Walt, F., Thasi, M. E., Chipunza, C., & Jonck, P. (2016). Skills Shortages and Job Satisfaction-Insights from the Gold-Mining Sector of South Africa. *African Journal of Business and Economic Research*, 11, 143-183.

Vuong, B., Tung, D., Tushar, H., Quan, T., & Giao, H. (2021). Determinates of Factors Influencing Job Satisfaction and Organisational Loyalty. *Management Science Letters*, 11, 203-212.

Wang, Z., & Xu, H. (2019). When and for whom ethical leadership is more effective in eliciting work meaningfulness and positive attitudes: the moderating roles of core self-evaluation and perceived organizational support. *J. Bus. Ethics*, 156, 919–940.

Wood, V. R., & Wilberger, J. S. (2015). Globalization, Cultural Diversity and Organizational Commitment Theoretical Underpinnings. *Journal of Management*, 6(2), 154–171

Xu, X. (2008). *Explaining the impact of work interference with family: The role of work-family psychological contract and cultural values*. Michigan: ProQuest

Zacher, H., & Rudolph, C. W. (2021). Relationships between Psychological Contract Breach and Employee Well-Being and Career-Related Behavior: The Role of Occupational Future Time Perspective. *Journal of Organisational Behavior*, 42, 84-99.

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

9. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

9.1 Ερωτηματολόγιο

Ενότητα 1 από 5

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Αλέξη Ανδρεόπουλου

Το παρών ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε με σκοπό να συμβάλει στην ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου εργασίας με θέμα "Η επίδραση του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου στις εργασιακές στάσεις" και συγκεκριμένα στην εργασιακή ικανοποίηση, στην συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση, στην εργασιακή αφοσίωση και τη πρόθεση για παραίτηση, στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού προγράμματος MBA FOOD & AGRIBUSINESS του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο. Όλες οι απαντήσεις που θα δοθούν θα διατηρηθούν αυστηρά εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους σκοπούς της εν λόγω έρευνας. Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο και τη βοήθειά σας.

Επιθυμείτε να συμμετάσχετε στην έρευνα *

Ναι

Όχι

Μετά την ενότητα 1 Συνέχεια στην επόμενη ενότητα

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ



Περιγραφή (προαιρετικό)

Φύλο *

- Γυναίκα
- Άντρας

Ηλικία π.χ. 30 *

Κείμενο σύντομης απάντησης

Επίπεδο εκπαίδευσης *

- Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
- Επαγγελματική κατάρτιση
- Τριτοβάθμια εκπαίδευση
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό



Οικογενειακή κατάσταση *

- Άγαμος/η
- Εγγαμος/η
- Διαζευγμένος/η
- Σε σχέση
- Άλλο...



ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ



Περιγραφή (προαιρετικό)

Τρέχων τομέας απασχόλησης *

- Χρηματοοικονομικά/ Τραπεζικός τομέας/ Ασφαλιστικός τομέας
- Πληροφορική
- Νομικά
- Εκπαίδευση
- Τομέας Υγείας
- Πωλήσεις/ Εξυπηρέτηση πελατών
- Τουρισμός/ Εστίαση
- Εμπόριο
- Άλλο...

Χρόνια εργασιακής εμπειρίας στην εταιρεία που εργάζεστε π.χ. 5 *

Κείμενο σύντομης απάντησης

Θέση στην ιεραρχία που κατέχετε στην εταιρεία που εργάζεστε *

- Ανώτατο στέλεχος
- Μεσαίο στέλεχος
- Κατώτατο στέλεχος
- Υπάλληλος
- Άλλο...

Μετά την ενότητα 3 Συνέχεια στην επόμενη ενότητα

Ενότητα 4 από 5

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΤΑΣΕΙΣ ΕΡΓΟΔΟΤΗ/ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Περιγραφή (προαιρετικό)

Ερώτηση



Πλέγμα πολλαπλών επιλογών

A. Παρακαλώ διαβάστε προσεκτικά κάθε μια από τις ακόλουθες προτάσεις αναφορικά με τη δικιά σας εργασία και σημειώστε δίπλα το βαθμό συμφωνίας σας με αυτές. Χρησιμοποιήστε την ακόλουθη κλίμακα για να απαντήσετε. 1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα

Σειρές	Στήλες			
1. 01. Είμαι αρκετά ικανοποιημένος/η με τ...	×	<input type="radio"/>	1	×
2. 02. Τις περισσότερες μέρες είμαι ενθου...	×	<input type="radio"/>	2	×
3. 03. Βρίσκω πραγματική διασκέδαση στη ...	×	<input type="radio"/>	3	×
4. 04. Θεωρώ τη δουλειά μου αρκετά δυσά...	×	<input type="radio"/>	4	×
5. 05. Κάθε μέρα στη δουλειά μου φαίνετα...	×	<input type="radio"/>	5	×

6. 06. Αισθάνομαι ότι τα προβλήματα της ε... ✕ Προσθήκη στήλης
7. 07. Η εταιρεία στην οποία εργάζομαι έχε... ✕
8. 08. Θα ήμουν πολύ χαρούμενος εάν περν... ✕
9. 09. Δεν αισθάνομαι σαν "μέρος της οικογ... ✕
10. 10. Νομίζω ότι θα μπορούσα να συνδεθ... ✕
11. 11. Δεν αισθάνομαι συναισθηματικά δε... ✕
12. 12. Θα ήθελα πολύ να παραιτηθώ από τ... ✕
13. 13. Σκοπεύω να αναζητήσω εργασία σε ... ✕
14. Προσθήκη σειράς



Απαιτείται μια απάντηση σε κάθε σειρά



⋮

Ερώτηση

Β. Αναγράψτε τον βαθμό συμφωνίας σας με τις παρακάτω προτάσεις, σύμφωνα με την ακόλουθη κλίμακα.
1=Ποτέ, 2=Λίγες φορές, 3=Ούτε λίγες ούτε πολλές, 4=Συχνά, 5=Πάντα

	1	2	3	4	5
01. Στη δουλει...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
02. Η εργασία ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
03. Ο χρόνος κ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
04. Νιώθω γεμ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
05. Είμαι ενθου...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
06. Όταν εργάζ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
07. Η εργασία μ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- | | | | | | |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 08. Όταν σηκώ... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 09. Νιώθω ευτ... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10. Νιώθω υπε... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11. Είμαι τελεί... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 12. Όταν εργάζ... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13. Η δουλειά ... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14. Η δουλειά ... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15. Στη δουλει... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16. Μου είναι δ... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17. Δείχνω πάν... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Ερώτηση

Γ1 Χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα, παρακαλώ δείξτε σε τι βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την παρακάτω πρόταση.

1=Ποτέ, 2=Περιστασιακά, 3=Μερικές φορές, 4=Συνήθως, 5=Πάντα

- | | | | | | |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 01. Πόσο συχνά... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

...

Ερώτηση

Γ2 Με βάση την ακόλουθη κλίμακα, παρακαλώ απαντήστε πόσο πιθανό είναι να συμφωνείτε ή να διαφωνείτε με την παρακάτω πρόταση.

1=Εντελώς απίθανο, 2= Κατά κάποιον τρόπο απίθανο, 3=Ουδέτερη άποψη, 4= Πιθανόν κατά κάποιο τρόπο, 5= Εντελώς πιθανό

- | | | | | | |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 01. Πόσο πιθαν... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΕΡΓΟΔΟΤΗ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ



Περιγραφή (προαιρετικό)



Ερώτηση

Χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα, παρακαλώ δείξτε σε τι βαθμό εκφράζει η καθεμιά από τις παρακάτω προτάσεις τη σχέση σας με την επιχείρηση που εργάζεστε.

1=Καθόλου, 2=Ελαφρώς, 3=Κάπως, 4=Μέτρια, 5=Σε μεγάλο βαθμό

	1	2	3	4	5
01. Συνολικά, π...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
02. Σε γενικές ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
03. Συνολικά, π...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
04. Σε γενικές ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
05. Δουλεύω μ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
06. Η αφοσίωσ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
07. Δεν ταυτίζ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
08. Αισθάνομαι...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
09. Περιμένω ν...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Η επιχείρη...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Υπάρχουν π...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Έχω κίνητρ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

