



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (Ε-ΜΒΑ)

Διπλωματική Εργασία

**«ΕΥΗΜΕΡΙΑ ΚΑΙ ΑΦΟΣΙΩΣΗ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ
ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΣΧΕΣΙΑΚΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ
ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ»**

ΦΑΝΟΥ ΜΑΡΓΑΡΙΤΑ

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης
Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την
απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
για Στελέχη.

Πειραιάς, Σεπτέμβριος 2023



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (Ε-MBA)

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη – E-MBA» με τίτλο:

«ΕΥΗΜΕΡΙΑ ΚΑΙ ΑΦΟΣΙΩΣΗ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΣΧΕΣΙΑΚΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ»

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου»

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/τριας

Όνοματεπώνυμο: Φανού Μαργαρίτα

Ημερομηνία: 21/09/2023



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (Ε-ΜΒΑ)

Διπλωματική Εργασία

**«ΕΥΗΜΕΡΙΑ ΚΑΙ ΑΦΟΣΙΩΣΗ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ
ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΣΧΕΣΙΑΚΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ
ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ»**

ΦΑΝΟΥ ΜΑΡΓΑΡΙΤΑ

Επιτροπή:

Φιλόθεος Νταλιάνης – Αναπλ. Καθηγητής (Επιβλέπων)

Ευαγγελία Κοπανάκη – Αναπλ. Καθηγήτρια

Δημήτριος Κάμπης – Αναπλ. Καθηγητής

Πειραιάς, Σεπτέμβριος 2023

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς ευχαριστίες μου προς όλους εκείνους που με στήριξαν στην επιτυχή ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Νταλιάνη Φιλόθεο, Αναπληρωτής Καθηγητής του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, για την πολύτιμη καθοδήγηση, τις εύστοχες παρατηρήσεις και συμβουλές του καθώς και για την υποστήριξη κατά τη διάρκεια της προσπάθειάς μου.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω όχι μόνο τους συναδέλφους μου αλλά και όλα τα εργαζόμενα στελέχη που συνέβαλαν στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου για την ολοκλήρωση της έρευνας.

Τέλος, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου, στους γονείς μου και στον αδερφό μου, και ιδιαίτερα στο σύντροφό μου Μιχάλη για την αμέριστη συμπαράσταση και υποστήριξη που μου προσέφεραν σε όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Μαργαρίτα Φανού

Πειραιάς, 2023

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε με στόχο τη μελέτη και την ανάλυση της επίδρασης του ψυχολογικού συμβολαίου στην ευημερία και στην αφοσίωση των εργαζομένων. Ο ρόλος του συναλλακτικού και σχεσιακού ψυχολογικού συμβολαίου αναφέρεται στις εργασιακές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ εργαζομένων και επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα στις πεποιθήσεις τους για τους όρους και τις συνθήκες που διέπουν τις σχέσεις αυτές.

Η εμπειρική έρευνα διεξήχθη προς το τέλος του έτους 2022, όπου διανεμήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλειστού τύπου διαβαθμισμένης κλίμακας σε εργαζόμενα στελέχη εταιρειών. Συγκεντρώθηκαν έγκυρα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια από 164 εργαζόμενους, οι οποίοι αποτελούν το τελικό δείγμα της έρευνας.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας, διαπιστώθηκε ότι το σχεσιακό ψυχολογικό συμβόλαιο επηρεάζει θετικά τις εργασιακές στάσεις, όπως η οργανωσιακή αφοσίωση και η ευημερία από την εργασία, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν θετικά την εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων. Διαπιστώθηκε επίσης ότι τόσο το ψυχολογικό συμβόλαιο, όσο και η ευημερία των εργαζομένων, επηρεάζεται από παράγοντες όπως η ηλικία ή η εργασιακή τους εμπειρία, το οποίο με τη σειρά του σχετίζεται με την κατάσταση στην οποία μπορεί να βρίσκεται κάποιος εργαζόμενος επαγγελματικά. Τέλος, ένα σημαντικό εύρημα είναι ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων παρουσιάζει ευημερία στην εργασία του, την ίδια στιγμή όπου οι δείκτες του σχεσιακού συμβολαίου είναι υψηλοί.

Με βάση λοιπόν τα αποτελέσματα της έρευνας, μπορεί να διατυπωθεί το γενικό συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση του ψυχολογικού συμβολαίου επηρεάζει θετικά την ευημερία των εργαζομένων, και επακολούθως τις εργασιακές στάσεις και τη συνολική εργασιακή απόδοση.

Λέξεις Κλειδιά: Ψυχολογικό συμβόλαιο, ικανοποίηση ψυχολογικού συμβολαίου, ευημερία, αφοσίωση εργαζομένων

ABSTRACT

"Flourishing and Commitment: The role of the Transactional and Relational Psychological Contract"

This thesis was carried out with the aim of studying and analyzing the effect of the psychological contract on the well-being and commitment of employees. The role of the transactional and relational psychological contract refers to the working relationships that develop between employees and the company and more specifically to their beliefs about the terms and conditions that govern these relationships.

The empirical research was conducted towards the end of the year 2022, where a structured questionnaire with closed-type questions on a graded scale was distributed to working company executives. Validly completed questionnaires were collected from 164 workers, who constitute the final sample of the research.

From the research results, it was found that the relational psychological contract positively affects work attitudes such as organizational commitment and job well-being, which in turn positively affect employee promise fulfillment. It has also been found that both the psychological contract and well-being of employees is affected by factors such as their age or work experience, which in turn is related to the situation in which an employee may be professionally. Finally, an important finding is that the majority of employees show well-being at work, at the same time when the indicators of the relational contract are high.

Therefore, based on the results of the research, the general conclusion can be formulated that the satisfaction of the psychological contract positively affects the well-being of the employees, and subsequently the work attitudes and the overall work performance.

Keywords: Psychological contract, psychological contract satisfaction, well-being, employee commitment

Περιεχόμενα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	iv
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	v
ABSTRACT	vi
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	ix
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	x
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ.....	3
1.1 Έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου.....	3
1.2. Χαρακτηριστικά και τύποι του ψυχολογικού συμβολαίου.....	6
1.3. Δημιουργία και ανάπτυξη του ψυχολογικού συμβολαίου.....	11
1.4. Μέτρηση του ψυχολογικού συμβολαίου.....	13
1.5.Η ικανοποίηση (ή εκπλήρωση) του ψυχολογικού συμβολαίου (Fulfilment of Psychological Contract).....	14
1.6. Ρήξη (breach) και παραβίαση (violation) του ψυχολογικού συμβολαίου	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΥΗΜΕΡΙΑ ΚΑΙ ΑΦΟΣΙΩΣΗ.....	19
2.1 Η έννοια της αφοσίωσης	19
2.2 Τα είδη της αφοσίωσης	20
2.3 Το μοντέλο των πέντε συνιστωσών της αφοσίωσης	23
2.4 Ευημερία και αφοσίωση.....	24
2.5 Αφοσίωση και οργανωσιακά αποτελέσματα.....	26
2.5.1 Αφοσίωση και απόδοση στην εργασία	26
2.5.2 Αφοσίωση και διατήρηση των εργαζομένων	30
2.5.3 Αφοσίωση και ικανοποίηση από την εργασία.....	32
2.5.4 Αφοσίωση και παρακίνηση των εργαζομένων	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ, ΕΥΗΜΕΡΙΑ ΚΑΙ ΑΦΟΣΙΩΣΗ	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	38
4.1. Επιλογή ερευνητικής μεθόδου και ερευνητικού εργαλείου	38

4.2 Κλίμακες.....	38
4.2.1 Κλίμακα Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	38
4.2.2 Κλίμακα Ευημερίας.....	39
4.3. Σχεδιασμός του ερωτηματολογίου.....	40
4.4. Διανομή ερωτηματολογίου και συλλογή απαντήσεων.....	41
4.5. Στατιστική Ανάλυση.....	41
4.6. Δειγματολογικό πλαίσιο.....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	43
5.1. Παρουσίαση του δείγματος.....	43
5.2. Οι απαντήσεις και η μέτρηση των μεταβλητών της έρευνας.....	46
5.3 Συσχέτιση μεταβλητών.....	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	52
6.1. Ανασκόπηση Αποτελεσμάτων.....	52
6.2. Περιορισμοί Έρευνας.....	52
6.3. Μελλοντική Έρευνα.....	53
6.4. Πρακτικές Προεκτάσεις.....	54
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	55
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία.....	55
Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία.....	58
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	59
Ερωτηματολόγιο.....	59

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Σχηματική απεικόνιση της ικανοποίησης του ψυχολογικού συμβολαίου.....	15
Διάγραμμα 2: Το μοντέλο των τριών συνιστωσών της οργανωτικής αφοσίωσης	22
Διάγραμμα 3: Η σχέση μεταξύ της ευημερίας και της αφοσίωσης.....	26
Διάγραμμα 4: Μοντέλο σύνδεσης μεταξύ HRM και απόδοσης.....	27
Διάγραμμα 5: Διάγραμμα συναίνεσης των ερωτώμενων	43
Διάγραμμα 6: Αριθμητική και ποσοστιαία κατανομή του δείγματος με βάση το φύλο.....	43
Διάγραμμα 7: Αριθμητική και ποσοστιαία κατανομή του δείγματος με βάση την ηλικία.....	44
Διάγραμμα 8: Αριθμητική και ποσοστιαία κατανομή του δείγματος με βάση το προφίλ της οικογενειακής κατάστασης.....	44
Διάγραμμα 9: Αριθμητική και ποσοστιαία κατανομή του δείγματος με βάση την εκπαίδευση	45
Διάγραμμα 10: Αριθμητική και ποσοστιαία κατανομή του δείγματος με βάση την εργασιακή εμπειρία σε έτη	45
Διάγραμμα 11: Αριθμητική και ποσοστιαία κατανομή του δείγματος με βάση τα έτη στην τρέχουσα εργασία.....	46
Διάγραμμα 12: Αποτελέσματα ανάλυσης με βάση το Ψυχολογικό Συμβόλαιο ανά Φύλο.....	47
Διάγραμμα 13: Αποτελέσματα ανάλυσης με βάση το Ψυχολογικό Συμβόλαιο ανά Ηλικία...	47
Διάγραμμα 14: Αποτελέσματα ανάλυσης με βάση το Ψυχολογικό Συμβόλαιο ανά Εργασιακή Εμπειρία	48
Διάγραμμα 15: Αποτελέσματα ανάλυσης με βάση την Ευημερία ανά Φύλο.....	48
Διάγραμμα 16: Αποτελέσματα ανάλυσης με βάση την Ευημερία ανά Ηλικία	49
Διάγραμμα 17: Αποτελέσματα ανάλυσης με βάση την Ευημερία ανά Εργασιακή Εμπειρία .	49

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Οι διαφορές μεταξύ συναλλακτικού και σχεσιακού ψυχολογικού συμβολαίου.....	8
Πίνακας 2: Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας κλίμακας Ψυχολογικού Συμβολαίου	39
Πίνακας 3: Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας κλίμακας Ευημερίας	40
Πίνακας 4: Συσχέτιση Μεταβλητών.....	51

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην παρούσα διπλωματική εργασία μελετάται και αναλύεται η επίδραση του ψυχολογικού συμβολαίου στην ευημερία και την αφοσίωση των εργαζομένων.

Αποτελεί ένα πάρα πολύ σημαντικό θέμα, ειδικότερα στη σημερινή εποχή, καθώς βοηθάει να γίνουν κατανοητά τα πραγματικά συναισθήματα που απορρέουν από την εργασία, όπως επίσης και την αφοσίωση σε αυτή, λαμβάνοντας υπόψη τους ψυχολογικούς, κοινωνικούς και οικονομικούς παράγοντες που επηρεάζουν τον ανθρώπινο παράγοντα.

Οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν στην εν λόγω εργασία ήταν δύο. Πρώτο, το ψυχολογικό συμβόλαιο, το οποίο χωρίζεται σε πολλές κατηγορίες με κυριότερες το σχεσιακό και συναλλακτικό συμβόλαιο που αναφέρονται κυρίως σε κοινωνικούς και οικονομικούς παράγοντες αντιστοίχως, και δεύτερο η ευημερία που νιώθουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους και η αφοσίωσή τους προς αυτή.

Προχωρώντας, παρατίθεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση της έρευνας που διεξήχθη, αναλύοντας βασικές θεωρητικές έννοιες που χρησιμοποιούνται στην παρούσα διπλωματική εργασία.

Ειδικότερα, στο Πρώτο (1^ο) Κεφάλαιο πραγματοποιείται η καταγραφή της έννοιας και των χαρακτηριστικών του ψυχολογικού συμβολαίου αλλά και οι προσδιοριστικοί παράγοντες οι οποίοι συντελούν στην δημιουργία και ανάπτυξη των συμβολαίων αυτών. Επιπλέον, καταγράφεται η σχέση μεταξύ της εκπλήρωσης των υποχρεώσεων του οργανισμού και της εκπλήρωσης των υποχρεώσεων των εργαζομένων, τις κύριες αιτίες που επηρεάζουν τον τρόπο και την ένταση με την οποία γίνεται αντιληπτή η ρήξη και η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου και οι βασικές κατηγορίες της μέτρησής του.

Στο Δεύτερο (2^ο) Κεφάλαιο γίνεται η εννοιολογική προσέγγιση της αφοσίωσης, στις κατηγορίες που μπορούν να χαρακτηρίσουν την αφοσίωση του εργαζομένου, την ανάλυση του πρωτοποριακού μοντέλου κατηγοριοποίησης της αφοσίωσης με το μοντέλο των τριών συνιστωσών, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ της ευημερίας των εργαζομένων και της αφοσίωσης.

Εμβαθύνοντας στο εμπειρικό υλικό της διπλωματικής εργασίας, στο Τρίτο (3^ο) Κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας αναφορικά με την επιλογή του ερευνητικού εργαλείου, τον προσδιορισμό του δείγματος, το σχεδιασμό και τη διανομή του ερωτηματολογίου και τη διαδικασία συλλογής και επεξεργασίας των δεδομένων.

Στη συνέχεια, στο Τέταρτο (4^ο) Κεφάλαιο αναλύεται η παρουσίαση του δείγματος, ο έλεγχος της αξιοπιστίας της έρευνας και οι επιμέρους μεταβλητές του ερευνητικού μοντέλου, όπως διαμορφώνονται από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων.

Στο Πέμπτο (5^ο) και τελευταίο Κεφάλαιο της εργασίας διατυπώνονται τα συμπεράσματα σε συνδυασμό με τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων, περιγράφεται η συνεισφορά και αναγράφονται οι περιορισμοί της έρευνας. Η εργασία ολοκληρώνεται με τη διατύπωση προτάσεων για μελλοντική έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ

1.1 Έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου

Ο όρος ψυχολογικό συμβόλαιο αναφέρεται για πρώτη φορά από τον Argyris (1960), ο οποίος επίσης συνέβαλε και περιέγραψε αυτήν την έννοια στην εργασία, μελετώντας θέματα οργανωτικής συμπεριφοράς (DeI Campo, 2007). Ο Argyris (1960) υποστήριξε ότι όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την διοίκηση του οργανισμού να είναι δίκαιη και ειλικρινής μαζί τους και να σέβεται τα δικαιώματά τους για την επαγγελματική τους ανάπτυξη και εξέλιξη, τότε και αυτοί θα σεβαστούν το δικαίωμα της εταιρείας στην εξέλιξη, την κερδοφορία και την ανάπτυξη. Ορισμένα βασικά σημεία που σχετίζονται με την αντίληψη του Argyris (1960) για το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι:

- **Σιωπηρές Προσδοκίες (Implicit Expectations).** Το ψυχολογικό συμβόλαιο περιλαμβάνει τις ανείπωτες και εικαζόμενες προσδοκίες που έχουν οι εργαζόμενοι σχετικά με τη σχέση που έχουν με την εργασία τους. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει προσδοκίες σχετικά με την ασφάλεια της εργασίας, την εξέλιξη της σταδιοδρομίας, την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, την αποζημίωση, τις εργασιακές ευθύνες και τη γενική αντιμετώπιση και υποστήριξη που αναμένουν από τον εργοδότη τους.
- **Δρόμος Διπλής Κατεύθυνσης (Two-Way Street).** Το ψυχολογικό συμβόλαιο καθιστά μια αμφίδρομη έννοια, όπου τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι εργοδότες έχουν τις δικές τους προσδοκίες και υποχρεώσεις. Δεν έχει να κάνει μόνο με το τι περιμένουν οι εργαζόμενοι από τον εργοδότη, αλλά και με το τι περιμένει ο εργοδότης από τον εργαζόμενο.
- **Δυναμικό και Εξελισσόμενο (Dynamic and Evolving).** Το ψυχολογικό συμβόλαιο δεν είναι στατικό. Μπορεί να αλλάξει με την πάροδο του χρόνου καθώς οι εργαζόμενοι αποκτούν εμπειρία, αναπτύσσουν νέες ανάγκες και εξελίσσονται μέσα από τις συνθήκες του οργανισμού. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος μπορεί να ξεκινήσει με την προσδοκία της επαγγελματικής ανέλιξης αλλά αν αυτό δεν υλοποιηθεί, το ψυχολογικό του συμβόλαιο μπορεί να αλλάξει.
- **Επιπτώσεις στη Δέσμευση και στην Ικανοποίηση των Εργαζομένων (Implications for Employee Engagement and Satisfaction).** Όταν το ψυχολογικό συμβόλαιο ευθυγραμμίζεται με τις πραγματικές εμπειρίες και τη θεραπεία που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας, μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης, αφοσίωσης και δέσμευσης από την εργασία,. Ωστόσο, όταν υπάρχει αποσύνδεση μεταξύ αυτού που

περιμένουν οι εργαζόμενοι και αυτού που βιώνουν, μπορεί να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια και σε ποικίλα αρνητικά αποτελέσματα στο κύκλο εργασιών.

- **Επικοινωνία και Εμπιστοσύνη (Communication and Trust).** Η αποτελεσματική επικοινωνία και η εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων και των εργοδοτών είναι απαραίτητες για τη διατήρηση ενός υγιούς ψυχολογικού συμβολαίου. Όταν υπάρχει διαφάνεια και ανοιχτή επικοινωνία σχετικά με τις προσδοκίες, μπορεί να βοηθήσει στη διασφάλιση ότι και τα δύο μέρη κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση.
- **Νομικές Επιπτώσεις (Legal Implications).** Αν και το ψυχολογικό συμβόλαιο δεν είναι ένα νομικά δεσμευτικό έγγραφο, όπως μια επίσημη σύμβαση εργασίας, μπορεί να έχει νομικές επιπτώσεις. Εφόσον οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι ο εργοδότης τους έχει παραβιάσει τους σιωπηρούς όρους του ψυχολογικού συμβολαίου, θα μπορούσε να οδηγήσει σε νομικές διαμάχες ή αξιώσεις.

Ο Levinson (1962), που θεωρείται από πολλούς ως ο πατέρας της έννοιας του ψυχολογικού συμβολαίου, το χαρακτηρίζει ως ένα σύνολο από αμοιβαίες προσδοκίες όπου τα μέρη αυτής της σχέσης δεν τις αντιλαμβάνονται πλήρως, αλλά εξακολουθεί να κατευθύνει τη μεταξύ τους σχέση. Ο Levinson χαρακτηρίζει τις προσδοκίες σιωπηρές και άρρητες (Βακόλα και Νικολάου, 2012).

Επόμενη σημαντική συμβολή στον ορισμό της έννοιας της ψυχολογικής σύμβασης προέρχεται από τον Schein (1965). Το ψυχολογικό συμβόλαιο σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι έχουν διαφορετικές προσδοκίες από την εταιρεία και το αντίστροφο. Αυτές οι προσδοκίες δεν περιλαμβάνονται σε μια επίσημη γραπτή σύμβαση μεταξύ ενός υπαλλήλου και της εταιρείας και είναι δυναμικοί καθοριστικοί παράγοντες που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά των συμβαλλόμενων μερών (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Ένα κοινό χαρακτηριστικό των θεωρητικών προσεγγίσεων αυτών των τριών ερευνητών είναι ότι αναγνωρίζουν τις ψυχολογικές συμβάσεις ως σιωπηρές, άτυπες και αμοιβαίες προσδοκίες μεταξύ εργαζομένων και οργανισμών. Επιπλέον, η ίση αντιστοίχιση αυτών των προσδοκιών (με την έννοια ότι οι προσδοκίες ενός εργαζομένου από τον οργανισμό ταιριάζουν με τις προσδοκίες του οργανισμού, δηλαδή τι οφείλει ο εργαζόμενος) μπορεί να αυξήσει την αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό και την εργασιακή απόδοση (Shahnawaz and Goswami, 2011).

Η εννοιολογική προσέγγιση του ψυχολογικού συμβολαίου παρέμεινε σχετικά αδρανής μέχρι τη δεκαετία του 1990, όταν σημειώθηκαν συστημικές αλλαγές, εξαγορές, συγχωνεύσεις και ύφεση στην παγκόσμια οικονομία και τον επιχειρηματικό κόσμο (Shahnawaz και Goswami, 2011). Σύμφωνα με τους Coyle-Shapiro και Kessler (2002),

το ενδιαφέρον για το ψυχολογικό συμβόλαιο προέκυψε κατά τη διάρκεια και/ή μετά από μια περίοδο οικονομικής ύφεσης και οργανωτικής αναδιάρθρωσης στις Ηνωμένες Πολιτείες. Η θεωρητική και εμπειρική μελέτη του ψυχολογικού συμβολαίου έχει προσελκύσει αυξανόμενο ενδιαφέρον γιατί θεωρείται εργαλείο κατανόησης και διαχείρισης στάσεων και συμπεριφορών που αναπτύσσονται και εμφανίζονται μέσα στον οργανισμό και προσδιορίζεται ο τρόπος με τον οποίο οι εργασιακές σχέσεις (μεταξύ εργαζόμενου-εργοδότη) αναπτύσσονται (Bellou, 2007).

Μια εμβληματική φιγούρα στη μελέτη του ψυχολογικού συμβολαίου, η Denisse Rousseau, έφερε μια νέα διάσταση στην έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου και τη λειτουργία του εντός των οργανισμών (Βακόλα και Νικολάου, 2012). Η Rousseau (1989, σελ. 123) όρισε ένα ψυχολογικό συμβόλαιο ως «ατομικές πεποιθήσεις ενός εργαζομένου αναφορικά με τους όρους και τις συνθήκες μιας αμοιβαίας συμφωνίας μεταξύ του συγκεκριμένου εργαζόμενου και του άλλου μέρους». Σύμφωνα με τον Del Campo (2007), ο πιο κοινός ορισμός του ψυχολογικού συμβολαίου σήμερα είναι αυτός που διατύπωσε η Rousseau (1995) χαρακτηρίζοντας ως ψυχολογικό συμβόλαιο τις ατομικές πεποιθήσεις αναφορικά με τις αμοιβαίες υποχρεώσεις στο πλαίσιο της σχέσης μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου. Οι Rousseau and Tijoriwala (1998, σελ. 679), μερικά χρόνια αργότερα, υποστήριξαν ουσιαστικά ότι «ψυχολογικό συμβόλαιο είναι οι ατομικές πεποιθήσεις ενός εργαζομένου σχετικά με τις αμοιβαίες υποχρεώσεις μεταξύ του συγκεκριμένου εργαζόμενου και του άλλου μέρους, όπως για παράδειγμα του εργοδότη (είτε αυτός είναι οργανισμός είτε ένα άλλο άτομο)». Η προσέγγιση της Rousseau διαφοροποιείται συγκριτικά με τις προηγούμενες προσεγγίσεις καθώς δίνει έμφαση στην υποσχετική φύση του ψυχολογικού συμβολαίου (Βακόλα και Νικολάου, 2012). Το ψυχολογικό συμβόλαιο χαρακτηρίζεται από τους Rousseau and Parks, 1993 ως ένα είδος υποσχετικού συμβολαίου, το οποίο αποτελείται από τρεις συνιστώσες, την υπόσχεση, την πληρωμή και την αποδοχή. Για μια μελλοντική πορεία δράσης, η πληρωμή παρέχεται ως αντάλλαγμα για την εκπλήρωση μιας υπόσχεσης και η αποδοχή αντικατοπτρίζει εθελοντική συμφωνία, πράγμα που σημαίνει ουσιαστικά ότι και οι δύο πλευρές, εργαζόμενου και οργανισμού, είναι υπεύθυνες για τη συμμόρφωση του οργανισμού με τους συμβατικούς όρους και προϋποθέσεις.

Επίσης, η Rousseau δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην υποκειμενική αξιολόγηση του εργαζομένου αναφορικά με το ψυχολογικό του συμβόλαιο, θέτοντας το προβληματισμό κατά πόσο είναι δυνατόν οι οργανισμοί να έχουν ψυχολογικά συμβόλαια, καθώς αυτά δημιουργούνται από ανθρώπους και όχι από αφηρημένες οντότητες, όπως ένας οργανισμός (Βακόλα και Νικολάου, 2012). Συμφωνεί επομένως με την άποψη του Kotter (1973) ότι δεν είναι οι οργανισμοί αυτοί που διαμορφώνουν

αντιλήψεις αλλά οι άνθρωποι μέσα στους οργανισμούς (Herriot, et. Al., 1997). Αντίλογο διαμορφώνει η σκέψη ότι ένας οργανισμός μπορεί μέσω των ατόμων που τον εκπροσωπούν να στέλνει και να λαμβάνει μηνύματα, αναφορικά με τη διαμόρφωση αμοιβαίων προσδοκιών και υποχρεώσεων μεταξύ αυτού και των εργαζομένων, δημιουργώντας έτσι το δικό του ψυχολογικό συμβόλαιο.

Σε κάθε περίπτωση πάντως μπορούμε να συμφωνήσουμε στο γεγονός ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο αναφέρεται στην αντίληψη των αμοιβαίων υποσχέσεων και υποχρεώσεων (που αντιστοιχούν στις συγκεκριμένες υποσχέσεις) μεταξύ των δύο μερών της εργασιακής σχέσης, της σχέσης ανταλλαγής μεταξύ του οργανισμού και των εργαζομένων. Αυτές οι αμοιβαίες υποσχέσεις και υποχρεώσεις συνιστούν αυτό που στη βιβλιογραφία ονομάζεται περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου (content of psychological contract) (Herriot, et. Al., 1997).

1.2. Χαρακτηριστικά και τύποι του ψυχολογικού συμβολαίου

Τα βασικά χαρακτηριστικά του ψυχολογικού συμβολαίου, τα οποία αναδεικνύονται από την ίδια την εννοιολογική προσέγγιση του και τα οποία αναφέρονται και περιγράφονται, περισσότερο ή λιγότερο αναλυτικά, από διάφορους ερευνητές (Rousseau, 2004; Katou, 2015a; Βακόλα και Νικολάου, 2012) είναι τα εξής:

- **Ανεπίσημο - Άγραφο (Informal - Unwritten).** Το ψυχολογικό συμβόλαιο περιλαμβάνει ένα σύνολο ανεπίσημων, άγραφων και υπονοούμενων όρων και κανόνων που διέπουν την εργασιακή σχέση.
- **Υποκειμενικό (Subjective).** Το ψυχολογικό συμβόλαιο, βασίζεται σε υποκειμενικές αξιολογήσεις και ερμηνείες και αναφέρεται σε ατομικές πεποιθήσεις και αντιλήψεις, αναφορικά με τις αμοιβαίες υποσχέσεις και υποχρεώσεις μεταξύ εργαζομένων και οργανισμού. Ως εκ τούτου, το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να διαφέρει από άτομο σε άτομο, μεταξύ των εργαζομένων ενός οργανισμού ή μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού (συγκεκριμένα των εκπροσώπων του οργανισμού).
- **Εθελοντικό (Voluntary).** Το ψυχολογικό συμβόλαιο αποτελεί μια εθελοντική επιλογή. Το κάθε μέλος της εργασιακής σχέσης αντιλαμβάνεται και αναπτύσσει το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου σύμφωνα με τις ελεύθερες προσωπικές του πεποιθήσεις και προσδοκίες.
- **Αμοιβαίο (Mutual-Reciprocal).** Το ψυχολογικό συμβόλαιο αναπτύσσεται στο πλαίσιο της εργασιακής σχέσης και περιλαμβάνει πάντα και τα δύο μέρη της σχέσης ανταλλαγής, καθένα από τα οποία έχουν το δικό τους ψυχολογικό συμβόλαιο. Το κάθε άτομο αναπτύσσει το δικό του ψυχολογικό συμβόλαιο και

το αντιμετωπίζει ως αμοιβαίο και κοινά αποδεκτό από τα μέρη της εργασιακής σχέσης, χωρίς φυσικά αυτό να ισχύει στην πραγματικότητα πάντοτε.

- **Δυναμικό (Dynamic).** Το ψυχολογικό συμβόλαιο διαμορφώνεται σε πρώτη φάση στην αρχή της εργασιακής σχέσης, αλλά δεν ολοκληρώνεται. Κατά την διάρκεια και εξέλιξη της σχέσης ανταλλαγής μεταξύ εργαζομένων και οργανισμού το ψυχολογικό συμβόλαιο αναπλάθεται, συχνά εμπλουτίζεται και γίνεται πιο σύνθετο. Οι αλλαγές στο ευρύτερο εξωγενές οικονομικό-κοινωνικό περιβάλλον, αλλά και οι αλλαγές στους οργανωσιακούς παράγοντες και τις εργασιακές σχέσεις εντός του οργανισμού, οδηγούν συχνά σε αλλαγές στο περιεχόμενο και τη λειτουργία του ψυχολογικού συμβολαίου.

Σύμφωνα με τη Rousseau (1990, 1995, 2004), οι δύο βασικοί τύποι ψυχολογικού συμβολαίου είναι οι εξής:

- **Συναλλακτικό (Transactional).** Τα συναλλακτικά ψυχολογικά συμβόλαια αναφέρονται σε συγκεκριμένες, σαφείς και αντιληπτές, οικονομικής φύσεως ανταλλαγές και αντιπροσωπεύουν συνήθως μια περιορισμένη ή βραχυπρόθεσμης διάρκειας εργασία. Περιλαμβάνουν όρους όπως οι ανταγωνιστικοί μισθοί, η ανταμοιβή σύμφωνα με την απόδοση, η γρήγορη εξέλιξη (Robinson, et. al., 1994), ως υποχρεώσεις του οργανισμού και η σκληρή δουλειά, ως υποχρέωση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι με συναλλακτικά συμβόλαια τείνουν να προσκολλώνται στους σαφώς προσδιορισμένους όρους και να επιδιώκουν την απασχόλησή τους κάπου αλλού όταν αλλάζουν οι συνθήκες στον οργανισμό που εργάζονται, ή όταν ο οργανισμός δεν ανταποκρίνεται στη συμφωνία τους. Τα ψυχολογικά συμβόλαια χαρακτηρίζουν τους εργαζόμενους των οποίων οι συνεισφορές είναι λιγότερο σημαντικές για τον οργανισμό. Από την άλλη πλευρά, τα συναλλακτικά συμβόλαια χαρακτηρίζουν τους εργοδότες που λειτουργούν σε ασταθείς αγορές. Οι εργοδότες αυτοί μεταβιβάζουν το μεγαλύτερο μέρος του κινδύνου από τις οικονομικές αβεβαιότητες στους εργαζόμενους. Τερματίζουν/ακυρώνουν με σχετική ευκολία, όπως και οι εργαζόμενοι με συναλλακτικά συμβόλαια, τη συναλλακτική τους συμφωνία, όταν δεν ικανοποιούνται οι ανάγκες τους (Rousseau, 2004).
- **Σχισιακό (Relational).** Τα σχισιακά ψυχολογικά συμβόλαια αναφέρονται σε λιγότερο συγκεκριμένες, σαφείς και αντιληπτές, λιγότερο οικονομικής φύσεως και περισσότερο κοινωνικής φύσεως ανταλλαγές και αντιπροσωπεύουν συνήθως μια μακροπρόθεσμη (ανοιχτού χρονικού ορίζοντα) εργασιακή σχέση. Περιλαμβάνουν όρους όπως η εργασιακή ασφάλεια, οι ευκαιρίες κατάρτισης

και ανάπτυξης, οι προοπτικές καριέρας, η υποστήριξη σε προσωπικά προβλήματα (Robinson, et. al., 1994), ως υποχρεώσεις του οργανισμού και η πίστη, η αφοσίωση, η δέσμευση και η εμπιστοσύνη (Hornung and Glaser, 2010), ως υποχρεώσεις των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι με σχεσιακά συμβόλαια τείνουν να είναι πιο πρόθυμοι να εργαστούν υπερωρίες, είτε πληρώνονται είτε όχι, προκειμένου να βοηθήσουν τους συναδέλφους τους ή/και να υποστηρίξουν οργανωσιακές αλλαγές που κρίνονται απαραίτητες από τον εργοδότη τους. Οι εργαζόμενοι αυτοί, παρόλο που εξοργίζονται όταν παραβιάζεται η ενσωματωμένη σε τέτοια συμβόλαια αφοσίωση, αναζητούν τρόπο ώστε να δικαιολογήσουν ή/και να διατηρήσουν τη σχέση με τον οργανισμό τους. Από την άλλη πλευρά, οι εργοδότες με σχεσιακά συμβόλαια απορροφούν το μεγαλύτερο μέρος του κινδύνου από τις οικονομικές αβεβαιότητες, προστατεύοντας τους εργαζόμενους από οικονομική ύφεση (Rousseau, 2004).

Η έρευνα της Denise Rousseau (2004) αποτέλεσε σημαντικό αντίκτυπο στον τομέα της οργανωσιακής ψυχολογίας, ρίχνοντας φως στη διαχείριση του ψυχολογικού συμβολαίου για την ενίσχυση των θετικών σχέσεων μεταξύ εργοδότη-εργαζομένου και την ενίσχυση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Οι διαφορές που παρουσίασε μεταξύ των συναλλακτικών και σχεσιακών ψυχολογικών συμβολαίων είναι πως τα συναλλακτικά και σχεσιακά ψυχολογικά συμβόλαια είναι δύο διακριτές έννοιες που υπογραμμίζουν διαφορετικές πτυχές της εργασιακής σχέσης. Οι βασικές διαφορές μεταξύ τους αφορούν:

Πίνακας 1: Οι διαφορές μεταξύ συναλλακτικού και σχεσιακού ψυχολογικού συμβολαίου

Συναλλακτικό Ψυχολογικό Συμβόλαιο	Σχεσιακό Ψυχολογικό Συμβόλαιο
Οικονομικής φύσεως	Κοινωνικής φύσεως
Εστίαση σε συγκεκριμένες συμφωνίες	Εστίαση στη ποιότητα της σχέσης
Βραχυπρόθεσμη διάρκεια	Μακροπρόθεσμη διάρκεια
Άκαμπτα και εστιασμένα	Ευέλικτα και προσαρμόσιμα
Άμεσες συνέπειες	Μελλοντικές συνέπειες

Πηγή: Denise Rousseau, 2004

Πιο αναλυτικά:

1. Φύση της σύμβασης (Nature of the Contract)

- **Συναλλακτικό Ψυχολογικό Συμβόλαιο (Transactional Psychological Contract):** Αυτός ο τύπος ψυχολογικού συμβολαίου έχει συναλλακτικό χαρακτήρα, δίνοντας έμφαση σε συγκεκριμένες, συχνά βραχυπρόθεσμες και απτές συμφωνίες μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών. Χαρακτηρίζεται από μια ρητή ανταλλαγή πόρων, όπως η αμοιβή και η ασφάλεια της εργασίας και συγκεκριμένες επαγγελματικές ευθύνες. Τείνει να επικεντρώνεται περισσότερο σε άμεσες πτυχές της εργασιακής σχέσης που σχετίζονται με τα καθήκοντα.
- **Σχεσιακό Ψυχολογικό Συμβόλαιο (Relational Psychological Contract):** Το σχεσιακό ψυχολογικό συμβόλαιο είναι πιο μακροπρόθεσμο και αορίστου χρόνου. Δίνει έμφαση σε μια ευρύτερη, συνεχή σχέση μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών που υπερβαίνει τις συγκεκριμένες συναλλαγές. Χαρακτηρίζεται από εμπιστοσύνη, αμοιβαίο σεβασμό, υποστήριξη και προσδοκία για συνεχή απασχόληση και εξέλιξη σταδιοδρομίας εντός του οργανισμού.

2. Εστίαση στις συμφωνίες (Focus on Agreements)

- **Συναλλακτικό Ψυχολογικό Συμβόλαιο (Transactional Psychological Contract):** Σε ένα συναλλακτικό ψυχολογικό συμβόλαιο, η εστίαση είναι σε συγκεκριμένες συμφωνίες και προσδοκίες. Οι εργαζόμενοι αναμένουν ότι ο οργανισμός θα εκπληρώσει συγκεκριμένες υποσχέσεις που σχετίζονται με τη δουλειά τους, την αποζημίωση και τα οφέλη σε αντάλλαγμα για την εργασία τους.
- **Σχεσιακό Ψυχολογικό Συμβόλαιο (Relational Psychological Contract):** Το σχεσιακό ψυχολογικό συμβόλαιο εστιάζει λιγότερο σε συγκεκριμένες συμφωνίες και περισσότερο στη συνολική ποιότητα της σχέσης. Οι εργαζόμενοι με ένα σχεσιακό συμβόλαιο μπορεί να έχουν προσδοκίες που σχετίζονται με την εξέλιξη της σταδιοδρομίας, ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον και ευκαιρίες για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη.

3. Διάρκεια (Duration)

- **Συναλλακτικό Ψυχολογικό Συμβόλαιο (Transactional Psychological Contract):** Ο συγκεκριμένος τύπος σύμβασης συνδέεται συχνά με βραχυπρόθεσμες εργασιακές σχέσεις και μπορεί να επαναδιαπραγματεύεται συχνά καθώς αλλάζουν τα καθήκοντα. Είναι πιο πιθανό να αλλάξει καθώς εξελίσσονται οι ατομικοί ρόλοι και οι ευθύνες.
- **Σχεσιακό Ψυχολογικό Συμβόλαιο (Relational Psychological Contract):** Το σχεσιακό ψυχολογικό συμβόλαιο συνήθως περιλαμβάνει μια πιο

μακροπρόθεσμη προοπτική και μια δέσμευση για μια διαρκή σχέση μεταξύ του εργαζομένου και του οργανισμού. Συχνά συνδέεται με την αίσθηση της εργασιακής ασφάλειας και την πίστη στη μακροπρόθεσμη επένδυση του οργανισμού στην ανάπτυξη των εργαζομένων.

4. Ευελιξία (Flexibility)

- **Συναλλακτικό Ψυχολογικό Συμβόλαιο (Transactional Psychological Contract):** Τα συναλλακτικά συμβόλαια τείνουν να είναι πιο άκαμπτα και εστιασμένα στην εργασία. Βασίζονται σε σαφείς προσδοκίες και μπορεί να μην επιτρέπουν μεγάλη ευελιξία στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι προσεγγίζουν την εργασία τους ή αλληλεπιδρούν με τον οργανισμό.
- **Σχισιακό Ψυχολογικό Συμβόλαιο (Relational Psychological Contract):** Τα σχισιακά συμβόλαια είναι πιο ευέλικτα και προσαρμόσιμα. Επιτρέπουν μεγαλύτερα περιθώρια στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι συνεισφέρουν στον οργανισμό αλλά και πώς ο οργανισμός τους υποστηρίζει στην επαγγελματική τους ανάπτυξη και εξέλιξη.

5. Συνέπειες παραβίασης (Consequences of Breach)

- **Συναλλακτικό Ψυχολογικό Συμβόλαιο (Transactional Psychological Contract):** Η παραβίαση τους συναλλακτικού συμβολαίου συνδέεται συχνά με άμεσες και απτές συνέπειες, όπως μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση, εμπιστοσύνη ή δέσμευση. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιδράσουν έντονα εάν δεν τηρηθούν συγκεκριμένες υποσχέσεις που σχετίζονται με την αμοιβή ή την ασφάλεια της εργασίας.
- **Σχισιακό Ψυχολογικό Συμβόλαιο (Relational Psychological Contract):** Η παραβίαση ενός σχισιακού συμβολαίου μπορεί να οδηγήσει σε μακροπρόθεσμες συνέπειες, όπως απώλεια εμπιστοσύνης στον οργανισμό και μείωση της δέσμευσης ενός εργαζομένου στους μακροπρόθεσμους στόχους του οργανισμού. Μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη αφοσίωση και προθυμία αναζήτησης νέων επαγγελματικών ευκαιριών.

Με βάση αποτελέσματα συγκεκριμένων ερευνών, υποστηρίζεται η άποψη ότι στην πράξη το ψυχολογικό συμβόλαιο σπάνια είναι απόλυτα, σταθερά και μόνιμα συναλλακτικό ή σχισιακό (Rousseau and Tijoriwala, 1998) και ότι η σχέση ανταλλαγής μεταξύ εργαζομένων και οργανισμού περιλαμβάνει στοιχεία και των δύο αυτών διαστάσεων (Arnold, 1996). Ένας ακόμη τύπος ψυχολογικού συμβολαίου είναι το «υβριδικό» («*hybrid*») ή *ισορροπημένο (balanced)* ψυχολογικό συμβόλαιο. Τα ισορροπημένα συμβόλαια συνδυάζουν την ανοιχτού χρονικού ορίζοντα εργασιακή σχέση και το αμοιβαίο ενδιαφέρον που χαρακτηρίζει τα σχισιακά συμβόλαια με τις

απαιτήσεις απόδοσης και την επαναδιαπραγμάτευση που χαρακτηρίζει τα συναλλακτικά συμβόλαια. Στα ισορροπημένα συμβόλαια, ο οργανισμός δεσμεύεται για την ανάπτυξη των εργαζομένων, προσδοκώντας την ευελιξία και προθυμία τους να προσαρμόζονται στις αλλαγές των οικονομικών συνθηκών (Rousseau, 2004).

Τέλος, κατά τη Rousseau (2000), υπάρχει και το μεταβατικό συμβόλαιο το οποίο αποτελεί μία ασαφή και εντελώς διαφορετική συνθήκη από αυτή του καθιερωμένου συμβολαίου εργασίας λόγω των επιπτώσεων με τις οποίες μπορεί να έρθει αντιμέτωπος ο οργανισμός από ενδεχόμενες ανακατατάξεις στο εσωτερικό του και για αυτό το λόγο δεν αποτελεί ουσιαστικά κάποιο είδος ψυχολογικού συμβολαίου. Η αστάθεια και η αβεβαιότητα που επικρατεί σε περιόδους μεγάλων αλλαγών και κρίσεων στον οργανισμό οδηγούν στην παραπάνω ασάφεια, όπου οι σχέσεις όλων των συμβαλλόμενων μερών διέπονται από αβεβαιότητα και δυσπιστία με αποτέλεσμα την διάβρωση τους.

1.3. Δημιουργία και ανάπτυξη του ψυχολογικού συμβολαίου

Ένα σημαντικό θέμα αναφορικά με το ρόλο των ψυχολογικών συμβολαίων στο χώρο εργασίας, είναι οι προσδιοριστικοί παράγοντες, οι οποίοι συντελούν στην δημιουργία και ανάπτυξη των συμβολαίων αυτών. Βάση των αναλύσεων και ερευνών που υπάρχουν έως σήμερα, οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργία και ανάπτυξη του ψυχολογικού συμβολαίου των εργαζομένων είναι οι εξής:

- **Προσωπικότητα.** Με βάση την έρευνα των Raja, Johns and Ntalianis (2004) τα άτομα με νευρωτικό χαρακτήρα τείνουν προς τη διαμόρφωση συναλλακτικών συμβολαίων, ενώ τα άτομα με υψηλή ευσυνειδησία και αυτοεκτίμηση τείνουν προς τη δημιουργία σχεσιακών συμβολαίων. Παρόμοια έρευνα των Nikolaou, et. al., (2007) στην Ελλάδα έδειξε ότι οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα εξωστρέφειας και ευσυνειδησίας τείνουν να δημιουργούν σχεσιακά συμβόλαια, καθώς δίνουν ιδιαίτερη σημασία σε ενδογενή χαρακτηριστικά της εργασίας όπως η ενδιαφέρουσα εργασία, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η αυτονομία, η συνεχιζόμενη κατάρτιση. Αντίστοιχα, οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα νευρωτισμού τείνουν να δημιουργούν συναλλακτικά συμβόλαια, καθώς δίνουν ιδιαίτερη σημασία σε εξωγενή χαρακτηριστικά της εργασίας όπως οι συνταξιοδοτικές παροχές, οι παροχές υγείας, το ασφαλές εργασιακό περιβάλλον.
- **Εργασιακές αξίες (work values) και στόχοι καριέρας (career goals).** Σύμφωνα με τους Sverko and Super (1995) οι εργασιακές αξίες είναι οι γενικοί και σχετικά σταθεροί στόχοι, τους οποίους τα άτομα προσπαθούν να πετύχουν

μέσω της εργασίας τους. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι στόχοι αυτοί επηρεάζουν τις επιλογές και τη συμπεριφορά των εργαζομένων (Βακόλα και Νικολάου, 2012) και προφανώς την ανάπτυξη του ψυχολογικού τους συμβολαίου. Επιπλέον, σύμφωνα με τη Rousseau (2004), οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλούς στόχους καριέρας και βλέπουν το συγκεκριμένο οργανισμό απλά ως ένα ενδιάμεσο σκαλί για την επίτευξη του τελικού στόχου, δημιουργούν συναλλακτικά συμβόλαια με τον οργανισμό. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι που «βλέπουν» την καριέρα τους στο πλαίσιο μιας μακροχρόνιας εργασιακής σχέσης με τον οργανισμό τους, δημιουργούν σχεσιακά συμβόλαια.

- **Προηγούμενη εμπειρία.** Οι εμπειρίες των εργαζομένων που έχουν αποκομίσει και οι αντιλήψεις που έχουν διαμορφώσει από τυχόν προηγούμενη εργασιακή σχέση με άλλους εργοδότες, επηρεάζουν ιδιαίτερα τη δημιουργία και ανάπτυξη του ψυχολογικού τους συμβολαίου που διαμορφώνεται και λειτουργεί στο πλαίσιο μιας νέας εργασιακής σχέσης με έναν οργανισμό (Rousseau, 2004).
- **Πρακτικές ΔΑΔ του οργανισμού.** Οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (πρακτικές ΔΑΔ) ενός οργανισμού και ο τρόπος με το οποίο αυτές επικοινωνούνται και εφαρμόζονται από τον οργανισμό και συγκεκριμένα από τους εκπροσώπους του οργανισμού, είναι ένας από τους σημαντικότερους προσδιοριστικούς παράγοντες για τη δημιουργία και ανάπτυξη του ψυχολογικού συμβολαίου. Σύμφωνα με τη Rousseau (1995) οι πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζει ένας οργανισμός μεταφέρουν στους εργαζόμενους πολύ ισχυρά μηνύματα, αναφορικά με το τί περιμένει από αυτούς αλλά και το τί μπορούν αυτοί να περιμένουν από τον οργανισμό. Τέτοιες πρακτικές είναι οι πρακτικές προσέλκυσης και πρόσληψης προσωπικού, οι πρακτικές οργανωσιακής κοινωνικοποίησης των νεοπροσληθέντων, οι πρακτικές κατάρτισης και ανάπτυξης των εργαζομένων και οι πρακτικές αξιολόγησης και ανταμοιβών (Rousseau, 2004; Bellou, 2007; Βακόλα και Νικολάου, 2012; Katou, 2015a).
- **Συνάδελφοι.** Οι πληροφορίες που παίρνουν οι εργαζόμενοι από τους συναδέλφους τους, αποτελούν έναν ακόμη παράγοντα που μπορεί να επηρεάσει τη διαμόρφωση του ψυχολογικού τους συμβολαίου. Οι πληροφορίες αυτές μπορεί να αναφέρονται γενικά στις υφιστάμενες εργασιακές σχέσεις στον οργανισμό, ή ειδικά στις υποσχέσεις με τις οποίες δεσμεύεται ο οργανισμός απέναντι στους εργαζόμενους (ασφάλεια εργασίας) και τις υποχρεώσεις που θεωρεί ότι αυτοί έχουν απέναντί του (τιμιότητα, πίστη) (Rousseau, 2004).

1.4. Μέτρηση του ψυχολογικού συμβολαίου

Η μελέτη του ψυχολογικού συμβολαίου αναφέρεται στην ανάλυση πληθώρας ζητημάτων και επιμέρους συνιστωσών, για την εκτίμηση των οποίων έχουν αναπτυχθεί και χρησιμοποιούνται από τους ερευνητές τρεις βασικές κατηγορίες μέτρησης, οι οποίες παρουσιάζονται από τους Rousseau and Tijoriwala (1998) ως εξής:

A) Μέτρηση περιεχομένου του ψυχολογικού συμβολαίου (content measures). Η μέτρηση περιεχομένου ουσιαστικά περιλαμβάνει τον προσδιορισμό και την εκτίμηση των επιμέρους όρων του ψυχολογικού συμβολαίου, δηλαδή των υποχρεώσεων του οργανισμού και των εργαζομένων, καθώς και των σχέσεων αλληλεπίδρασης μεταξύ αυτών των όρων (συσχετίσεις ή σχέσεις αμοιβαιότητας μεταξύ συγκεκριμένων υποχρεώσεων του οργανισμού και συγκεκριμένων υποχρεώσεων των εργαζομένων). Οι διάφορες έρευνες που διεξάγονται σχετικά με το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου, επιχειρούν να προσδιορίσουν και να εκτιμήσουν τις υποσχέσεις και υποχρεώσεις του οργανισμού και των εργαζομένων προσεγγίζοντας το θέμα είτε από την πλευρά των εργαζομένων, είτε από την πλευρά του εργοδότη/οργανισμού, είτε και από τις δύο πλευρές. Επιχειρούν δε να απαντήσουν σε ποικιλία ερευνητικών ερωτημάτων, μεταξύ των οποίων είναι και η ενδεχόμενη διαφοροποίηση του περιεχομένου του ψυχολογικού συμβολαίου μεταξύ των εργαζομένων με διαφορετική θέση στον οργανισμό, μεταξύ διαφορετικών οργανισμών, μεταξύ διαφορετικών χωρών και πολιτισμών. Οι ερευνητές χρησιμοποιούν τις εξής τρεις μεθόδους μέτρησης του περιεχομένου του ψυχολογικού συμβολαίου:

- Προσδιορισμός των συγκεκριμένων όρων του ψυχολογικού συμβολαίου (specific terms), δηλαδή των ξεχωριστών, συγκεκριμένων υποχρεώσεων του οργανισμού και των συγκεκριμένων υποχρεώσεων των εργαζομένων.
- Σύνθεση των συγκεκριμένων υποχρεώσεων σε ομάδες (composites), διαμορφώνοντας ευρύτερα μοτίβα και δείκτες που μπορούν να χαρακτηρίσουν το ψυχολογικό συμβόλαιο (το μοτίβο «συνεργασία/σύμπραξη» που αναφέρεται σε ισχυρή σχέση αμοιβαιότητας μεταξύ των υποχρεώσεων του οργανισμού και των υποχρεώσεων των εργαζομένων).
- Ονομαστική ταξινόμηση (nominal classifications) του ψυχολογικού συμβολαίου, που ουσιαστικά αφορά σε εκτίμηση του τύπου του ψυχολογικού συμβολαίου (σχεσιακό, συναλλακτικό).

B) Μέτρηση χαρακτηριστικών του ψυχολογικού συμβολαίου (feature measures).

Πρόκειται ουσιαστικά για τον προσδιορισμό και την εκτίμηση των χαρακτηριστικών ιδιοτήτων του ψυχολογικού συμβολαίου, οι οποίες περιγράφουν και τον τρόπο με τον

οποίο αυτό επικοινωνείται μεταξύ των μερών της εργασιακής σχέσης. Τα αποτελέσματα της μέτρησης αυτής είναι συγκεκριμένα επίθετα που χαρακτηρίζουν το ψυχολογικό συμβόλαιο όπως ρητό/υπονοούμενο, γραπτό/άγραφο, στατικό/δυναμικό, συγκεκριμένο/αόριστο, βραχυχρόνιο/μακροχρόνιο. (Macneil, 1985; Parks and Van Dyne, 1995). Με τον προσδιορισμό και την αξιολόγηση των ιδιοτήτων του ψυχολογικού συμβολαίου, οι ερευνητές μπορούν να κατανοήσουν σε μεγάλο βαθμό πώς ο τρόπος με το οποίο επικοινωνείται το ψυχολογικό συμβόλαιο μπορεί να επηρεάσει το περιεχόμενο και τον βαθμό εκπλήρωσής του. Για παράδειγμα, όσο πιο σαφές είναι ένα ψυχολογικό συμβόλαιο τόσο περισσότερο αυξάνεται η πιθανότητα να γίνει κατανοητό/αντιληπτό με τον ίδιο τρόπο και από τις δύο πλευρές της εργασιακής σχέσης (τον οργανισμό και τους εργαζόμενους) και επομένως μειώνεται η πιθανότητα ρήξης ή παραβίασης του, εξαιτίας της ασυμφωνίας των δύο πλευρών (βλ. Υποκεφάλαιο 1.5).

Γ) Μέτρηση της κατάστασης (status) του ψυχολογικού συμβολαίου (evaluation oriented measures). Με την κατηγορία αυτή μέτρησης εκτιμάται και αξιολογείται ο βαθμός ικανοποίησης, αλλαγής ή ρήξης/παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου. Η μέτρηση αυτή στηρίζεται σε ατομικές πεποιθήσεις και αντιλήψεις που διαμορφώνονται από τη σύγκριση της πραγματικής οργανωσιακής εμπειρίας με το υφιστάμενο ψυχολογικό συμβόλαιο. Δύο γενικοί δείκτες που χρησιμοποιούνται συνήθως από τους ερευνητές είναι οι εξής:

- Ο δείκτης ικανοποίησης του ψυχολογικού συμβολαίου, που μετρά το βαθμό ικανοποίησης σε πεντάβαθμη κλίμακα (από το 1: «καθόλου/πάρα πολύ χαμηλός βαθμός» ως το 5: «πάρα πολύ υψηλός βαθμός») και
- Ο διχοτομικός δείκτης μέτρησης της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου, ένας απλός δείκτης που μετρά (με ναι ή όχι) την ύπαρξη αντιληπτής παραβίασης.

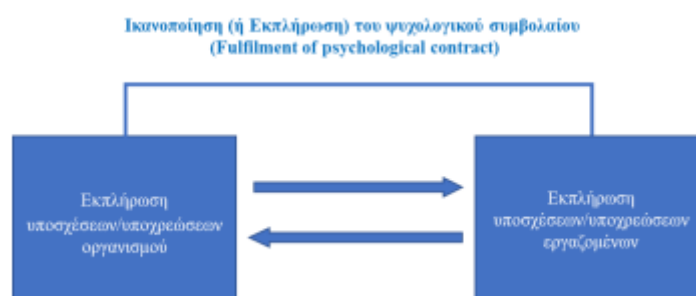
1.5. Η ικανοποίηση (ή εκπλήρωση) του ψυχολογικού συμβολαίου (Fulfilment of Psychological Contract)

Σύμφωνα με διάφορους ερευνητές, η αντιληπτή ικανοποίηση ή εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου (fulfilment of psychological contract) αναφέρεται στις αντιλήψεις και την ατομική πεποίθηση των εργαζομένων ότι οι εργοδότες τους έχουν ανταποκριθεί στις ηθικές υποχρεώσεις που έχουν προς αυτούς (Dabos and Rousseau, 2004; Coyle-Shapiro and Kessler, 2000). Ο εννοιολογικός ορισμός του ψυχολογικού συμβολαίου στο Υποκεφάλαιο 1.1., κατέληξε στη διατύπωση ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο αποτελεί τις ατομικές πεποιθήσεις αναφορικά με τις αμοιβαίες υποσχέσεις

και υποχρεώσεις μεταξύ των δύο μερών της εργασιακής σχέσης, της σχέσης ανταλλαγής μεταξύ του οργανισμού και των εργαζομένων. Αν λοιπόν οι όροι του ψυχολογικού συμβολαίου είναι οι υποσχέσεις/υποχρεώσεις του οργανισμού από τη μια πλευρά και οι υποσχέσεις/υποχρεώσεις των εργαζομένων από την άλλη πλευρά, η ικανοποίηση του ψυχολογικού συμβολαίου συντίθεται από την εκπλήρωση των υποχρεώσεων του οργανισμού και την εκπλήρωση των υποχρεώσεων των εργαζομένων.

Τη σχέση μεταξύ της εκπλήρωσης των υποχρεώσεων του οργανισμού και της εκπλήρωσης των υποχρεώσεων των εργαζομένων μπορεί να εξηγήσει ο κανόνας της αμοιβαιότητας (norm of reciprocity). Υποστηρίζεται από τους Herriot, et. al. (1997) ότι σύμφωνα με τον κανόνα της αμοιβαιότητας, η εκπλήρωση των υποχρεώσεων του ενός μέρους της εργασιακής σχέσης εξαρτάται από την εκπλήρωση των υποχρεώσεων του άλλου μέρους της εργασιακής σχέσης. Στο Διάγραμμα 1 απεικονίζεται σχηματικά η ικανοποίηση του ψυχολογικού συμβολαίου ως ένα σύστημα αμοιβαίας εκπλήρωσης υποσχέσεων και υποχρεώσεων του οργανισμού και των εργαζομένων:

Διάγραμμα 1: Σχηματική απεικόνιση της ικανοποίησης του ψυχολογικού συμβολαίου



Πηγή: Herriot, et. al. (1997)

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του ψυχολογικού συμβολαίου είναι η υποκειμενική του φύση. Εφόσον το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου διαμορφώνεται με βάση την αντίληψη και τις ατομικές πεποιθήσεις αναφορικά με το ποιες είναι οι αμοιβαίες υποχρεώσεις μεταξύ οργανισμού και εργαζομένων, έτσι και η ικανοποίηση του ψυχολογικού συμβολαίου αναφέρεται στην αντίληψη και τις ατομικές πεποιθήσεις σχετικά με την εκπλήρωση των αμοιβαίων αυτών υποχρεώσεων (Rousseau, 2004; Katou, 2015a; Βακόλα και Νικολάου, 2012). Λαμβάνοντας υπόψη τα βασικά χαρακτηριστικά του ψυχολογικού συμβολαίου (βλ. Υποκεφάλαιο 1.2.) και συγκεκριμένα τον ανεπίσημο, άγραφο, υποκειμενικό,

εθελοντικό και δυναμικό χαρακτήρα του, μπορούμε να υποστηρίξουμε την άποψη ότι απαραίτητη προϋπόθεση για την ικανοποίηση του ψυχολογικού συμβολαίου είναι η αντίληψη, κατανόηση και αποδοχή και από τα δύο μέρη της εργασιακής σχέσης των ίδιων, σαφώς προσδιορισμένων όρων του ψυχολογικού συμβολαίου (των αμοιβαίων με άλλα λόγια υποσχέσεων μεταξύ οργανισμού και εργαζομένων), καθώς επίσης και της εκάστοτε αλλαγής αυτών των όρων. Το σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ή σύστημα ΔΑΔ (Human Resource Management System ή HRM System) που έχει αναπτυχθεί στον οργανισμό, μπορεί να παίξει σημαντικό ρόλο στην εξασφάλιση της ως άνω προϋπόθεσης, αλλά και γενικότερα στην ικανοποίηση του ψυχολογικού συμβολαίου.

Συγκεκριμένα, το σύστημα ΔΑΔ ενός οργανισμού δομείται από τρεις βασικές συνιστώσες (Bowen and Ostroff, 2004):

- **Το περιεχόμενο (HRM content):** Το σύνολο των πολιτικών και πρακτικών που εφαρμόζει ένας οργανισμός αναφορικά με την απόκτηση, ανάπτυξη, διατήρηση και αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου του, προκειμένου να πετύχει τους στρατηγικούς του στόχους (Boselie, et. al., 2005).
- **Τη διαδικασία εφαρμογής (HRM process):** Ο τρόπος με τον οποίο οι πολιτικές και πρακτικές ΔΑΔ ενός οργανισμού επικοινωνούνται στους εργαζόμενους (Li, et. al., 2011). Ο οργανισμός για να επικοινωνήσει αποτελεσματικά τις πολιτικές και πρακτικές ΔΑΔ, θα πρέπει να μεταφέρει σαφές μήνυμα σε όλους τους εργαζόμενους σχετικά με τη σημασία, το στόχο και το αποτέλεσμα των πρακτικών αυτών αλλά και τη συνέπεια στο τρόπο εφαρμογής τους και επιπλέον, να εξασφαλίσει τη συναίνεση και αποδοχή. Με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι πιθανότατα αναπτύσσουν ισχυρή συλλογική στάση και συμπεριφορά για την εκπλήρωση ενός κοινού οργανωσιακού σκοπού (Bowen and Ostroff, 2004; Katou, 2015a)
- **Το κλίμα (HRM climate):** Ο τρόπος με τον οποίο οι συγκεκριμένες πολιτικές και πρακτικές ΔΑΔ ενός οργανισμού γίνονται αντιληπτές από τους εργαζόμενους (Kinnie et al, 2005).

Από τα παραπάνω μπορούμε να υποθέσουμε ότι η επιλογή συγκεκριμένων πρακτικών ΔΑΔ, ο τρόπος εφαρμογής και επικοινωνίας τους και ο τρόπος με το οποίο τις αντιλαμβάνονται τελικώς οι εργαζόμενοι, επηρεάζουν το βαθμό στο οποίο μπορεί να επιτευχθεί η κοινή αντίληψη, κατανόηση και αποδοχή και από τα δύο μέρη της εργασιακής σχέσης των ίδιων, σαφώς προσδιορισμένων όρων του ψυχολογικού συμβολαίου, που όπως ήδη αναφέρθηκε αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ικανοποίηση του. Επιπλέον, το σύστημα ΔΑΔ ενός οργανισμού μπορεί να αναπτύξει

ένα θετικό οργανωσιακό περιβάλλον μέσα στο οποίο προωθείται και διευκολύνεται η εκπλήρωση των υποσχέσεων τόσο του οργανισμού όσο και των εργαζομένων (Suazo, et. al., 2009). Ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα είναι η σκέψη ότι το σύστημα ΔΑΔ αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την άμεση και έμμεση εκπλήρωση των υποσχέσεων του οργανισμού ή/και για τη διαμόρφωση της αντίληψης των εργαζομένων σχετικά με την εκπλήρωση των υποσχέσεων του οργανισμού, γεγονότα που με τη σειρά τους επηρεάζουν την εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων (Suazo, et. al., 2009).

1.6. Ρήξη (breach) και παραβίαση (violation) του ψυχολογικού συμβολαίου

Δύο έννοιες που περιγράφουν την κατάσταση, το “status” του ψυχολογικού συμβολαίου όταν αυτό δεν ικανοποιείται είναι η ρήξη του ψυχολογικού συμβολαίου (psychological contract breach) και η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου (psychological contract violation). Συγκεκριμένα:

- **Η ρήξη του ψυχολογικού συμβολαίου (psychological contract breach)** αποτελεί μια γνωστική διαδικασία, στο πλαίσιο της οποίας οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι ο οργανισμός απέτυχε να εκπληρώσει μία ή περισσότερες υποχρεώσεις του (Morrison and Robinson, 1997).
- **Η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου (psychological contract violation)** αποτελεί μια συναισθηματική διαδικασία, στο πλαίσιο της οποίας οι εργαζόμενοι νιώθουν θυμωμένοι και προδομένοι όταν αντιλαμβάνονται ότι ο οργανισμός απέτυχε να εκπληρώσει μία ή περισσότερες υποχρεώσεις του (Morrison and Robinson, 1997).

Η ρήξη και η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου έχουν, όπως και η ικανοποίηση του ψυχολογικού συμβολαίου, υποκειμενικό χαρακτήρα και αναφέρονται ουσιαστικά στην αντίληψη και τις ατομικές πεποιθήσεις των εργαζομένων αναφορικά με την μη εκπλήρωση των υποχρεώσεων του οργανισμού. Επίσης, παρά το γεγονός ότι σε θεωρητικό επίπεδο η ρήξη του ψυχολογικού συμβολαίου περιγράφει μια γνωστική κατάσταση, ενώ η παραβίαση μια συναισθηματική κατάσταση, στην πράξη συχνά η διάκριση αυτή θολώνει και χάνεται (Shahnawaz and Goswami, 2011). Βέβαια, σύμφωνα με τους Morrison and Robinson (1997) η παραβίαση είναι πιθανότατα το επακόλουθο, το αποτέλεσμα μιας ρήξης. Ωστόσο, είναι επίσης πιθανό να συμβεί ρήξη του ψυχολογικού συμβολαίου χωρίς να επέλθουν και τα ακραία συναισθήματα της παραβίασης.

Οι κύριες αιτίες που επηρεάζουν τον τρόπο και την ένταση με την οποία γίνεται αντιληπτή η ρήξη και η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου, είναι οι εξής (Morrison and Robinson, 1997):

- **Η Υπαναχώρηση (reneging)**: Ο οργανισμός ανακαλεί μια εργοδοτική υπόσχεση/υποχρέωση, δηλαδή αναγνωρίζει την ύπαρξή της αλλά δεν την εκπληρώνει λόγω:
 - **αδυναμίας (inability)** του να εκπληρώσει τη συγκεκριμένη υποχρέωση, συνήθως εξαιτίας αλλαγών στο περιβάλλον ή
 - **απροθυμίας (unwillingness)** του, που οφείλεται στο γεγονός ότι έδωσε μια υπόσχεση χωρίς να έχει την πρόθεση να την εκπληρώσει
- **Η Ασυμφωνία των δύο πλευρών (incongruence)**: Στην περίπτωση αυτή ο οργανισμός και οι εργαζόμενοι έχουν κατανοήσει διαφορετικά τις αμοιβαίες υποσχέσεις/υποχρεώσεις τους. Βασικοί λόγοι της ασυμφωνίας είναι η πολυπλοκότητα και η ασάφεια των μεταδιδόμενων μηνυμάτων και η έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των δύο μερών της εργασιακής σχέσης.
- **Η Επαγρύπνηση των εργαζομένων**, η αλλιώς η ικανότητά τους να αντιλαμβάνονται άμεσα αν ο οργανισμός καλύπτει το ψυχολογικό τους συμβόλαιο.

Σύμφωνα με τους Coyle-Saphiro and Kessler (2000) η αντίληψη, η πεποίθηση των εργαζομένων ότι ο οργανισμός δεν τηρεί τις υποσχέσεις του έχει αρνητικές επιπτώσεις στην εκπλήρωση των δικών τους υποσχέσεων και υποχρεώσεων. Σύμφωνα με τους Shore and Tetrick (1994), ο τρόπος και η ένταση με την οποία γίνεται αντιληπτή η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου από τους εργαζόμενους, εξαρτάται από τον τύπο της παραβίασης, το μέγεθος της απόκλισης μεταξύ των υποσχέσεων του οργανισμού και της πραγματικής τους συνεισφοράς και τον βαθμό στον οποίο η παραβίαση οφείλεται σε υπαιτιότητα του ίδιου του οργανισμού και όχι άλλων ανεξάρτητων παραγόντων. Επίσης, η ένταση της ρήξης ή/και παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη σημασία που έχουν για τους εργαζόμενους οι υποσχέσεις του οργανισμού που δεν εκπληρώνονται (Coyle-Shapiro, 2002). Ο τρόπος και η ένταση τελικά με την οποία αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τη ρήξη ή/και παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου, επηρεάζει προφανώς το περιεχόμενο και την ένταση των επιπτώσεων της στην εκπλήρωση των υποσχέσεων από την πλευρά των εργαζομένων και γενικότερα στη συμπεριφορά τους μέσα τον οργανισμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΥΗΜΕΡΙΑ ΚΑΙ ΑΦΟΣΙΩΣΗ

2.1 Η έννοια της αφοσίωσης

Για την εργασιακή αφοσίωση έχουν δοθεί, κατά καιρούς, αρκετοί ορισμοί και ερμηνείες με σκοπό την αποσαφήνιση του τι σημαίνει εργασιακή αφοσίωση, όπως θα δούμε παρακάτω.

Σύμφωνα με τον Coentzee (2005), η εργασιακή αφοσίωση μπορεί να χαρακτηριστεί ως η ψυχολογική σύνδεση του κάθε ατόμου ανεξάρτητα από τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται και στον οποίο ο εργαζόμενος είναι απόλυτα αφοσιωμένος συμμετέχοντας ενεργά στην προσπάθεια επίτευξης όλων των αντικειμενικών στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός ακόμα και σε περιόδους όπου δεν παρουσιάζει τα αναμενόμενα αποτελέσματα και αποδόσεις.

Οι Houndmont, Leka & Sinclair (2012) αναφέρουν την αφοσίωση ως έναν κινητήριο μοχλό σύμφωνα με τον οποίο οι άνθρωποι συνδέονται στενά με έναν στόχο και επιδιώκουν την επίτευξή του, χρησιμοποιώντας μια συγκεκριμένη πορεία, και αποτελούν την στερεωτική δύναμη μεταξύ της επιχείρησης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

Οι Beckeri ,Randal και Riegel (1995) με τη σειρά τους, αναφέρθηκαν στην εργασιακή αφοσίωση ορίζοντας τις εξής τρεις διαστάσεις:

1. την επιθυμία για παραμονή στον συγκεκριμένο οργανισμό
2. την προθυμία για καταβολή υψηλών προσπαθειών εκ μέρους του οργανισμού-επιχείρησης
3. την πίστη και την αποδοχή των αξιών και στόχων που διέπουν την λειτουργία του οργανισμού.

Τέλος, ο Salancik (1977) έκανε μία άλλη, αρκετά διαφορετική, διάσταση από τους άλλους τονίζοντας την σημασία της συμπεριφοράς κατά την διάρκεια της γέννησης της αφοσίωσης, καθώς αντιλαμβάνεται την αφοσίωση ως μια κατάσταση ευημερίας στην οποία το άτομο αρχίζει να δεσμεύεται από τις ενέργειες και τις πράξεις του και οι οποίες στηρίζουν τις δραστηριότητες και την συμμετοχή του, συμπεραίνοντας ότι τρία χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς έχουν δεσμευτική δράση για τα άτομα και τα προτρέπουν να συμμετέχουν στην δράση αυτή:

1. η ορατότητα των πράξεων
2. ο βαθμός κατά τον οποίο τα αποτελέσματα είναι αμετάκλητα
3. ο βαθμός κατά τον οποίο ένα άτομο αναλαμβάνει δράση εθελοντικά.

Συνεπώς, η αφοσίωση μπορεί να αξιοποιηθεί σε οργανωτικούς σκοπούς όπως την λήψη των αποφάσεων.

Η προσπάθεια να κατανοήσουμε σε βάθος την αφοσίωση των εργαζομένων με τις επιχειρήσεις πηγάζει κατά κύριο λόγο από την επιθυμία μας να βρούμε τους τρόπους εκείνους που θα οδηγήσουν στη βελτίωση της στάσης των εργαζομένων προς την επιχείρηση καθώς και της δημιουργίας θετικών συναισθημάτων για την θέση εργασίας τους. Για να επιτευχθεί η άυξηση της εργασιακής αφοσίωσης πρέπει να επικρατούν συνθήκες ομαλότητας μέσα στους οργανισμούς, καθώς οι άνθρωποι δεσμεύονται με την εταιρεία-οργανισμό στον οποίο εργάζονται όταν συνεργάζονται αρμονικά με όλα τα μέλη της ομάδας, συμμετέχουν στην διαδικασία λήψεως των αποφάσεων, αισθάνονται επιτυχημένοι ως προς το αντικείμενο της εργασίας τους, βιώνουν όλοι μαζί την αποτυχία και την επιτυχία, διδάσκονται από τα λάθη τους και δένονται περισσότερο σαν ομάδα. Κοινώς, θέλουν να νιώσουν ότι αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της επιχείρησης αυτής (Salancik, 1977).

Τα προβλήματα που προκύπτουν στις επιχειρήσεις με υψηλή αφοσίωση εργαζομένων και σχετίζονται με την Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι περιορισμένα ή μηδαμινά. Επομένως, οι οργανισμοί αυτοί μπορούν να εστιάσουν σε άλλες δραστηριότητες όπως την περαιτέρω εκπαίδευση του προσωπικού και την αύξηση την παραγωγικότητά τους ώστε να οδηγηθούν σε καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα (Salancik, 1977).

2.2 Τα είδη της αφοσίωσης

Το μοντέλο τριών παραγόντων που δημιούργησαν οι Meyer και Allen (1991) για να υποστηρίξουν ότι η αφοσίωση έχει τρεις διαφορετικές συνιστώσες και αντιστοιχούν η καθεμία τους σε διαφορετικές ψυχολογικές καταστάσεις, βασίστηκε κυρίως σε δύο λόγους. Ο πρώτος ήταν για να χρησιμοποιηθεί σε μελλοντικές έρευνες ως βάση και ο δεύτερος για να αποτελέσει το κύριο βοήθημα για την ερμηνεία της υπάρχουσας έρευνας. Αν και η μελέτη τους βασίστηκε σε πολύ μεγάλο βαθμό στις προϋπάρχουσες έρευνες οργανωτικής αφοσίωσης, απέδειξαν ότι υπάρχουν τρεις κατηγορίες που μπορούν να χαρακτηρίσουν την αφοσίωση του εργαζομένου στην οργάνωση.

Τα τρία είδη της αφοσίωσης είναι τα εξής:

- Η συναισθηματική αφοσίωση
- Η συνεχής αφοσίωση
- Η κανονιστική αφοσίωση

Και για τα τρία παραπάνω είδη αφοσίωσης, έχουν δοθεί ποικίλοι ορισμοί ώστε να μπορέσουμε να κατανοήσουμε τη σημασία τους.

Σε έναν πρώτο ορισμό για την συναισθηματική αφοσίωση μπορούμε να αναφέρουμε ότι αποτελεί το θετικό συναισθηματικό δέσιμο, την αναγνώριση και την ανάμιξη που έχει ένας εργαζόμενος με την οργάνωση και τους στόχους της (Mowday et al, 1997- Meyer & Allen 1991). Οι Meyer και Allen (1991) πρόσθεσαν ότι ένας εργαζόμενος που έχει υψηλή συναισθηματική αφοσίωση, είναι προσηλωμένος στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού και επιθυμεί να παραμείνει μέλος της οργάνωσης, καθώς νιώθει ικανοποίηση από τη εργασία του και απολαμβάνει να συμμετέχει στην παραγωγική διαδικασία του οργανισμού αυτού. Δηλαδή το εν λόγω άτομο θέλει να βρίσκεται στο συγκεκριμένο οργανισμό από επιλογή και δεν αναγκάζεται για άλλους λόγους (Meyer & Allen, 1991). Αυτού του είδους η αφοσίωση επηρεάζεται σε πολλές περιπτώσεις από διάφορους δημογραφικούς παράγοντες όπως για παράδειγμα το φύλο, η ηλικία ή η οικογενειακή κατάσταση του εργαζομένου, χωρίς όμως αυτές οι επιρροές να είναι ισχυρές και όταν αναγνωριστούν δεν μπορούν να καθοριστούν με σαφήνεια.

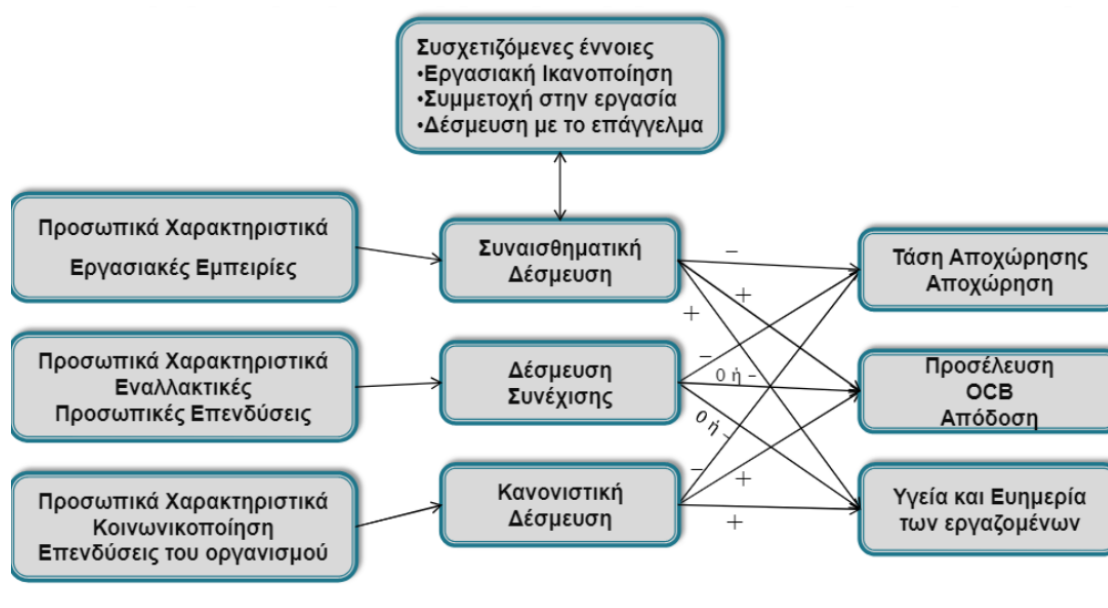
Αναφορικά με τη συνεχή αφοσίωση, αναφέρεται ως το είδος το οποίο εμφανίζεται όταν ένα άτομο νιώθει έντονα το συναίσθημα του φόβου να αποχωρήσει από τη θέση εργασίας του. Δηλαδή ο εργαζόμενος πιστεύει ότι πρέπει να παραμείνει στην επιχείρηση στην οποία απασχολείται, γιατί οι απώλειες που θα υποστεί από μια ενδεχόμενη φυγή θα είναι πολλαπλάσια μεγαλύτερες από τα οφέλη τα οποία θα αποκτήσει σε έναν νέο ρόλο. Επομένως, ένα άτομο δεσμεύεται με τον οργανισμό γιατί αντιλαμβάνεται το υψηλό κόστος της απώλειας (side-bet theory) το οποίο έχει οικονομική και κοινωνική μορφή (Becker, 1960).

Το φαινόμενο της συνεχούς αφοσίωσης παρατηρείται συνήθως σε στελέχη που έχουν λάβει προαγωγή ή κατέχουν κάποιο αξίωμα. Δυστυχώς οι απασχολούμενοι που βιώνουν αυτού του είδους την αφοσίωση δεν είναι ικανοί να αντιληφθούν τα θετικά τα οποία τους προσφέρει ένας οργανισμός που τους εξασφαλίζει την παραμονή στην θέση εργασίας τους, αλλά εστιάζουν μόνο στα αρνητικά κριτήρια τα οποία θα συνοδεύει η απόφαση αποχώρησής τους από αυτόν και αδυνατούν να ερευνησουν την περίπτωση οποιαδήποτε εναλλακτικής λύσης (Becker, 1960).

Η κανονιστική αφοσίωση περιγράφεται από τον Weiner ως μια γενικευμένη αξία αφοσίωσης και καθήκοντος, η οποία μπορεί να εξηγηθεί λόγω του τρόπου με τον οποίο είναι διαμορφωμένη η κοινωνία, καθώς και των αξιών που έχουν μεταβιβαστεί στους πολίτες, επηρεάζοντας τις συμπεριφορές και τον τρόπο ζωής τους. Για να ερμηνεύσουμε καλύτερα τη κανονιστική αφοσίωση, λαμβάνουμε υπόψη μας και άλλου είδους δεσμεύσεις όπως είναι η οικογένεια, ο γάμος, η θρησκεία που εγείρουν το ηθικό στοιχείο και επηρεάζουν την καθημερινότητα των ανθρώπων, ενώ ταυτόχρονα πιέζουν

το άτομο αυτό προς την κατεύθυνση της ηθικής και της αφοσίωσης. Αυτομάτως οι απόψεις αυτές διαχέονται και στο εργασιακό επίπεδο (Weiner, 1982).

Διάγραμμα 2: Το μοντέλο των τριών συνιστωσών της οργανωτικής αφοσίωσης



Πηγή: John P. Meyer, David J. Stanley, Lynne Herscovitch, Laryssa Topolnytsky (2002), Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*. Volume 61, Issue 1, Pages 20-52

Στο παραπάνω διάγραμμα παρουσιάζεται το μοντέλο των τριών συνιστωσών της οργανωτικής αφοσίωσης των Meyer και Allen (1991).

Στο αριστερό μέρος του διακρίνουμε τις γενικές κατηγορίες των υποθετικών μεταβλητών που συμμετέχουν στην διαμόρφωση της συναισθηματικής, της συνεχούς και της κανονιστικής αφοσίωσης. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά και η εργασιακή εμπειρία είναι δύο παράγοντες που έχουν ληφθεί υπόψη για την συναισθηματική αφοσίωση. Όσο αφορά τη συνεχή αφοσίωση, καταγράφηκαν οι τυχόν εναλλακτικές εκδοχές που συνδυάζονται με τις επενδύσεις και τα προσωπικά χαρακτηριστικά. Τέλος, για την κανονιστική αφοσίωση λαμβάνονται υπόψη τα προσωπικά χαρακτηριστικά, οι επενδύσεις που έχει πραγματοποιήσει ο οργανισμός καθώς και οι κοινωνικές εμπειρίες οι οποίες έχει το άτομο.

Στη δεξιά πλευρά, διακρίνουμε τις μεταβλητές που θεωρούνται ως οι συνέπειες που έχει η αφοσίωση. Το γεγονός ότι και τα τρία είδη αφοσίωσης έχουν αρνητικό αντίκτυπο στον κύκλο εργασιών (turnover) ενώ επηρεάζουν διαφορετικά την συμπεριφορά και την ευημερία των εργαζομένων, είναι πολύ σημαντικό και πρέπει να τονιστεί. Τόσο η συναισθηματική, όσο και η κανονιστική αφοσίωση έχουν θετικό αντίκτυπο στην

συμπεριφορά στην εργασία και στην ευημερία των ατόμων ενώ η συνεχής αφοσίωση είτε δεν σχετίζεται με αυτές τις επιθυμητές συνέπειες είτε έχει αρνητική σχέση.

Με την εφαρμογή του μοντέλου των τριών συνιστωσών, ο μάνατζερ μίας ομάδας έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει θετικά την συναισθηματική αφοσίωση, αυξάνοντας τη συνολική αφοσίωση που υπάρχει εντός της ομάδας και τον οργανισμό συνολικά, δημιουργούνται δυνάμεις παρακίνησης και τα άτομα οδηγούνται σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τους. Είναι πολύ σημαντικό να αποτελείται η ομάδα από ανθρώπους με υψηλή συναισθηματική αφοσίωση καθώς με αυτό το τρόπο αισθάνονται πάθος για την εργασία τους και οδηγούν τον οργανισμό σε πιο θετικά αποτελέσματα. Στην αντίθετη θέση βρίσκονται οι ομάδες ατόμων με υψηλή συνεχή και κανονιστική αφοσίωση, οι οποίες είναι συχνά αναποτελεσματικές και ελλοχεύει ο κίνδυνος να αποτύχουν επειδή δεν τους παρέχονται κίνητρα για να αναπτυχθούν προσωπικά ή να πετύχουν κάποιους στόχους. Για τον λόγο αυτό οι ηγέτες θα πρέπει να έχουν την δυνατότητα να καταλαβαίνουν τα είδη της αφοσίωσης που υπάρχουν και να μπορούν να μεταβάλλουν την κατάσταση στην οποία βρίσκονται αναπτύσσοντας τις δεξιότητες ομαδικής διαχείρισης που γνωρίζουν.

2.3 Το μοντέλο των πέντε συνιστωσών της αφοσίωσης

Το μοντέλο των τριών συνιστωσών που είδαμε παραπάνω από τους Meyer και Allen (1991) αποτελεί το μοναδικό και πρωτοποριακό μοντέλο κατηγοριοποίησης της αφοσίωσης. Παρόλα αυτά πολλοί επιστήμονες το έκριναν ως ανεπαρκές κυρίως για τους οργανισμούς που είχαν ως αντικείμενο το εμπόριο και την παροχή υπηρεσιών, καθώς ο κύριος λόγος της δημιουργίας του ήταν η οργανωτική ψυχολογία. Μια ομάδα ερευνητών, η οποία αποτελούνταν από τους Keiningham, Frennea, Aksoy, Buoye και Mittal (2015), στη προσπάθειά της να καλύψει το κενό το οποίο υπάρχει, μελέτησε και εισηγήθηκε ένα μοντέλο όπου βασιζόμενοι σε αυτό των τριών συνιστωσών πρόσθεσαν ακόμα δυο είδη αφοσίωσης, αυξάνοντας με το τρόπο αυτό τις συνιστώσες σε πέντε.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την δημιουργία του, ήταν η πραγμάτωση κάποιων ενεργειών, όπως για παράδειγμα ο διαχωρισμός της συνεχούς αφοσίωσης σε δυο ανεξάρτητες διαστάσεις:

1. την οικονομική, που βασιζόταν στην οικονομική και χρηματοοικονομική θυσία που απαιτούνταν
2. την αναγκαστική, η οποία βασιζόταν στην διαμόρφωση της αντίληψης της έλλειψης εναλλακτικών λύσεων για την ανεύρεση άλλης ισοδύναμης εργασίας

Στην συνέχεια προστέθηκε μια ακόμα διάσταση, αυτή της συνήθους αφοσίωσης (habitual commitment) όπως ονομάστηκε, η οποία χαρακτηρίστηκε ως ένα

λανθασμένο είδος αφοσίωσης, το οποίο προκύπτει από την πολύχρονη παραμονή στην ίδια θέση εργασίας, καθώς και τις διαδικασίες και τα γνωστικά σχήματα τα οποία σχετίζονται με αυτή, δημιουργώντας στα άτομα το αίσθημα της ρουτίνας, γεγονός που δημιουργεί στους ανθρώπους ποικίλα δεσμά με την εργασία τους (Keiningham, Frennea, Aksoy, Buoye και Mittal, 2015).

Η υπόθεση πάνω στην οποία στηρίχτηκε η μελέτη αυτή έχει ως βάση ότι η αφοσίωση έχει διαφορετική επίδραση σε διαφορετικά περιβάλλοντα (περιβάλλον υπηρεσιών έναντι περιβάλλον αγαθών) όπως επίσης και στην σύγκριση της συσχέτισης μεταξύ των διαφόρων ειδών αφοσίωσης, παρέχοντας έτσι εποικοδομητικά και αξιοσημείωτα στοιχεία τα οποία προάγουν το έργο των διοικητικών στελεχών και δίνουν εργαλεία στους ερευνητές.

Επομένως, οι συνιστώσες που αποτελούν το συγκεκριμένο μοντέλο είναι οι εξής πέντε (Keiningham, Frennea, Aksoy, Buoye και Mittal, 2015):

- Η συναισθηματική αφοσίωση (affective commitment)
- Η κανονιστική αφοσίωση (normative commitment)
- Η οικονομική αφοσίωση (economic commitment)
- Η αναγκαστική αφοσίωση (forced commitment)
- Η συνήθης αφοσίωση (habitual commitment)

2.4 Ευημερία και αφοσίωση

Η ευημερία μπορεί να οριστεί ως η δημιουργία του περιβάλλοντος εκείνου μέσα στο οποίο προωθείται μια σταθερή κατάσταση, για να επιτραπεί σε έναν εργαζόμενο να ξεδιπλώσει τις ικανότητες και δεξιότητες του, απολαμβάνοντας τον καρπό των κόπων του τόσο προς όφελος του όπως επίσης προς όφελος του οργανισμού στον οποίο υπάγεται. Επιπρόσθετα, η ευημερία μπορεί να συσχετιστεί με την σωματική, την ψυχική και την βιολογική υγεία των εργαζομένων, καθώς και την γόνιμη κοινωνικοποίηση των ατόμων. Η επίτευξη της προσωπικής ευημερίας κάθε ατόμου περιλαμβάνει μια σειρά από θετικές αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν συμπεριλαμβανόμενου και του τρόπου ζωής τους (Warr, 1987).

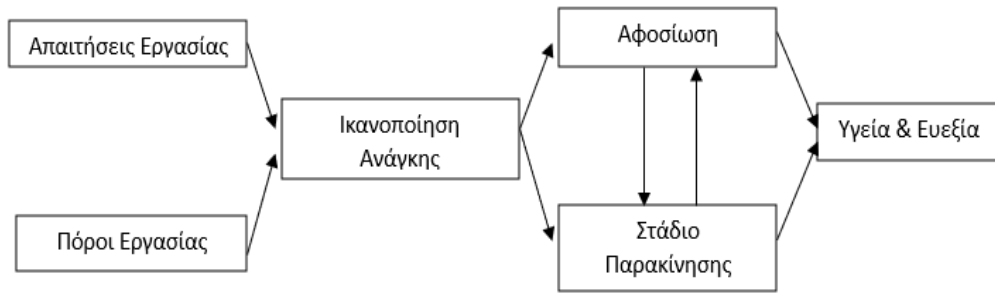
Σύμφωνα με τον Warr (1987), η ευημερία στον χώρο εργασίας περιγράφεται ως ένας τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι βιώνουν την λειτουργία και την ποιότητα της παρουσίας τους στον οργανισμό. Υπάρχει μια πολύ ισχυρή σχέση μεταξύ της ευημερίας και της αφοσίωσης των εργαζομένων και πιο συγκεκριμένα με την συναισθηματική αφοσίωση. Αυτό συμβαίνει διότι όταν ένας εργαζόμενος παραμένει στην θέση εργασίας του από επιλογή, σημαίνει πως οδεύει προς την ευημερία καθώς ασχολείται με το αντικείμενο, το οποίο του προσφέρει χαρά και ικανοποίηση. Είναι

ευρέως αποδεκτό ότι οι εργαζόμενοι με συναισθηματική αφοσίωση στη εργασία τους είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από αυτή με αποτέλεσμα να παρατηρούνται άμεσα θετικές αντιδράσεις, όπως υψηλότερες αποδόσεις και την παροχή ουσιαστικής βοήθειας στους συναδέλφους, η μειωμένη αργοπορημένη προσέλευση αλλά και η ελαχιστοποίηση των απουσιών στις άκρως απαραίτητες (Meyer et al, 2002).

Ουσιαστικά, τα συγκεκριμένα άτομα έχουν καλύψει τις ανάγκες του οργανισμού στον οποίο εργάζονται, αλλά και τις προσωπικές τους ανάγκες και οδηγούνται σε υψηλότερο επίπεδο ευημερίας. Ως προσωπικές ανάγκες αναφερόμαστε στις ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτοολοκλήρωσης. Οι ανάγκες αυτοεκτίμησης παρακινούν τους ανθρώπους ώστε να συμβάλουν με όλες τις δυνάμεις στην συνολική προσπάθεια της ομάδας και του οργανισμού και τις διακρίνουμε σε δύο κατηγορίες: τις εσωτερικές οι οποίες αφορούν τον αυτοσεβασμό, την απόλαυση από την αίσθηση της επιτυχίας και τις εξωτερικές οι οποίες σχετίζονται με την αναγνώριση, τον έπαινο και την ανέλιξη σε υψηλότερο επίπεδο της ιεραρχικής κλίμακας και τον εξουσιαστικών δομών που συγκροτούν τον οργανισμό. Αναφορικά με τις ανάγκες αυτοολοκλήρωσης, αυτές ικανοποιούνται όταν το άτομο νιώθει το αίσθημα της ανταπόδοσης για την ολοκλήρωση κάποιου επιτεύματος, της προσωπικής εξέλιξης, της επιτυχίας, της ικανοποίησης και της πληρότητας που βιώνει από αυτό που έχει κατορθώσει (Maslow, 1943, William Kremer&Cludia Hammod, 2013). Κατά τους Houdmont, Leka και Sinclair (2012), η αφοσίωση των εργαζομένων του οργανισμού είναι άμεσα συνδεδεμένη με την υγεία και την ευημερία τους, συνεπώς ο οργανισμός είναι υποχρεωμένος να υιοθετήσει τα απαραίτητα μέτρα ασφαλείας εντός του οργανισμού. Εκτός από τα παραπάνω, και οι στρατηγικές που ακολουθεί ο οργανισμός θα πρέπει να σέβονται το προσωπικό υιοθετώντας τις κατάλληλες πρακτικές για τις ασφαλιστικές καλύψεις και αποζημιώσεις των εργαζομένων προκειμένου να αποκαθίσταται η ευημερία. Πολύ σημαντική είναι επίσης η διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος στο οποίο δεν θα δημιουργείται εργασιακό άγχος και θα διασφαλίζεται η αρμονία αναπτύσσοντας κατά αυτό το τρόπο τη θετική ευημερία των ατόμων και καταλήγοντας στην δημιουργία κλίματος θετικής αφοσίωσης.

Οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική αφοσίωση εμφανίζουν μεγαλύτερες πιθανότητες να προαχθούν και να ανελιχθούν σε υψηλότερες διοικητικές θέσεις (Shore et al, 1995) και μπορούμε να συμπεράνουμε με ασφάλεια πως η σχέση μεταξύ της ευημερίας και της συναισθηματικής αφοσίωσης είναι θετική (Ζουρνάτζη, Μπέλιας, Κουτίβα, Κουστέλιος, 2014),(Meyer & Maltin, 2000).

Διάγραμμα 3: Η σχέση μεταξύ της ευημερίας και της αφοσίωσης



Πηγή: Houdmont, J., & Leka, S. (2012). Contemporary occupational health psychology. Malden MA: Wiley.

Στο Διάγραμμα 3 προσδιορίζεται η αφοσίωση ως η άμεση συμβολή που διαγράφεται μέσα στην σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων εντός μιας επιχείρησης όπως επίσης και ως τον διαμεσολαβητή που οδηγεί στην επισήμανση των συνεπειών των συνθηκών εργασίας που επικρατούν. Το σημαντικότερο και πιο χρήσιμο είναι ότι προσδιορίζει μια σειρά από μηχανισμούς που θα μπορούσαν να ληφθούν υπόψη για τις ενδεχόμενες επιπτώσεις στην υγεία και την ευημερία των εργαζομένων και οι οποίες σχετίζονται με την αφοσίωση, εξηγώντας το πότε και το γιατί οι οργανωτικές πρακτικές και πολιτικές είναι αποτελεσματικές στην προώθηση των ειδών αφοσίωσης με σκοπό να επωφεληθούν τόσο οι εργαζόμενοι όσο οι εργοδότες της επιχείρησης.

2.5 Αφοσίωση και οργανωσιακά αποτελέσματα

2.5.1 Αφοσίωση και απόδοση στην εργασία

Ως απόδοση έχει χαρακτηριστεί η συνάρτηση όλων των συνιστωσών του ανθρωπίνου δυναμικού. Σχετίζεται με την κατάλληλη επιλογή των ικανότερων και καλύτερων ατόμων για τις θέσεις εργασίας, την αξιολόγηση των επιδόσεών τους με σκοπό την δίκαιη ανταμοιβή τους, την παρακίνηση η οποία είναι συνδεδεμένη με βραβεία και την ανάπτυξη των ανθρώπων που απαρτίζουν τον οργανισμό προκειμένου να μπορούν να ανταπεξέλθουν σε μελλοντικές ανώτερες θέσεις εργασίας (Devanna et als, 1984).

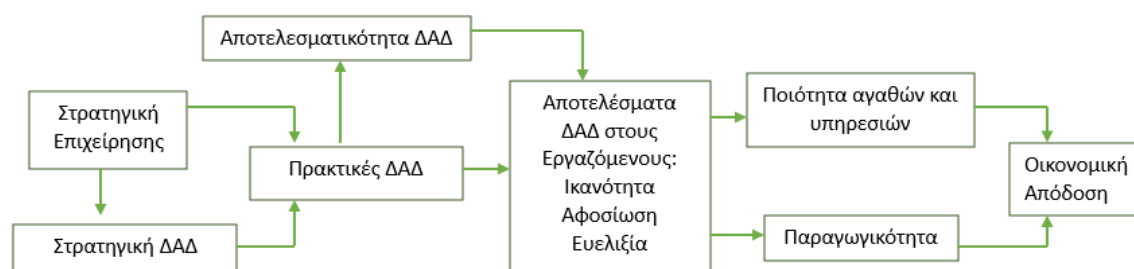
Οι Khan, Ziauddin, Jam και Ramay (2010) ορίζουν την εργασιακή απόδοση ως τη παραγωγικότητα των εργαζομένων σε συνάρτηση της ποιότητας και της ποσότητας του παραγόμενου προϊόντος.

Η αφοσίωση αποτελεί ουσιαστικά την κινητήρια δύναμη που ενεργοποιεί την εργασιακή απόδοση καθώς λειτουργεί ως ένα σημαντικό εργαλείο για την βελτίωση της συνολικής απόδοσης του οργανισμού. Υπάρχει δηλαδή μια πολύ ισχυρή σχέση ανάμεσα στην αφοσίωση των εργαζομένων και την εργασιακή απόδοση (Marchigton

& Wilkinson, 2005). Όσο πιο υψηλή είναι η αφοσίωση των εργαζομένων προς έναν οργανισμό, τόσο υψηλότερη είναι η αποδοτικότητα της εργασίας τους εντός αυτού.

Και οι τρεις μορφές αφοσίωσης έχουν άμεσο αντίκτυπο στην απόδοση στην εργασία, με τον McMahon (2007) να αναφέρει πως έχει αποδειχτεί ότι υπάρχει καταφατική σχέση ανάμεσα στα τρία είδη της αφοσίωσης και της εργασιακής απόδοσης. Αυτό προκύπτει από το γεγονός πως στη συναισθηματική αφοσίωση οι απασχολούμενοι απολαμβάνουν την εργασία τους και καλύπτουν τις ανάγκες τους από την εκτέλεση της, με συνέπεια όταν δημιουργούνται αυτές οι συνθήκες να αυξάνουν εκθετικά την απόδοσή τους. Σχετικά με τη συνεχή αφοσίωση, ο φόβος από τον οποίο διακατέχονται για την απώλεια της θέσεως εργασίας αποτελεί τον κινητήριο μοχλό για τον οποίο οι εργαζόμενοι προσπαθούν να αποδώσουν όσο το δυνατόν καλύτερα. Τέλος, στην κανονιστική αφοσίωση τα άτομα αποδίδουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων εξαιτίας της υποχρέωσης που αισθάνονται απέναντι στους οργανισμούς στους οποίους εργάζονται.

Διάγραμμα 4: Μοντέλο σύνδεσης μεταξύ HRM και απόδοσης



Πηγή: High Commitment HRM and Performance, Marchington and Wilkinson, 2005

Το παραπάνω διάγραμμα εξηγεί τη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ της εργασιακής αφοσίωσης και της χρηματοοικονομικής απόδοσης της εταιρείας. Παρουσιάζεται ένα θεωρητικό μοντέλο με το οποίο προτείνεται ένας τρόπος σύνδεσης των οργανισμών με τις στρατηγικές που ακολουθούν. Οι στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού βρίσκονται στην αριστερή πλευρά του διαγράμματος, τα αποτελέσματα απόδοσης βρίσκονται στη δεξιά πλευρά του διαγράμματος, ενώ περιλαμβάνονται μερικοί ακόμα δείκτες όπως η κερδοφορία, η παραγωγικότητα και η ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών.

Όσον αφορά τα άτομα που απασχολούνται στον οργανισμό, υπάρχουν δείκτες που σχετίζονται με τη αφοσίωση, την ικανότητα προσαρμογής στις νέες συνθήκες σε σύντομο χρονικό διάστημα και την κατοχή όλων των ικανοτήτων και δεξιοτήτων για αποτελεσματική απόδοση εργασίας. αποτελεσματικό αλλά και να ελίσσονται σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Αυτό το θεωρητικό μοντέλο περιλαμβάνει ένα σύνολο μεθόδων του ανθρώπινου δυναμικού, τα οποία καλύπτουν όλες τις πτυχές και την αποτελεσματικότητα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Οι πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν την προστασία της εργασίας, την επιλογή και εκπαίδευση εργαζομένων, την αξιολόγηση της απόδοσης και την επαγγελματική ανάπτυξη, την ομαδική εργασία και την προώθηση του ομαδικού πνεύματος, τις αμοιβές και άλλα θέματα, καθώς και τις ίσες ευκαιρίες. Η συμπερίληψη του παράγοντα αποτελεσματικότητας είναι επίσης πολύ σημαντική, καθώς μας επιτρέπει να αξιολογήσουμε εάν η πρακτική είναι αποδοτική και αποτελεσματική (McMahon, 2007). Σύμφωνα με τους Chen, Silverthorne και Hung (2005), διαπίστωσαν πως τα υψηλά επίπεδα επικοινωνίας οδηγούν σε μεγαλύτερη αφοσίωση και επομένως σε μεγαλύτερη παραγωγικότητα. Όπως η επικοινωνία είναι σημαντική για τις διαπροσωπικές σχέσεις, είναι εξίσου σημαντική και για την επιβίωση και την ανάπτυξη οποιασδήποτε άλλης επιχείρησης.

Αναφερόμενοι στη συμπεριφορική της διάσταση, φτάνουμε στον ορισμό της επικοινωνίας ως μια διαδικασία κατά την οποία ο αποστολέας A (άτομο, ομάδα) μεταφέρει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες, συναισθήματα ακόμα και ενέργεια στον δέκτη B (άτομο, ομάδα) για να τον επηρεάσει και να τον οδηγήσει στο σχηματισμό ιδεών, ενεργειών, συναισθημάτων, πράξεων και τελικώς να επηρεάσει συνολικά την κατάσταση και τη συμπεριφορά του. Υπολογίζεται ότι οι μάνατζερ ξοδεύουν το μέγιστο ποσοστό του χρόνου τους στην επικοινωνία, το οποίο σύμφωνα με μελέτες είναι 70%. Χωρίς επικοινωνία εντός του οργανισμού, οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να ενημερωθούν για τις δραστηριότητες των συναδέλφων τους, η διοίκηση δεν μπορεί να εξασφαλίσει την απαραίτητη εισροή πληροφοριών και ως εκ τούτου δεν μπορεί να δώσει τις κατάλληλες οδηγίες. Οι περισσότερες από τις αιτίες για την αναποτελεσματικότητα, των συγκρούσεων, των κακών αποφάσεων, της έλλειψης συντονισμού και κινήτρων έχουν τις ρίζες τους στην επικοινωνία. Η αποδοτικότητα των ατόμων εντός των οργανισμών και συνεπώς η δέσμευσή τους, είναι συνάρτηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας, καθώς καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τη μορφή και την ανάπτυξη των ανθρώπινων σχέσεων και της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Για την βελτίωση της επικοινωνίας, η οποία είναι κομβική για την επιβίωση και την ανάπτυξη του οργανισμού, οι προϊστάμενοι πρέπει να αναπτύξουν κατάλληλα και να παρέχουν ορθές πληροφορίες, θετικές στάσεις επικοινωνίας και εμπιστοσύνη στους υφισταμένους. Η διοίκηση προσπαθεί να προσφέρει τις πληροφορίες που χρειάζονται οι εργαζόμενοι και να τους βοηθήσει να αισθάνονται ότι έχουν μια επιτυχημένη και ολοκληρωμένη διαδικασία και ότι στο τέλος θα λάβουν καλύτερες πληροφορίες. Έτσι,

ενισχύεται το περιβάλλον θετικής επικοινωνίας και διαπροσωπικών σχέσεων αμοιβαίας εμπιστοσύνης και βελτιώνεται η γενικότερη απόδοση των εργαζομένων στον οργανισμό. Η προς τα πάνω επικοινωνία αναφέρεται στη ροή πληροφοριών που ξεκινά από τους υφιστάμενους και τελειώνει στις υψηλότερες ιεραρχικά θέσεις. Είναι σημαντικό να αλληλοσυμπληρώνεται με την προηγούμενη μορφή επικοινωνίας καθώς η μία αποτελεί προϋπόθεση για την ομαλή λειτουργία της άλλης. Η επικοινωνία προς τα πάνω επιτρέπει στους εργαζόμενους να εκφράζουν αυτό που θέλουν και αισθάνονται, λαμβάνοντας ικανοποίηση από αυτό (Chen, Silverthorne και Hung, 2005).

Τα διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα, θέσεις και βαθμοί που υπάρχουν εντός μίας εταιρείας, επηρεάζουν τους τρόπους επικοινωνίας. Αυτές οι διαφορές παίζουν τόσο σημαντικό ρόλο στην παρεμπόδιση της επικοινωνίας, όσο και η μεγάλη γεωγραφική απόσταση. Ένας διευθυντής μπορεί εύκολα και γρήγορα να έρθει σε επαφή με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο, ενώ ένας απλός εργαζόμενος έχει μεγάλη δυσκολία να το κάνει, ενώ ακόμα και όταν το επιτύχει, το στυλ επικοινωνίας του θα είναι πολύ διαφορετικό από αυτό του διευθυντή (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003). Υπάρχουν τρία είδη επικοινωνίας στον οργανισμό, η προς τα πάνω, η προς τα κάτω και η άτυπη, οι οποίες επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων. Η προς τα κάτω επικοινωνία είναι μια κλασική μορφή επικοινωνίας σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, όπου η διαδικασία με την οποία οι πληροφορίες ρέουν εντός του οργανισμού ξεκινάει από τα υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα προς τα χαμηλότερα και δίνει έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα.

Ένα τρίτο στυλ που σχετίζεται περισσότερο με τη αφοσίωση και την επικοινωνία είναι η άτυπη επικοινωνία. Δεν ρυθμίζεται από κανονισμούς, δεν είναι συστηματική και προγραμματισμένη. Είναι η ροή πληροφοριών μεταξύ των μελών μίας ομάδας εκτός των επίσημα αναγνωρισμένων δομών και διαδικασιών. Όσο πιο περιορισμένη ή αναποτελεσματική είναι η τυπική επικοινωνία, τόσο πιο άτυπη ανεπτυγμένη είναι η άτυπη και το αντίστροφο. Τα διοικητικά στελέχη του οργανισμού οφείλουν να κατανοήσουν την ύπαρξή της και να τη χρησιμοποιήσουν προς όφελος της εταιρείας. Επομένως, η παρουσία τυπικής επικοινωνίας βελτιώνει τις σχέσεις εντός της επιχείρησης, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της ομάδας, όπως επίσης και τη ροή όλων των απαραίτητων πληροφοριών, την κάλυψη των αναγκών, τη βελτίωση της αλληλεγγύης με αποτέλεσμα την επίτευξη υψηλότερων επιπέδων αφοσίωσης (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

2.5.2 Αφοσίωση και διατήρηση των εργαζομένων

Η διατήρηση των εργαζομένων μπορεί να οριστεί ως μια συστηματική προσπάθεια των εργοδοτών να ενθαρρύνουν τα πολύτιμα στελέχη και υπαλλήλους ώστε να παραμείνουν στον οργανισμό. Για να είναι επιτυχημένη μια εταιρεία στη διατήρηση εργαζομένων της, πρέπει πρώτα από όλα να επιλέξει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό για την επάνδρωση οργανισμού μέσω ενός αποτελεσματικού σχεδίου καθώς και με τη χρήση των ενδεδειγμένων πρακτικών αξιοκρατικής και αδιάβλητης κριτηρίων επιλογής. Εταιρείες με υψηλό ρυθμός μετακίνησης των εργαζόμενων στον οργανισμό επιδεικνύουν την ύπαρξη και την εφαρμογή πρακτικών οι οποίες βοηθούν στην αποτελεσματική διατήρηση των εργαζομένων τους με τη δημιουργία αντικινήτρων τα οποία τους αποτρέπουν τα στελέχη της εταιρείας να αποχωρήσουν από αυτή, διακρίνοντας έτσι τα στελέχη τα οποία βασίζονται σε μια φιλοσοφία λειτουργίας και προάγουν τους εκ των προτέρων γνωστούς στόχους που έχουν τεθεί (Funded Agency Channel, 2011).

Η διατήρηση των εργαζομένων είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για τη βιωσιμότητα και την πρόοδο ενός οργανισμού, καθώς παρέχει οφέλη για τον οργανισμό, τους εργαζόμενους και τους πελάτες, συμβάλλοντας έτσι στη διαφοροποίησή της από άλλες επιχειρήσεις.

Τα οφέλη για τον οργανισμό είναι αρκετά και εκπληκτικά. Πρώτον, μπορεί να επιτευχθεί σημαντική εξοικονόμηση κόστους με τη μη πρόσληψη νέων υπαλλήλων και την εναλλαγή υπαλλήλων σε διαφορετικές θέσεις εργασίας εντός του οργανισμού όπως επίσης και τη μείωση του χρόνου εκπαίδευσης για την κάλυψη των εργασιακών θέσεων. Επιπλέον, μειώνεται το κόστος για τα στελέχη-μέντορες για τους νέους εργαζόμενους, οι οποίοι είναι απαραίτητοι μέχρι το νέο προσωπικό να αποκτήσει την αυτοπεποίθηση που χρειάζεται, ενώ και τα δευτερεύοντα κόστη τα οποία σχετίζονται με την απώλεια των σχέσεων του προσωπικού λόγω κάποιας αποχώρησης ή αλλαγής μειώνονται αισθητά. Η διατήρηση των εργαζομένων βελτιώνει την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και την παραγωγικότητα. Δημιουργείται μια βάση γνώσεων και τεχνικών που σχετίζονται με τις διαδικασίες που εφαρμόζει ο οργανισμός, η οποία είναι πολύ αξιόπιστη και έτσι βελτιώνεται και αυξάνεται η αποδοτικότητα της εργασίας. Με αυτόν τον τρόπο, ο οργανισμός μπορεί να παρέχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες στο αγοραστικό κοινό του και ταυτόχρονα έχει την ευκαιρία να επικεντρώσει το ενδιαφέρον του σε άλλους τομείς δραστηριότητας που μπορεί να έχει παραμελήσει, όπως για παράδειγμα η προώθηση προϊόντων (Funded Agency Channel, 2011).

Μια άλλη πτυχή της διατήρησης των εργαζομένων είναι η θετική στάση απέναντι στους εργαζόμενους καθώς και η ικανοποίηση που λαμβάνουν. Μέσω αυτής της

συγκεκριμένης διαδικασίας, το εργατικό δυναμικό του οργανισμού αυξάνει τη αφοσίωση και την αφοσίωσή του διότι αισθάνεται ότι είναι σημαντικό μέρος του οργανισμού, όπου συμμετέχει ενεργά σε αυτόν και συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων του. Η λειτουργία ταύτησης παίζει σημαντικό ρόλο, επειδή οι εργαζόμενοι θεωρούν την εταιρεία σπίτι τους και έχουν υψηλά κίνητρα για υψηλή απόδοση (Funded Agency Channel, 2011).

Από την άλλη πλευρά, η διατήρηση των εργαζομένων ωφελεί επίσης και τους πελάτες. Είναι σημαντικό οι συνεργάτες να βεβαιώνονται για τη συνεχή παροχή υπηρεσιών από έμπειρο προσωπικό που είναι αμετάβλητο και κατανοεί σε βάθος και καλύπτει πλήρως τις ανάγκες τους με προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Ταυτόχρονα, διευρύνονται και ενισχύονται μακροχρόνιες και σταθερές διαπροσωπικές σχέσεις εμπιστοσύνης, διευκολύνοντας την επίλυση προβλημάτων και δυσκολιών που, αν γίνονταν προσπάθεια να επιλυθούν με τυπικούς και άκαμπτους κανόνες, θα προκαλούσαν σύγχυση και ίσως υπάρξουν καθυστερήσεις στην επίλυση τους (Funded Agency Channel, 2011).

Τα άτομα που βρίσκονται στον ίδιο οργανισμό για μεγάλο χρονικό διάστημα αποκομίζουν απτά οφέλη από τη διατήρησή τους στην θέση εργασίας τους καθώς επηρεάζονται τόσο σε πρακτικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο. Έχει αποδειχθεί ότι η παραμονή σε έναν οργανισμό θα σας δοθεί η ευκαιρία να ανελιχθείτε ιεραρχικά και να θέσετε τις βάσεις για μια επιτυχημένη καριέρα. Είναι πιθανό να λάβουν πιο ολοκληρωμένη εκπαίδευση, να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους, να εκσυγχρονίσουν τη σκέψη τους με όσα προσφέρουν η σύγχρονη επιστήμη και η συστηματικά καταγεγραμμένη εμπειρία καθώς και να διευρύνουν τις δεξιότητές τους και την περαιτέρω ανάπτυξη των ικανοτήτων τους (Funded Agency Channel, 2011).

Σύμφωνα με τον Beudean (2009), υπάρχουν ορισμένες στρατηγικές που πρέπει να ακολουθήσουν οι οργανισμοί για να διατηρήσουν τους εργαζομένους μακροπρόθεσμα. Η πρώτη στρατηγική κίνηση περιλαμβάνει τη διαδικασία πρόσληψης και αφορά την επιλογή των κατάλληλων υπαλλήλων που ταιριάζουν απόλυτα στον οργανισμό, τόσο από άποψη δεξιοτήτων όσο και προσωπικοτήτων εντός της ομάδας. Το επόμενο στοιχείο που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι οι επιθυμίες και τα θέλω των εργαζομένων τόσο σε προσωπικό επίπεδο όσο και σε γενικότερο ομαδικό επίπεδο. Ως εκ τούτου, γνωρίζοντας τα θέλω, τους στόχους και τις επιθυμίες των μελών της ομάδας, οι οργανισμοί πρέπει να προσαρμόσουν και να αλλάξουν τις καταστάσεις ώστε να ανταποκριθούν στα συμφέροντα των ανθρώπων που τους απαρτίζουν.

Κατά τους Johnny Taylor και Gary Stern (2009), οι οργανισμοί πρέπει να είναι επικεντρωμένοι στο ανθρώπινο δυναμικό τους ώστε να το διατηρήσουν και να αυξήσουν την αφοσίωση. Για το λόγο αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθεί όλες

τις ενέργειες που αποδεικνύονται σε πολύ μεγάλο βαθμό αποτελεσματικές. Χαρακτηριστική περίπτωση είναι η αύξηση μισθού, η οποία θεωρείται σημαντική και αποτελεί ξεκάθαρη μορφή επιβράβευσης, αλλά αποτελεί συνήθως βραχυπρόθεσμη λύση.

Η μεγαλύτερη εργασιακή αφοσίωση οδηγεί σε μεγαλύτερη διατήρηση των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της είναι μια πολύπλοκη διαδικασία. Συνεπώς, είναι επιτακτική ανάγκη οι εταιρείες να έχουν την ικανότητα να αναπτύξουν υψηλή εργασιακή αφοσίωση με άμεσο στόχο τη μεγιστοποίηση τόσο του κύκλου εργασιών της εταιρείας όσο και της μετακίνησης εργαζομένων εντός του οργανισμού για την επίτευξη των επιμέρους στόχων, συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών. Παραιτήσεις εργαζομένων μπορεί να συμβούν λόγω χαμηλών οικονομικών παροχών, ανασφάλειας ή της αντίθεσης στην εταιρική κουλτούρα. Αλλά εάν ο οργανισμός μπορεί να δημιουργήσει ισχυρούς δεσμούς μεταξύ των εργαζομένων και της εταιρείας, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα μέσω της αυξημένης αφοσίωσης οι επιπτώσεις να είναι περιορισμένες (Beauden, 2009).

Συνοψίζοντας, εάν η αφοσίωση στην εργασία διατηρηθεί σε υψηλά επίπεδα, αυτό επιτρέπει να ξεπεραστούν τυχόν αρνητικές επιπτώσεις άλλων παραγόντων και η επιχείρηση μπορεί να επικεντρωθεί στη διατήρηση του προσωπικού της.

2.5.3 Αφοσίωση και ικανοποίηση από την εργασία

Οι Lock και Lathan (1976) ορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση ως μια ευχάριστη ή πολύ θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασίας. Η ικανοποίηση από την εργασία είναι το αποτέλεσμα της αντίληψης των εργαζομένων για το βαθμό στον οποίο επιτυγχάνουν να καλύψουν τα σημαντικά πράγματα που πιστεύουν ότι πρέπει να απολαμβάνουν στη δουλειά τους. Σύμφωνα με τους Mitchel και Lasan (1987), η εργασιακή ικανοποίηση αναγνωρίζεται ως η πιο σημαντική μεταβλητή.

Οι τρεις σημαντικότερες διαστάσεις της ικανοποίησης από την εργασία σύμφωνα με τον Lathan (1998) είναι:

- Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια συναισθηματική αντίδραση σε μια εργασιακή κατάσταση.
- Η εργασιακή ικανοποίηση καθορίζεται από το βαθμό ικανοποίησης ή υπέρβασης των προσδοκιών.
- Η εργασιακή ικανοποίηση αντιπροσωπεύει πολλές συμπεριφορές σε θέματα για τα οποία οι άνθρωποι έχουν διαμορφώσει μία εικόνα. Αυτά τα θέματα είναι οι απολαβές, οι προαγωγές και οι συνάδελφοι-συνεργάτες.

Αν και υπάρχουν πολλές διαφορετικές στάσεις στην εργασία, η ικανοποίηση υπήρξε βασικό στοιχείο του εργασιακού περιβάλλοντος, η μελέτη του οποίου ενδιαφέρει τόσο τους επαγγελματίες όσο και τους κοινωνικούς επιστήμονες. Με βάση την επιστημονική βιβλιογραφία, επιβεβαιώνεται ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει τη συμπεριφορά των ανθρώπων και τη συναισθηματική στάση των εργαζομένων εντός του εργασιακού τους περιβάλλοντος.

Όταν ερωτήθηκαν για τους λόγους για τους οποίους οι άνθρωποι εγκαταλείπουν τη δουλειά τους, τα περισσότερα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού πιστεύουν ότι πολλοί λόγοι δημιουργούν συνθήκες δυσαρέσκειας των εργαζομένων και επηρεάζουν την απόφαση αποχώρησης. Αυτές οι συνθήκες μπορεί να περιλαμβάνουν χαμηλή αμοιβή, μη φιλικό περιβάλλον εργασίας, έλλειψη ευκαιριών για εξέλιξη και ανάπτυξη δεξιοτήτων, έλλειψη αναγνώρισης προσπαθειών όπως επίσης και οι ευκαιρίες για εργασία σε έναν οργανισμό με καλύτερες εργασιακές συνθήκες.

Ως εκ τούτου, η βασική επιδίωξη όλων των ανθρώπων είναι η επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης, η οποία επιτυγχάνεται με τη δημιουργία ενός δίκαιου και ισορροπημένου εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο διασφαλίζει την ψυχική υγεία των εργαζομένων, την ασφάλεια και ευημερία τους, ενώ επίσης θα παρέχει ευκαιρίες για την ικανοποίηση των αναγκών και την ανάπτυξη δεξιοτήτων τους, οδηγώντας με αυτό το τρόπο σε υψηλότερα επίπεδα αφοσίωσης.

Επομένως, μια θεμελιώδης έννοια στη μελέτη των σχέσεων εργαζομένου-οργανισμού και πιο συγκεκριμένα στη μελέτη της ικανοποίησης των εργαζομένων είναι η αφοσίωση. Η αφοσίωση στην εργασία και η ικανοποίηση είναι δύο στενά συνδεδεμένες δυνάμεις. Μια σειρά από μελέτες έχουν διερευνήσει τη σχέση μεταξύ αφοσίωσης και ικανοποίησης από την εργασία (Currivan, 1999).

Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι η αφοσίωση πρέπει να είναι μία ανεξάρτητη μεταβλητή και η ικανοποίηση από την εργασία πρέπει να είναι το αποτέλεσμα το οποίο προκύπτει (Bateman and Strasser, 1984). Οι Bateman και Strasser (1984) υποστήριξαν ότι η οργανωτική αφοσίωση επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση και ότι αυτή η επίδραση έχει αλυσιδωτή επίδραση στην οργανωτική απόδοση του οργανισμού. Αυτές οι μελέτες έχουν δείξει ότι στελέχη και εργαζόμενοι που είναι ιδιαίτερα αφοσιωμένοι στον οργανισμό δείχνουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία σε σύγκριση με εκείνους που δεν είναι (Lau & Chong, 2002).

Μια μελέτη που διεξήχθη από τους Rosin και Korabik (1991) διαπίστωσε ότι οι γυναίκες που ένιωθαν ότι οι προσδοκίες τους δεν ικανοποιήθηκαν και αισθάνονταν πιο περιορισμένες όσον αφορά την ηγεσία, την ευθύνη και την ευελιξία και δουλεύοντας σε ένα ανδροκρατούμενο περιβάλλον, παρουσίαζαν χαμηλότερη ικανοποίηση και ήταν πιο πιθανό να αποχωρήσουν από τη δουλειά τους.

Ένας από τους λόγους για τα χαμηλά επίπεδα αφοσίωσης είναι ότι οι εργαζόμενοι βιώνουν περισσότερο άγχος, επομένως λιγότερη ικανοποίηση και τελικώς αρνητικά επίπεδα αφοσίωσης (Khan et al, 2010).

Ένας εργαζόμενος που αισθάνεται ικανοποιημένος με τη δουλειά του, έχει λιγοστούς λόγους να αποχωρήσει από τον οργανισμό που εργάζεται και για αυτό το λόγο δείχνει θετική αφοσίωση για την εργασία του (Arnold & Mahler, 2010).

Κατά τους Irving, Coleman και Cooper (1997), η εργασιακή ικανοποίηση παρουσιάζει μια θετική σχέση τόσο με τη συναισθηματική όσο και με τη κανονιστική αφοσίωση, ενώ δεν υπάρχει καμία σχέση με τη συνεχή αφοσίωση. Είναι επίσης σημαντικό ότι μεταξύ των δύο τύπων αφοσίωσης που συσχετίστηκαν θετικά, η συναισθηματική αφοσίωση είχε την υψηλότερη συσχέτιση. Αυτό είναι λογικό επειδή τα συναισθηματικά αφοσιωμένα άτομα εργάζονται σε έναν οργανισμό από επιλογή τους και αισθάνονται ικανοποίηση από την εργασία σε όλα τα στάδια της σχέσης αυτής.

2.5.4 Αφοσίωση και παρακίνηση των εργαζομένων

Ο όρος παρακίνηση προσδιορίζει το αποτέλεσμα της συνέργειας μιας σειράς παραγόντων και του συνόλου των ψυχολογικών δυνάμεων που επηρεάζουν και καθορίζουν τη συμπεριφορά ενός ατόμου μέσα στο πλαίσιο ενός οργανισμού, το μέγεθος της προσπάθειας που καταβάλλει καθώς και την επιμονή που δείχνει το άτομο αυτό προκειμένου ο οργανισμός να επιτύχει τους στόχους του (Jones, Gareth R., George, Jennifer M, 2008).

Ένας οργανισμός αναζητά εργατικό δυναμικό το οποίο θα μπορεί να υιοθετήσει ένα υψηλό επίπεδο και ένταση παρακίνησης, καθώς με αυτή τη στάση, γίνονται πιο αποτελεσματικοί και αποδοτικοί στην εργασιακή τους απόδοση και συνεπώς ο οργανισμός επιτυγχάνει τους σκοπούς και τους στόχους που έχουν τεθεί πιο εύκολα. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο οι εταιρείες να ακολουθούν στρατηγικές και να ικανοποιούν αυτούς τους παράγοντες, οι οποίοι παρακινούν τους εργαζόμενους να μεγιστοποιήσουν τα υψηλά επίπεδα, διασφαλίζοντας την ευημερία και την πρόοδο της εταιρείας. Μια στρατηγική που μπορεί να ακολουθηθεί μια εταιρεία είναι να αναπτύξει ένα κλιμακωτό σύστημα ανταμοιβών το οποίο συνδέεται με την εργασιακή απόδοση. Αυτές οι ανταμοιβές μπορεί να είναι χρηματικές με τη μορφή μπόνους, μηνιαίας αύξησης μισθού ή επιδόματος.

Ταυτόχρονα, μπορούν ωστόσο να λάβουν τη μορφή ψυχολογικής επιβράβευσης που σχετίζεται με δημόσιο έπαινο, ανοιχτής επιβράβευσης μπροστά σε συναδέλφους ή συνεργάτες ή ακόμα και σε άλλα ακροατήρια (προμηθευτές ή πελάτες). Ο ισορροπημένος και δίκαιος έπαινος δημιουργεί στον εργαζόμενο την αίσθηση της

επιτυχίας του οποίου η προσπάθεια έχει αναγνωριστεί από τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα αλλά και του του ολοκληρωμένου συνεργάτη του οποίου η παρουσία θεωρείται ευεργετική από την υπόλοιπη ομάδα (Fair III, E.M., Silvestri, L, 1992). Σε αυτό το σημείο παρατηρούμε ότι με την αναγνώριση ενός έργου μειώνεται η αποξένωση από την εργασία, αφού ο φορέας της είναι μόνο ένα μικρό και συχνά αδιάκριτο μέρος του συνόλου.

Μια άλλη στρατηγική που αποτελεί κυρίαρχο στοιχείο στην παρακίνηση των εργαζομένων είναι να επιδιώκουν τη συμμετοχή τους σε διάφορα θέματα ή τομείς του οργανισμού. Η αύξηση της δύναται να πραγματοποιηθεί με την εφαρμογή του κύκλου ελέγχου και ποιότητας καθώς και με την υιοθέτηση του open book management. Ο κύκλος ελέγχου και ποιότητας περιλαμβάνει τη συγκέντρωση εργαζομένων σε μικρές ομάδες των πέντε ατόμων με στόχο την επίλυση προβλημάτων τα οποία αφορούν τη μείωση του κόστους, την επίλυση προβλημάτων εργασίας, τη βελτίωση των μεθόδων παραγωγής και ποιότητας. Μέσω αυτής της στρατηγικής, βελτιώνονται οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και των ανώτατων στελεχών του οργανισμού, αυξάνεται η εργασιακή αφοσίωση και ταυτόχρονα δίνεται η ευκαιρία σε όλους τους υπαλλήλους να εκφράσουν τις απόψεις τους για θέματα του οργανισμού (Mitchell L. Marks, M.L., Hackett, E.J., Mirvis, P.H., & Grady, Jr., J.F. 1986). Αυτή η συλλογική εξέταση παρέχει σε ένα μεγάλο αριθμό εργαζομένων την ευκαιρία να ανταλλάξουν ιδέες και απόψεις, να δουν τα θέματα από διαφορετική οπτική και να συνεισφέρουν με στοιχεία της δικής τους εμπειρίας, λαθών και επιτυχιών.

Μέσω open book management, όπου περιλαμβάνεται η διαδικασία κατά την οποία μια εταιρεία μοιράζεται και αποκαλύπτει όλα τα οικονομικά της δεδομένα στους υπαλλήλους της, η παρακίνηση των εργαζομένων αυξάνεται. Η κοινή χρήση αυτών των σημαντικών πληροφοριών βοηθά όλα τα μέλη του οργανισμού να οικοδομήσουν πιο ισχυρές βάσεις εμπιστοσύνης μεταξύ τους, παρακινώντας έτσι όλους τους υπαλλήλους να αποδώσουν σε υψηλότερο επίπεδο (Aggarwal, R. & Simskins, B.J. (2001).

Σύμφωνα με το Harvard Business Review, ο αποτελεσματικότερος τρόπος για να παρακινήσετε τους εργαζόμενους είναι μέσω της δημιουργίας και της διαμόρφωσης μιας εταιρικής κουλτούρας η οποία έχει ως στόχο τη δημιουργία ενός ευνοϊκού εργασιακού περιβάλλοντος. Με βάση αυτή την κουλτούρα αναπτύσσεται το ομαδικό πνεύμα στον οργανισμό μέσω της συνεργασίας, της διαφάνειας στην εργασία και τη φιλία μεταξύ των εργαζομένων. Με τη δημιουργία ενός τέτοιου θετικού κλίματος, τα μέλη του οργανισμού έχουν κίνητρα και όλοι οι στόχοι επιτυγχάνονται (Nitin Nohria, Boris Groysberg, Linda-Eling Lee, 2008).

Η αφοσίωση και η παρακίνηση είναι δύο πολύ σημαντικοί παράγοντες για την επιτυχία ενός οργανισμού. Όταν τα μέλη ενός οργανισμού παρακινούνται και ανταμείβονται για τις προσπάθειές τους, αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση και αυξάνουν το επίπεδο της αφοσίωσης τους προς τον οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα, η συναισθηματική αφοσίωση αυξάνεται επειδή οι εργαζόμενοι σχηματίζουν θετικούς συναισθηματικούς δεσμούς, ενώ η συνεχής και η κανονιστική αφοσίωση μειώνονται διότι οι εργαζόμενοι αποχωρούν από τον οργανισμό από φόβο λόγω ενδεχόμενης απόλυση ή υποχρεώσεων αντιστοίχων.

Σύμφωνα με τον Mohsan (2011), οι εργαζόμενοι με υψηλή αφοσίωση και που έχουν υψηλά κίνητρα από την επιχείρηση αποτελούν το κύριο συγκριτικό-ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού έναντι άλλων, κατάσταση που μπορεί να θεωρηθεί ακόμη και ως περιουσιακό στοιχείο του οργανισμού. Αυτό είναι λογικό γιατί το συγκεκριμένο ανθρώπινο δυναμικό είναι παραγωγικό, προσηλωμένο στους στόχους της επιχείρησης και ενδιαφέρεται για την επιχειρηματική της ανάπτυξη.

Διατηρώντας την αφοσίωση και τη παρακίνηση σε υψηλά επίπεδα, ο οργανισμός είναι σε θέση να αποκομίσει τα οφέλη από την υψηλή παραγωγικότητα που επιτυγχάνεται λόγω της ευνοϊκής κατάστασης. Το όφελος που προκύπτει είναι η εμφάνιση κέρδους τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα και είναι ένας από τους κυρίαρχους στόχους όλων των επιχειρήσεων (Denton, 1987).

Οι Meyer, Becker και Vandenberghe (2004), υποστηρίζουν ότι η παρακίνηση από την εργασία και η αφοσίωση είναι οι κατευθυντήριοι παράγοντες που διαμορφώνουν την ατομική συμπεριφορά των εργαζομένων. Η παρακίνηση οδηγεί τη δράση την ώρα που η αφοσίωση βοηθά κάθε εργαζόμενο να συγκεντρωθεί, να αφοσιωθεί και να ολοκληρώσει τη συγκεκριμένη δράση.

Αντιθέτως, τα χαμηλά επίπεδα παρακίνησης μπορεί να είναι καταστροφικά για τον οργανισμό. Για το λόγο αυτό, είναι ένα σημαντικό πρόβλημα προς επίλυση για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Σε αυτή την περίπτωση, υπάρχει επιτακτική ανάγκη να χαράξουμε τις απαιτούμενες στρατηγικές προκειμένου να ενισχύσουμε τα κίνητρα που με τη σειρά τους θα οδηγήσουν σε εργασιακή αφοσίωση (Mohsan, 2011).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ, ΕΥΗΜΕΡΙΑ ΚΑΙ ΑΦΟΣΙΩΣΗ

Οι έντονες μεταβαλλόμενες αλλαγές της αγοράς εργασίας που επηρεάζουν άμεσα την βιωσιμότητα των επιχειρήσεων καθώς και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, φέρουν σήμερα ως επιτακτική ανάγκη την αντιμετώπιση των παραπάνω προκλήσεων με πρωταρχικό ρόλο τον ανθρώπινο παράγοντα. Έχει παρατηρηθεί πως η σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη δίνει άμεσο πλεονέκτημα και στους δύο και συνεισφέρει στην μακροπρόθεσμη ευημερία και αφοσίωση των ανθρώπινων πόρων. Αυτός είναι ένας από τους κυριότερους λόγους που οι επιχειρήσεις στρέφουν το ενδιαφέρον τους στο ψυχολογικό συμβόλαιο.

Ειδικότερα, το ψυχολογικό συμβόλαιο αποτελεί μια ιδιαίτερα σημαντική πτυχή της εργασιακής σχέσης καθώς ο εργοδότης και ο εργαζόμενος δεσμεύονται μέσα από ένα σύνολο προσδοκιών. Για τον εργαζόμενο, το ψυχολογικό συμβόλαιο επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ποιότητα των εργασιών του, την εργασιακή του καθημερινότητα, τα κίνητρα και την αφοσίωσή του προς τον οργανισμό. Επιπροσθέτως, ένα ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο συμβάλλει στην ευημερία στον χώρο εργασίας μέσα από τον οποίο οι εργαζόμενοι βιώνουν την λειτουργία και την ποιότητα της παρουσίας τους στον οργανισμό, ενισχύοντας της απόδοση και την παραγωγικότητά τους.

Ωστόσο, οι αμοιβαίες υποσχέσεις και υποχρεώσεις τόσο από την πλευρά των εργοδοτών όσο και από την πλευρά των εργαζομένων στις περιπτώσεις που δεν ικανοποιούνται, επηρεάζουν προφανώς το περιεχόμενο και την ένταση των επιπτώσεων στη συμπεριφορά και των δύο μερών μέσα στον οργανισμό. Επίσης, ως αποτέλεσμα της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου είναι η μείωση της εμπιστοσύνης του εργαζόμενου απέναντι στον οργανισμό το οποίο οδηγεί σε έλλειψη της εργασιακής ικανοποίησης και κατ' επέκταση της οργανωσιακής αφοσίωσης.

Όπως παρατηρείται, το ψυχολογικό συμβόλαιο συνδέεται άμεσα με την αφοσίωση και την ευημερία των εργαζομένων στις εργασιακές τους στάσεις και συμπεριφορές. Η αφοσίωση αποτελεί ουσιαστικά την κινητήρια δύναμη που ενεργοποιεί την εργασιακή απόδοση καθώς λειτουργεί ως ένα σημαντικό εργαλείο για την βελτίωση της συνολικής απόδοσης του οργανισμού. Η επίδραση του ψυχολογικού συμβολαίου στην ευημερία των εργαζομένων αποτελεί το κεντρικό θέμα της παρούσας μελέτης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1. Επιλογή ερευνητικής μεθόδου και ερευνητικού εργαλείου

Σύμφωνα με τη Δημητριάδη (2000), ο σκοπός της εμπειρικής έρευνας (empirical research) είναι να δώσει απάντηση ή λύση σε ένα ερώτημα-πρόβλημα βασιζόμενη σε νέα και πρωτογενή δεδομένα, τα οποία συλλέγονται για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας από τον ίδιο τον ερευνητή.

Η εμπειρική ή αλλιώς πρωτογενής έρευνα διακρίνεται σε ποιοτική και ποσοτική. Η ποιοτική έρευνα επιχειρεί, με τη συλλογή ποιοτικών δεδομένων από διάφορες πηγές, τη διερεύνηση σε βάθος ενός προβλήματος, την αναγνώριση και τον προσδιορισμό των σημαντικών παραμέτρων του και τελικά τη διερεύνηση των κινήτρων και της συμπεριφοράς των ατόμων. Εφαρμόζονται διάφορα εργαλεία και τεχνικές όπως η παρατήρηση, η ελεύθερη συνέντευξη, οι ομάδες εστίασης (Δημητριάδη, 2000; Geer, 1991).

Η ποσοτική έρευνα επιχειρεί τη συλλογή, ποσοτικοποίηση και στατιστική ανάλυση μεγάλου αριθμού δεδομένων, με στόχο την αναγωγή των ευρημάτων και συμπερασμάτων της έρευνας σε ευρύτερους πληθυσμούς (Δημητριάδη, 2000). Βοηθά στην επίτευξη υψηλού επιπέδου αξιοπιστίας λόγω ελεγχόμενων παρατηρήσεων, καθώς επίσης και στην ελαχιστοποίηση της υποκειμενικότητας (Balsley, 1970). Τα βασικά εργαλεία της ποσοτικής έρευνας είναι το δομημένο ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλειστού τύπου διαβαθμισμένης κλίμακας και η δομημένη συνέντευξη.

Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας επιλέχθηκε η διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας με δομημένο ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλειστού τύπου.

4.2 Κλίμακες

4.2.1 Κλίμακα Ψυχολογικού Συμβολαίου

Για τον υπολογισμό του βαθμού ύπαρξης και το είδος του ψυχολογικού συμβολαίου που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι, χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα που παρουσιάζεται στη μελέτη των U. Raja, G. Johns και F. Ntalianis, "The impact of personality on psychological contracts" (2004).

Τα στοιχεία της παραπάνω κλίμακας αποτελούν μέρος της ευρύτερης κλίμακας Psychological Contract Scale που δημιουργήθηκε από τους Millward and Hopkins (1998), από τα δεδομένα της οποίας, οι συγγραφείς ανέφεραν ότι επέλεξαν τα στοιχεία εκείνα που εμφανίζονταν σε μεγαλύτερο βαθμό και στις δύο μελέτες (σ.σ. Millward & Hopkins, 1998 και Raja et al, 2004). Με τον ίδιο τρόπο, δημιουργήθηκε η κλίμακα που

χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα. Συνολικά περιλάμβανε 18 στοιχεία, εκ των οποίων τα εννέα στοιχεία αφορούν τα Συναλλακτικά Συμβόλαια και τα υπόλοιπα εννέα στοιχεία τα Σχεσιακά Συμβόλαια.

Ενδεικτικά, κάποια από αυτά ήταν τα εξής: «Προτιμώ να εργάζομαι ένα αυστηρά καθορισμένο ωράριο», «Κάνω μόνο ό,τι είναι απαραίτητο για να ολοκληρωθεί η δουλειά μου», «Αισθάνομαι μέλος της ομάδας σε αυτή την επιχείρηση», «Η επιχείρηση προσφέρει ευκαιρίες ανάπτυξης/επιβραβεύει όσους καταβάλουν σημαντική προσπάθεια και δουλεύουν σκληρά». Για τις απαντήσεις χρησιμοποιήθηκε η 5βάθμια κλίμακα Likert, όπου το 1 ισούται με «Διαφωνώ απόλυτα» και το 5 με «Συμφωνώ απόλυτα». Η κλίμακα του ψυχολογικού συμβολαίου διαθέτει υψηλό δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's alpha με ($\alpha=0.734$) όσον αφορά το συναλλακτικό ψυχολογικό συμβόλαιο και ($\alpha=0.914$) όσον αφορά το σχεσιακό ψυχολογικό συμβόλαιο.

Πίνακας 2: Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας κλίμακας Ψυχολογικού Συμβολαίου

Transactional Psychological Contract	
Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.734
95% CI lower bound	0.673
95% CI upper bound	0.786

Relational Psychological Contract	
Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.914
95% CI lower bound	0.893
95% CI upper bound	0.931

4.2.2 Κλίμακα Ευημερίας

Η κλίμακα ευημερίας είναι μια σύντομη συνοπτική μέτρηση 8 στοιχείων σχετικά με την αυτοαντίληψη που έχει ο ερωτώμενος για την επιτυχία του σε σημαντικούς τομείς όπως οι σχέσεις, η αυτοεκτίμηση, ο σκοπός και η αισιοδοξία.

Η εν λόγω κλίμακα που προτάθηκε από τους Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D., Oishi, S., & Biswas-Diener, R. (2009), New measures of well-being: Flourishing and positive and negative feelings, Social Indicators Research, 39, 247-266, συσχετίζεται ουσιαστικά με άλλες κλίμακες ψυχολογικής ευημερίας, αλλά είναι πιο σύντομη. Η κλίμακα αυτή παρέχει μια ενιαία συνολική βαθμολογία ψυχολογικής ευημερίας, χωρίς να αποδίδει βαθμούς για τα επιμέρους συστατικά της.

Μερικά από τα στοιχεία της κλίμακας ευημερίας ήταν τα εξής: «Οι κοινωνικές μου σχέσεις είναι υποστηρικτικές και ανταποδοτικές», «Συμβάλλω ενεργά στην ευτυχία και

την ευημερία των άλλων», «Είμαι αισιόδοξος για το μέλλον μου», «Ασχολούμαι και με ενδιαφέρουν οι καθημερινές μου δραστηριότητες». Για τις απαντήσεις χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα 1-7, όπου το 1 ισούται με «Διαφωνώ κάθιστα» και το 7 με «Συμφωνώ απόλυτα», τα οποία υποδηλώνουν τη συμφωνία του ερωτώμενου με το κάθε στοιχείο. Όπως φαίνεται παρακάτω, η κλίμακα της ευημερίας διαθέτει υψηλό δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's alpha με ($\alpha=0.890$).

Πίνακας 3: Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας κλίμακας Ευημερίας

Flourishing	
Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.890
95% CI lower bound	0.863
95% CI upper bound	0.913

4.3. Σχεδιασμός του ερωτηματολογίου

Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου έγινε με σκοπό τη μέτρηση των μεταβλητών-δομών που περιλαμβάνονται στο λειτουργικό υπόδειγμα της παρούσας έρευνας και η σχέση των οποίων διερευνάται μέσω των ερευνητικών υποθέσεων που διατυπώθηκαν.

Πιο συγκεκριμένα το ερωτηματολόγιο της έρευνας, το οποίο παρατίθεται στο Παράρτημα Ι, αποτελείται από 5 Ενότητες. Η Ενότητα 1 περιλαμβάνει τα εισαγωγικά στοιχεία του ερωτηματολογίου τονίζοντας την διασφάλιση των προσωπικών δεδομένων των συμμετεχόντων. Η Ενότητα 2 περιλαμβάνει 6 ερωτήσεις, με στόχο τη συγκέντρωση στοιχείων αναφορικά με τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Προχωρώντας, στην Ενότητα 3 και 4 του ερωτηματολογίου περιλαμβάνονται συνολικά 18 ερωτήσεις, με στόχο τη μέτρηση του ψυχολογικού συμβολαίου στην ευημερία και στην αφοσίωση των εργαζομένων. Ειδικότερα, οι 9 ερωτήσεις της Ενότητας 3 μελετούν τα συναλλακτικά συμβόλαια ενώ οι υπόλοιπες 9 ερωτήσεις της Ενότητας 4 μελετούν αντίστοιχα τα σχεσιακά συμβόλαια. Οι συμμετέχοντες καλούνται να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους απαντώντας στις παραπάνω ερωτήσεις με τη χρήση της 5-βαθμης κλίμακας του Likert (1= Διαφωνώ Απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ, 4= Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ Απόλυτα).

Τέλος, για την ευημερία και την αφοσίωση των εργαζομένων στην εργασιακή τους ζωή, έννοιες που συνάδουν ομοίως με την παρακίνηση, την οργανωσιακή αφοσίωση και την εργασιακή ικανοποίηση αντίστοιχα, των επιμέρους δηλαδή μεταβλητών που συνθέτουν τη μεταβλητή-δομή του λειτουργικού υποδείγματος της έρευνας, χρησιμοποιούνται 8 ερωτήσεις. Για τη μέτρηση της ευημερίας και της αφοσίωσης στην

Ενότητα 5 οι συμμετέχοντες καλούνται να δηλώσουν τη θέση στην οποία κατατάσσουν την στάση που έχουν απέναντι στο τρόπο που αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους απέναντι στη ζωή τους με τη χρήση της 7-βαθμης κλίμακας (1= Διαφωνώ Απόλυτα , 2= Διαφωνώ, 3= Διαφωνώ λίγο, 4= Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 5= Συμφωνώ λίγο, 6= Συμφωνώ, 7= Συμφωνώ Απόλυτα).

4.4. Διανομή ερωτηματολογίου και συλλογή απαντήσεων

Με τη χρήση της εφαρμογής Google Forms δημιουργήθηκε ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο. Έτσι κατέστη δυνατή, αφενός η ηλεκτρονική διανομή του ερωτηματολογίου σε όλους τους εργαζόμενους μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και αφετέρου, η ηλεκτρονική συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και η ηλεκτρονική συλλογή απαντήσεων. Με τη μέθοδο αυτή εξασφαλίστηκε η γρήγορη και εύκολη διανομή του ερωτηματολογίου σε όλους τους εργαζόμενους και εξοικονομήθηκε χρόνος για τη συλλογή των δεδομένων αλλά και την στατιστική επεξεργασία που ακολούθησε.

4.5. Στατιστική Ανάλυση

Για τη στατιστική ανάλυση, επεξεργασία και παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν μέθοδοι, δείκτες και εργαλεία της περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής. Αναλυτικότερα, για την παρουσίαση του δείγματος υπολογίστηκαν κατανομές συχνοτήτων και ποσοστά και κατασκευάστηκαν διαγράμματα πίτων, ενώ για τη σύντομη παρουσίαση των απαντήσεων των συμμετεχόντων και των μεταβλητών που μετρήθηκαν υπολογίστηκαν κατανομές συχνοτήτων και ποσοστά και χρησιμοποιήθηκαν μέτρα θέσης και διασποράς και συγκεκριμένα ο αριθμητικός μέσος και η τυπική απόκλιση. Ο έλεγχος αξιοπιστίας της έρευνας έγινε με τον υπολογισμό του δείκτη Cronbach.

4.6. Δειγματολογικό πλαίσιο

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε από 25 Νοεμβρίου 2022 ως 31 Δεκεμβρίου 2022, με τη μέθοδο της δειγματοληψίας ευχέρειας ή ευκολίας. Ο πληθυσμός της έρευνας κατά κύριο λόγο αποτελείται από εργαζόμενα στελέχη ιδιωτικών εταιρειών της ελληνικής αγοράς αλλά και από ελάχιστους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα. Το ερευνητικό εργαλείο της συγκεκριμένης μελέτης διαμοιράσθηκε σε εργαζόμενους με 171 απαντημένα ερωτηματολόγια. Από αυτά αφαιρέθηκαν 7 λόγω μη συναίνεσης για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, με αποτέλεσμα τα

εναπομείναντα 164 έγκυρα απαντημένα ερωτηματολόγια να αποτελέσουν το δείγμα της παρούσας έρευνας.

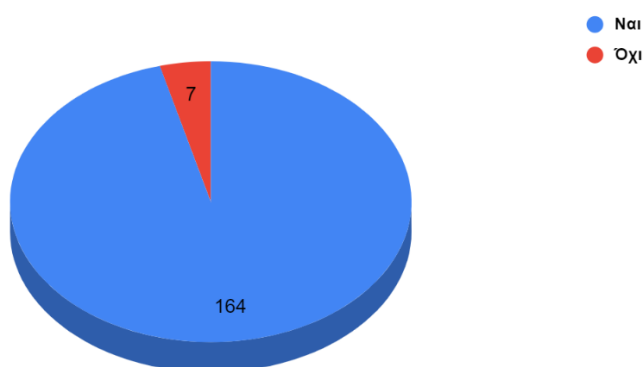
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

5.1. Παρουσίαση του δείγματος

Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε συνολικά από 171 εργαζόμενους, εκ των οποίων το 95,9% με 164 πλήρως ολοκληρωμένα και έγκυρα ερωτηματολόγια συναίνεσε στη συλλογή, τήρηση και επεξεργασία των προσωπικών τους στοιχείων οι οποίοι αποτελούν το δείγμα της παρούσας εμπειρικής έρευνας. Αντίστοιχα, 7 εργαζόμενοι ανήκουν στο υπόλοιπο 4,1% με αρνητική συναίνεση, όπως αποτυπώνεται στο Διάγραμμα 5.

Διάγραμμα 5: Διάγραμμα συναίνεσης των ερωτώμενων

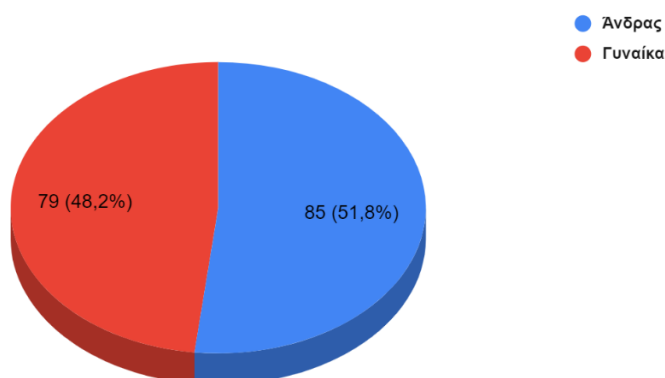
Συμναιώ στη συλλογή, τήρηση και επεξεργασία των προσωπικών μου στοιχείων για τις ανάγκες της παρούσας διπλωματικής έρευνας.



Όσον αφορά στα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, σημειώνεται ότι πλειοψηφούν οι άνδρες, οι οποίες αποτελούν το 51,8% του δείγματος (85 άνδρες), ενώ οι γυναίκες το 48,2% (79 άντρες). Στο Διάγραμμα 6 παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος κατά φύλο.

Διάγραμμα 6: Αριθμητική και ποσοστιαία κατανομή του δείγματος με βάση το φύλο

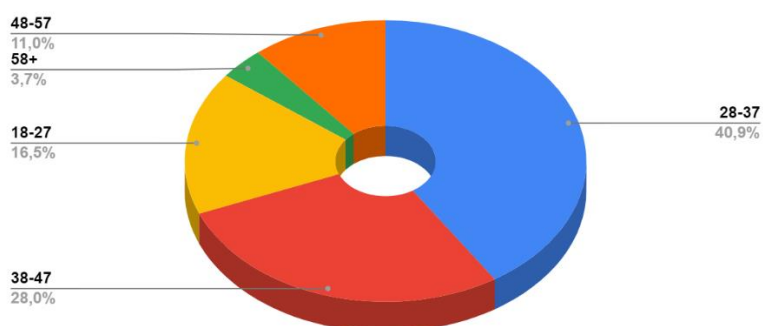
1. Φύλο



Η μικρότερη ηλικία που εμφανίζεται στο δείγμα είναι τα 20 έτη, ενώ η μεγαλύτερη ηλικία είναι τα 70 έτη. Στον Διάγραμμα 7 παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος κατά τάξεις ηλικιών. Η μεγάλη πλειοψηφία του δείγματος και συγκεκριμένα το 40,9% έχει ηλικία 28-37 έτη με τους εργαζόμενους ηλικίας 38-47 ετών να αποτελούν επίσης ένα μεγάλο ποσοστό του δείγματος (28%) και τους εργαζόμενους ηλικίας 48-57 ετών να αντιπροσωπεύουν μόλις το 11%. Οι νεότεροι εργαζόμενοι της ηλικιακής κατηγορίας 18-27 ετών αποτελούν το 16,5% του δείγματος και μόνο το 3,7% του δείγματος αντιπροσωπεύεται από εργαζομένους άνω των 58 ετών.

Διάγραμμα 7: Αριθμητική και ποσοστιαία κατανομή του δείγματος με βάση την ηλικία

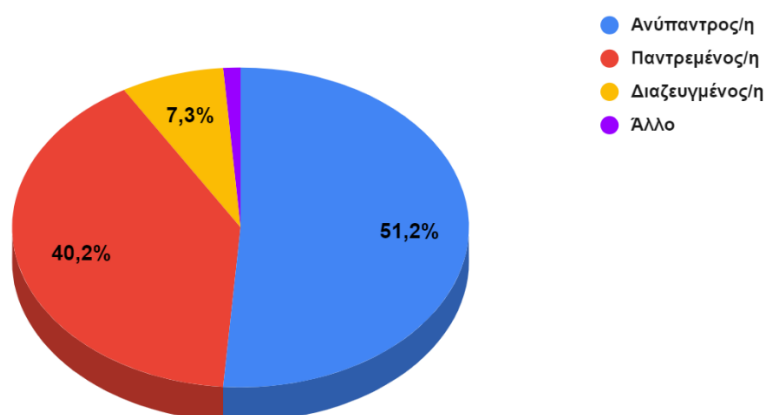
2. Ηλικία



Στο Διάγραμμα 8 απεικονίζεται το προφίλ των ερωτώμενων για την οικογενειακή τους κατάσταση. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων αγγίζει το 51,2 % να είναι ανύπαντροι. Την ίδια στιγμή το 40,2% είναι παντρεμένοι ενώ μόλις το 7,3% είναι διαζευγμένοι.

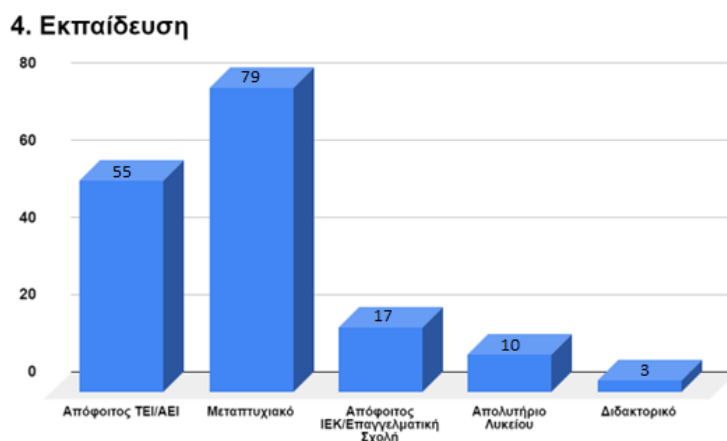
Διάγραμμα 8: Αριθμητική και ποσοστιαία κατανομή του δείγματος με βάση το προφίλ της οικογενειακής κατάστασης

3. Οικογενειακή κατάσταση



Όσο αφορά το εκπαιδευτικό επίπεδο του δείγματος, το μεγαλύτερο ποσοστό 48,2% δήλωσε ότι κατέχει μεταπτυχιακό ενώ το μικρότερο 1,8% κατέχει διδακτορικό. Μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων 33,5% είναι απόφοιτοι ΤΕΙ/ΑΕΙ ενώ το 10,4% και το 6,1% δήλωσαν πως είναι απόφοιτοι ΙΕΚ/Επαγγελματική Σχολής και απόφοιτοι Λυκείου αντιστοίχως. Κανένας από τους ερωτηθέντες δεν δήλωσε πως είναι απόφοιτος γυμνασίου.

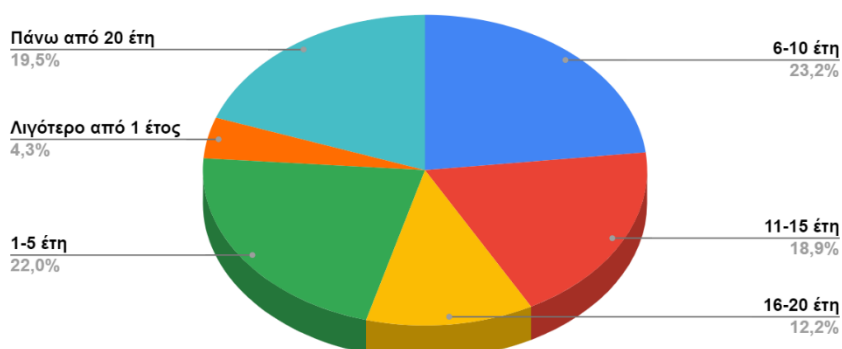
Διάγραμμα 9: Αριθμητική και ποσοστιαία κατανομή του δείγματος με βάση την εκπαίδευση



Αναφορικά με την εργασιακή εμπειρία του δείγματος, παρατηρούμε ότι 23,2% έχει εργασιακή εμπειρία 6-10 έτη ενώ το 22% 1-5 έτη. Το τρίτο μεγαλύτερο ποσοστό 19,5% συναντάται στην κατηγορία των 20 και πάνω ετών. Επιπλέον, το 18,9% του δείγματος έχει εργασιακή εμπειρία 11-15 έτη και το 12,2% αντιστοιχεί σε 16-20 έτη. Πολύ μικρό ποσοστό του δείγματος έχει λιγότερο από 1 έτος εργασιακή εμπειρία (4,3%).

Διάγραμμα 10: Αριθμητική και ποσοστιαία κατανομή του δείγματος με βάση την εργασιακή εμπειρία σε έτη

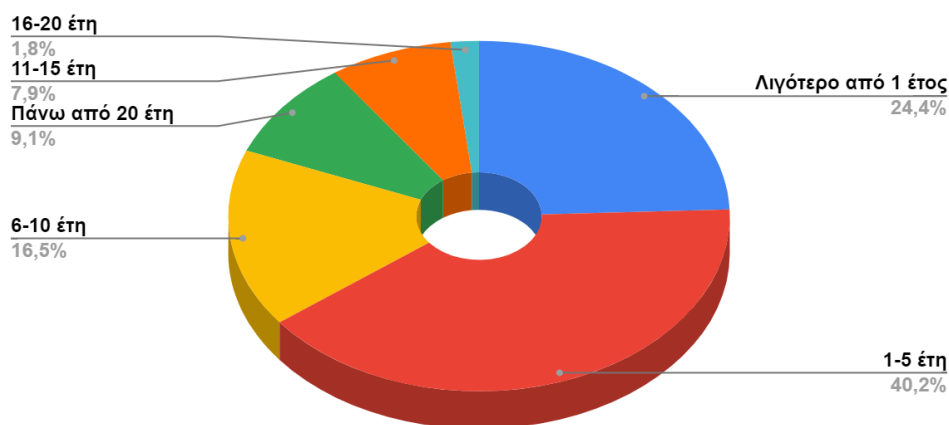
5. Εργασιακή εμπειρία σε έτη



Τέλος, σχετικά με την τρέχουσα εργασία στην οποία εργάζονται οι ερωτηθέντες το 40,2% δήλωσε πως βρίσκεται σε αυτή 1-5 έτη ενώ το 24,4% δήλωσε πως βρίσκεται λιγότερο από ένα έτος σε αυτή. Ακολουθούν τα 6-10 έτη με ποσοστό 16,5% ενώ το δείγμα συμπληρώνουν τα 11-15 έτη με 7,9%, 16-20 έτη με 1,8% και πάνω από 20 έτη 9,1%.

Διάγραμμα 11: Αριθμητική και ποσοστιαία κατανομή του δείγματος με βάση τα έτη στην τρέχουσα εργασία

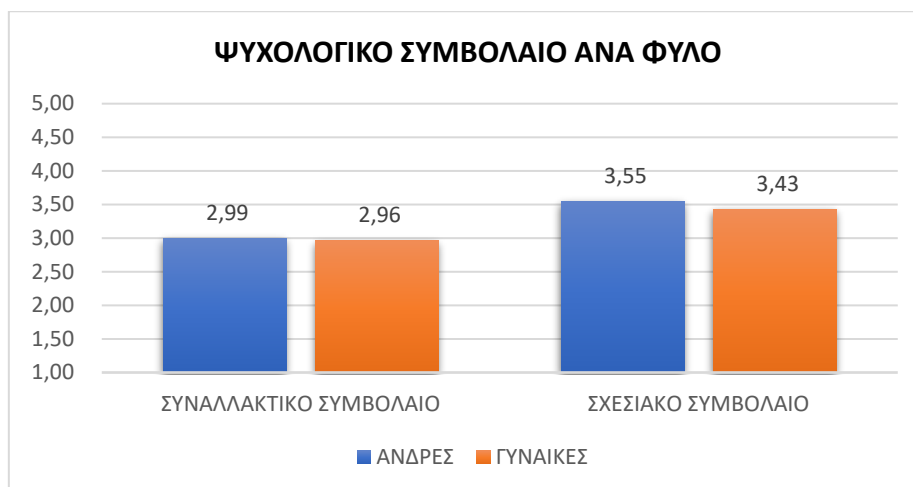
6. Πόσα χρόνια εργάζεστε στην τρέχουσα εργασία σας;



5.2. Οι απαντήσεις και η μέτρηση των μεταβλητών της έρευνας

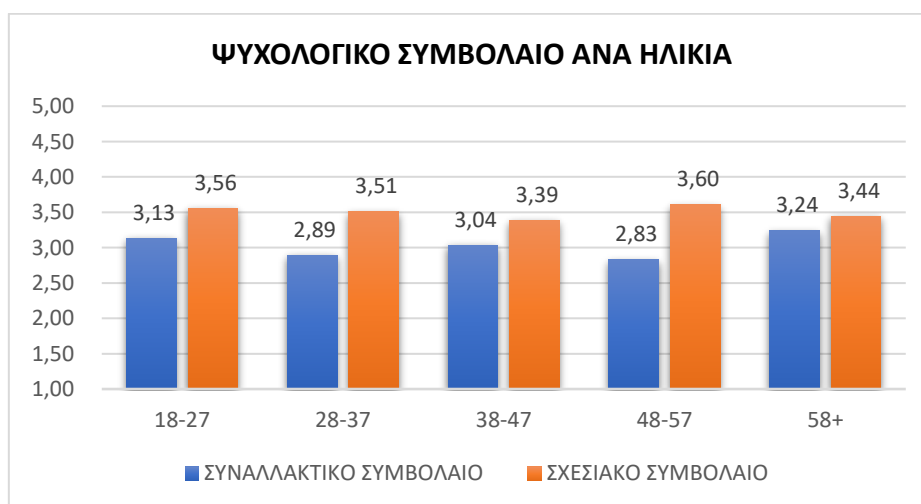
Τα παρακάτω συγκριτικά διαγράμματα βασίζονται στην ανάλυση των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν από τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων και στην εξαγωγή μέσων όρων ανά κλίμακα και ανά ορισμένων δημογραφικών στοιχείων. Οι κλίμακες που συγκρίνουμε για την κλίμακα του Ψυχολογικού Συμβολαίου έχουν χωριστεί σε 2 υποκλίμακες που αφορούν στην εξέταση του Συναλλακτικού (Transactional) και του Σχεσιακού (Relational) Συμβολαίου, ενώ παρατίθενται και τα αποτελέσματα σχετικά με την ευημερία των εργαζομένων.

Διάγραμμα 12: Αποτελέσματα ανάλυσης με βάση το Ψυχολογικό Συμβόλαιο ανά Φύλο



Αναλύοντας λοιπόν περαιτέρω τα αποτελέσματα του δείγματος, παρατηρούμε πως τόσο οι άνδρες, όσο και οι γυναίκες εργαζόμενοι εμφανίζουν αρνητική τάση σε ότι αφορά το Συναλλακτικό Συμβόλαιο με μέσο όρο 2,99 και 2,96 αντίστοιχως, αφού είναι οριακά μικρότερος από το 3, όπου είναι ο μέσος δείκτης της κλίμακας (κλίμακα 1-5). Αντίθετα, η τάση σε ότι αφορά το Σχισιακό Συμβόλαιο είναι θετική και για τα δύο φύλα με μέσους όρους 3,55 για τους άνδρες και 3,43 για τις γυναίκες.

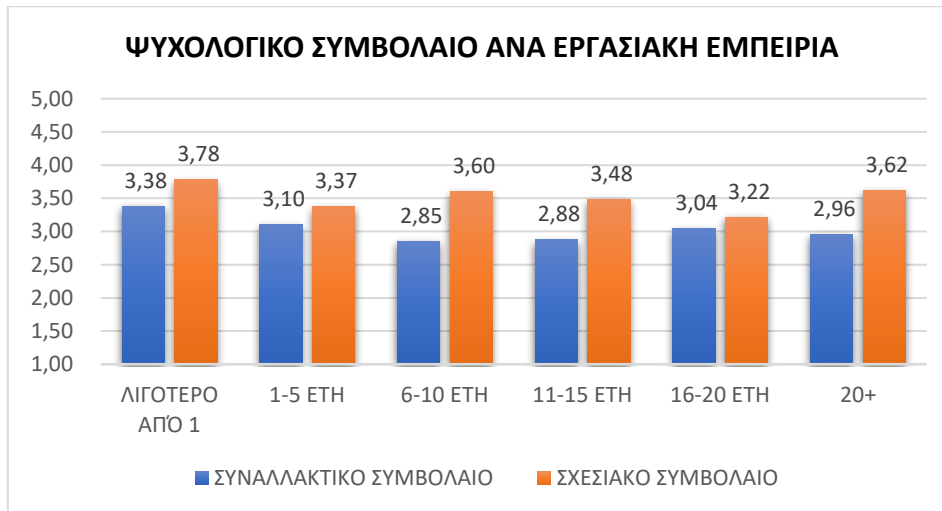
Διάγραμμα 13: Αποτελέσματα ανάλυσης με βάση το Ψυχολογικό Συμβόλαιο ανά Ηλικία



Στο παραπάνω διάγραμμα, αποτυπώνονται τα αποτελέσματα με βάση την ηλικία των ερωτηθέντων. Παρατηρούμε πως στις ηλικίες ομάδες των 28-37 και 48-57 έχουμε τον μικρότερο βαθμό Συναλλακτικού Συμβολαίου, το οποίο βρίσκεται αισθητά κάτω από το μέσο της κλίμακας, ενώ το υψηλότερο μέσο όρο συναντάμε στις ηλικίες 58+. Αντίστοιχα, παρατηρούμε πως σε ότι αφορά το Σχισιακό Συμβόλαιο, όλες οι ηλικιακές

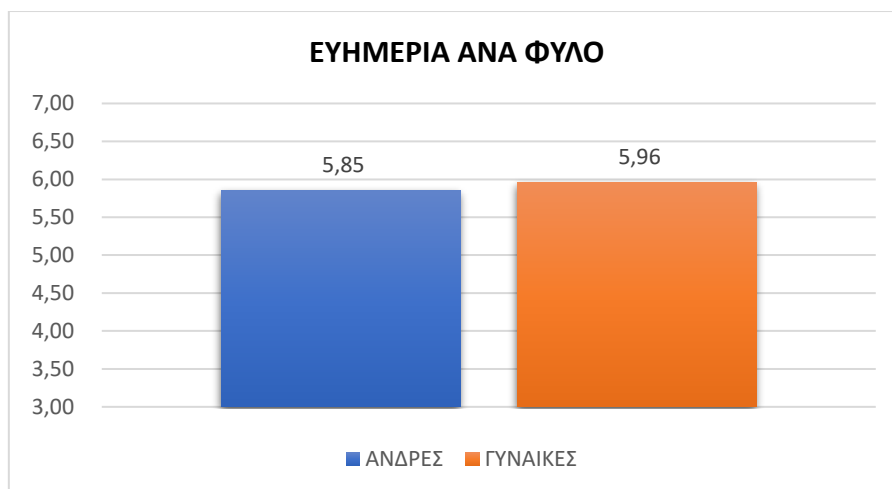
ομάδες έχουν θετική τάση, με το μεγαλύτερο μέσο όρο να συναντάται στις ηλικίες 48-57 (3,60 στη κλίμακα 1-5) και να ακολουθούν οι ηλικίες 18-27 (3,56) και 28-37 (3,51).

Διάγραμμα 14: Αποτελέσματα ανάλυσης με βάση το Ψυχολογικό Συμβόλαιο ανά Εργασιακή Εμπειρία



Αναλόγως με την εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων, όπως φαίνεται και στο παραπάνω, διάγραμμα παρατηρούμε πως οι νέοι εργαζόμενοι, με λιγότερο από 1 έτος εργασιακής εμπειρίας, παρουσιάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τόσο Συναλλακτικό (3,38 / 5) όσο και Σχεσιακό (3,78 / 5) Συμβόλαιο έναντι των άλλων κατηγοριών. Αισθητά θετική τάση όσο αφορά το Σχεσιακό Συμβόλαιο συναντάμε στην εργασιακή εμπειρία άνω των 20 ετών, αλλά και στα 6-10 έτη, ενώ σχετικά με το Συναλλακτικό Συμβόλαιο τα μικρότερα και κάτω του μέσου όρου αποτελέσματα βρίσκονται στις ηλικίες 6-10, 11-15 και 20+ έτη.

Διάγραμμα 15: Αποτελέσματα ανάλυσης με βάση την Ευημερία ανά Φύλο



Σε ότι αφορά την ευημερία των εργαζομένων, παρατηρούμε πως οι γυναίκες εμφανίζουν μεγαλύτερο μέσο όρο από τους άνδρες, αν και τα δύο φύλα έχουν θετικά

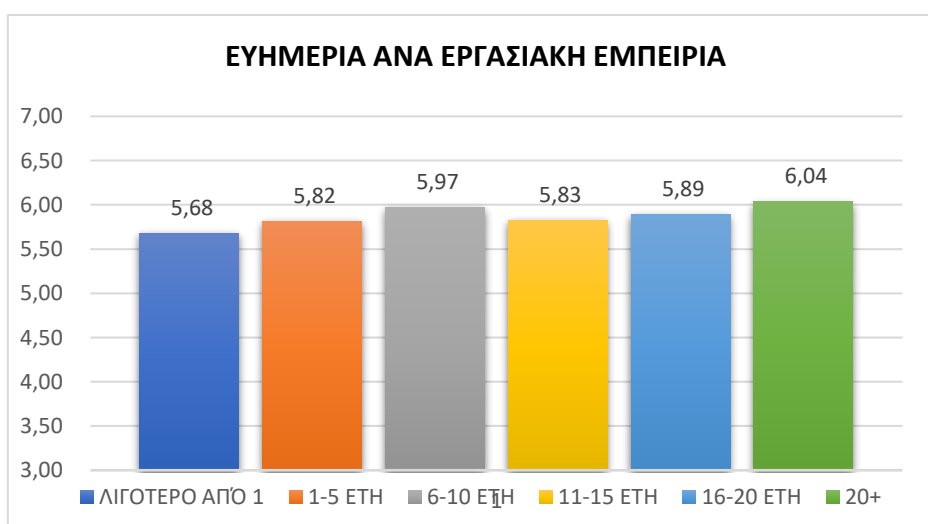
αποτελέσματα με 5,96 και 5,85 μέσο όρο αντιστοίχως, όπου ο μέσος δείκτης είναι 4 στην κλίμακα 1-7.

Διάγραμμα 16: Αποτελέσματα ανάλυσης με βάση την Ευημερία ανά Ηλικία



Αντίστοιχα, όλες οι ηλικιακές ομάδες δηλώνουν ευημερία, με τους 48-57 να έχουν τον υψηλότερο μέσο όρο με 6,05 στη κλίμακα 1-7 ενώ τους άνω των 58 ετών να έχουν τον μικρότερο με 5,81.

Διάγραμμα 17: Αποτελέσματα ανάλυσης με βάση την Ευημερία ανά Εργασιακή Εμπειρία



Τέλος, σχετικά με την ευημερία σε συνάρτηση με την εργασιακή τους εμπειρία, οι ερωτηθέντες οι οποίοι έχουν άνω των 20 ετών εργασιακή εμπειρία συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο μέσο όρο με 6,04 στη κλίμακα 1-7 και ακολουθούν όσοι έχουν 6-10 εμπειρίας με 5,97. Το μικρότερο νούμερο σε αυτή τη κατηγορία το παρουσιάζουν νέοι εργαζόμενοι με εργασιακή εμπειρία λιγότερο από 1 έτος με 5,68 στα 7.

5.3 Συσχέτιση μεταβλητών

Με την βοήθεια του προγράμματος JASP (έκδοση 0.17.1) πραγματοποιήθηκε η εξέταση της συσχέτισης των κυριότερων μεταβλητών της έρευνας (Πίνακας 5.3). Σε ότι αφορά τα δημογραφικά στοιχεία, φάνηκε πως υπάρχει μεγάλη θετική συσχέτιση της εργασιακής εμπειρίας σε έτη με την ηλικία των ερωτηθέντων, κάτι απόλυτα λογικό. Την ίδια στιγμή, ωστόσο, υπάρχει σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής εμπειρίας και της εκπαίδευσης το οποίο μπορεί να αιτιολογηθεί από το γεγονός ότι αρκετοί άνθρωποι εργάζονται από μικρή ηλικία αντί να σπουδάζουν. Επιπλέον, το γεγονός ότι παλιότερα το ποσοστό των ανθρώπων που σπούδαζε ήταν μικρότερο από το σημερινό, το οποίο αποδυνύεται από την αρνητική συσχέτιση που εμφανίζεται μεταξύ ηλικίας και εκπαίδευσης, επιβεβαιώνει την παραπάνω συσχέτιση.

Αναφορικά με τα συναλλακτικά συμβόλαια, παρατηρείται αρνητική συσχέτιση με την εκπαίδευση, καθώς οι άνθρωποι με μεγαλύτερη ακαδημαϊκή εμπειρία και εξειδίκευση συνήθως επιλέγουν να δώσουν βαρύτητα σε μία πορεία καριέρας με τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας και όχι μόνο στις οικονομικές απολαβές. Καθώς το συναλλακτικό συμβόλαιο είναι πιο τυπικό και απρόσωπο από το σχεσιακό, εστιάζοντας στην προσήλωση στο στόχο χωρίς να εμπεριέχει συναισθηματισμούς, είναι φυσιολογικό να παρουσιάζεται μέτρια αρνητική συσχέτιση μεταξύ των δύο αυτών συμβολαίων.

Τέλος, τα σχεσιακά συμβόλαια εμφανίζουν πολύ θετική συσχέτιση με την ευημερία των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της συσχετίζεται εξίσου θετικά με την οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων.

Πίνακας 4: Συσχέτιση Μεταβλητών

Συσχέτιση Μεταβλητών										
Μεταβλητή		1. Φύλο	2. Ηλικία	3. Οικογενειακή κατάσταση	4. Εκπαίδευση	5. Εργασιακή εμπειρία σε έτη	6. Έτη στην τρέχουσα εργασία	7. Συναλλακτικά συμβόλαια	8. Σχεσιακά συμβόλαια	9. Ευημερία
1. Φύλο	Pearson's r	-								
	p-value									
2. Ηλικία	Pearson's r	-0.196*	-							
	p-value	0.012								
3. Οικογενειακή κατάσταση	Pearson's r	-0.256***	0.453***	-						
	p-value	<.001	<.001							
4. Εκπαίδευση	Pearson's r	0.040	-0.185*	-0.011	-					
	p-value	0.614	0.017	0.886						
5. Εργασιακή εμπειρία σε έτη	Pearson's r	-0.134	0.443***	0.085	-0.421***	-				
	p-value	0.088	<.001	0.278	<.001					
6. Έτη στην τρέχουσα εργασία	Pearson's r	-0.045	0.073	-0.078	-0.199*	0.267***	-			
	p-value	0.566	0.352	0.319	0.011	<.001				
7. Συναλλακτικά συμβόλαια	Pearson's r	0.003	-0.004	0.055	-0.175*	0.001	0.104	-		
	p-value	0.968	0.957	0.482	0.025	0.989	0.184			
8. Σχεσιακά συμβόλαια	Pearson's r	-0.068	-0.036	0.068	-0.146	0.109	0.093	-0.202**	-	
	p-value	0.387	0.645	0.387	0.062	0.166	0.235	0.010		
9. Ευημερία	Pearson's r	0.067	0.031	0.172*	0.009	0.082	0.040	0.046	0.319***	-
	p-value	0.397	0.693	0.027	0.907	0.296	0.607	0.557	<.001	

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1. Ανασκόπηση Αποτελεσμάτων

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση ανέδειξε τις διάφορες πτυχές και διαστάσεις της επίδρασης του ψυχολογικού συμβολαίου σε εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές ως προς την ευημερία και την αφοσίωση των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τη παραπάνω ανάλυση, αποδεικνύεται ότι οι άνδρες εργαζόμενοι εμφανίζουν πρώτα Σχεσιακό και έπειτα Συναλλακτικό συμβόλαιο. Για την ακρίβεια, στη περίπτωση του Συναλλακτικού Συμβολαίου το πρόσημο που εμφανίζουν οι άνδρες είναι οριακά αρνητικό ($2,99 < 3$), ενώ στη περίπτωση του Σχεσιακού το πρόσημο είναι θετικό ($3,55 > 3$).

Στην περίπτωση των γυναικών, η έρευνα έδειξε πως το πρόσημο στο Σχεσιακό Συμβόλαιο είναι θετικό ($3,43 > 3$), ενώ του Συναλλακτικού είναι αρνητικό ($2,96 < 3$). Προφανώς λοιπόν οι γυναίκες εμφανίζουν πρώτα Σχεσιακό Συμβόλαιο έναντι του Συναλλακτικού.

Επιπροσθέτως, με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, όπως αυτά παρουσιάστηκαν παραπάνω, βλέπουμε ότι σε ό,τι αφορά το Ψυχολογικό Συμβόλαιο κατά ηλικιακή ομάδα, οι ηλικίες 18-27 ($3,35$) συγκεντρώνουν τον καλύτερο μέσο όρο δεικτών ($3,35$) από τις υπόλοιπες.

Επιπλέον, βλέπουμε ότι τους μεγαλύτερους δείκτες ευημερίας τους παρουσιάζουν εργαζόμενοι ηλικίας 48-57 ετών ($6,05$) καθώς και όσοι έχουν εργασιακή εμπειρία άνω των 20 ετών ($6,04$).

Τέλος, στα αποτελέσματα της έρευνας που παρουσιάστηκαν παραπάνω, διαπιστώθηκε πως τα χαμηλότερα ποσοστά ευημερίας εμφανίζονται στους εργαζόμενους με λιγότερο από 1 έτος εργασιακής εμπειρίας ($5,68$) και ακολουθούν όσοι έχουν 1-5 έτη εργασιακής εμπειρίας ($5,82$).

6.2. Περιορισμοί Έρευνας

Όπως σε όλες τις έρευνες έτσι και στη συγκεκριμένη υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί. Θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι περιορισμοί που επηρεάζουν τη γενίκευση των αποτελεσμάτων της έρευνας και την αποδοχή των συμπερασμάτων της για ευρύτερους πληθυσμούς. Καταρχήν, παρόλο που το στατιστικό δείγμα των 171 συμμετεχόντων θεωρείται αρκετά ικανοποιητικό, η διεξαγωγή της έρευνας σε εργαζόμενους οι οποίοι απασχολούνται σε διάφορους εργασιακούς τομείς, αποτελεί εκ των πραγμάτων ένα περιοριστικό παράγοντα γενίκευσης των συμπερασμάτων για την μέτρηση του ψυχολογικού συμβολαίου στην ευημερία και στην αφοσίωση των

εργαζομένων. Συνεπώς, τα συμπεράσματα από την παρούσα έρευνα είναι ορθότερο να θεωρούνται ενδεικτικά και όχι αντιπροσωπευτικά.

Μια παρόμοια μελλοντική έρευνα, μετά από εύλογο χρονικό διάστημα ενός ή δύο ετών, θα παρείχε ενδεχομένως συγκρίσιμα στατιστικά δεδομένα και θα εξασφάλιζε πιθανότατα την εξαγωγή πιο έγκυρων και αξιόπιστων συμπερασμάτων.

Τέλος, θα πρέπει να επισημάνουμε ότι τα αποτελέσματα της έρευνας είναι αποδεκτά στο βαθμό που οι συμμετέχοντες αντιλήφθηκαν με ορθό τρόπο τις επιμέρους ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και απάντησαν σε αυτές με ειλικρίνεια.

6.3. Μελλοντική Έρευνα

Σε απάντηση των περιορισμών της έρευνας που αναφέρθηκαν ήδη, πρόταση για μελλοντική έρευνα αποτελεί η διεξαγωγή διαχρονικής έρευνας σε δείγμα εργαζομένων από όσο το δυνατόν περισσότερες εταιρείες και οργανισμούς σε διάφορες περιοχές της χώρας, ώστε να εξαχθούν πιο ασφαλή και αντιπροσωπευτικά συμπεράσματα.

Επίσης, η διεξαγωγή έρευνας σε διευρυμένο δείγμα εργαζομένων από δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς της χώρας, που βρίσκονται σε διάφορες γεωγραφικές ζώνες και ανήκουν σε διαφορετικούς κλάδους, θα μπορούσε να δώσει μια αξιόπιστη εικόνα αναφορικά με την επίδραση του ψυχολογικού συμβολαίου συνολικά στον ελληνικό δημόσιο και ιδιωτικό τομέα και να επιτρέψει συγκρίσεις με γεωγραφικά ή κλαδικά κριτήρια.

Μια πρόταση επίσης για τους επίδοξους μελλοντικούς ερευνητές είναι να δοθεί στην έρευνα η διεθνής διάσταση. Η διεξαγωγή παρόμοιας έρευνας σε εταιρείες άλλων ευρωπαϊκών ή μη χωρών, με διαφορετικό κανονιστικό και θεσμικό πλαίσιο, εργασιακές σχέσεις και οργανωσιακή κουλτούρα, θα οδηγούσε ενδεχομένως στη διαμόρφωση μιας «παγκοσμιοποιημένης» άποψης αναφορικά με την επίδραση του ψυχολογικού συμβολαίου σε εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές ως προς την ευημερία και την αφοσίωση των εργαζομένων.

Τέλος, μια πρόταση για μελλοντική έρευνα είναι να διερευνηθεί ο ρόλος των εργασιακών στάσεων στη σχέση μεταξύ εκπλήρωσης υποσχέσεων οργανισμού και εκπλήρωσης υποσχέσεων εργαζομένων, καθώς επίσης και ο διαδοχικός ρόλος των εργασιακών στάσεων και της εκπλήρωσης των υποσχέσεων των εργαζομένων στη σχέση μεταξύ εκπλήρωσης των υποσχέσεων και επίδοσης του οργανισμού. Κάτι τέτοιο θα εξέταζε ίσως με πιο ολοκληρωμένο τρόπο το μηχανισμό λειτουργίας και επίδρασης του ψυχολογικού συμβολαίου στους οργανισμούς.

6.4. Πρακτικές Προεκτάσεις

Οι πρακτικές προεκτάσεις πρέπει να εστιάσουν στην σημασία τόσο του συναλλακτικού όσο και του σχεσιακού ψυχολογικού συμβολαίου με σκοπό την ευημερία των εργαζομένων μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον, το οποίο με τη σειρά του θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση-οργανισμό.

Στις μέρες μας, είναι ευρέως γνωστό και αποδεκτό ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τη κινητήριο δύναμη μιας επιχείρησης και το απόλυτο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Για τον λόγο αυτό, θα πρέπει να λαμβάνεται πολύ σοβαρά υπόψη το ψυχολογικό συμβόλαιο των εργαζομένων της όπως και η δημιουργία και τήρηση ενός υγιούς και ευχάριστου περιβάλλοντος για αυτούς, εντός του οργανισμού, με στόχο την επίτευξη μίας επιτυχούς και μακροχρόνιας επαγγελματικής σχέσης.

Το ψυχολογικό συμβόλαιο για τον εργαζόμενο, δημιουργείται από τον ίδιο ενδόμυχα κατά τη σύναψη της εργασιακής σχέσης με τον οργανισμό και έχει πολύ μεγάλη σημασία για αυτόν. Η επιχείρηση οφείλει να αντιληφθεί αυτό το βαθμό σημαντικότητας και μέσω της μελέτης των προεκτάσεων του συμβολαίου αυτού, να διασφαλίσει την ευημερία των εργαζομένων της. Αν το επιτύχει, τότε η επιχείρηση θα διαθέτει ένα ικανοποιημένο εργατικό δυναμικό, το οποίο θα είναι αφοσιωμένο σε αυτή, επιτυγχάνοντας έτσι τη μέγιστη δυνατή απόδοση.

Ταυτόχρονα, η επιχείρηση θα πρέπει να βρίσκει νέους τρόπους για την αύξηση της ευημερίας των εργαζομένων ώστε να συνεχίσει να λαμβάνει την πλήρη αφοσίωσή τους, συνεπώς και την μέγιστη απόδοσή τους. Η εφαρμογή νέων τεχνικών για την επιβράβευση και ανταμοιβή των υπαλλήλων μπορεί να οδηγήσει στο αποτέλεσμα αυτό, διασφαλίζοντας την ευημερία και προσθέτοντας αξία και στα δύο μέρη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Argyris, C. (1960). *Understanding Organisational Behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- DelCampo, R. G. (2007). Understanding the psychological contract: a direction for the future.
- Levinson, H. (1962). Organizational diagnosis. *Cambridge, MA: Harvard University Press Management Research News*, 30 (6), 432-440.
- Schein, E. H. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Shahnawaz, M. G., & Goswami, K. (2011). Effect of Psychological Contract Violation on Organizational Commitment, Trust and Turnover Intention in Private and Public Sector Indian Organizations. *Vision – The Journal of Business Perspective*, 15 (3), 209-217, SAGE Publications.
- Coyle-Shapiro, J. A-M., & Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (1), 69-86.
- Bellou, V. (2007). Shaping Psychological Contracts in the Public and Private Sectors: A Human Resources Management Perspective. *International Public Management Journal*, 10 (3), 327-349, Taylor & Francis Online.
- DelCampo, R. G. (2007). Understanding the psychological contract: a direction for the future. *Management Research News*, 30 (6), 432-440.
- Rousseau, D. M., & Parks, J. M. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in organizational Behavior*, 15, 1-4.
- Kotter, J. P. (1973). The Psychological Contract. *California management Review*, 15, 91-99.
- Herriot, P., Manning, W. E. G., & Kidd, J. M. (1997). The Content of the Psychological Contract. *British Journal of Management*, 8 (2), 151-162.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Coyle-Shapiro, J. A-M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (8), 927-946, Wiley Online Library.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.

- Katou, A. A. (2011). A mediation model linking business strategies, human resource management, psychological contract, and organizational performance. *Int. J. Human Resources Development and Management*, 11 (1), 51-67.
- Katou, A. A. (2015a). The mediating effects of psychological contracts on the relationship between human resource management systems and organizational performance. *International Journal of Manpower*, 36 (7), 1012-1033.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11 (5), 389-400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. London, England: Sage. 99.
- Rousseau, D. M. (2004). *Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate*. *Academy of Management Executive*, 18 (1), 120-127.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (3), 245-259.
- Arnold, J. (1996). The psychological contract: A concept in need of closer scrutiny? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (4), 511-520.
- Raja, U., Johns, G., & Dalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47 (3), 350-367.
- Nikolaou, I., Tomprou, M., & Vakola, M. (2007). Individual's Inducements and the Role of Personality: Implications for Psychological Contracts. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 649-663.
- Sverko, B., & Super, D. (1995). The findings of the work importance study. In D. Super, B. Sverko & C. Super (Eds.), *Life roles, values and careers: International findings of the work importance study* (pp. 349-358). New York: Jossey-Bass.
- Hornung, S., & Glaser, J. (2010). Employee responses to relational fulfilment and work-life benefits: A social exchange study in the German public administration. *International Journal of Manpower*, 31 (1), 73-92, Emerald Insight.
- Dabos, G. E., & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89, 52-72.
- Coyle-Shapiro, J. A-M., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large-scale survey. *Journal of Management Studies*, 37 (7), 903-930.

- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17 (1), 3-20.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29 (2), 203-221.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15 (3), 67-94.
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B., & Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organization: why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, 15 (4), 9-29.
- Suazo, M. M., Martinez, P. G., & Sandoval, R. (2009). Creating psychological and legal contracts through human resource practices: a signaling theory perspective. *Human Resource Management Review*, 19 (2), 154-166.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract breach develops. *Academy of Management Review*, 22 (1), 226-256.
- Shahnawaz, M. G., & Goswami, K. (2011). Effect of Psychological Contract Violation on Organizational Commitment, Trust and Turnover Intention in Private and Public Sector Indian Organizations. *Vision – The Journal of Business Perspective*, 15 (3), 209-217, SAGE Publications.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1994). The Psychological Contract as Explanatory Framework in the Employment Relationship. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior* (pp. 91-109). West Sussex, England: John Wiley & Sons.
- Parks, J., & Van Dyne, L. (1995). An idiosyncratic measure of contracts. Paper presented at Academy of Management meetings, Vancouver, August.
- Houdmont Jonathan, Leka Stavroula and Sinclair Robert (2010). *Global perspectives on research and practice*. Contemporary Occupational Health Psychology. Malden MA:Wiley.
- Meyer J.P. and Allen N.J (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 61-89.

- McMahon B. (2007). Organizational commitment, relationship commitment and their association with attachment style and locus of control. USA: Georgia Institute of Technology.
- Keinigham Timothy, Fennea Carly, Aksoy Lerzan, Buoye Alexander and Mittal Vikas (2015). A five component customer commitment model implications for purchase intentions in goods and service industries.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002) Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Johnny C. Taylor JR and Gary M. Stern (2009). *The Trouble with HR: An Insider's Guide to Finding and Keeping the Best People*. American Management Association

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

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

Έρευνα διπλωματικής εργασίας Executive MBA Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Η παρούσα διπλωματική έρευνα πραγματοποιείται από την Μαργαρίτα Φανού, μεταπτυχιακή φοιτήτρια στο τμήμα "Διοίκησης Επιχειρήσεων για Στελέχη - Executive MBA" του Πανεπιστημίου Πειραιώς, υπό την επίβλεψη του Δρ.Φιλότηου Νταλιάνη.

Ο στόχος της έρευνας είναι να εξετάσει τη σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου.

Η συμμετοχή σας για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι εθελοντική και απαιτεί περίπου 10 λεπτά. Οι απαντήσεις σας θα αξιοποιηθούν αποκλειστικά για την παρούσα μελέτη, θα μεταχειριστούν με εχεμύθεια και η συμμετοχή σας είναι εξαιρετικά σημαντική για τη επιτυχή ολοκλήρωση της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας. Για την διασφάλιση της ανωνυμίας σας, μην αναγράψετε το ονοματεπώνυμό σας σε οποιοδήποτε σημείο του ερωτηματολογίου. Εάν θελήσετε αντίγραφο των αποτελεσμάτων ή έχετε κάποια ερώτηση, μη διστάσετε να επικοινωνήσετε με την ερευνήτρια.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή και το χρόνο σας.

Με εκτίμηση,

Μαργαρίτα Φανού, Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια Executive MBA
(email: margaritafanou@yahoo.gr)

* Υποδεικνύει απαιτούμενη ερώτηση

Συναινώ στη συλλογή, τήρηση και επεξεργασία των προσωπικών μου στοιχείων *
για τις ανάγκες της παρούσας διπλωματικής έρευνας.

Ναι

Όχι

Επόμενο

Εκκαθάριση φόρμας

Έρευνα διπλωματικής εργασίας

Executive MBA Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Συνδεθείτε στο [Google](#), για να αποθηκεύσετε την πρόοδό σου. [Μάθετε περισσότερα](#)

* Υποδεικνύει απαιτούμενη ερώτηση

Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο *

2. Ηλικία *

ΜΟΝΟ ΤΟΝ ΑΡΙΘΜΟ, π.χ. 33

Η απάντησή σας

3. Οικογενειακή κατάσταση *

4. Εκπαίδευση *

5. Εργασιακή εμπειρία σε έτη *

Επιλογή

6. Πόσα χρόνια εργάζεστε στην τρέχουσα εργασία σας; *

Επιλογή

Πίσω

Επόμενο

Εκκαθάριση φόρμας

Έρευνα διπλωματικής εργασίας Executive MBA Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Συνδεθείτε στο [Google](#), για να αποθηκεύσετε την πρόοδό σου. [Μάθετε περισσότερα](#)

* Υποδεικνύει απαιτούμενη ερώτηση

Ενότητα 1η

Παρακαλώ αναφέρετε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με κάθε πρόταση.

1=Διαφωνώ απόλυτα

2=Διαφωνώ

3=Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ

4=Συμφωνώ

5=Συμφωνώ απόλυτα

7. Δουλεύω μόνο τις ώρες που ορίζονται στη σύμβασή μου και όχι περισσότερο. *

1

2

3

4

5

Διαφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ απόλυτα

8. Η δέσμευση μου σε αυτή την επιχείρηση/οργανισμό καθορίζεται από τη σύμβασή μου. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

9. Η αφοσίωσή μου στην επιχείρηση είναι άμεσα συνδεδεμένη με τη σύμβασή μου. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

10. Προτιμώ να εργάζομαι ένα αυστηρά καθορισμένο ωράριο. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

11. Κάνω μόνο ό,τι είναι απαραίτητο για να ολοκληρωθεί η δουλειά μου. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

12. Δεν ταυτίζομαι με τους στόχους της επιχείρησης. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

13. Εργάζομαι για να επιτύχω μόνο τους βραχυπρόθεσμους στόχους της δουλειάς μου. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

14. Η εργασία μου αντιπροσωπεύει κάτι περισσότερο για εμένα από ένα μέσο για να πληρώνω τους λογαριασμούς. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

15. Είναι σημαντικό να μπορεί κάποιος να είναι ευέλικτος και να απασχολείται με ακανόνιστο ωράριο (π.χ. βράδυ ή σαββατοκύριακα), εάν χρειαστεί. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

[Πίσω](#)

[Επόμενο](#)

[Εκκαθάριση φόρμας](#)

Έρευνα διπλωματικής εργασίας

Executive MBA Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Συνδεθείτε στο [Google](#), για να αποθηκεύσετε την πρόοδό σου. [Μάθετε περισσότερα](#)

* Υποδεικνύει απαιτούμενη ερώτηση

Ενότητα 2η

Παρακαλώ αναφέρετε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με κάθε πρόταση.

1=Διαφωνώ απόλυτα

2=Διαφωνώ

3=Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ

4=Συμφωνώ

5=Συμφωνώ απόλυτα

16. Αναμένω ότι θα εξελιχθώ σε αυτή την επιχείρηση. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

17. Αισθάνομαι μέλος της ομάδας σε αυτή την επιχείρηση. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

18. Έχω αρκετές πιθανότητες για προαγωγή, εάν εργαστώ σκληρά. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

19. Για εμένα το να δουλεύω για αυτή την επιχείρηση είναι σαν να αποτελώ μέλος *
μιας οικογένειας.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

20. Η επιχείρηση προσφέρει ευκαιρίες ανάπτυξης/επιβραβεύει όσους καταβάλουν *
σημαντική προσπάθεια και δουλεύουν σκληρά.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

21. Αναμένω ότι θα πάρω προαγωγή σε αυτή την εταιρεία εφόσον εργαστώ για *
αρκετό χρονικό διάστημα και καταβάλω προσπάθεια για την επίτευξη των-
εργασιακών- στόχων.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

22. Αισθάνομαι ότι η εταιρεία ανταποδίδει την προσπάθεια που καταβάλλεται από *
τους εργαζομένους της.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

23. Η πορεία της καριέρας μου στην επιχείρηση είναι ξεκάθαρα -και λεπτομερώς- *
προδιαγεγραμμένη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

24. Έχω κίνητρο να συνεισφέρω 100% σε αυτή την εταιρεία ως αντάλλαγμα για *
μελλοντικά εργασιακά προνόμια.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

[Πίσω](#)

[Επόμενο](#)

[Εκκαθάριση φόρμας](#)

Έρευνα διπλωματικής εργασίας

Executive MBA Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Συνδεθείτε στο [Google](#), για να αποθηκεύσετε την πρόοδό σου. [Μάθετε περισσότερα](#)

* Υποδεικνύει απαιτούμενη ερώτηση

Ενότητα 3η

Παρακαλώ αναφέρετε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με κάθε πρόταση.

- 1=Διαφωνώ απόλυτα
- 2=Διαφωνώ
- 3=Διαφωνώ λίγο
- 4=Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- 5=Συμφωνώ λίγο
- 6=Συμφωνώ
- 7=Συμφωνώ απόλυτα

25. Η ζωή μου έχει σκοπό και νόημα. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

26. Οι κοινωνικές μου επαφές μου προσφέρουν υποστήριξη και ικανοποίηση. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

27. Δείχνω αφοσίωση και ενδιαφέρον στις καθημερινές μου δραστηριότητες. *

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

28. Συμβάλλω ενεργά στην ευτυχία και την ευημερία των άλλων. *

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

29. Έχω τις δεξιότητες και τις ικανότητες για τις δραστηριότητες που είναι σημαντικές για μένα. *

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

30. Είμαι καλός άνθρωπος και ζω μια καλή ζωή. *

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ απόλυτα

31. Είμαι αισιόδοξος για το μέλλον μου. *

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ απόλυτα

32. Οι άνθρωποι με σέβονται. *

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ απόλυτα

[Πίσω](#)

[Επόμενο](#)

[Εκκαθάριση φόρμας](#)

Ολοκλήρωση Έρευνας

Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο και τη συμμετοχή σας!

Η συμβολή σας στην έρευνα είναι πολύτιμη!

[Πίσω](#)

[Υποβολή](#)

[Εκκαθάριση φόρμας](#)