



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
στη Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων
(MBA Tourism Management)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Το Ψυχολογικό Συμβόλαιο και η επίδραση του στην
Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά (ΦΟΣ)**

Διονυσοπούλου Σταυρούλα

Πειραιάς, Μάρτιος 2022



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή –δεύτερη- σελίδα στο σώμα της διπλωματικής
εργασίας)

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

....."Το Ψυχολογικό Σύμβολαιο και η επίδραση του στην Φιλότιμη
.....Οργανωσιακή Συμπεριφορά (ΦΟΣ)".....

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.....

Διονυσοπούλου Σταυρούλα
Ονοματεπώνυμο.....

Ημερομηνία..... 10.03.22.....



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS

Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
στη Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων
(MBA Tourism Management)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Το Ψυχολογικό Συμβόλαιο και η επίδραση του στην
Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά (ΦΟΣ)

Διονυσοπούλου Σταυρούλα

Επιτροπή:

Φιλόθεος Νταλιάνης – Επικ. Καθηγητής (Επιβλέπων)

Παπαναστασόπουλος Γεώργιος Α. - Αναπλ. Καθηγητής

Χυτήρη Αλεξάνδρα - Παρασκευή - Επικ. Καθηγήτρια

Πειραιάς, Μάρτιος 2022

Αφιερώσεις

Στους γονείς μου,
στην μικρή μου αδερφή Μαρία,
αλλά και
στον σύντροφο μου Παναγιώτη
και την αδελφική μου φίλη Ελένη,
που χωρίς την πολύτιμη βοήθεια
τους δεν θα είχα καταφέρει να
φτάσω μέχρι εδώ.

Το Ψυχολογικό Συμβόλαιο και η επίδραση του στην Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά (ΦΟΣ)

Σημαντικοί Όροι: Ψυχολογικό Συμβόλαιο, συναλλακτικό ψυχολογικό συμβόλαιο, σχεσιακό ψυχολογικό συμβόλαιο, ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο, Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά

Περίληψη

Το ψυχολογικό συμβόλαιο αποτελεί καίριο παράγοντα προκειμένου να δημιουργηθεί αλλά και να διατηρηθεί μια εργασιακή σχέση, ενώ η ΦΟΣ γίνεται τα τελευταία χρόνια όλο και πιο αντιληπτή ως μια συμπεριφορά που μπορεί να επιφέρει θετικά αποτελέσματα στην λειτουργία ενός οργανισμού. Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε προκειμένου να μελετηθεί η επίδραση που έχει το ψυχολογικό συμβόλαιο στην ΦΟΣ.

Μέσω ερωτηματολογίου, 356 εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν μια σειρά ερωτήσεων, αρχικά σχετικά με τα δημογραφικά τους στοιχεία (φύλο, ηλικία κλπ) και έπειτα σχετικά με την σχέση τους με τον εργοδότη τους, τις υποχρεώσεις της κάθε πλευράς, ενώ στο τέλος ρωτήθηκαν για την συμπεριφορά τους στο εργασιακό τους περιβάλλον μέσω ερωτήσεων που αφορούσαν στην ΦΟΣ.

Τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι υπάρχει υψηλή θετική συσχέτιση του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου με την ΦΟΣ, ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας και εκπαιδευτικού επιπέδου.

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας ένας μεγάλος στόχος γίνεται πραγματικότητα μέσα από ένα δύσκολο αλλά ταυτόχρονα όμορφο ταξίδι. Σε αυτό το σημείο λοιπόν, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμότερες ευχαριστίες μου σε όλους εκείνους τους ανθρώπους που συνέβαλαν σε αυτό.

Θα ήθελα πρωτίστως να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον Επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Φιλόθεο Νταλιάνη, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε, καθώς και για την διαρκή υποστήριξη του κατά την διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου. Η μεταδοτικότητα και οι γνώσεις του ήταν για εμένα έναυσμα για την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου εργασίας.

Στην συνέχεια θα ήθελα να ευχαριστήσω τον σύντροφο μου Παναγιώτη για την υποστήριξη και την βοήθεια που μου παρείχε κατά την διάρκεια των σπουδών μου καθώς και την πολύτιμη μου φίλη Ελένη για τις συμβουλές της και την καθοδήγηση της.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου που σε όλο αυτό το ταξίδι στάθηκε υπομονετικά δίπλα μου.

Πίνακας περιεχομένων

Αφιερώσεις.....	i
Περίληψη.....	ii
Ευχαριστίες.....	iii
Πίνακας περιεχομένων.....	iv
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	vi
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
2. ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ (Psychological Contract).....	3
2.1. Ορισμός Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	3
2.2. Χαρακτηριστικά του Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	6
2.3. Τύποι Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	8
2.3.1. Σχεσιακό Συμβόλαιο (Relational Contract):.....	9
2.3.2. Συναλλακτικό συμβόλαιο (Transactional Contract):.....	10
2.3.3. Ισορροπημένο συμβόλαιο (Balanced Contract):.....	11
2.3.4. Μεταβατικό συμβόλαιο (Transitional contract):.....	12
2.4. Διάρρηξη και Παραβίαση του Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	12
2.5. Πηγές Διάρρηξης του Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	15
2.6. Συνέπειες της Διάρρηξης του Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	16
3. ΦΙΛΟΤΙΜΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ (ΦΟΣ) (Organizational Citizenship Behavior- OCB).....	19
3.1. Ορισμός.....	19
3.2. Παράγοντες - Διαστάσεις.....	20
3.3. Απο τι επηρεάζεται η ΦΟΣ.....	21
3.4. Επιπτώσεις της ΦΟΣ στην εργασία.....	23
4. ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ ΚΑΙ ΦΙΛΟΤΙΜΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	26
5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	27
5.1. Ερωτηματολόγιο.....	27
5.2. Κλίμακες.....	28
6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	31
6.1. Δημογραφικά Στοιχεία.....	31
6.2. Ψυχολογικό Συμβόλαιο.....	32
6.2.1. Ανάλυση του Ψυχολογικού Συμβολαίου με βάση το φύλο και το επίπεδο εκπαίδευσης.....	33

6.3. Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά(ΦΟΣ).....	38
6.3.1. Ανάλυση της Φιλότιμης Οργανωσιακής Συμπεριφοράς με βάση το φύλο και την εκπαίδευση.....	39
6.4. Συσχέτιση μεταβλητών.....	43
7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	46
7.1. Ανασκόπηση Αποτελεσμάτων.....	46
7.2. Περιορισμοί Έρευνας.....	48
7.3. Μελλοντική Έρευνα.....	49
7.4. Πρακτικές προεκτάσεις.....	49
8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	51
9. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	56
9.1 Πίνακες.....	56
9.2 Ερωτηματολόγιο.....	58

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Πίνακες:

Πίνακας 5.2.1. Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας κλίμακας Ισορροπημένου Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	29
Πίνακας 5.2.1.1. Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας κλίμακας Εκπλήρωσης Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	29
Πίνακας 5.2.1.1.2. Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας κλίμακας Διάσπασης & Παραβίασης Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	29
Πίνακας 5.2.2. Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας κλίμακας ΦΟΣ και των υποδιαστάσεών της.....	30
Πίνακας 6.1.1: Ηλικία Δείγματος.....	31
Πίνακας 6.1.2: Συνολική εργασιακή εμπειρία.....	32
Πίνακας 6.2.1. Ψυχολογικό συμβόλαιο, Εκπλήρωση, Διάσπαση & Παραβίαση.....	33
Πίνακας 6.2.1.1: Ψυχολογικό Συμβόλαιο και φύλο.....	34
Πίνακας 6.2.1.2: Εκπλήρωση Ψυχολογικού Συμβολαίου και φύλο.....	34
Πίνακας 6.2.1.3: Διάρρηξη & Παραβίαση Ψυχολογικού Συμβολαίου και φύλο.....	35
Πίνακας 6.2.1.4: Επίπεδο εκπαίδευσης και Ψυχολογικό Συμβόλαιο.....	36
Πίνακας 6.2.1.5: Επίπεδο εκπαίδευσης και Εκπλήρωση Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	36
Πίνακας 6.2.1.6: Επίπεδο εκπαίδευσης και διάρρηξη Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	37
Πίνακας 6.2.1.7: Επίπεδο εκπαίδευσης και παραβίαση Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	38
Πίνακας 6.3.1: ΦΟΣ και οι υποδιαστάσεις της.....	39
Πίνακας 6.3.1.1: ΦΟΣ και Φύλο.....	39
Πίνακας 6.3.1.2: Διαστάσεις της ΦΟΣ & Φύλο.....	40
Πίνακας 6.3.1.3: ΦΟΣ και Επίπεδο Εκπαίδευσης.....	41
Πίνακας 6.4: Συσχέτιση Μεταβλητών.....	45
Πίνακας 9.1.1: Εκπαιδευτικό επίπεδο και αλτρουισμός.....	56
Πίνακας 9.1.2: Εκπαιδευτικό επίπεδο και ευγένεια.....	56
Πίνακας 9.1.3: Εκπαιδευτικό επίπεδο και ευγενής άμιλλα.....	57
Πίνακας 9.1.4: Εκπαιδευτικό επίπεδο και γενικευμένη συμμόρφωση.....	57
Πίνακας 9.1.5: Εκπαιδευτικό επίπεδο και πολιτική αρετή.....	57

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ:

Διάγραμμα 1: Φύλο Δείγματος.....	31
Διάγραμμα 2: Επίπεδο εκπαίδευσης Δείγματος.....	32

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στις μέρες μας όπου το εργασιακό περιβάλλον γίνεται ολοένα και πιο ευμετάβλητο σε όλα τα επίπεδα, πέραν των οικονομικών και υλικών παραγόντων που είναι σαφώς απαραίτητοι για την βιωσιμότητα και την ευημερία μιας επιχείρησης, μεγάλο ρόλο – αν όχι τον σημαντικότερο, διαδραματίζει ο ανθρώπινος παράγοντας. Οι εργαζόμενοι αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση και έτσι οφείλει να τους αντιμετωπίζει η ίδια, αν επιθυμεί και στοχεύει στην μακροημέρευσή της. Πέρα από τα οικονομικά οφέλη και κίνητρα, εργαζόμενοι και επιχειρήσεις θα πρέπει να στοχεύσουν στη σύναψη μιας υγιούς σχέσης μεταξύ τους, καθώς και σε έναν συνειδητό σχεδιασμό προκειμένου να τηρηθεί ένα συμβόλαιο που θα εξασφαλίζει την ευημερία της επιχείρησης και θα ικανοποιεί τις προσδοκίες των εργαζομένων ενώ παράλληλα θα διασφαλίζει την διατήρηση της εργασιακής σχέσης. Το ψυχολογικό συμβόλαιο θεωρείται μια άτυπη - άγραφη συμφωνία μεταξύ δύο πλευρών, του εργοδότη και του εργαζομένου και έχει να κάνει με τις αντιληπτές από τον εργαζόμενο, ως αμοιβαίες υποχρεώσεις και προσδοκίες εντός της εργασιακής σχέσης (Rousseau, 1988). Δυστυχώς σε εποχές κρίσης όπως αυτές που διανύουμε την τελευταία δεκαετία, η δημιουργία και η τήρηση ενός ψυχολογικού συμβολαίου στο εργασιακό περιβάλλον όχι μόνο καθίσταται αδύνατη αλλά τείνει να παραγκωνιστεί. Είναι σημαντικό λοιπόν να υπάρξει ισορροπία ανάμεσα σε αυτά που προσφέρει ο εργαζόμενος και σε εκείνα που του παρέχει ο εργοδότης προκειμένου να υπάρξει μια σταθερή και υγιής σχέση μεταξύ τους. Αν τηρηθεί το ψυχολογικό συμβόλαιο και από τις δυο πλευρές, πολλά οφέλη μπορούν να προκύψουν τόσο για τον εργοδότη όσο και για τον εργαζόμενο. Γι'αυτόν τον λόγο, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις που επενδύουν στον ανθρώπινο παράγοντα τείνουν να δημιουργούν ψυχολογικά συμβόλαια με τους εργαζόμενους τους, στο πλαίσιο ανάπτυξης και ανάδειξης της εταιρικής τους κουλτούρας. Δυστυχώς, λόγω της φύσης του και καθώς γίνεται εύκολα αντιληπτό, δεν είναι λίγες οι φορές που μπορεί να επέλθει διάρρηξη και στην συνέχεια παραβίαση του, όταν ο εργαζόμενος αντιληφθεί ότι οι υποσχέσεις που έλαβε από τον εργοδότη του και κατά συνέπεια οι προσδοκίες που είχε από εκείνον δεν εκπληρώνονται στον επιθυμητό βαθμό.

Παράλληλα, η θεωρία της ΦΟΣ που αναπτύσσεται όλο και περισσότερο τα τελευταία έτη, αφορά σε όλες εκείνες τις επιπλέον - εκτός ρόλου συμπεριφορές που εφαρμόζει ο εργαζόμενος στο εργασιακό περιβάλλον, αλλά και στην προθυμία του να ενεργεί και πέρα από τα προβλεπόμενα εργασιακά του καθήκοντα με στόχο το απώτερο όφελος της επιχείρησης (Organ, 1988). Η παρούσα μελέτη προσπαθεί να εξετάσει κατά πόσο το ψυχολογικό συμβόλαιο και μάλιστα το ισορροπημένο, μπορεί να αποτελέσει ενισχυτικό παράγοντα της ΦΟΣ του εργαζομένου ως προς την επιχείρηση του καθώς δεν υπάρχουν μεταξύ της βιβλιογραφίας αρκετές μελέτες που ερευνούν την σχέση του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου με την ανάπτυξη ΦΟΣ.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με χρήση ερωτηματολογίου μέσω του οποίου οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σχετικά με το εργασιακό τους περιβάλλον, την σχέση τους με τον εργοδότη αλλά και κατά πόσο θεωρούν ότι οι υποσχέσεις του προς αυτούς εκπληρώνονται. Στην συνέχεια κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις που αφορούσαν στην ΦΟΣ που οι ίδιοι επιδεικνύουν στο εργασιακό τους περιβάλλον και στους συναδέλφους τους.

Το ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο ως παράγοντας της ΦΟΣ μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς σε περαιτέρω κατανόηση των λόγων που δημιουργούνται τέτοιου είδους συμπεριφορές στον εργαζόμενο και που τον ωθούν να ενεργεί με προθυμία σε ρόλους πέραν των καθηκόντων του στο εργασιακό πλαίσιο. Αν οι εργοδότες κατανοήσουν την σημασία του ψυχολογικού συμβολαίου και μπορέσουν να το αξιοποιήσουν κατάλληλα και μεθοδικά στο ανθρώπινο δυναμικό τους, μόνο θετικά αποτελέσματα θα μπορέσουν να προσκομίσουν μέσω μιας τέτοιας τακτικής. Συνεπώς είναι στο χέρι των επιχειρήσεων αλλά και των εργαζομένων με την σειρά τους, να εφαρμόσουν και να ακολουθήσουν διαδικασίες και αποτελεσματική επικοινωνία, ώστε να αποσαφηνίζονται οι ανάγκες τους που φυσικά είναι μεταβλητές στο πέρασμα του χρόνου και να ενισχύεται η δέσμευση τους με την επιχείρηση ενώ ταυτόχρονα αυξάνεται η εταιρική ευημερία και μακροζωΐα.

2. ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ (Psychological Contract)

2.1. Ορισμός Ψυχολογικού Συμβολαίου

Η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου καθιερώθηκε για πρώτη φορά από τον Argyris το 1960, ο οποίος έκανε χρήση του όρου «Ψυχολογικό εργασιακό συμβόλαιο» για να περιγράψει μια σιωπηρή συνεννόηση μεταξύ των εργαζομένων και του προϊσταμένου τους. Εξετάζοντας τις ιεραρχίες μεταξύ των θέσεων εργασίας αλλά και την εργασιακή κουλτούρα, οι προϊστάμενοι κατάλαβαν ότι ο τρόπος να κάνεις τους εργαζόμενους να συμπεριφέρονται με τον επιθυμητό τρόπο ήταν η διατήρηση μιας άτυπης εργασιακής κουλτούρας και όχι με συμπεριφορές που παραβιάζουν τα πολιτισμικά πρότυπα. Συγκεκριμένα, μόλις οι προϊστάμενοι αντιληφθούν ότι αυτό το σύστημα τείνει να παράγει στο βέλτιστο, κάτω από παθητική ηγεσία και μόλις ο υπάλληλος συναινέσει σιωπηρά, μια νέα σχέση υποτίθεται πως θα εξελιχθεί μεταξύ τους, η οποία ονομάζεται «Ψυχολογικό εργασιακό συμβόλαιο». Έτσι ο εργαζόμενος θα διατηρήσει την υψηλή παραγωγικότητα και θα κάνει λιγότερα παράπονα αν ο επικεφαλής του εγγυάται και σέβεται τις νόρμες της άτυπης εργασιακής κουλτούρας (Argyris, 1960).

Στην συνέχεια, δυο χρόνια αργότερα οι Levinson και συνεργάτες (1962), χρησιμοποίησαν τον όρο για να αναφερθούν στις αντιλήψεις των αμοιβαίων υποχρεώσεων και από τα δύο εμπλεκόμενα μέρη, τόσο του εργοδότη όσο και του εργαζόμενου. Τέτοιες αντιλήψεις μπορεί να είναι το αποτέλεσμα του τυπικού συμβολαίου ή να υπονοούνται από τις προσδοκίες που έχει η κάθε μεριά από την άλλη και που επικοινωνούνται μέσω μιας πληθώρας λεπτών τρόπων. Οι προσδοκίες αυτές, τόσο του εργαζόμενου όσο και της εταιρείας του, γίνονται αντιληπτές ως «συστατικά στοιχεία» του ψυχολογικού συμβολαίου και περιγράφονται σαν να είναι κοινές, με την έννοια ότι κάθε πλευρά του ψυχολογικού συμβολαίου σιωπηρά συναινεί με τις προσδοκίες-απαιτήσεις της άλλης πλευράς. Οι αμοιβαίες προσδοκίες που συνθέτουν το ψυχολογικό συμβόλαιο έχουν δύο χαρακτηριστικά: Πρώτον είναι κυρίως σιωπηρές ή δεν έχουν ειπωθεί ποτέ, και δεύτερον προηγούνται χρονικά της σχέσης εργαζόμενου - εταιρείας. Ενώ οι προσδοκίες συχνά περιγράφονται να προηγούνται της εργασιακής σχέσης, το ψυχολογικό συμβόλαιο εξελίσσεται και

αλλάζει ως αποτέλεσμα των αναγκών και των δυο πλευρών που διαρκώς τείνουν να αλλάζουν (Levinson et al, 1962).

Λίγα χρόνια μετά, ο Schein στο βιβλίο του (1965, 1979, 1970), έδωσε έμφαση στην σημασία του ψυχολογικού συμβολαίου στην κατανόηση και την διαχείριση της συμπεριφοράς στους οργανισμούς και στις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τον Schein, η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου συνεπάγεται ότι το άτομο έχει ποικίλες προσδοκίες από τον οργανισμό και ο οργανισμός με την σειρά του έχει ποικίλες προσδοκίες από το άτομο. Αυτές οι προσδοκίες δεν καλύπτουν μόνο το πόση δουλειά πρέπει να γίνει και για τι ύψος μισθού, αλλά εμπλέκουν και το σύνολο των δικαιωμάτων, προνομίων και υποχρεώσεων μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού τους. Τέτοιου είδους προσδοκίες δεν είναι γραμμένες σε κάποια επίσημη συμφωνία μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη, παρ'όλα αυτά λειτουργούν σαν καθοριστικοί παράγοντες της συμπεριφοράς (Schein, 1965). Οι προσδοκίες των εργαζομένων πηγάζουν από τις εσωτερικές τους ανάγκες, αυτό που έχουν μάθει από τους άλλους, από παραδόσεις και νόρμες, από τις προηγούμενες εμπειρίες τους και «μια σειρά από άλλες πηγές». (Schein, 1980, σελ. 24). Ο Schein (1965) δηλώνει ωστόσο, ότι τελικά η σχέση μεταξύ του εργαζόμενου και του οργανισμού είναι διαδραστική, εκτυλλίσεται μέσω αμοιβαίων επιρροών και διαπραγματεύσεων προκειμένου να δημιουργηθεί μια λειτουργική ψυχολογική σύμβαση ενώ αλλάζει καθώς αλλάζουν οι ανάγκες του οργανισμού και των εργαζομένων.

Κατά τον Kotter (1973) το ψυχολογικό συμβόλαιο αποτελεί μια σιωπηρή συμφωνία μεταξύ του εργαζομένου και του οργανισμού του που καθορίζει τι προσδοκεί ο καθένας από τους δυο να λάβει και να δώσει μέσα σε αυτή τη σχέση.

Η Rousseau (1989) μέσω της διαφοροποίησης της από τους προηγούμενους μελετητές, συμβάλλει στην μετάβαση σε ένα πιο σύγχρονο πλαίσιο από το τότε πρώιμο στάδιο μελέτης του ψυχολογικού συμβολαίου. Σύμφωνα με την Rousseau (1989) ένα ψυχολογικό συμβόλαιο είναι η πίστη ενός ατόμου στις αμοιβαίες υποχρεώσεις μεταξύ αυτού και του εργοδότη του. Αυτή η πεποίθηση στηρίζεται στην αντίληψη ότι υπήρξε ανταλλαγή υποσχέσεων στις οποίες δεσμεύονται και τα δυο μέρη. Η Rousseau (1989) κάνει διάκριση ως προς την κατασκευή του συμβολαίου μεταξύ ατομικού επιπέδου και επιπέδου οργανωσιακών σχέσεων και δίνει έμφαση στο ατομικό επίπεδο και στην υποκειμενικότητα του ατόμου. Στην θεωρία της

επικεντρώνεται στην αντίληψη του εργαζομένου αναφορικά με τις υποχρεώσεις του αντί για τις προσδοκίες, καθώς θεωρεί ότι οι υποχρεώσεις που δεν εκπληρώνονται έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο από τις προσδοκίες που δεν εκπληρώνονται (Rousseau, 1989).

Κατά συνέπεια το ψυχολογικό συμβόλαιο με βάση τον ορισμό της Rousseau (1989) ορίζεται ως «οι πεποιθήσεις ενός ατόμου (εργαζομένου) όσον αφορά τους όρους και τις προϋποθέσεις μιας αμοιβαίας συμφωνίας ανταλλαγής μεταξύ του ατόμου και της άλλης πλευράς, δηλαδή της επιχείρησης». Ζήτημα - κλειδί εδώ, αποτελεί η πίστη ότι μια υπόσχεση έχει δοθεί, ρητά ή έμμεσα και μπορεί να τηρηθεί μόνο αν και οι δύο πλευρές τηρήσουν τις υποχρεώσεις τους. Συνεπώς το ψυχολογικό συμβόλαιο περιλαμβάνει την πεποίθηση του ατόμου ότι έχει δοθεί υπόσχεση για μελλοντική προσφορά, ένα αντάλλαγμα που έχει προσφερθεί και έχει γίνει αποδεκτό και μια υποχρέωση για μελλοντικό όφελος. Η Rousseau (1989) στηρίζει ότι τα ψυχολογικά συμβόλαια διαφέρουν από την περισσότερο γενική αντίληψη των προσδοκιών που εμπεριέχονται σε αυτά και που είναι υποσχόμενες και αμοιβαίες. Η εστίαση λοιπόν στις υποχρεώσεις που βασίζονται στις υποσχέσεις κάνουν τον ορισμό της να διαφοροποιείται από τους προηγούμενους.

Η Rousseau (1989) κάνει διάκριση επίσης ανάμεσα στο «Ψυχολογικό συμβόλαιο» και στα «σιωπηρά-αυτονόητα συμβόλαια». Το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι ατομικές πεποιθήσεις σε μια αμοιβαία υποχρέωση μεταξύ του ατόμου και της επιχείρησης / οργανισμού. Οι σιωπηρές συμβάσεις είναι αμοιβαίες υποχρεώσεις που χαρακτηρίζουν τις αλληλεπιδράσεις που υπάρχουν στο επίπεδο της σχέσης. Οι σχέσεις εργαζομένου - εργοδότη και οι μεταβαλλόμενες συνθήκες στο εργασιακό περιβάλλον αναπτύσσουν προβλήματα που δεν αντιμετωπίζονται σε συμβατικές συναλλαγές. Στα σιωπηρά συμβόλαια υπάρχουν αμοιβαίες πεποιθήσεις αναφορικά με το τι συνιστά η υποχρέωση (Rousseau, 1989). Η ερμηνεία του ψυχολογικού συμβολαίου και οι όροι μπορεί να μην γίνονται αντιληπτοί και από τις δύο πλευρές παρ'όλο που και οι δύο πιστεύουν ότι έχουν δοθεί υποσχέσεις (Robinson & Rousseau, 1994). Σε συμφωνία με τον ορισμό της Rousseau έρχεται και ο ορισμός των Robinson & Morrison (1997), όπου ως ψυχολογικό συμβόλαιο νοείται το σύνολο των πεποιθήσεων του εργαζομένου για τις αμοιβαίες υποχρεώσεις μεταξύ του ιδίου και της επιχείρησης του, οι οποίες υποχρεώσεις γίνονται αντιληπτές από τον ίδιο ως

υποσχέσεις που θεωρεί ότι του έχουν δοθεί και που η επιχείρηση μπορεί να μην τις έχει αντιληφθεί.

Σύμφωνα τέλος με τη θεωρία ψυχολογικών συμβολαίων (PCT), τα ψυχολογικά συμβόλαια είναι γνωστικές δομές σε ατομικό επίπεδο που αντικατοπτρίζουν πως οι άνθρωποι σκέφτονται για τις ανταλλακτικές τους σχέσεις. Πιο συγκεκριμένα, ένα ψυχολογικό συμβόλαιο είναι ένα ατομικό σύστημα πεποιθήσεων σχετικά με τις υποχρεώσεις που υπάρχουν μεταξύ των ίδιων αλλά και των άλλων μερών που συμμετέχουν στην ανταλλαγή. Τέτοιου είδους υποχρεώσεις παρακινούν την τρέχουσα κρίση και συμπεριφορά του ατόμου μέσω της πρόβλεψης της για το μέλλον της ανταλλαγής. Τα ψυχολογικά συμβόλαια είναι σημαντικά επειδή επηρεάζουν το πώς σκέφτονται, αισθάνονται και συμπεριφέρονται τα άτομα στους οργανισμούς, ενώ αποτελούν την βάση για συντονισμό και συνεργασία μεταξύ υπαλλήλων διευθυντών και ιδιοκτητών επιχειρήσεων (Hansen, Rousseau & Tomprou, 2015).

2.2. Χαρακτηριστικά του Ψυχολογικού Συμβολαίου

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά του ψυχολογικού συμβολαίου, η Rousseau (1995) υποστηρίζει ότι αυτό είναι υποκειμενικό, καθώς το κάθε άτομο το αντιλαμβάνεται διαφορετικά. Η αντίληψη έχει να κάνει με τον τρόπο λήψης και επεξεργασίας των ερεθισμάτων του περιβάλλοντος από το κάθε άτομο (Χυτήρης, 2017). Συνεπώς το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι υποκειμενικό και στηρίζεται στις πεποιθήσεις και στις απόψεις του κάθε ατόμου ως προς τις εργασιακές σχέσεις και τις υποχρεώσεις που προκύπτουν από αυτές, τις οποίες όμως απόψεις δεν σημαίνει ότι ενστερνίζεται ή γνωρίζει και ο εργοδότης, γεγονός που δηλώνει ότι δεν ενστερνίζονται και οι δύο πλευρές το ίδιο ψυχολογικό συμβόλαιο (Rousseau & Parks, 1993 ; Lucero & Allen, 1994 ; Shore & Tetrick, 1994).

Τα βασικά δομικά στοιχεία οποιουδήποτε ψυχολογικού συμβολαίου σύμφωνα με την Rousseau (1989) είναι: Η ανταλλαγή δεσμεύσεων μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου, το γεγονός ότι είναι αμοιβαία αποδεκτό και από τις δυο πλευρές και ότι η σύναψη του γίνεται ελεύθερα μεταξύ των δύο μερών. Η σύμβαση αφορά σε αμοιβαίες υποχρεώσεις που βασίζονται σε υποσχέσεις που έχουν δοθεί και όπου και τα δύο

μέρη επενδύουν στην σχέση τους έχοντας ως προσδοκία ένα θετικό αποτέλεσμα για τους ίδιους. Καθεμία από αυτές τις συνιστώσες μπορεί να διαφέρει ανάλογα με το κοινωνικό πλαίσιο στο οποίο βρίσκεται η απασχόληση. Τα άτομα μεμονωμένα ή οι οργανισμοί, δεν μπορούν να δημιουργήσουν ξεχωριστά ψυχολογικά συμβόλαια αλλά αναπτύσσονται ως αποτέλεσμα της μεταξύ τους αλληλεπίδρασης. Αυτό το πλαίσιο περιλαμβάνει και τη χρήση του όρου υπόσχεση έναντι υποχρέωσης, την σιωπηρή φύση του ψυχολογικού συμβολαίου και την κατανόηση της «άλλης πλευράς» (Rousseau και Schalk, 2000). Όσον αφορά την πρώτη πτυχή, η σχέση μεταξύ υποσχέσεων και υποχρεώσεων δεν είναι απλή, παρόλο που μερικές φορές αυτές χρησιμοποιούνται εναλλακτικά (Robinson, 1996; Robinson et al., 1994; Robinson and Rousseau, 1994; Rousseau, 1990). Η Rousseau (1998) επιβεβαιώνει ότι μόνο εκείνες οι υποχρεώσεις που ακολουθούν την δημιουργία μιας υπόσχεσης είναι υποχρεωτικής φύσεως.

Το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι δυναμικό, που σημαίνει ότι αλλάζει με το πέρασμα του χρόνου κατά την διάρκεια της σχέσης μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη. Δεν συνάπτεται μόνο μία φορά, όπως οι επίσημες συμβάσεις, αλλά αναθεωρείται, χωρίς να χρειάζεται επίσημη ανακοίνωση. Ταυτόχρονα, οι διαρκείς εξελίξεις σε εργασιακό και ατομικό επίπεδο οδηγούν στην διαρκή αλλαγή του (Rousseau & Parks, 1993 ; Robinson & Rousseau, 1994).

Επιπλέον υπάρχει μια σιωπηρή συναίνεση μεταξύ των δύο μερών και ενώ σπάνια συζητιέται ρητά, το ψυχολογικό συμβόλαιο αποτελεί σημαντικό καθοριστικό παράγοντα για την συμπεριφορά και την στάση των εργαζομένων. Ακόμη όμως και όταν αυτό συζητείται και γίνεται ρητό, το ψυχολογικό συμβόλαιο δεν παύει να εξακολουθεί να υπάρχει (Schalk & Freese, 1993). Οι σιωπηροί όροι του συμβολαίου μπορούν να αναπτυχθούν με διάφορους τρόπους, όπως μέσα απο προσωπικά συμπεράσματα που έγιναν από προηγούμενες συναλλαγές, ζωντανή μάθηση από την παρατήρηση των συναλλαγών μεταξύ άλλων ανθρώπων καθώς και μέσω άλλων παραγόντων που μπορεί να θεωρήσει δεδομένους η κάθε πλευρά (Rousseau, 1990, Robinson and Rousseau, 1994).

2.3. Τύποι Ψυχολογικού Συμβολαίου

Οι μελετητές στο πέρασμα του χρόνου έχουν προτείνει τυπολογίες για να ερμηνεύσουν τις μορφές που μπορούν να πάρουν τα ψυχολογικά συμβόλαια. Αρχικά ο Blau (1964) έκανε διάκριση μεταξύ οικονομικής και κοινωνικής ανταλλαγής κάνοντας τον πρώτο εμφανή διαχωρισμό μεταξύ ψυχολογικών συμβολαίων. Έλαβε υπόψη του μια σειρά διαστάσεων: Την ιδιαιτερότητα των υποχρεώσεων, το χρονικό πλαίσιο και τους κανόνες αμοιβαιότητας. Εν συντομία, η οικονομική ανταλλαγή είναι εκείνη όπου προσδιορίζονται οι υποχρεώσεις κάθε μέρους και ο υφιστάμενος μηχανισμός για την εξασφάλιση της εκπλήρωσης αυτών των υποχρεώσεων είναι η τυπική σύμβαση ενώ η ανταλλαγή έχει περιορισμένο χρονικό πλαίσιο. Αντίθετα, η κοινωνική ανταλλαγή συνεπάγεται απροσδιόριστες υποχρεώσεις όταν το ένα μέρος χρειάζεται να εμπιστευθεί το άλλο ότι τα οφέλη που θα ληφθούν θα είναι αμοιβαία.

Ο MacNeil (1985) στην συνέχεια ερμήνευσε τα συμβόλαια ως έχοντα ένα σχεσιακό - συναλλακτικό συνεχές. Το συναλλακτικό αναφέρεται σε βραχυπρόθεσμες ρυθμίσεις που επικεντρώνονται σε μεγάλο βαθμό σε οικονομικό επίπεδο. Αντίθετα το σχεσιακό αναφέρεται σε διευθετήσεις ανοικτού τύπου που περιλαμβάνουν κοινωνικο-συναισθηματικούς καθώς και οικονομικούς όρους (π.χ. γάμος, φιλία, κλπ). Στον τομέα της απασχόλησης, οι συμφωνίες μπορούν να είναι συναλλακτικές, σχεσιακές ή να έχουν μια υβριδική μορφή. Η Rousseau (1989) ακολουθεί την άποψη του MacNeil (1985) αναφορικά με τον τρόπο που διακρίνονται τα συμβόλαια ενώ διατύπωσε και τις εξής διαστάσεις διαφοροποίησης των σχεσιακών και των συναλλακτικών συμβολαίων:

- Το επίκεντρο εστίασής τους, δηλαδή που δίνουν βάση (στα οικονομικά ή στα κοινωνικό-συναισθηματικά).
- Το χρονικό πλαίσιο, δηλαδή πως γίνεται αντιληπτή κάθε φορά η διάρκεια της εργασιακής σχέσης.
- Τη σταθερότητα, δηλαδή σε τι βαθμό και πόσο εύκολα μπορεί να μεταβληθεί ένα ψυχολογικό συμβόλαιο χωρίς να μεσολαβήσει διαπραγμάτευση.
- Την εμβέλεια, που έχει να κάνει με το βαθμό που επιδρά το ψυχολογικό συμβόλαιο στην επαγγελματική και προσωπική ζωή του ατόμου.

- Την σαφήνεια, με την οποία δίνονται οι όροι του ψυχολογικού συμβολαίου (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008)

Η Rousseau (1995) βασισμένη στο χρονικό πλαίσιο, (βραχυπρόθεσμο/ μακροπρόθεσμο) και συνδυάζοντας το με την απόδοση, ανέπτυξε μια πιο βελτιωμένη τυπολογία βάσει της οποίας προκύπτουν οι παρακάτω τύποι ψυχολογικών συμβολαίων:

2.3.1. Σχεσιακό Συμβόλαιο (Relational Contract):

Είναι στην ουσία μακροπρόθεσμα ή ανοικτού τύπου συμβόλαια και οι όροι τους είναι δυναμικοί και αποσκοπούν στην διατήρηση μιας μακροχρόνιας συνεργασίας, ενώ βασίζονται σε αμοιβαία εμπιστοσύνη και πίστη μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου. Οι σχεσιακές συμβάσεις περιέχουν απτές αλλά και άυλες ανταλλαγές. Το πεδίο μπορεί να είναι ευρύ δεδομένου ότι υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ της εργασίας ενός ατόμου και της προσωπικής του ζωής (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008). Οι ανταμοιβές εξαρτώνται σε ορισμένο βαθμό από την απόδοση και προέρχονται από την συμμετοχή στον οργανισμό. Οι υποχρεώσεις που εμπεριέχονται στο σχεσιακό συμβόλαιο περιλαμβάνουν την εξέλιξη της καριέρας του ατόμου, διαρκή ασφάλεια του εργαζόμενου, υποστήριξη σε προσωπικά προβλήματα, σαν ανταλλαγή για την απόδοση, την δέσμευση και την συμμετοχή του ατόμου στον οργανισμό/ επιχείρηση (Robinson et al., 1994). Η Rousseau (2000) διακρίνει δύο διαστάσεις των σχεσιακών συμβολαίων:

- **Σταθερότητα:** Ο εργαζόμενος είναι υποχρεωμένος να παραμείνει στην επιχείρηση και να κάνει αυτό που του έχει ζητηθεί προκειμένου να διατηρήσει την θέση του ενώ ο εργοδότης του έχει δεσμευτεί την προσφορά σταθερών μισθών και μακροχρόνιας απασχόλησης.
- **Αφοσίωση:** Ο εργαζόμενος έχει υποχρέωση να υποστηρίζει την εταιρεία, να είναι πιστός και να ενδιαφέρεται για τις ανάγκες και τα οφέλη του οργανισμού. Θα πρέπει να έχει καλή οργανωσιακή συμπεριφορά. Ο εργοδότης από την άλλη έχει δεσμευτεί να υποστηρίζει την ευημερία και να ενδιαφέρεται για τους εργαζόμενους και την οικογένεια τους.

2.3.2. Συναλλακτικό συμβόλαιο (Transactional Contract):

Έχει βραχυπρόθεσμη ή περιορισμένη διάρκεια με επίκεντρο ενδιαφέροντος κατά κύριο λόγο την οικονομική ανταλλαγή, συγκεκριμένα και περιορισμένα καθήκοντα και υποχρεώσεις καθώς και περιορισμένη συμμετοχή των εργαζομένων στην οργάνωση (Rousseau, 2000). Τα συναλλακτικά συμβόλαια περιέχουν σε μεγάλο βαθμό απτές συναλλαγές με επίκεντρο την οικονομία, οι όροι και οι προϋποθέσεις που αυτά εμπεριέχουν παραμένουν στατικοί κατά τη διάρκεια της πεπερασμένης περιόδου της σχέσης και το πεδίο εφαρμογής της σύμβασης είναι περιορισμένο (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008). Ο εργαζόμενος εξασκεί και παρουσιάζει στην επιχείρηση μόνο όσες δεξιότητες δείχνουν να εξυπηρετούν το συγκεκριμένο είδος συμβολαίου, ενώ η ίδια η σχέση ανταλλαγής σε αυτόν τον τύπο συμβολαίου βασίζεται στην μοναδική ταυτότητα του ατόμου, που έχει να κάνει με τις δεξιότητες και τις ικανότητες του. Ο εργαζόμενος πιστεύει ότι η επιχείρηση είναι απλά ένα μέρος όπου κάνει την δουλειά του για να αποκομίσει άμεσα οικονομικό αντίτιμο επενδύοντας ελάχιστη συναισθηματική δέσμευση (Millward & Hopkins, 1998). Σύμφωνα με την Rousseau (2000) υπάρχουν και σε αυτό τον τύπο ψυχολογικού συμβολαίου δύο διαστάσεις:

- **Περιορισμένο:** Ο εργαζόμενος υποχρεούται να εκτελεί μόνο ένα σταθερό ή περιορισμένο σύνολο καθηκόντων και να κάνει μόνο αυτά για τα οποία πληρώνεται. Ο εργοδότης έχει δεσμευτεί να προσφέρει ελάχιστη ή και καθόλου συμμετοχή των εργαζομένων στην διοίκηση αλλά και ελάχιστη εκπαίδευση και εξέλιξη του προσωπικού του.
- **Βραχυπρόθεσμο:** Ο εργαζόμενος δεν είναι υποχρεωμένος να παραμείνει στην επιχείρηση αλλά είναι υποχρεωμένος να εργαστεί μόνο για περιορισμένο χρονικό διάστημα. Ο εργοδότης προσφέρει απασχόληση μόνο για ένα συγκεκριμένο ή περιορισμένο χρονικό διάστημα και δεν υποχρεούται σε μελλοντικές υποχρεώσεις.

2.3.3. Ισορροπημένο συμβόλαιο (Balanced Contract):

Ένα ισορροπημένο συμβόλαιο αποτελείται από έναν ανοιχτό ορίζοντα και αμοιβαίο ενδιαφέρον μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών που βασίζεται στο σχεσιακό συμβόλαιο συνδυαστικά με τις απαιτήσεις απόδοσης και τις προσπάθειες επαναδιαπραγμάτευσης που προκύπτουν από την συναλλακτική σύμβαση (O'Neill and Adya, 2007). Το ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο είναι μια σχέση εργοδότη-εργαζομένου που χαρακτηρίζεται από την προσδοκία επαγγελματικής εξέλιξης με αντάλλαγμα υψηλές εργασιακές επιδόσεις (Ntalianis and Dyer, 2021).

Σύμφωνα με την Rousseau (2000) ένα ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο έχει δυναμικό χαρακτήρα και ανοικτό χρονικό πλαίσιο ενώ δημιουργεί τόσο συνθήκες για οικονομική επιτυχία των επιχειρήσεων όσο και ευκαιρίες στους εργαζόμενους για ανάπτυξη πλεονεκτημάτων σταδιοδρομίας. Τόσο οι εργαζόμενοι όσο και η εταιρεία τους συμβάλλουν σε σημαντικό βαθμό ο ένας στη μάθηση και την ανάπτυξη του άλλου. Οι ανταμοιβές που δίνονται στους εργαζόμενους βασίζονται στην απόδοση και στην συνεισφορά τους στην επιχείρηση μπροστά στις συνεχείς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις που προκύπτουν από τις πιέσεις της αγοράς. Σύμφωνα με την Rousseau (2000), το ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- **Εξωτερική απασχόληση:** Ανάπτυξη σταδιοδρομίας στην εξωτερική αγορά εργασίας. Ο εργαζόμενος με αυτόν τον τρόπο είναι υποχρεωμένος να αναπτύξει εμπορικές δεξιότητες. Ο εργοδότης έχει δεσμευτεί να ενισχύσει την μακροπρόθεσμη απασχόληση του εργαζόμενου τόσο μέσα στον οργανισμό όσο και έξω από αυτόν.
- **Εσωτερική εξέλιξη:** Ανάπτυξη της σταδιοδρομίας σε εσωτερική αγορά εργασίας. Ο εργαζόμενος είναι υποχρεωμένος να αναπτύξει δεξιότητες που εκτιμώνται από τον τρέχοντα εργοδότη του. Ο εργοδότης έχει δεσμευτεί να δημιουργεί ευκαιρίες εξέλιξης των εργαζομένων εντός της εταιρείας.
- **Δυναμική απόδοση:** Ο εργαζόμενος είναι υποχρεωμένος να εκτελεί με επιτυχία πιο απαιτητικούς στόχους που μπορεί να αλλάξει ξανά και ξανά στο μέλλον για να βοηθήσει την εταιρεία να γίνει και να παραμείνει ανταγωνιστική. Ο εργοδότης έχει δεσμευτεί στην προώθηση διαρκούς

εκπαίδευσης προκειμένου να βοηθήσει τους υπαλλήλους του να πετύχουν κλιμακούμενες απαιτήσεις απόδοσης.

2.3.4. Μεταβατικό συμβόλαιο (Transitional contract):

Το μεταβατικό συμβόλαιο δεν αποτελεί μορφή ψυχολογικού συμβολαίου από μόνο του, αλλά μια γνωστική κατάσταση που αντικατοπτρίζει τις συνέπειες της οργανωσιακής αλλαγής και τις μεταβάσεις που έρχονται σε αντίθεση με μια προηγουμένως καθιερωμένη εργασιακή σχέση. Τα χαρακτηριστικά του σύμφωνα με την Rousseau (2000) είναι τα εξής:

- **Αδυναμία εμπιστοσύνης:** Ο εργαζόμενος πιστεύει ότι η εταιρεία στέλνει ασαφή και μικτά σήματα αναφορικά με τις προθέσεις της κι έτσι δεν έχει εμπιστοσύνη στην εταιρεία. Ο εργοδότης έχει αποκρύψει σε αυτή την περίπτωση σημαντικές πληροφορίες από τους εργαζόμενους της, ενώ συχνά δεν τους εμπιστεύεται.
- **Αβεβαιότητα:** Ο εργαζόμενος δεν είναι βέβαιος για το ποιες είναι οι υποχρεώσεις του προς την επιχείρηση. Το μέτρο του εργοδότη έναντι στον εργαζόμενο είναι η αξιολόγηση της κατάστασης και του βαθμού αβεβαιότητας του εργαζομένου για το αν θα δεσμευτεί μελλοντικά μαζί του.
- **Διάβρωση:** Ο εργαζόμενος αναμένει λιγότερες μελλοντικές αποδοχές από ότι έχει ο ίδιος συνεισφέρει συγκριτικά με το παρελθόν, ενώ προβλέπει συνεχή πτώση των αποδοχών του στο μέλλον. Ο εργοδότης έχει κάνει αλλαγές που μειώνουν τον μισθό και τα οφέλη, αλλοιώνοντας την ποιότητα της εργασιακής ζωής σε σύγκριση με τα προηγούμενα χρόνια.

2.4. Διάρρηξη και Παραβίαση του Ψυχολογικού Συμβολαίου

Όταν η μία από τις δύο πλευρές του ψυχολογικού συμβολαίου πιστεύει ότι οι υποσχέσεις προς αυτήν δεν έχουν τηρηθεί, τότε μιλάμε για παραβίαση και διάρρηξη του συμβολαίου (Robinson & Rousseau, 1994). Τέτοιες παραβιάσεις μπορεί να έχουν σχέση με την εκπαίδευση και την ανάπτυξη, την προαγωγή, την ίδια την φύση της εργασίας, την εργασιακή ασφάλεια, τον μισθό, την ανατροφοδότηση, την διαχείριση της αλλαγής, την υπευθυνότητα και τους συνεργάτες (Robinson & Rousseau, 1994)

αλλά και τα οφέλη που προκύπτουν από την εργασιακή σχέση (Lucero & Allen, 1994). Παραβιάσεις ψυχολογικού συμβολαίου συμβαίνουν συνήθως επειδή μια διαρκής επαναδιαπραγμάτευση δεν είναι αυτό που συμβαίνει συνήθως (Dunahee & Wangler, 1974) ενώ μια συνεχής αλλαγή στο συμβόλαιο παρέχει ευκαιρίες για παρεξηγήσεις και στην συνέχεια για παραβίαση συμβολαίου (Robinson, 1996).

Σύμφωνα με την Rousseau (1995) υπάρχουν τρία είδη παραβίασης:

- Η **ακούσια**, κατά την οποία και τα δύο μέρη επιθυμούν να διατηρήσουν την συμφωνία όμως το ένα μέρος αντιλαμβάνεται την συμφωνία και την ερμηνεύει διαφορετικά και έτσι δρα με τρόπο αντίθετο από εκείνον που αναμένει η άλλη πλευρά.
- Η **διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου** που συμβαίνει καθώς το ένα από τα δύο μέρη μπορεί μεν αλλά αρνείται να εκπληρώσει τις υποσχέσεις του.
- Η **διακοπή του συμβολαίου** επειδή το ένα ή και τα δύο μέρη δεν έχουν την δυνατότητα παρόλο που το επιθυμούν, να ασκήσουν τις υποχρεώσεις τους όπως έχουν συμφωνήσει.

Οι Morrison & Robinson (1997) προχώρησαν σε μια σαφή διάκριση μεταξύ των όρων “violation” και “breach” με την οποία συμφώνησαν οι περισσότεροι από τους μελετητές:

- **Αντιληπτή παραβίαση (Perceived Breach):** Αναφέρεται στη γνώση ότι ο οργανισμός κάποιου απέτυχε να ανταποκριθεί σε μία ή περισσότερες υποχρεώσεις εντός του ψυχολογικού συμβολαίου και αναφορικά με τις συνεισφορές του ιδίου προς την άλλη πλευρά. Η αντιληπτή παραβίαση αντιπροσωπεύει την γνωστική εκτίμηση της εκπλήρωσης της σύμβασης, δηλαδή με βάση την αντίληψη ενός υπαλλήλου για το τι η κάθε πλευρά έχει υποσχεθεί και έχει προσφέρει στην άλλη.
- **Αισθητή παραβίαση (Felt Violation):** Η παραβίαση αυτή αναφέρεται σε συναισθήματα στεναχώριας και προδοσίας, θυμού και συνειδητοποίησης ότι ο οργανισμός δεν έχει εκπληρώσει ή έχει αποτύχει να εκπληρώσει μια πολύ

σημαντική υπόσχεση απέναντι του (Morrison & Robinson, 1997; Rousseau, 1989, Raja et al. 2004).

Δύο βασικές αιτίες για την παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου είναι η παραβίαση της υπόσχεσης (αθέτηση) και η ασυμφωνία (Morrison & Robinson, 1997)

- **Η παραβίαση της υπόσχεσης ή αθέτηση** συμβαίνει όταν η επιχείρηση μέσω του αντιπροσώπου της και εις γνώσιν της, αποτυγχάνει να εκπληρώσει μια υποχρέωση. Αυτή η αθέτηση έχει να κάνει είτε με αδυναμία τήρησης των υποσχέσεων εκ μέρους της επιχείρησης λόγω απρόβλεπτων αλλαγών, είτε διότι εξ'αρχής δεν είχε σκοπό να τηρήσει αυτές τις υποχρεώσεις, είτε γιατί παρατήρησε ότι η απόδοση του εργαζομένου είναι μειωμένη και άρα δεν θα έχει οφελος από το να εκπληρώσει τις υποσχέσεις του (Morrison & Robinson, 1997).
- **Η ασυμφωνία** έχει να κάνει κυρίως με ένα κενό σε αυτό που αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος και ο αντιπρόσωπος του οργανισμού και αν μια υποχρέωση υπάρχει ή όχι. Τρεις είναι οι βασικοί παράγοντες που συμβάλλουν στην δημιουργία ασυμφωνίας, σύμφωνα με τις Morrison και Robinson (1997, 2000): Ο βαθμός ως προς τον οποίο διαφοροποιούνται τα γνωστικά σχήματα (cognitive schemata) των δύο συμβαλλόμενων μερών, η πολυπλοκότητα και η ασάφεια των αμοιβαίων αντιληπτών υποχρεώσεων και η έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ τους όσον αφορά τις αμοιβαίες τους υποχρεώσεις (Morrison & Robinson, 1997).

Ένας τρίτος σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει στην παραβίαση της σύμβασης είναι η επαγρύπνηση του εργαζομένου, δηλαδή σε τι βαθμό ο εργαζόμενος παρακολουθεί ενεργά και πόσο καλά ο οργανισμός τηρεί τους όρους του ψυχολογικού του συμβολαίου (Morrison and Robinson, 1997). Έτσι οι εργαζόμενοι που είναι σε επαγρύπνηση, επειδή ακριβώς είναι σε επιφυλακή για παραβίαση της σύμβασης, μπορεί να είναι πιο πιθανό να αντιληφθούν ότι ο οργανισμός τους απέτυχε να εκπληρώσει μια υποχρέωση ακόμη και όταν υπάρχει κάποια ασάφεια σχετικά με το αν αυτή είναι η περίπτωση.

Οι παραβιάσεις πιθανώς να έχουν αποτέλεσμα μια αποχώρηση του εργαζομένου ή συμπεριφορές ενάντια στον ρόλο τους όπως είναι η αρνητικότητα, η κλεψιά, η

παρενόχληση, ο βανδαλισμός και η δολιοφθορά (McLean Parks & Kidder, 1994). Η παραβίαση μιας υπόσχεσης ή εμπιστοσύνης, με τη μορφή παραβίασης ψυχολογικού συμβολαίου, θα δημιουργήσει συναισθήματα προδοσίας και οι εργαζόμενοι έτσι θα αντιδράσουν πιο έντονα από ό, τι αν δεν εκπληρωθούν οι προσδοκίες τους. Η ένταση της αντίδρασης αποδίδεται σε γενικές παραδοχές σχετικά με τον σεβασμό αλλά και άλλες συμπεριφορές που σχετίζονται με τις σχέσεις (Rousseau & Robinson, 1994).

Ο Bunderson (2001) υποστήριξε ότι οι επαγγελματίες εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να ανταποκρίνονται με αισθήματα δυσαρέσκειας και πρόθεση αποχώρησης όταν οι παραβιάσεις αφορούν υποχρεώσεις διοικητικού ρόλου που δεν τους έχουν παρασχεθεί, ενώ οι παραβιάσεις υποχρεώσεων επαγγελματικού ρόλου είναι πιθανότερο να οδηγήσουν σε μειωμένη οργανωτική δέσμευση και απόδοση στην εργασία.

Μόλις ο εργαζόμενος αντιληφθεί ότι η προσφορά του στον οργανισμό είναι μεγαλύτερη από εκείνα που προσκομίζει τότε προκύπτει η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου. Αν η παραβίαση θα καταλήξει σε διάρρηξη, έχει να κάνει με τον βαθμό που επηρεάζεται ο κάθε εργαζόμενος από αυτήν την παραβίαση ενώ όσο πιο μεγάλη και αντιληπτή γίνει η παραβίαση, τόσο πιο πιθανό είναι να καταλήξει σε διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου (Morrison & Robinson, 1997 ; Raja et al., 2004 ; Rousseau, 1989).

2.5. Πηγές Διάρρηξης του Ψυχολογικού Συμβολαίου

Διάρρηξη συμβολαίου μπορεί να επέλθει από διάφορες πηγές, πολλές από τις οποίες είναι υπεύθυνες και για την δημιουργία του. Κύριες πηγές σύμφωνα με την Rousseau (1995) είναι εκείνοι που διαμορφώνουν τα συμβόλαια, καθώς και το σύστημα και οι ενέργειες κάθε επιχείρησης. Διαμορφωτές συμβολαίων θεωρούνται οι υπεύθυνοι προσέλκυσης προσωπικού οι οποίοι δεν έχουν πείρα ως προς την φύση της έκαστης εργασίας και πιθανόν δίνουν πολλές υποσχέσεις που η εταιρεία στην συνέχεια αδυνατεί να εκπληρώσει. Αντίστοιχα τα στελέχη της επιχείρησης, που τα λεγόμενα τους είναι διαφορετικά πολλές φορές από τις ενέργειες που ακολουθούν. Από την πλευρά των συναδέρφων η παραβίαση μπορεί να έρθει μέσω της έλλειψης συναδερφικότητας ή και της αδυναμίας να στηρίξουν τον συνάδερφο τους. Ακόμη οι μέντορες δείχνουν ελλιπή καθοδήγηση, ενώ η ανώτατη διοίκηση πολλές φορές

μπορεί να δίνει αμφιλεγόμενα μηνύματα. Τέλος τις περισσότερες φορές μια διάρρηξη συμβολαίου έχει να κάνει με την εσφαλμένη διαχείριση της εταιρείας, σύμφωνα με τις αντιλήψεις των εργαζομένων αλλά και με αλλαγές στα συστήματα και τις πρακτικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (Rousseau, 1995).

2.6. Συνέπειες της Διάρρηξης του Ψυχολογικού Συμβολαίου

Τις τελευταίες δυο δεκαετίες, έχουν γίνει πολλές μελέτες για τις συνέπειες της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου. Ωστόσο, η μέτρηση της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου είναι ασταθής και μεταβαλλόμενη (Rousseau & Tijoriwala, 1998). Η εμπειρία ενός θετικού ή αρνητικού εργασιακού συμβάντος (παραβίαση συμβολαίου) μπορεί να οδηγήσει σε συναισθηματικές αντιδράσεις που με τη σειρά τους συμβάλλουν στην δημιουργία στάσεων και συμπεριφορών (Migonac & Herrbach, 2004, Rupp & Spencer, 2006). Η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου είναι ένα σημαντικό συμβάν μέσα στον εργασιακό χώρο που προκαλεί συναισθηματικού επιπέδου αντιδράσεις στους εργαζομένους και περιλαμβάνει απογοήτευση και θυμό για την παραβίαση (Morrison & Robinson 1997). Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν πράγματα που καθορίζουν αυτή την σχέση όπως το που αποδίδει ο εργαζόμενος την παραβίαση και την αδικία (Robinson & Morrison, 2000) η παραβίαση θεωρείται ότι θα αυξήσει τα αισθήματα παραβίασης (Raja, Johns, & Ntalianis, 2004). Έτσι, περιμένουμε να υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ των αντιλήψεων του εργαζομένου για παραβίαση και των συναισθημάτων του ως προς την παράβαση. Επιπλέον η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να οδηγήσει σε δυσπιστία προς τον οργανισμό. Η εμπιστοσύνη έχει μια συναισθηματική συνιστώσα και οι άνθρωποι επενδύουν συναισθηματικά σε σχέσεις που βασίζονται στην εμπιστοσύνη. Αυτές οι σχέσεις χαρακτηρίζονται και από τις δύο πλευρές ως πραγματική φροντίδα για την ευημερία του άλλου. Η εμπιστοσύνη περιέχει και ένα γνωστικό συστατικό αλλά παρ'όλα αυτά υποστηρίζεται ότι το συναισθηματικό της συστατικό επικρατεί όταν το άτομο έχει βιώσει ήδη αρνητικά γεγονότα (Young & Daniel, 2003). Σύμφωνα με πολλούς μελετητές, η δυσπιστία είναι είδος συναισθηματικής αντίδρασης και συγκεκριμένα μέρος της συναισθηματικής δυσφορίας του εργαζομένου (Webb 1996), είτε μια συναισθηματική απάντηση στην

παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου (Raja, Johns, & Ntalianis, 2004). Όταν συμβαίνει μια παραβίαση, οι εργαζόμενοι διερωτώνται για την ακεραιότητα του οργανισμού τους και γίνονται κυνικοί, δύσπιστοι ή εχθρικοί απέναντι στις πρωτοβουλίες της οργάνωσης, πράγμα που αποτελεί κι αυτό με την σειρά του έναν δείκτη δυσπιστίας.

Από την άλλη πλευρά οι εργαζόμενοι αξιολογούν τον εργοδότη και την εργασία τους γενικά και έτσι διαμορφώνεται η στάση τους προς αυτήν. Οι στάσεις σύμφωνα με τους μελετητές περιλαμβάνουν συναισθηματικά, γνωστικά και συμπεριφοριστικά στοιχεία (Bagozzi, 1978, Breckler, 1984). Παρ'όλα αυτά σύμφωνα με την θεωρία συναισθηματικών γεγονότων, το συνασθηματικό στοιχείο προηγείται της εργασιακής στάσης. Συγκριτικά με το συναίσθημα, η στάση / συμπεριφορά μπορεί να αξιολογηθεί και να εκτιμηθεί πιο εύκολα. Συμπεριφορές όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωσιακή δέσμευση και η τάση για αποχώρηση από τον οργανισμό, έχουν θεωρηθεί από τις κυριότερες συνέπειες της παραβίασης. Η εργασιακή ικανοποίηση σύμφωνα με την θεωρία των συναισθηματικών γεγονότων διαχωρίζεται από τα συναισθήματα και ορίζεται ως «θετική ή αρνητική κριτική αξιολόγηση της εργασίας ή της εργασιακής κατάστασης κάποιου» (Weiss & Cropanzano, 1996, σελ. 2). Η εργασιακή ικανοποίηση είναι συνάρτηση μεταξύ της αντιληπτής σχέσης μεταξύ αυτού που θέλει κάποιος από την δουλειά του και αυτού που αντιλαμβάνεται ότι του προσφέρεται στο τέλος (Locke, 1969). Έτσι μια ασυμφωνία μεταξύ της υπόσχεσης και αυτών που στο τέλος λαμβάνει ο εργαζόμενος είναι πολύ πιθανόν να οδηγήσει σε αισθήματα δυσαρέσκειας.

Αντίστοιχα η οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων μειώνεται όταν συμβαίνει παραβίαση. Οργανωσιακή δέσμευση ορίζεται η ταυτότητα που έχει ένα άτομο σε συνδυασμό με τον δεσμό του με τον οργανισμό. Έτσι όταν έχουμε παραβίαση, οι εργαζόμενοι αδυνατούν να ταυτιστούν με την επιχείρηση και να χτίσουν την ταυτότητα τους γύρω από αυτή (Meyer & Allen, 1984).

Τέλος η πρόθεση αποχώρησης του κάθε εργαζομένου έχει να κάνει με την πιθανότητα που έχει ο κάθε εργαζόμενος να αποχωρήσει από τον οργανισμό του μέσα σε ένα δεδομένο χρονικό διάστημα. Δείχνουν όπως και η οργανωσιακή δέσμευση, σε τι βαθμό είναι προσκολλημένο ένα άτομο στην επιχείρηση του. Η πρόθεση αποχώρησης είναι αποτέλεσμα αρνητικών γεγονότων στην δουλειά και μπορεί να

αυξηθεί από την παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου (Lum, Kervin, Clark, Reid, & Sirola, 1998).

Σχετικά με την πρόθεση αποχώρησης οι ερευνητές συμφωνούν ότι μια μόνιμη αποχώρηση από έναν οργανισμό είναι μια γρήγορη απάντηση στην παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου με τρόπο όπου διακόπτεται «βίαια» η εργασιακή σχέση. Ταυτόχρονα όμως ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι «τιμωρεί» τον οργανισμό του καθώς αυτό κοστίζει στην επιχείρηση χρόνο και χρήμα έως ότου βρεθεί νέο προσωπικό για την αναπλήρωση της θέσης, ενώ μπορεί να βλάψει ταυτόχρονα και τις επιχειρηματικές δραστηριότητες (Kacmar, Andrews, Van Rooy, Steilberg, & Cerrone, 2006).

Οι συμπεριφορές εντός ρόλου ορίζονται ως μέρος της εργασίας κάποιου και αναγνωρίζονται από τα επίσημα συστήματα ανταμοιβής του οργανισμού (Katz & Kahn, 1978). Οι εργαζόμενοι μπορούν να αρνηθούν την εμπλοκή τους σε αυτές τις συμπεριφορές αν αντιληφθούν ότι ο οργανισμός τους δεν εκπλήρωσε τις υποχρεώσεις και τις υποσχέσεις του απέναντί τους.

Τέλος η ΦΟΣ, που θα αναλυθεί διεξοδικά στο επόμενο κεφάλαιο, περιλαμβάνει συμπεριφορές επωφελείς και διακριτές καθώς αυτές δεν περιλαμβάνονται στην επίσημη περιγραφή εργασίας (Organ, 1988). Δηλαδή, οι εργαζόμενοι είναι λιγότεροι πιθανό να εμφανίσουν ΦΟΣ αν αντιληφθούν μια αρνητική σχέση με τον εργοδότη τους (Van Dyne, Graham, & Dienesch, 1994).

3. ΦΙΛΟΤΙΜΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ (ΦΟΣ) (Organizational Citizenship Behavior- OCB)

3.1. Ορισμός

Σύμφωνα με τον Organ (1988, σελ.86) η Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά ορίζεται ως «μια ατομική συμπεριφορά που είναι διακριτική, δεν είναι άμεσα ή με σαφήνεια αναγνωρισμένη από το τυπικό σύστημα επιβράβευσης και στο σύνολο της προάγει την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού». Λέγοντας διακριτική συμπεριφορά εννοείται μια συμπεριφορά που δεν επιβάλλεται από το συμβόλαιο του εργαζομένου με την εταιρεία του, αλλά η συμπεριφορά αυτή είναι θέμα προσωπικής επιλογής έτσι ώστε η παράλειψη της δεν επιφέρει κάποιου είδους τιμωρία. Η συμπεριφορά αυτή επίσης δεν ανταμείβεται άμεσα από τα συστήματα ανταμοιβών της επιχείρησης αλλά με το πέρασμα του χρόνου μπορεί να γίνει αντιληπτή από τους ανώτερους ιεραρχικά και να προταθεί έτσι στον εργαζόμενο κάποια αύξηση μισθού ή προαγωγή. Το σημαντικό σε αυτή τη συμπεριφορά είναι ότι κανείς δεν εγγυάται στο συμβόλαιο ότι ο εργαζόμενος χρησιμοποιώντας την θα λάβει μια αύξηση ή μια προαγωγή.

Σύμφωνα πάλι με τον Organ (1988) η ΦΟΣ μπορεί να θεωρηθεί ως συνεισφορές του εργαζομένου που μπορεί να λάβουν κάποια επιβράβευση ή αποζημίωση αλλά μπορεί και όχι. Δηλαδή οι επιβραβεύσεις που αποδίδονται στην ΦΟΣ είναι συνήθως έμμεσες και αβέβαιες σε σύγκριση με πιο τυπικές συνεισφορές στην επιχείρηση όπως είναι η αυξημένη απόδοση και παραγωγικότητα, η τεχνική υπεροχή ή οι καινοτόμες λύσεις. Επιπλέον οι συνεισφορές του εργαζομένου που παρουσιάζει ΦΟΣ θα πρέπει στο πέρασμα του χρόνου να συμβάλλει στην παραγωγικότητα του οργανισμού και να επιφέρει αποτελέσματα προκειμένου να γίνουν εμφανείς.

3.2. Παράγοντες - Διαστάσεις

Ο Organ (1988) προσδιόρισε πέντε διαστάσεις της Φιλότιμης Οργανωσιακής Συμπεριφοράς: Αλτρουισμός (altruism) γενικευμένη συμμόρφωση (generalized compliance), ευγενής άμιλλα (sportsmanship), ευγένεια (courtesy) και πολιτική αρετή (civic virtue). Αυτές οι πέντε διαστάσεις καλύπτουν οργανωτικές συμπεριφορές όπως για παράδειγμα την βοήθεια σε συναδέλφους, ακολουθώντας τους κανόνες που ορίζει η εταιρεία χωρίς να παραπονιούνται (Wang et al, 2013). Αυτές οι πέντε διαστάσεις σχετίζονται μεταξύ τους σε πολύ μεγάλο βαθμό, ενώ πολλές φορές παρατηρείται η μια να υπερκαλύπτει την άλλη. Σύμφωνα με μεταγενέστερες μελέτες οι διευθυντές/εργοδότες δυσκολεύονται να διακρίνουν αυτές τις πέντε διαστάσεις ως ξεχωριστές και τείνουν να τις ταυτίζουν όλες σε μια μονοδιάστατη συμπεριφορά βοήθειας (Podsakoff et al, 1997)

α) Ο **αλτρουισμός** αποτελεί μια εθελοντική συμπεριφορά που στοχεύει στην παροχή βοήθειας στους άλλους. Είναι όλες οι εθελοντικές συμπεριφορές που εμφανίζει ένας εργαζόμενος και στοχεύουν στην βοήθεια άλλων συναδέλφων πάνω στα οργανωσιακά θέματα και προβλήματα του οργανισμού (Kamer, 2001). Παραδείγματα τέτοιας συμπεριφοράς μπορεί να είναι η βοήθεια ενός συναδέλφου με μεγάλο φόρτο εργασίας, οι υπερωρίες ή η βοήθεια ενός νέου μέλους μέσω παροχής πληροφοριών για την ένταξη του στην ομάδα (Kaya, 2015).

β) Η **γενικευμένη συμμόρφωση** συνίσταται σε συμπεριφορές που ξεπερνούν σε σημαντικό βαθμό τις ελάχιστες απαιτήσεις των ρόλων εντος του οργανισμού. Συγκεκριμένα καλύπτει εκείνες τις συμπεριφορές που αντικατοπτρίζουν την πραγματική αποδοχή και τήρηση των κανόνων και των διαδικασιών στον εργασιακό χώρο σε επίπεδο ανώτερο από το αναμενόμενο (Podsakoff et al, 2000).

γ) Η **ευγενής άμιλλα** συνίσταται στην προθυμία εκ μέρους του εργαζομένου να παρουσιάζει ανοχή στις μη ιδανικές οργανωσιακές συνθήκες χωρίς να διαμαρτύρεται. Τέτοιου είδους συμπεριφορές μπορούν να θεωρηθούν η ανοχή, ο σεβασμός, η αποφυγή προβλημάτων και η συζήτηση. Είναι η ικανότητα του υπαλλήλου να «συμβαδίσει / κυλλήσει με τις γροθιές», δηλαδή να συνεχίσει να προσπαθεί και να

προσφέρει στον οργανισμό ακόμη και αν δεν του αρέσουν οι αλλαγές και οι συνθήκες που επικρατούν σε αυτόν (Organ et al, 2006). Τέτοια παραδείγματα είναι η αποφυγή μικροπρέπειας όπως πχ τα κουτσομπολιά και να μην παραπονιέται για ασήμαντα θέματα (Kaya, 2015).

δ) Η **ευγένεια** αποτελεί μια διακριτική συμπεριφορά που στόχο έχει την αποτροπή συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον. Περιλαμβάνει εποικοδομητικές συμπεριφορές απέναντι στους άλλους όπως το να ζητά κανείς την γνώμη των άλλων σε σχέση με γεγονότα που μπορεί να τον επηρεάσουν άμεσα. Επιπλέον περιλαμβάνει το να είναι κανείς ευγενικός και προσεκτικός ως προς τους άλλους προκειμένου να αποτρέψει τις συγκρούσεις (Kaya, 2015).

ε) Τέλος η **πολιτική αρετή** έχει να κάνει με συμπεριφορές που υποδηλώνουν την βαθιά ανησυχία του εργαζομένου για την επιχείρηση όπου εργάζεται αλλά και το έντονο ενδιαφέρον του για την μακροζωία του οργανισμού του (Yildirim, 2014). Η πολιτική αρετή ορίζεται ως υπεύθυνη συμμετοχή μέσα στον οργανισμό αλλά και το να έχει κανείς ανησυχίες για τον οργανισμό. Άνθρωποι που εμφανίζουν πολιτική αρετή μέσα στον οργανισμό τους αναμένεται να είναι υπεύθυνοι και ενεργοί και να συμμετέχουν σε όλες τις πολιτικές και πρακτικές της εταιρείας τους προς όφελος της ενώ ταυτόχρονα παρακολουθεί και έχει τα μάτια του ανοιχτά για πιθανούς κινδύνους και απειλές που μπορεί να δρουν κατά της ευημερίας του οργανισμού. Σχηματίζεται από εθελοντικές συμπεριφορές όπως η ακολούθηση των αλλαγών και βελτιώσεων στην οργανισμό αλλά και με την ενεργό συμμετοχή για την αποδοχή των αλλαγών και την συνεισφορά με θετικό τρόπο στην εικόνα του οργανισμού (Kaya, 2015).

3.3. Απο τι επηρεάζεται η ΦΟΣ

Η ΦΟΣ έχει να κάνει με την συμπεριφορά του ατόμου μέσα στην επιχείρηση και εφ'όσον ο ανθρώπινος παράγοντας επηρεάζεται από πολλές μεταβλητές έτσι και αυτή επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Παρ'όλο που δεν υπάρχουν συγκεκριμένοι παράγοντες που την επηρεάζουν, οι περισσότερες μελέτες καταλήγουν στους ίδιους που είναι οι εξής:

α) Εργασιακή Ικανοποίηση (Job Satisfaction): Αναφέρεται στις επιθυμίες και τα θετικά συναισθήματα που έχουν οι άνθρωποι για την δουλειά τους και σε συναισθήματα που είναι χρήσιμα και θετικά μετά την εκτέλεση της εργασίας. Η έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης οδηγεί σε χαμηλό ηθικό του εργαζομένου και επιδρά αρνητικά στην παραγωγικότητα και στην οργάνωση (Talachí, Gorji, & Bin Boerhannoeddin, 2014). Η εργασιακή ικανοποίηση είναι πολυδιάστατη και περιλαμβάνει ατομικές ικανότητες, στάσεις, αξίες και πεποιθήσεις. Για την επίτευξη της είναι απαραίτητο οι εργαζόμενοι να έχουν θετικά συναισθήματα και στάσεις, δέσμευση και υπευθυνότητα, κριτική σκέψη και προγραμματισμό επίτευξης ανταγωνιστικών γνωρισμάτων και εργασιακής ικανοποίησης. Έτσι οδηγούνται σε ένα ευχάριστο συναίσθημα, έχουν θετική στάση και υπευθυνότητα τόσο στον εαυτό τους όσο και στους άλλους. Οι διαστάσεις εργασιακής ικανοποίησης περιλαμβάνουν τον μισθό, την προαγωγή, τους συνεργάτες, τους επιβλέποντες την εργασία αλλά και την ίδια την δουλειά (Basirudin, Basiruddin, Mokhber, Rasid, & Zamil, 2016). Η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται άμεσα με την ΦΟΣ καθώς όταν οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι από την εργασία τους, νιώθουν κι εκείνοι με την σειρά τους υποχρεωμένοι να ανταποδώσουν με συμπεριφορές θετικές για το όφελος του οργανισμού (Mohammad, Habib, & Alias, 2022).

β) Ηγεσία (Leadership): Το στυλ ηγεσίας επηρεάζει την ποιότητα της εργασιακής ζωής. Πιο συγκεκριμένα ένα στυλ μετασχηματιστικής ηγεσίας αποτελεί μεγαλύτερο προγνωστικό παράγοντα της ΦΟΣ από ότι ένα συναλλακτικό στυλ ηγεσίας. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι σε θέση να οδηγήσουν τους υφιστάμενους τους σε ενέργειες πέρα από τον καθορισμένο ρόλο τους. Οι συναλλακτικοί ηγέτες τείνουν να χρησιμοποιούν περισσότερες συμβουλευτικές τακτικές που σχετίζονται με υφιστάμενους που δείχνουν ανταγωνιστικές ικανότητες (Lian & Tui, 2012). Η δημοκρατική ηγεσία τονώνει την ΦΟΣ, ενώ μια αυταρχική ηγεσία δεν δύναται να τονώσει συναισθήματα και συμπεριφορές βοήθειας προς τους άλλους καθώς είναι προσανατολισμένη στον στόχο. Γενικότερα ένας ηγέτης μπορεί να έχει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη ευαισθητοποίησης και γνώσης σχετικά με την ΦΟΣ και να οδηγήσει τους εργαζόμενους να υιοθετούν ρόλους πέραν του καθορισμένου (Malik, et all, 2016).

γ) Οργανωσιακό κλίμα (Organizational climate): Έχει να κάνει με τις αντιλήψεις, τις στάσεις, τις πεποιθήσεις και τα συναισθήματα που έχουν οι εργαζόμενοι για τον οργανισμό τους και τα θεμελιώδη στοιχεία που τον απαρτίζουν, όπως οι κανόνες, οι αξίες και η υπάρχουσα οργανωσιακή κουλτούρα που επηρεάζουν την ατομική κουλτούρα αρνητικά ή θετικά (Haritha & S.E.V.Subrahmanyam, 2013). Το οργανωσιακό κλίμα είναι συνδυασμός τους εργασιακού περιβάλλοντος όπως αυτό γίνεται αντιληπτό άμεσα ή έμμεσα από τον κάθε εργαζόμενο και που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την συμπεριφορά του εργαζομένου. Το οργανωσιακό κλίμα έχει μεγάλο αντίκτυπο στην ανάπτυξη της ΦΟΣ (Bismala, 2019).

3.4. Επιπτώσεις της ΦΟΣ στην εργασία

Αν και ένας από τους κυριότερους λόγους μελέτης της ΦΟΣ είναι οι πιθανές συνέπειες που έχουν τέτοιου είδους συμπεριφορές δεν έχει αναφερθεί προς το παρόν μελέτη που να συνοψίζει την έρευνα σε σχέση με τα αποτελέσματα της ΦΟΣ. Σύμφωνα με μελέτες που έχουν γίνει από τους Dash & Pradhan (2014) υπάρχει μεν βιβλιογραφία για τα αποτελέσματα της ΦΟΣ αλλά εστιάζει μόνο στα θετικά της αποτελέσματα και όχι στα αρνητικά. Από την άλλη, σύμφωνα με τους Podsakoff et al (2009) η ΦΟΣ έχει επιπτώσεις τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο. Οι κυριότερες λοιπόν επιπτώσεις με βάση τις παραπάνω μελέτες είναι οι εξής:

α) Απόδοση και σύστημα ανταμοιβών: Οι Μάνατζερς συχνά περιλαμβάνουν την ΦΟΣ ως σημαντικό παράγοντα τόσο στις εκτιμήσεις απόδοσης όσο και στα συστήματα ανταμοιβών τους. Μπορούν να καταλάβουν ότι ΦΟΣ όπως ο αλτρουισμός και η ευγενής άμιλλα κάνουν την δική τους δουλειά ευκολότερη. Επιπλέον μιας και η ΦΟΣ είναι περισσότερο θεληματική συμπεριφορά από ότι τα καθήκοντα απόδοσης, οι Μάνατζερς μπορούν να την χρησιμοποιήσουν ώστε να υποδείξουν στους εργαζόμενους πως οι υπάλληλοι με κίνητρο μπορούν να κάνουν τον οργανισμό πιο αποτελεσματικό. Κατά συνέπεια υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της ΦΟΣ και των εκτιμήσεων – βαθμολογιών των Μάνατζερς σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων αλλά και των συστημάτων ανταμοιβών ως προς αυτούς (Podsakoff et al, 2009).

β) Διατήρηση Προσωπικού: Η διατήρηση του προσωπικού αποτελεί κεντρικό παράγοντα για τους Μάνατζερς στις μέρες μας, καθώς το κόστος που επέρχεται από την απομάκρυνση ενός υπαλλήλου είναι μεγαλύτερο. Η διατήρηση του προσωπικού έχει άμεση σχέση με τις ανάγκες και τα κίνητρα του υπαλλήλου. Για παράδειγμα εργαζόμενοι που εμφανίζουν αλτρουιστική συμπεριφορά βοηθούν ο ένας τον άλλο στην επιχείρηση, γεγονός που οδηγεί σε καλές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και σε υγιές εργασιακό κλίμα. Υπάλληλοι που εργάζονται σε τέτοιο περιβάλλον σπάνια το εγκαταλείπουν. Το ίδιο ισχύει και με τις υπόλοιπες διαστάσεις της ΦΟΣ, όπως η ευγενής άμιλλα και η ευγένεια, χαρακτηριστικά που μειώνουν τις διαμάχες μεταξύ των εργαζομένων (Dash & Pradhan, 2014).

γ) Εργασιακή Ικανοποίηση: Η εργασιακή ικανοποίηση σύμφωνα με τους Dash και Pradhan (2014) μετρά πόσο χαρούμενος και ικανοποιημένος είναι ο εργαζόμενος από την εργασία του και το εργασιακό του περιβάλλον. Σύμφωνα με έρευνες η ΦΟΣ αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση καθώς βοηθά να αναπτυχθεί μια θετική στάση μεταξύ των εργαζομένων οι οποίοι θα παραμείνουν ικανοποιημένοι στον χώρο εργασίας τους. Άρα μπορεί να ειπωθεί ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της ΦΟΣ και της εργασιακής ικανοποίησης (Dash & Pradhan, 2014).

δ) Απουσιασμός: Αναφέρεται σε συστηματική απουσία του ατόμου από την εργασία. Σύμφωνα με μελέτες, όταν υπάρχει αυξημένο επίπεδο ΦΟΣ μειώνεται το φαινόμενο του απουσιασμού. Η ΦΟΣ δείχνει την θέληση ενός εργαζομένου να εμπλέκεται ενεργά στον οργανισμό και να αλληλεπιδρά με άλλα μέλη. Οι εργαζόμενοι με αυξημένα επίπεδα ΦΟΣ ενδιαφέρονται για την εξέλιξη του οργανισμού τους και αποφεύγουν να λείπουν πολύ ή και αδικαιολόγητα προκειμένου να μην βλάψουν την επιχείρηση (Van Scooter et al, 1996)

ε) Σύγκρουση Εργασίας - Οικογένειας: Σύμφωνα με τους Dash & Pradhan (2014) προκύπτει από την διαρκή διαμάχη των εργαζομένων να διατηρήσουν μια ισορροπία μεταξύ οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής. Η σύγκρουση αυτή προκαλεί αρνητικές επιπτώσεις τόσο σε επίπεδο συμπεριφοράς όσο και στην υγεία του εργαζομένου. Για παράδειγμα όταν ένας εργαζόμενος μένει

παραπάνω στην εργασία του προκειμένου να βοηθήσει ένα νέο άτομο ή επειδή κάνει μια εργασία που δεν είναι στα καθήκοντα του αλλά είναι προς όφελος του οργανισμού του, τότε μπορεί να δημιουργηθούν προβλήματα με το οικογενειακό περιβάλλον καθώς ο επιπλέον χρόνος στην δουλειά είναι χρόνος απουσίας από την οικογένεια που πολύ συχνά οδηγεί σε οικογενειακή σύγκρουση (Dash & Pradhan, 2014).

στ) Εργασιακή υπερφόρτωση: Σύμφωνα με τους Dash & Pradhan (2014) σχετίζεται με τον βαθμό που οι απαιτήσεις του ρόλου ξεπερνούν τον χρόνο αλλά και την αμοιβή που τους προσφέρεται για αυτόν. Αναφέρεται στην κατάσταση όπου ο εργαζόμενος βιώνει ότι υπάρχουν πολλές αρμοδιότητες και δραστηριότητες που αναμένονται από εκείνον και που δεν μπορούν να καλυφθούν στον προβλεπόμενο εργασιακό χρόνο. Όταν ο εργαζόμενος κάνει πράγματα πέρα από τον καθορισμένο ρόλο του, τότε αφιερώνει χρόνο στην δουλειά παραμελώντας την οικογένεια του, μένοντας στο γραφείο ή δουλεύοντας ακόμη και τις μη εργάσιμες μέρες. Οι εργαζόμενοι που δεσμεύονται σε ΦΟΣ συχνά νιώθουν υπερφόρτωση λόγω των πολλαπλών ρόλων που αναλαμβάνουν όταν δεν μπορούν να τους χειριστούν ταυτόχρονα (Dash & Pradhan, 2014).

ζ) Ικανοποίηση: Οι εργαζόμενοι που επιδεικνύουν ΦΟΣ όπως αλτρουισμό, ενισχύουν την ομαδικότητα και την συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων τους και αυτή η ενισχυμένη συνεργασία με την σειρά της επιτρέπει να μεταφερθεί πιο αποτελεσματικά η καλή παροχή υπηρεσίας στον πελάτη. Αντίστοιχα οι πιο ευγενικοί και ευσυνείδητοι υπάλληλοι που συμμορφώνονται στα εταιρικά πρότυπα θα μεταφέρουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στους πελάτες καθώς είναι πιο ενήμεροι για τις υπηρεσίες που προσφέρει η εταιρεία τους. Τέλος οι εργαζόμενοι που επιδεικνύουν πολιτική αρετή παρέχοντας την γνώμη τους για την βελτίωση της παροχής υπηρεσιών μπορούν να αυξήσουν την ικανοποίηση του πελάτη (Yen and Niehoff ,2004).

4. ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ ΚΑΙ ΦΙΛΟΤΙΜΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Οι ερευνητές γενικά πιστεύουν ότι η ΦΟΣ που επιδεικνύει ο εργαζόμενος ωφελεί τον εργοδότη ενώ κάτι τέτοιο δεν είναι πάντα αληθές όσον αφορά τους εργαζομένους. Για την ακρίβεια οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν ένα κοινωνικό δίλλημα καθώς η ΦΟΣ δεν δίνει άμεσο πλεονέκτημα στους ίδιους αλλά συνεισφέρει στην μακροπρόθεσμη ευημερία του οργανισμού. Σύμφωνα λοιπόν με την θεωρία του κοινωνικού διλήμματος, το αν ή όχι οι υπάλληλοι ωφελούνται τελικά από την ΦΟΣ σε ορισμένο χρόνο καθορίζει την έκταση του κοινωνικού διλήμματος. Με βάση τις δύο διαστάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου, (διάρκεια και ανταμοιβές με βάση την απόδοση) οι τρεις τύποι ψυχολογικών συμβολαίων θα οδηγήσουν σε τρεις διαφορετικούς τύπους κοινωνικού διλήμματος. Τα ισορροπημένα συμβόλαια εκτός του ότι έχουν διάρκεια στον χρόνο, διαθέτουν και σαφώς καθορισμένο σύστημα ανταμοιβών επιτρέποντας στους εργαζόμενους να λάβουν ανταμοιβή για την ΦΟΣ που επιδεικνύουν και να ωφεληθούν από αυτήν στο ίδιο επίπεδο με τον εργοδότη. Συνεπώς το ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο περιλαμβάνει χαμηλό επίπεδο κοινωνικού διλήμματος. Αντιθέτως το σχεσιακό συμβόλαιο περιλαμβάνει μεσαίου βαθμού κοινωνικό δίλλημα επειδή δημιουργείται μια μακροπρόθεσμη σχέση ασχέτως αν το σύστημα ανταμοιβών είναι ελαφρώς συνδεδεμένο με την απόδοση. Σε αυτή την περίπτωση οι εργαζόμενοι είναι υποχρεωμένοι να υποστηρίξουν τον οργανισμό τους και να είναι πιστοί σε αυτόν αλλά χωρίς να είναι εγγυημένο αν θα επιβραβευτούν για την ΦΟΣ. Έτσι το όφελος που προκύπτει από την ΦΟΣ ωφελεί τον εργοδότη στην συγκεκριμένη περίπτωση. Τα συναλλακτικά συμβόλαια προσφέρουν περιορισμένη διάρκεια εργασίας κατά την οποία απαιτείται από τους εργαζόμενους να εκτελούν συγκεκριμένα καθήκοντα με περιορισμένη εμπλοκή σε αυτά. Συνεπώς τα συναλλακτικά συμβόλαια δημιουργούν κοινωνικό δίλλημα σε μεγάλο βαθμό. Τα ποικίλα επίπεδα αντιληπτού κοινωνικού διλήμματος μπορούν να επηρεάσουν έτσι την απόφαση των εργαζομένων να εμπλακούν και να δεσμευτούν σε μια ΦΟΣ (Chih & Chen, 2010). Τόσο το ψυχολογικό συμβόλαιο όσο και η ΦΟΣ έχουν στον πυρήνα τους τον άνθρωπο και τις σχέσεις του με τους άλλους αλλά και με τον οργανισμό

όπου εργάζεται. Κατά συνέπεια πιθανώς η ΦΟΣ που εμφανίζει ο κάθε εργαζόμενος να σχετίζεται άμεσα με το Ψυχολογικό συμβόλαιο που συνάπτει. Η επίδραση του Ψυχολογικού Συμβολαίου στην ΦΟΣ αποτελεί το κεντρικό θέμα της παρούσας μελέτης.

5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε είχε σκοπό την μελέτη της επίδρασης του ψυχολογικού συμβολαίου στην ανάπτυξη της ΦΟΣ. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με την χρήση ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου καθώς αυτό αποτελεί ένα χρήσιμο και εύχρηστο «εργαλείο» που βοηθά στην γρήγορη και άμεση συλλογή απαντήσεων αλλά και στην ευκολία επεξεργασίας μεγάλου όγκου δεδομένων στην συνέχεια. Η δημιουργία του είναι μια σχετικά εύκολη διαδικασία για τον ερευνητή ενώ παράλληλα είναι κατανοητό, απλό και ενδιαφέρον για τον συμμετέχοντα. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα δημιουργήθηκε στην ηλεκτρονική εφαρμογή Google Forms και απεστάλη ηλεκτρονικά σε τυχαίο δείγμα συμμετεχόντων μέσω σελίδων κοινωνικής δικτύωσης και social media ενώ τους δόθηκε χρονικό περιθώριο απάντησης 15 ημερών. Τέλος η επεξεργασία των δεδομένων έγινε με την χρήση του προγράμματος Jasp, έκδοση 0.15 (Jasp, 2021).

5.1. Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα αποτελείται από τρεις ενότητες. Αρχικά κάθε εργαζόμενος δήλωνε την επιθυμία συμμετοχής του στην έρευνα μέσω ερωτήσεων κλειστού τύπου (Ναι/ Όχι). Απαντώντας «Ναι», εξασφαλιζόταν η αποδοχή του για συμμετοχή, οπότε και μεταφερόταν στην βασική φόρμα, ώστε να απαντήσει στις ερωτήσεις. Η πρώτη ενότητα περιείχε ερωτήσεις που είχαν σκοπό την συλλογή στοιχείων δημογραφικού χαρακτήρα. Η δεύτερη ενότητα περιλάμβανε 25 ερωτήσεις που είχαν να κάνουν με την αντίληψη –άποψη που έχει ο κάθε συμμετέχων – εργαζόμενος για το εργασιακό του περιβάλλον και την σχέση τους με τον εργοδότη του. Τέλος στην τρίτη ενότητα οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε 19 ερωτήσεις σχετικά με την ΦΟΣ που επιδεικνύουν.

Όλες οι απαντήσεις κλιμακώνονταν από το 1 έως το 5, με το 1 να αντιστοιχεί στο «Διαφωνώ απόλυτα» και το 5 στο «Συμφωνώ απόλυτα» (5-βάθμια Κλίμακα Likert).

5.2 . Κλίμακες

5.2.1. Κλίμακα Ψυχολογικού Συμβολαίου

Με σκοπό την ανάλυση της σχέσης μεταξύ εργαζομένου και επιχείρησης αλλά και τον βαθμό που αυτή η σχέση επηρεάζεται από το ψυχολογικό συμβόλαιο χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου, Psychological Contract Inventory (PCI) της Rousseau (1990). Συγκεκριμένα χρησιμοποιήθηκαν έντεκα ερωτήσεις από την κλίμακα οι οποίες είναι σχετικές με τις υποχρεώσεις του εργαζομένου ως προς την επιχείρηση. Μεταξύ των ερωτήσεων περιλαμβάνονται και φράσεις που δείχνουν σε τι βαθμό ο εργαζόμενος εξελίσσεται και γίνεται καλύτερος για την εταιρεία του, όπως για παράδειγμα: «Αναζητώ ευκαιρίες εξέλιξης που βελτιώνουν την αξία μου απέναντι σε αυτή την επιχείρηση» - όσο και για ανάδειξη της εξέλιξης και ανάπτυξης καριέρας και εκτός της επιχείρησης: «Αναπτύσσω δεξιότητες που αυξάνουν τις μελλοντικές ευκαιρίες απασχόλησής μου και αλλού». Η συγκεκριμένη κλίμακα εμφανίζει αξιοπιστία με δείκτη Cronbach's alpha ($\alpha=.90$). Επιπλέον χρησιμοποιήθηκαν και πέντε ερωτήσεις σχετικές με το κατά πόσο εκπληρώνεται το ψυχολογικό συμβόλαιο από πλευράς εργοδότη με δείκτη αξιοπιστίας .86. Τέλος χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα 9 ερωτήσεων των Robinson & Morrison (1997), σχετικά με την διάρρηξη και παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου, όπως την εκλαμβάνεται ο εργαζόμενος από τον εργοδότη του με φράσεις όπως: «Δεν έχω λάβει όλα όσα μου υποσχέθηκαν σε αντάλλαγμα για τις συνεισφορές μου». Η κλίμακα διαθέτει υψηλό δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's alpha ($\alpha=.85$) όσον αφορά την διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου και ($\alpha=.92$) όσον αφορά την παραβίαση του.

Πίνακας 5.2.1. Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας κλίμακας Ισορροπημένου Ψυχολογικού Συμβολαίου.

	Κλίμακα Ισορροπημένου Ψυχολογικού Συμβολαίου
Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.907
95% CI lower bound	0.891
95% CI upper bound	0.920

Πίνακας 5.2.1.1. Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας κλίμακας Εκπλήρωσης Ψυχολογικού Συμβολαίου.

	Εκπλήρωση Ψυχολογικού Συμβολαίου
Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.867
95% CI lower bound	0.943
95% CI upper bound	0.888

Πίνακας 5.2.1.1.2. Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας κλίμακας Διάρρηξης & Παραβίασης Ψυχολογικού Συμβολαίου.

	Διάσπαση Ψυχολογικού Συμβολαίου	Παραβίαση Ψυχολογικού Συμβολαίου
Estimate	Cronbach's α	Cronbach's α
Point estimate	0.858	0.939
95% CI lower bound	0.830	0.928
95% CI upper bound	0.883	0.948

5.2.2. Κλίμακα Φιλότιμης Οργανωσιακής Συμπεριφοράς ΦΟΣ

Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα μελέτη είναι η κλίμακα του Podsakoff και των συνεργατών του (1990). Το ερωτηματολόγιο του Podsakoff περιλαμβάνει 19 ερωτήσεις μέσα από τις οποίες οι προϊστάμενοι έχουν την δυνατότητα να αξιολογήσουν τη συμπεριφορά του κάθε εργαζομένου ως προς πέντε διαστάσεις της ΦΟΣ.

Στο παρόν ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκαν πέντε ερωτήσεις για τον αλτρουισμό, τέσσερις σχετικές με την γενικευμένη συμμόρφωση, πέντε ερωτήσεις για την ευγενή άμιλλα, τρεις ερωτήσεις σχετικές με την ευγένεια και δυο σχετικές με την πολιτική αρετή). Ταυτόχρονα χρησιμοποιήθηκε 5 βάρη κλίμακα Likert (Όπου 1= Διαφωνώ απόλυτα και 5= Συμφωνώ απόλυτα), για μεγαλύτερη ευκολία και απλοποίηση του ερωτηματολογίου. Η συγκεκριμένη κλίμακα εμφανίζει αξιοπιστία .88. Ταυτόχρονα και οι επιμέρους υποκλίμακες της εμφανίζουν υψηλό δείκτη αξιοπιστίας: Αλτρουισμός: $\alpha=.90$, Ευγένεια: $\alpha=.84$, Ευγενής Άμιλλα: $\alpha=.80$, Πολιτική Αρετή .77 και Γενικευμένη Συμμόρφωση: $\alpha= .84$.

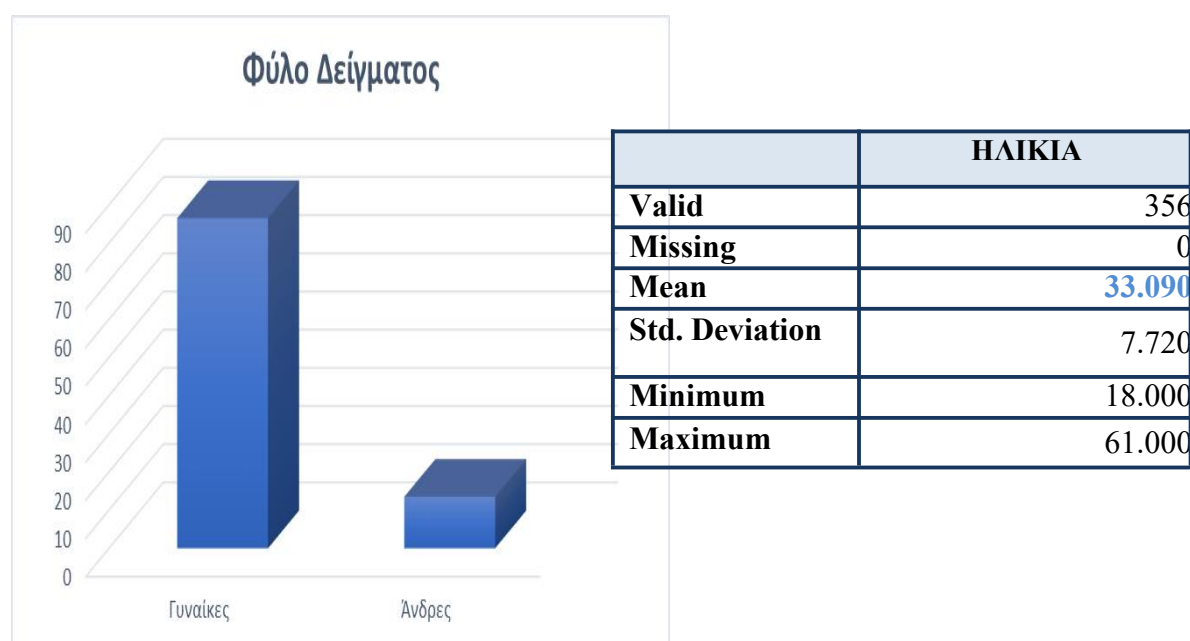
Πίνακας 5.2.2. Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας κλίμακας ΦΟΣ και των υποδιαστάσεων της

	ΦΟΣ	Αλτρουισμός	Ευγένεια	Ευγενής Άμιλλα	Γενικευμένη Συμμόρφωση	Πολιτική Αρετή
Estimate	Cronbach's α	Cronbach's α	Cronbach's α	Cronbach's α	Cronbach's α	Cronbach's α
Point estimate	0.882	0.900	0.849	0.802	0.844	0.777
95% CI lower bound	0.863	0.882	0.820	0.767	0.816	0.727
95% CI upper bound	0.899	0.915	0.874	0.833	0.868	0.819

6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

6.1. Δημογραφικά Στοιχεία

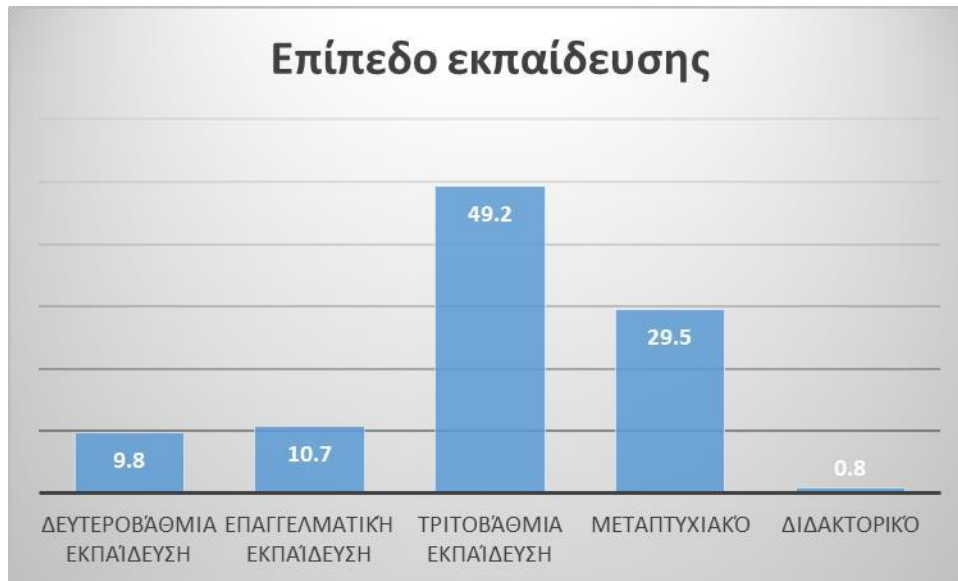
Στο ερωτηματολόγιο απάντησαν συνολικά 365 άτομα, εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα. Από αυτά το 86,5% ήταν γυναίκες και το 13,5% ήταν άντρες (Διάγραμμα 1). Ταυτόχρονα η ηλικία των συμμετεχόντων κυμαινόταν από 18 έως 61 ετών με μέσο όρο τα 33 έτη. (Μ.ο= 33.09) (Πίνακας 6.1.1)



Πίνακας 6.1.1: Ηλικία Δείγματος

Διάγραμμα 1: Φύλο Δείγματος

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης τους αλλά και με τα συνολικά έτη της εργασιακής τους εμπειρίας. Το 49,2% δήλωσαν απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, το 29,5% δήλωσε κάτοχος μεταπτυχιακού προγράμματος, το 10,7% δήλωσε απόφοιτος επαγγελματικής εκπαίδευσης (ΕΠΑΛ), το 9,8% δήλωσε απόφοιτος Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ μόλις ένα 0,8% είναι κάτοχος Διδακτορικού (Διάγραμμα 2).



Διάγραμμα 2: Επίπεδο εκπαίδευσης Δείγματος

Όσον αφορά την ερώτηση με τα συνολικά έτη εργασιακής εμπειρίας, αυτά κυμαίνονται από μηδέν έως και 35 έτη με μέσο όρο τα 10,5 έτη. (Μ.ο 10.641) (Πίνακας 6.1.2).

	ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ
Valid	356
Missing	0
Mean	10.641
Std. Deviation	7.237
Minimum	0.000
Maximum	35.000

Πίνακας 6.1.2. Συνολική εργασιακή εμπειρία.

6.2. Ψυχολογικό Συμβόλαιο

Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου περιείχε 25 ερωτήσεις σχετικές με την αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για το εργασιακό τους περιβάλλον και τις σχέσεις με τον εργοδότη τους. Οι απαντήσεις δίνονταν σε

πενταβάθμια κλίμακα Likert όπου το 1 αντιστοιχούσε στο « Διαφωνώ απόλυτα» και το 5 στο «Συμφωνώ απόλυτα». Μέσα από τις ερωτήσεις αυτές διαφαίνεται το κατά πόσο εκπληρώνονται ή όχι οι υποσχέσεις του εργοδότη προς τον εργαζόμενο.

Πιο συγκεκριμένα η έρευνα βασίστηκε στην κλίμακα του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβόλαιου και σύμφωνα με τις βαθμολογίες που έδωσαν οι 356 συμμετέχοντες διακρίνουμε ότι οι ίδιοι έχουν αναπτύξει σε μεγάλο βαθμό ένα ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο με τον εργοδότη τους (M.o=3.64). Αντίστοιχα βλέπουμε από τα αποτελέσματα στο σύνολο του δείγματος ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο εκπληρώνεται από τον εργοδότη- επιχείρηση σε μεγάλο βαθμό (M.o=3.75) ενώ πιθανότητα διάσπασης και παραβίασης του συμβολαίου είναι αρκετά χαμηλή (M.o=2.61 και M.o=1.96) αντίστοιχα. (Πίνακας 6.2.1).

Πίνακας 6.2.1. Ψυχολογικό συμβόλαιο, Εκπλήρωση, Διάσπαση & Παραβίαση.

	ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ	ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ	ΔΙΑΣΠΑΣΗ	ΠΑΡΑΒΙΑΣΗ
Valid	356	356	356	356
Missing	0	0	0	0
Mean	3.646	3.751	2.614	1.960
Std. Deviation	0.830	0.752	1.016	1.057
Minimum	1.000	1.000	1.000	1.000
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000

6.2.1. Ανάλυση του Ψυχολογικού Συμβολαίου με βάση το φύλο και το επίπεδο εκπαίδευσης

Φύλο:

Λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα της έρευνας σχετικά με το ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο και το φύλο, διαπιστώθηκε πώς τόσο οι άντρες όσο και οι γυναίκες αναπτύσσουν ισορροπημένα ψυχολογικά συμβόλαια με τις επιχειρήσεις – εργοδότες τους σε ικανοποιητικό βαθμό. Οι άντρες προηγούνται ελάχιστα των

γυναικών με μέσο όρο (M.o=3.79) έναντι των γυναικών με μέσο όρο (M.o=3.745) (Πίνακας 6.2.1.1).

Πίνακας 6.2.1.1: Ψυχολογικό Συμβόλαιο κα Φύλο

ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ ΚΑΙ ΦΥΛΟ		
	ΑΝΔΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ
Valid	48	308
Missing	0	0
Mean	3.794	3.745
Std. Deviation	0.767	0.751
Minimum	1.900	1.000
Maximum	5.000	5.000

Παράλληλα και όσον αφορά την εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου, μέσω των αποτελεσμάτων των συμμετεχόντων διακρίνουμε ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο τόσο στους άντρες όσο και στις γυναίκες εκπληρώνεται σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό από την επιχείρηση – οργανισμό τους, ελάχιστα περισσότερο για τους άντρες με μέσο όρο (M.o=3.77) και ακολουθούν οι γυναίκες αντιστοίχως με μέσο όρο (M.o= 3.62) (Πίνακας 6.2.1.2).

Πίνακας 6.2.1.2: Εκπλήρωση Ψυχολογικού Συμβολαίου και φύλο

ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ & ΦΥΛΟ		
	ΑΝΔΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ
Valid	48	308
Missing	0	0
Mean	3.775	3.625
Std. Deviation	0.770	0.839
Minimum	2.000	1.000
Maximum	5.000	5.000

Στην συνέχεια όσον αφορά την διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου όπως την εκλαμβάνει ο εργαζόμενος από την επιχείρηση του και σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, εμφανίζεται μέτρια, με μέσο όρο (M.o= 2.4) για τους άντρες και

ελάχιστα μεγαλύτερο μέσο όρο (M.0=2.6) για τις γυναίκες (Πίνακας 6.2.1.3). Όσον αφορά στην παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου, αυτή εμφανίζεται χαμηλή και για τα δύο φύλα. Συγκεκριμένα οι άντρες εμφάνισαν μέσο όρο (M.ο=2.0) ενώ οι γυναίκες ελάχιστα πιο χαμηλό μέσο όρο (M.ο=1.9) (Πίνακας 6.2.1.3).

Πίνακας 6.2.1.3: Διάρρηξη & Παραβίαση Ψυχολογικού Συμβολαίου και Φύλο

ΔΙΑΡΡΗΞΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΒΙΑΣΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ				
	ΑΝΔΡΑΣ		ΓΥΝΑΙΚΑ	
	ΔΙΑΡΡΗΞΗ	ΠΑΡΑΒΙΑΣΗ	ΔΙΑΡΡΗΞΗ	ΠΑΡΑΒΙΑΣΗ
Valid	48	48	308	308
Missing	0	0	0	0
Mean	2.443	2.042	2.641	1.947
Std. Deviation	0.824	1.143	1.042	1.044
Minimum	1.000	1.000	1.000	1.000
Maximum	4.000	5.000	5.000	5.000

✚ Επίπεδο Εκπαίδευσης:

Λαμβάνοντας υπόψη το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων μπορούμε να διακρίνουμε ότι οι κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου έχουν αναπτύξει σε μεγαλύτερο βαθμό ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο με την επιχείρηση – οργανισμό τους, συγκριτικά με όλους τους υπόλοιπους συμμετέχοντες με μέσο όρο (M.ο=3.92). Στην συνέχεια ακολουθούν οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με μέσο όρο (M.ο=3.76) ενώ τα άτομα που έλαβαν επαγγελματική εκπαίδευση (Απόφοιτοι ΕΠΑΛ) έχουν αναπτύξει σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο με την επιχείρηση τους με μέσο όρο (M.ο=3.5). Τελευταίοι έρχονται οι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας αλλά και οι κάτοχοι Διδακτορικού τίτλου με μέσο όρο (M.ο=3.43) (Πίνακας 6.2.1.4).

Πίνακας 6.2.1.4: Επίπεδο εκπαίδευσης και Ψυχολογικό Συμβόλαιο.

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ					
	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ
Valid	52	21	175	105	3
Missing	0	0	0	0	0
Mean	3.500	3.433	3.769	3.920	3.433
Std. Deviation	0.890	0.799	0.732	0.632	1.401
Minimum	1.000	1.600	1.100	2.000	2.300
Maximum	5.000	4.700	5.000	5.000	5.000

Ακολούθως, όσον αφορά την εκπλήρωση του Ψυχολογικού Συμβολαίου από την επιχείρηση – οργανισμό και όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον έκαστο εργαζόμενο με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο εκπληρώνεται σε σημαντικό βαθμό για όλους τους εργαζόμενους. Πιο συγκεκριμένα πιο ευχαριστημένοι από τις υποσχέσεις των εργοδοτών τους εμφανίζονται οι απόφοιτοι ΕΠΑΛ και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με μέσο όρο (M.o= 3.66) και ακολουθούν οι κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου και οι απόφοιτοι Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με μέσο όρο (M.o=3.65 και M.o=3.64) αντίστοιχα. Τέλος οι κάτοχοι Διδακτορικού τίτλου εμφανίζονται λιγότερο ικανοποιημένοι όσον αφορά την υπόσχεση των εργοδοτών και την εκπλήρωση τους με μέσο όρο (M.o=3) (Πίνακας 6.2.1.5).

Πίνακας 6.2.1.5: Επίπεδο εκπαίδευσης και Εκπλήρωση Ψυχολογικού Συμβολαίου

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ & ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ					
	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΔΕΥΤΕΡΟ ΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΤΡΙΤΟ ΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ
Valid	52	21	175	105	3
Missing	0	0	0	0	0
Mean	3.665	3.667	3.645	3.651	3.000
Std. Deviation	0.964	0.943	0.824	0.741	1.217
Minimum	1.000	1.800	1.000	2.000	1.600
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000	3.800

Όσον αφορά την διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου από πλευράς εργοδότη και όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από πλευράς εργαζομένου παρατηρείται με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας ότι οι εργαζόμενοι νιώθουν διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου σε μέτριο έως αρκετά μεγάλο βαθμό. Πιο συγκεκριμένα οι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου νιώθουν σε αρκετά μεγάλο βαθμό αλλά και μεγαλύτερο βαθμό συγκριτικά με τους υπόλοιπους ότι το συμβόλαιο τους έχει υποστεί διάρρηξη καθώς εμφανίζουν αισθητά μεγαλύτερο μέσο όρο ($M.o=3.5$). Ακολουθούν οι απόφοιτοι Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και οι κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου με μέσους όρους ($M.o=2.6$). Τέλος οι απόφοιτοι ΕΠΑΛ και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης δείχνουν να βιώνουν σε μικρότερο βαθμό διάρρηξη του συμβολαίου τους με μέσο όρο ($M.o= 2.5$ και $M.o= 2.4$) αντίστοιχα (Πίνακας 6.2.1.6).

Πίνακας 6.2.1.6: Επίπεδο εκπαίδευσης και Διάρρηξη Ψυχολογικού Συμβολαίου.

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΡΡΗΞΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ					
	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΔΕΥΤΕΡΟ ΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΤΡΙΤΟ ΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ
Valid	52	21	175	105	3
Missing	0	0	0	0	0
Mean	2.510	2.405	2.651	2.619	3.583
Std. Deviation	1.049	1.020	1.008	1.017	0.629
Minimum	1.000	1.000	1.000	1.000	3.000
Maximum	4.750	4.500	5.000	5.000	4.250

Αναφορικά με την παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου πάλι από πλευράς εργοδότη και όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από πλευράς εργαζομένου παρατηρείται με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας ότι οι εργαζόμενοι αντίθετα με την διάρρηξη, νιώθουν την παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου σε μικρό ως και μέτριο βαθμό. Πιο συγκεκριμένα οι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου νιώθουν σε αρκετά μεγάλο βαθμό αλλά και μεγαλύτερο βαθμό συγκριτικά με τους υπόλοιπους ότι το συμβόλαιο τους έχει υποστεί διάρρηξη καθώς εμφανίζουν αισθητά μεγαλύτερο μέσο όρο ($M.o=2.3$). Ακολουθούν οι κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου και οι απόφοιτοι

Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με μέσους όρους (Μ.ο=2 και Μ.ο=1.9). Τέλος οι απόφοιτοι ΕΠΑΛ και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης δείχνουν να βιώνουν σε μικρότερο βαθμό διάρρηξη του συμβολαίου τους με μέσο όρο (Μ.ο= 1.8) και για τους δύο. (Πίνακας 6.2.1.6).

Πίνακας 6.2.1.7: Επίπεδο εκπαίδευσης και παραβίαση Ψυχολογικού Συμβολαίου.

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΒΙΑΣΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ					
	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΔΕΥΤΕΡΟ ΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΤΡΙΤΟ ΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ
Valid	52	21	175	105	3
Missing	0	0	0	0	0
Mean	1.881	1.829	1.946	2.036	2.333
Std. Deviation	1.261	1.030	0.944	1.147	0.577
Minimum	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000
Maximum	5.000	4.200	5.000	5.000	3.000

6.3. Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά (ΦΟΣ)

Η τρίτη και τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου περιείχε 19 ερωτήσεις σχετικές με την ΦΟΣ που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι στο εργασιακό τους περιβάλλον. Οι απαντήσεις δίνονταν και εδώ σε πενταβάθμια κλίμακα Likert όπου το 1 αντιστοιχούσε στο «Διαφωνώ απόλυτα» και το 5 στο «Συμφωνώ απόλυτα». Εντός της κλίμακας περιλαμβάνονταν ερωτήσεις από πέντε διαφορετικές διαστάσεις: 5 ερωτήσεις σχετικές με τον αλτρουισμό, 3 ερωτήσεις για την ευγένεια, 5 ερωτήσεις σχετικές με την ευγενή άμιλλα, 4 ερωτήσεις για την συμμόρφωση και τέλος 2 ερωτήσεις σχετικές με την πολιτική αρετή. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας βλέπουμε ότι οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν αυξημένο επίπεδο ΦΟΣ στο εργασιακό τους περιβάλλον με μέσο όρο (Μ.ο= 4.124). Μελετώντας μεμονωμένα κάθε υποκατηγορία διακρίνουμε ότι οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν μεγάλη συμμόρφωση (Μ.ο=4.38), και ευγένεια (Μ.ο=4.29) ενώ έντονο είναι και το στοιχείο της πολιτικής αρετής (Μ.ο=4.13) και της ευγενούς άμιλλας

(M.o=4.02). Τελευταίο αλλά μη αμελητέο είναι το στοιχείο του αλτρουισμού με μέσοδρο (M.o=3.92) (Πίνακας 6.3.1).

Πίνακας 6.3.1: ΦΟΣ και οι υποδιαστάσεις της.

	ΦΟΣ	ΑΛΤΡΟΥΙΣΜΟΣ	ΕΥΓΕΝΕΙΑ	ΕΥΓΕΝΗΣ ΑΜΙΛΛΑ	ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ	ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΡΕΤΗ
Valid	356	356	356	356	356	356
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	4.124	3.922	4.297	4.020	4.386	4.133
Std. Deviation	0.575	0.864	0.773	0.829	0.804	0.918
Minimum	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000

6.3.1. Ανάλυση της Φιλότιμης Οργανωσιακής Συμπεριφοράς με βάση το φύλο και την εκπαίδευση

Φύλο:

Λαμβάνοντας κανείς υπόψη τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας με βάση το φύλο και την ΦΟΣ μπορεί να διαπιστώσει ότι τόσοι άντρες (M.o= 4.06) όσο και οι γυναίκες (M.o= 4.13) επιδεικνύουν ΦΟΣ στον εργασιακό τους τομέα με τις γυναίκες να υπερτερούν ελάχιστα των αντρών (Πίνακας 6.3.1.1).

Πίνακας 6.3.1.1: ΦΟΣ και Φύλο.

ΦΟΣ ΚΑΙ ΦΥΛΟ		
	ΑΝΔΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ
Valid	48	308
Missing	0	0
Mean	4.046	4.136
Std. Deviation	0.581	0.574
Minimum	2.890	1.050
Maximum	5.000	5.000

Αναλύοντας τις πέντε επιμέρους υποδιαστάσεις της ΦΟΣ (Αλτρουισμός, ευγένεια, ευγενής άμιλλα, γενικευμένη συμμόρφωση και πολιτική αρετή) σε σχέση με το φύλο των συμμετεχόντων, διαπιστώνει κανείς ότι και τα δύο φύλα ανταποκρίνονται αντίστοιχα σε υψηλό βαθμό και στις πέντε διαστάσεις, με τα στοιχεία της ευγένειας και της γενικευμένης συμμόρφωσης να υπερτερούν έναντι των άλλων και για τα δύο φύλα. Πιο συγκεκριμένα οι γυναίκες επιδεικνύουν την μεγαλύτερη συμμόρφωση στα εταιρικά πρότυπα και κανόνες με μέσο όρο (Μ.ο= 4.4) και με σαφώς ελάχιστο προβάδισμα έναντι των αντρών με μέσο όρο (Μ.ο= 4.2). Όσον αφορά την ευγένεια, εδώ και πάλι οι γυναίκες υπερτερούν ελάχιστα με μέσο όρο (Μ.ο= 4.3) έναντι των αντρών (Μ.ο= 4.2). Οι γυναίκες παράλληλα επιδεικνύουν περισσότερο το στοιχείο της πολιτικής αρετής (Μ.ο= 4.1) από ότι οι άντρες (Μ.ο= 4) αλλά και της ευγενούς άμιλλας με μέσο όρο (Μ.ο= 4) ενώ οι άντρες δείχνουν ελάχιστα πιο ανταγωνιστικοί με (Μ.ο= 3.8). Τέλος, αναφορικά με το στοιχείο του αλτρουισμού, διακρίνουμε κι εδώ το στοιχείο αυτό αυξημένο σε μεγάλο βαθμό και για τα δύο φύλα μεν, μειωμένο σε σχέση με τα υπόλοιπα 4 στοιχεία δε, με άντρες και γυναίκες να κυμαίνονται στα ίδια επίπεδα (Μ.ο= 3.9) (Πίνακας 6.3.1.2).

Πίνακας 6.3.1.2: Διαστάσεις της ΦΟΣ & Φύλο

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΦΟΣ ΚΑΙ ΦΥΛΟ										
	ΑΛΤΡΟΥΙΣΜΟΣ		ΕΥΓΕΝΕΙΑ		ΕΥΓΕΝΗΣ ΑΜΙΛΛΑ		ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ		ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΡΕΤΗ	
	ΑΝΔΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ	ΑΝΔΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ	ΑΝΔΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ	ΑΝΔΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ	ΑΝΔΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ
Valid	48	308	48	308	48	308	48	308	48	308
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.967	3.916	4.230	4.307	3.833	4.049	4.292	4.401	4.042	4.148
Std.Devi aton	0.854	0.867	0.754	0.777	1.057	0.785	0.743	0.813	0.983	0.909
Minimu m	1.600	1.000	3.000	1.000	1.000	1.000	2.500	1.000	1.000	1.000
Maximu m	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000

Επίπεδο εκπαίδευσης:

Στην συνέχεια έγινε προσπάθεια ανάλυσης της ΦΟΣ που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης που έχουν λάβει. Λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα από το δείγμα μας διακρίνουμε ότι το επίπεδο της εκπαίδευσης δεν σχετίζεται σημαντικά με την ΦΟΣ καθώς και οι 365 συμμετέχοντες επιδεικνύουν σε μεγάλο βαθμό ΦΟΣ στο εργασιακό τους περιβάλλον σύμφωνα με τις απαντήσεις τους και ανεξαρτήτως της εκπαιδευτικής τους βαθμίδας. Πιο συγκεκριμένα οι απόφοιτοι Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και οι κάτοχοι Μεταπτυχιακού και Διδακτορικού τίτλου επιδεικνύουν ελάχιστα περισσότερη ΦΟΣ (Μ.ο= 4.1) σε σχέση με τους απόφοιτους Επαγγελματικών σχολών και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, αλλά η διαφορά τους λαμβάνοντας υπόψη τον υψηλό βαθμό ΦΟΣ δεν μπορεί παρά να θεωρηθεί αμελητέα. (Μ.ο= 4) (Πίνακας 6.3.1.3).

Πίνακας 6.3.1.3: ΦΟΣ και Επίπεδο Εκπαίδευσης

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ & ΦΟΣ					
	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΔΕΥΤΕΡΟ ΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΤΡΙΤΟ ΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΜΕΤΑ ΠΤΥΧΙΑΚΟ	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ
Valid	52	21	175	105	3
Missing	0	0	0	0	0
Mean	4.068	4.040	4.150	4.125	4.120
Std. Deviation	0.619	0.787	0.566	0.517	0.819
Minimum	2.050	1.050	1.890	2.530	3.260
Maximum	4.890	4.890	5.000	5.000	4.890

Στην συνέχεια, αναλύοντας τις υποδιαστάσεις της ΦΟΣ με βάση το εκπαιδευτικό επίπεδο μπορεί κανείς να διακρίνει ότι όσον αφορά τον αλτρουισμό που υποδεικνύουν οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις όπου εργάζονται προς τους συναδέλφους τους, οι απόφοιτοι ΑΕΙ και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης καθώς και οι κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων παρουσιάζουν σε μεγάλο βαθμό το στοιχείο του αλτρουισμού (Μ.ο=3.9). Ακολουθούν με ελάχιστη διαφορά οι απόφοιτοι επαγγελματικών σχολών (Μ.ο=3.8) ενώ αισθητή είναι η διαφορά όλων των προηγούμενων με τους κάτοχους Διδακτορικού τίτλου, οι οποίοι φαίνεται να

εφαρμόζουν σε μικρότερο βαθμό αλτρουιστικές συμπεριφορές στο εργασιακό τους περιβάλλον (Μ.ο= 3.5) (Βλέπε Παράρτημα Πίνακας 9.1.1) .

Όσον αφορά την δεύτερη διάσταση της κλίμακας μας, και συγκεκριμένα την ευγένεια, εδώ παρατηρούμε ότι και πάλι οι απόφοιτοι ΑΕΙ και οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου «κρατούν τα ηνία» καθώς εμφανίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό από όλους τους συμμετέχοντες το στοιχείο της ευγένειας (Μ.ο=4.3). Στην συνέχεια ακολουθούν με αισθητή διαφορά οι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με μέσο όρο (Μ.ο=4.0). Οι απόφοιτοι επαγγελματικών σχολών εμφανίζουν λιγότερη ευγένεια με μέσο όρο (Μ.ο=3.8). Τέλος κι εδώ οι κάτοχοι Διδακτορικού τίτλου υποδεικνύουν την πιο χαμηλή συμπεριφορά με μέσο όρο εμφανώς πιο χαμηλό από τους υπόλοιπους (Μ.ο=3.5) (Βλέπε Παράρτημα, Πίνακας 9.1.2).

Αντίθετα με τα προηγούμενα αποτελέσματα που είχαμε στις δυο προηγούμενες διαστάσεις, όταν πρόκειται για το στοιχείο της ευγενούς άμιλλας παρατηρούμε ότι σε αυτό το στοιχείο την μεγαλύτερη βαθμολογία παρουσιάζουν οι κάτοχοι Διδακτορικού τίτλου με αρκετά μεγάλη διαφορά συγκριτικά με τους υπόλοιπους υποψηφίους (Μ.ο=4.2). Ακολουθούν οι απόφοιτοι ΑΕΙ με μέσο όρο (Μ.ο=4.0) και στην συνέχεια οι κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων και οι απόφοιτοι ΕΠΑΛ και Δευτεροβάθμιας (Μ.ο=3.9) (Βλέπε Παράρτημα, Πίνακας 9.1.3).

Όσον αφορά την τέταρτη διάσταση, την γενικευμένη συμμόρφωση που παρουσιάζουν και εφαρμόζουν οι εργαζόμενοι απέναντι στο εργασιακό τους περιβάλλον, διαπιστώνουμε μέσω των αποτελεσμάτων της έρευνας ότι οι κάτοχοι Διδακτορικού τίτλου τείνουν να συμμορφώνονται περισσότερο έναντι των άλλων εργαζομένων (Μ.ο=4.6). Στην συνέχεια ακολουθούν με ελάχιστη διαφορά οι κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου (Μ.ο=4.4) και ακολουθούν οι υπόλοιποι, απόφοιτοι ΑΕΙ και ΕΠΑΛ (Μ.ο= 4.3) και απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας (Μ.ο= 4.2) οπότε θα έλεγε κανείς εδώ ότι σε γενικό πλαίσιο, όσο μεγαλώνει η εκπαιδευτική βαθμίδα μεγαλώνει και ο βαθμός συμμόρφωσης μέσα στο εργασιακό περιβάλλον (Βλέπε Πίνακας 9.1.4, Παράρτημα).

Τέλος σχετικά με την πολιτική αρετή, που αποτελεί και τη 5^η διάσταση της ΦΟΣ, διακρίνουμε μέσω των αποτελεσμάτων ότι οι κάτοχοι Διδακτορικού τίτλου επιδεικνύουν και πάλι σε μεγαλύτερο βαθμό το στοιχείο αυτό (Μ.ο=4.3), ενώ κι εδώ τους ακολουθούν αναλόγως ο κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου και οι απόφοιτοι ΑΕΙ

(M.o= 4.1) και τέλος οι απόφοιτοι ΕΠΑΛ και Δευτεροβάθμιας (M.o= 4.0). Κατά συνέπεια παρατηρούμε και πάλι ότι όσο ανεβαίνουμε στην εκπαιδευτική βαθμίδα, τόσο αυξάνεται και η παρουσία του στοιχείου της πολιτικής αρετής (Βλέπε Πίνακας 9.1.5, Παράρτημα).

6.4. Συσχέτιση μεταβλητών

Με την χρήση του προγράμματος Jasp, έκδοση 0.15 (Jasp, 2021) εξετάστηκε στην συνέχεια κατά πόσο συσχετίζονται οι πιο σημαντικές εκ των μεταβλητών (Πίνακας 6.4). Από τα αποτελέσματα προέκυψε ότι υπάρχει υψηλή θετική συσχέτιση μεταξύ του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου και της ΦΟΣ ($r = .55$). Συνεπώς προκύπτει ότι υπάρχει υψηλή θετική συσχέτιση του ψυχολογικού συμβολαίου και με όλες τις επιμέρους υποδιαστάσεις της ΦΟΣ εκτός από την ευγενή άμιλλα ($r = .06$) όπου δεν προκύπτει κάποιο στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα.

Αναφορικά με την εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου προκύπτει υψηλή θετική συσχέτιση της μεταβλητής με την ΦΟΣ που δηλώνει ότι όσο περισσότερο εκπληρώνεται το ψυχολογικό συμβόλαιο του εργαζομένου τόσο περισσότερη ΦΟΣ επιδεικνύει στο εργασιακό του περιβάλλον. Το ίδιο φαίνεται να ισχύει και για τις υποδιαστάσεις της ΦΟΣ (Αλτρουισμός, ευγένεια, γενικευμένη συμμόρφωση και πολιτική αρετή) με εξαίρεση πάλι κι εδώ την ανάπτυξη της ευγενούς άμιλλας που δεν δείχνει να υπάρχει κάποια συσχέτιση.

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα αποτελέσματα των συσχετίσεων μεταξύ της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου και της ΦΟΣ καθώς εδώ παρατηρείται υψηλή αρνητική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Όσο αυξάνει δηλαδή η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου τόσο μειώνεται η ΦΟΣ του εργαζομένου. Όσον αφορά την συσχέτιση με τις επιμέρους υποδιαστάσεις της ΦΟΣ, φαίνεται ότι υπάρχει μέτρια αρνητική συσχέτιση της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου με το στοιχείο της ευγένειας και της πολιτικής αρετής και υψηλή αρνητική συσχέτιση με το στοιχείο της ευγενούς άμιλλας. Η ευγενής άμιλλα δεν επηρεάζεται σύμφωνα με τα αποτελέσματα από την εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου αλλά δείχνει στο σημείο αυτό να επηρεάζεται αρνητικά όταν το ψυχολογικό συμβόλαιο υποστεί διάρρηξη. Οι

συμπεριφορές του αλτρουισμού αλλά και της γενικευμένης συμμόρφωσης τέλος, φαίνεται να παραμένουν ανεπηρέαστες σε μια διάρρηξη ψυχολογικού συμβολαίου.

Όσον αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του πληθυσμού του δείγματος, προκύπτει υψηλή θετική συσχέτιση μεταξύ της ηλικίας και της εργασιακής εμπειρίας, πράγμα απολύτως λογικό καθώς όσο αυξάνει η ηλικία τόσο αυξάνει και η εργασιακή εμπειρία. Παρατηρούμε επίσης μέτρια θετική συσχέτιση μεταξύ της ηλικίας και της ΦΟΣ και του επιμέρους στοιχείου του αλτρουισμού, αλλά και οριακή συσχέτιση της με το στοιχείο της γενικευμένης Συμμόρφωσης.

Ακολούθως, προκύπτει υψηλή θετική συσχέτιση μεταξύ του εκπαιδευτικού επιπέδου και του ψυχολογικού συμβολαίου αλλά και μέτρια αρνητική συσχέτιση του με την εργασιακή εμπειρία.

Τέλος, η εργασιακή εμπειρία παρουσιάζει μέτρια θετική συσχέτιση με την ΦΟΣ και συγκεκριμένα υψηλή θετική συσχέτιση με την συμπεριφορά του αλτρουισμού και οριακή θετική συσχέτιση με την γενικευμένη συμμόρφωση.

Μεταβλητή	Συσχέτιση Μεταβλητών													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Φύλο	Pearson's r	—												
	p-value	—												
2. Ηλικία	Pearson's r	0,015	—											
	p-value	0,774	—											
3. Επίπεδο εκπαίδευσης	Pearson's r	0,026	-0,062	—										
	p-value	0,625	0,243	—										
4. Εργασιακή εμπειρία	Pearson's r	0,059	0,86 ***	-0,172 **	—									
	p-value	0,267	<.001	0,001	—									
5. ΙΨΣ	Pearson's r	-0,022	0,042	0,185 ***	0,064	—								
	p-value	0,675	0,432	<.001	0,225	—								
6. ΕΨΣ	Pearson's r	-0,062	0,001	-0,02	0,037	0,527 ***	—							
	p-value	0,246	0,983	0,709	0,486	<.001	—							
7. ΔΨΣ	Pearson's r	0,067	0,067	0,06	0,061	0,061	-0,239 ***	—						
	p-value	0,209	0,209	0,256	0,253	0,252	<.001	—						
8. ΠΨΧ	Pearson's r	-0,031	0,564	0,577	0,057	0,045	0,045	-0,311 ***	0,60 ***	—				
	p-value	0,054	0,141 **	0,038	0,152 **	0,28	0,397	<.001	<.0	<.0	—			
9. ΦΟΣ	Pearson's r	0,314	0,008	0,476	0,004	0,555 ***	0,481 ***	-0,135 ***	—					
	p-value	0,002	0,166 **	0,012	0,21 ***	<.001	<.001	<.001	—					
10. ΑΛΤΡΟΓΙΣΜΟΣ	Pearson's r	0,704	0,002	0,827	<.001	0,49 ***	0,41 ***	-0,045	0,789 ***	—				
	p-value	0,034	0,089	0,034	0,063	0,499 ***	0,479 ***	0,399 **	<.001	<.001	—			
11. ΕΥΓΕΝΕΙΑ	Pearson's r	0,518	0,095	0,525	0,233	<.001	<.001	0,001	<.001	0,645 ***	—			
	p-value	0,089	0,026	0,024	0,038	0,061	0,102	-0,282 ***	0,459 ***	0,053	0,136 *	—		
12. ΕΥΓΕΝΗΣ ΑΜΙΛΛΑ	Pearson's r	0,094	0,623	0,656	0,479	0,247	0,054	<.001	<.001	0,321	0,01	—		
	p-value	0,047	0,128 *	0,033	0,11 *	0,476 ***	0,36 ***	-0,028	0,744 ***	0,472 ***	0,64 ***	0,053	—	
13. ΓΕΝΙΚΕΜΕΝΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ	Pearson's r	0,381	0,016	0,534	0,039	<.001	<.001	0,599	<.001	<.001	<.001	0,318	—	
	p-value	0,039	0,046	0,045	0,051	0,542 ***	0,428 ***	-0,147 **	0,732 ***	0,573 ***	0,572 ***	0,077	0,629 ***	—
14. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΡΕΤΗ	Pearson's r	0,458	0,387	0,401	0,334	<.001	<.001	0,005	<.001	<.001	<.001	0,148	<.001	—
	p-value	0,054	0,054	0,054	0,054	<.001	<.001	0,005	<.001	<.001	<.001	0,148	<.001	—

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

ΣΗΜΕΙΩΣΗ:
ΙΨΧ: Ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο
ΕΨΧ: Εκτίληση ψυχολογικού συμβολαίου
ΔΨΧ: Διάσπαση ψυχολογικού συμβολαίου
ΠΨΧ: Παραβίαση ψυχολογικού συμβολαίου
ΦΟΣ: Φυλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά

Πίνακας 6.4 :Συσχέτιση Μεταβλητών

7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

7.1. Ανασκόπηση Αποτελεσμάτων

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να εξεταστεί η επίδραση που έχει το ψυχολογικό συμβόλαιο στην ΦΟΣ των εργαζομένων μέσα σε μια επιχείρηση. Τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψαν μέσω των απαντήσεων 356 συμμετεχόντων στο ερωτηματολόγιο που τους δόθηκε. Το ψυχολογικό συμβόλαιο μελετήθηκε μέσω ερωτήσεων που στόχευαν στο να γίνει αντιληπτή η σχέση του εργαζομένου με τον εργοδότη – οργανισμό του και ειδικότερα αν η σχέση αυτών είναι ισορροπημένη ώστε να προκύπτει εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου ή παραβίαση και κατά συνέπεια διάρρηξη του εκ μέρους της μίας πλευράς. Όπως αποδείχθηκε οι εργαζόμενοι, τόσο οι άντρες όσο και οι γυναίκες αναπτύσσουν ένα ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο με την επιχείρηση- εργοδότη τους, το οποίο δείχνει να εκπληρώνεται σε σημαντικό βαθμό. Η ηλικία και η επαγγελματική εμπειρία δεν δείχνουν να σχετίζονται σε ιδιαίτερο βαθμό με το ψυχολογικό συμβόλαιο, αλλά το εκπαιδευτικό επίπεδο δείχνει να παίζει σημαντικό ρόλο. Συγκεκριμένα οι κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου δείχνουν να αναπτύσσουν σε μεγαλύτερο βαθμό ένα ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο με την επιχείρηση – οργανισμό τους σε σχέση με τους υπόλοιπους συμμετέχοντες, όπως τους απόφοιτους Δευτεροβάθμιας και τους κατόχους Διδακτορικού τίτλου οι οποίοι φαίνεται να επενδύουν λιγότερο στο ψυχολογικό συμβόλαιο. Όσον αφορά το κατά πόσο εκπληρώνεται ή όχι το ψυχολογικό συμβόλαιο από τον εργοδότη, διακρίνουμε μια αναλογία αποτελεσμάτων καθώς οι απόφοιτοι ΕΠΑΛ και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης δείχνουν περισσότερο ικανοποιημένοι ενώ όσο ανεβαίνουμε βαθμίδες ο βαθμός εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου τείνει να φθίνει, φτάνοντας στους κατόχους διδακτορικού τίτλου οι οποίοι εμφανίζουν και την χαμηλότερη ικανοποίηση.

Συνεπώς η βαθμολογία των συμμετεχόντων στις ερωτήσεις για μια ενδεχόμενη διάρρηξη ή παραβίαση του συμβολαίου με την επιχείρηση-εργοδότη τους παρουσιάζεται αρκετά χαμηλή, με τα αποτελέσματα να υποδεικνύουν χαμηλή πιθανότητα της, ανεξαρτήτως φύλου. Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο και αναλογιζόμενοι τα παραπάνω αποτελέσματα διακρίνουμε ότι σε γενικό επίπεδο η πιθανότητα διάσπασης και παραβίασης του συμβολαίου είναι μεν χαμηλή αλλά

διακρίνουμε εμφανώς ότι οι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου νιώθουν παραβίαση σε μεγαλύτερο βαθμό συγκριτικά με τους υπόλοιπους. Έτσι διαπιστώνουμε και πάλι μια αναλογία με αντίθετη ροπή αυτή τη φορά, όσο δηλαδή ανεβαίνουμε εκπαιδευτική βαθμίδα, τόσο πιο πιθανή εμφανίζεται και η διάσπαση του συμβολαίου. Αυτό πιθανώς συμβαίνει καθώς οι απόφοιτοι ανώτερων εκπαιδευτικών στρωμάτων τεινουν να πιστεύουν ότι οι κόποι τους θα ανταμειφθούν και απογοητεύονται όταν αυτό δεν συμβαίνει στην πράξη.

Η ΦΟΣ των συμμετεχόντων μετρήθηκε με ερωτήσεις σχετικές με το πώς ανταποκρίνονται απέναντι στους συναδέλφους τους και τη συμπεριφορά τους στο εργασιακό τους περιβάλλον γενικότερα. Η μελέτη που πραγματοποιήθηκε δείχνει ότι υπάρχει υψηλή αρνητική συσχέτιση μεταξύ της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου και της ΦΟΣ. Ένας μεγάλος αριθμός εμπειρικών ερευνών έχει δείξει ότι η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου αποθαρρύνει τις συμπεριφορές ΦΟΣ (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Restubog, Bordia, & Bordia, 2009; Robinson & Morrison, 1995; Zhao et al., 2007). Ειδικότερα στην έρευνα μας παρουσιάστηκε υψηλή αρνητική συσχέτιση με το στοιχείο της ευγενούς άμιλλας και μέτρια αρνητική συσχέτιση με την ευγένεια και την πολιτική αρετή. Σύμφωνα και με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται την παραβίαση του ψυχολογικού τους συμβολαίου μπορεί να αντιδράσουν σε αυτήν την κατάσταση μειώνοντας τόσο τις εντός όσο και τις εκτός ρόλου συμπεριφορές τους τόσο προς τους συναδέλφους τους όσο και προς τον οργανισμό τους (Abela & Demono, 2019). Δεν υπάρχουν ωστόσο δεδομένα από έρευνες που να επικεντρώνονται συγκεκριμένα στο στοιχείο της ευγενούς άμιλλας ώστε να μπορούμε να αποκομίσουμε μια πιο εις βάθος γνώση των λόγων που η συγκεκριμένη διάσταση δείχνει να επηρεάζεται σε μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με τις υπόλοιπες. Σύμφωνα με την έρευνα της Cantisano και των συνεργατών της (2008), η σχέση μεταξύ της διάσπασης του ψυχολογικού συμβολαίου και των αποτελεσμάτων που συνήθως προκύπτουν από αυτή μπορεί να διαφέρει σημαντικά αναλόγως το δείγμα του πληθυσμού και τα δημογραφικά του χαρακτηριστικά, τον χρόνο παραμονής του στο επαγγελματικό περιβάλλον αλλά ακόμα και από τις στάσεις και τις πεποιθήσεις του κάθε εργαζομένου και για αυτό σε κάθε περίπτωση απαιτείται περισσότερη έρευνα.

Τέλος από την έρευνα μας προκύπτει ότι τελικά το ψυχολογικό συμβόλαιο επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την ΦΟΣ καθώς υπάρχει υψηλή θετική συσχέτιση μεταξύ των

δύο μεταβλητών, ενώ όλοι οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτως φύλου και εκπαιδευτικού επιπέδου δείχνουν να υποδεικνύουν τέτοιου είδους συμπεριφορές στο εργασιακό τους περιβάλλον.

7.2. Περιορισμοί Έρευνας

Ωστόσο η έρευνα υπόκειται σε ορισμένους περιορισμούς. Αρχικά η χρήση του ερωτηματολογίου σαν μεθοδολογία είναι μεν ένας γρήγορος τρόπος συλλογής δεδομένων αλλά καθίσταται δύσκολο να λάβει κανείς ξεκάθαρη εικόνα ως προς τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στις ερωτήσεις. Με άλλα λόγια είναι δύσκολο για τον ερευνητή να λάβει επιπρόσθετες διευκρινίσεις αναφορικά με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, πόσο μάλλον όταν το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο. Ένας δεύτερος περιορισμός της έρευνας είναι ότι το δείγμα αποτελείτο από σημαντικά μεγαλύτερο αριθμό γυναικών (86.5%) σε σχέση με τους άντρες (13.5%) και πιθανόν αυτό να έχει επηρεάσει σημαντικά τα αποτελέσματα της έρευνας. Επιπλέον δεν μπορούμε να γνωρίζουμε από τι είδους εργασιακό καθεστώς προέρχονται οι συμμετέχοντες στην έρευνα, καθώς το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε ως επί το πλείστον τυχαία μέσω μέσων κοινωνικής δικτύωσης και όχι σε συγκεκριμένες επιχειρήσεις. Συνεπώς καθίσταται δύσκολο να εξεταστεί αν πρόκειται για εργαζόμενους του ιδιωτικού ή δημοσίου τομέα (Δειγματοληψία χιονοστιβάδας).

7.3. Μελλοντική Έρευνα

Η παρούσα μελέτη ασχολήθηκε με το ψυχολογικό συμβόλαιο και την επίδραση του στην ΦΟΣ των εργαζομένων. Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να εστιάσουν σε διαφορετική τακτική δειγματοληψίας μέσω παραδείγματος χάρη, προσωπικών συνεντεύξεων προκειμένου να δοθούν πιο προσωποποιημένα και συνεπώς πιο έγκυρα αποτελέσματα.

Η ΦΟΣ αποτελεί σημαντικό παράγοντα τόσο για την ευημερία της επιχείρησης, όσο και για τον κάθε εργαζόμενο μεμονωμένα. Θα μπορούσαν λοιπόν να γίνουν μελλοντικές έρευνες που να επικεντρώνονται στις αιτίες που την προκαλούν και την ενισχύουν. Σημαντική θα ήταν επίσης μια έρευνα που θα διευκόλυνε και θα υπεδείκνυε στις επιχειρήσεις πώς μπορούν να την εφαρμόσουν αποτελεσματικά στο εργασιακό περιβάλλον προς όφελος τους. Καθώς τα αποτελέσματα της έρευνας μας έδειξαν υψηλό ποσοστό ΦΟΣ στους εργαζομένους, πιθανώς μια έρευνα με χρήση διαφορετικής κλίμακας να έδινε διαφορετικά αποτελέσματα.

Στην παρούσα έρευνα εμφανίστηκε αυξημένη αρνητική συσχέτιση της διάσπασης του ψυχολογικού συμβολαίου με την ευγενή άμιλλα, συγκριτικά με τις υπόλοιπες 4 διαστάσεις όπου παρατηρήθηκε μέτρια ή και μηδενική συσχέτιση. Για τον λόγο αυτό, η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να αποτελέσει αφορμή για μια πιο ενδελεχή μελέτη με επίκεντρο την διάσπαση του ψυχολογικού συμβολαίου και την επίδραση της στην ευγενή άμιλλα.

7.4. Πρακτικές προεκτάσεις

Οι πρακτικές προεκτάσεις πρέπει να εστιάσουν τόσο στην σημασία του ψυχολογικού συμβολαίου όσο και στην εφαρμογή της ΦΟΣ στο εργασιακό περιβάλλον. Καθώς το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των εταιρειών στις μέρες μας, θα πρέπει η κάθε εταιρεία-επιχείρηση να λαμβάνει υπόψη το ψυχολογικό συμβόλαιο και να διασφαλίζει την δημιουργία μιας υγιούς και ισορροπημένης σχέσης με τους εργαζόμενους της, φροντίζοντας να μπορεί να τους εξασφαλίζει όσα υπόσχεται προς την επίτευξη μιας μακροχρόνιας επαγγελματικής σχέσης. Είναι σημαντικό για την επιχείρηση να μπορεί να αντιλαμβάνεται την σημασία που έχει το ψυχολογικό συμβόλαιο για τον εργαζόμενο, μιας και αυτό δημιουργείται ενδόμυχα

από τον ίδιο κατά την σύναψη της εργασιακής σχέσης. Μελετώντας τις προεκτάσεις του θα μπορέσει η κάθε επιχείρηση να αντιληφθεί τόσο την σημασία του όσο και την δυναμική του και συνεπώς να καταφέρει να χτίσει μια πιο σταθερή και δυνατή σχέση με τους εργαζόμενους της έτσι ώστε εκείνοι να έχουν ΦΟΣ. Μια τέτοια τακτική θα μπορέσει να προσφέρει αξία και στα δύο συμβαλλόμενα μέρη. Αν η επιχείρηση καταφέρει να αντιληφθεί την σημασία του ψυχολογικού συμβολαίου και στην συνέχεια να το τηρήσει θα καταφέρει να επιτύχει την μέγιστη απόδοση του εργατικού δυναμικού της κρατώντας τους πιστούς και αφοσοιωμένους. Ταυτόχρονα θα πρέπει η επιχείρηση να εφαρμόσει τεχνικές αύξησης της ΦΟΣ στους εργαζομένους της, τεχνικές εντοπισμού της και αντίστοιχα σύστημα ανταμοιβών σε όσους επιδεικνύουν τέτοιου είδους συμπεριφορές. Όλες οι παραπάνω τακτικές θα μπορέσουν να διασφαλίσουν την ευημερία και των δύο μερών και να επιφέρουν τα μέγιστα αποτελέσματα.

8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξένη Βιβλιογραφία

- Abela, F., & Demento, M. (2019). *The Relationship Between Psychological Contract Breach and Job Related Attitudes Within a Manufacturing Plant* (1 ed.). Malta: University of Malta.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, Ill., Dorsey Press,.
- Bagozzi, R. P. (1978). The Construct Validity Of The Affective, Behavioral, And Cognitive Components Of Attitude By Analysis Of Covariance Structures, *Multivariate Behavioral Research*, 13, 9-31.
- Basirudin, N. B., Basiruddin, R., Mokhber, M., Abdul Rasid, S. Z., & Zamil, N. M. (2016). Organizational Citizenship Behaviour in Public Sector: Does Job Satisfaction Play a Role. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(8S), 376–381.
- Bismala, L. (2019). Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior: A Literature Review. *Proceedings of the 1st International Conference on Economics, Management, Accounting and Business, ICEMAB*. Medan, North Sumatra, Indonesia.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: J. Wiley.
- Bunderson, S. J. (2001). How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: Doctor's responses to perceived breach. *Journal of Organizational Behavior*, 22(7), 717–741.
- Cantisano, G. T., Dominquez, J. M., & Depolo, M. (2008). Psychological contract breach and outcomes: Combining meta-analysis and structural equation models. In *Psichothema* (Vol. 20, pp. 487-96).
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Parzefall, M. (2008). Psychological contracts. Στο C. L. Cooper, & J. Barling, *The Sage Handbook of Organizational Behavior* (σσ.17-34). London, UK: Sage Publications.
- Dash, S., & Pradhan, R. K. (2014). Determinants & Consequences of Organizational Citizenship. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(01), 17-27.
- Dunahee, M. H., & Wangler, L. A. . (1974). The Psychological Contract: A Conceptual Structure for Management/Employee Relation. *Personnel Journal*, 7, 518-526.
- Hansen, S., Rousseau, D. M., & Tomprou, M. (2015). *Psychological Contract Theory*.

Στο Ε. Η. Kessler (Επιμ.), Wiley Encyclopedia of Management. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

- Harintha, K., & Dr.Subrahmanyam, S. E. (2013). Organisational Climate: An Empirical Investigation in. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(12), 12-20.
- Kacmar, M. K., Andrews, M. C., Van Rooy, D. L., Steilberg, C. R., & Cerrone, S. (2006). Sure everyone can be replaced...but at what cost? turnover as a predictor of unit-level performance. *Academy of Management Journal*, 49(1), 133–144.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*.
- Kaya, A. (2015). The Relationship between Spiritual Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: A Research on School Principals' Behaviors. *Educational Sciences: Theory & Practice*, (σσ. 597-606).
- Kotter, P. J. (1973). The Psychological Contract: Managing the Joining-up Process. *California Management Review*, 15, 91-99.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J., & Solley, C. M. (1962). *Men, Management, and Mental Health*. Harvard University Press.
- Lian, L. K., & Tui, G. L. (2012). Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates' Competence and Downward Influence Tactics. *Journal of Applied Business and Economics*, 13(2), 59-96.
- Locke, E. A. (1969). What Is Job Satisfaction? *Organizational Behavior and Human performance*, 4(4), 309-336.
- Lucero, M. A., & Allen, R. E. (1994). Employee benefits: A growing source of psychological contract violations. *Human Resource Management*, 33, 425–446.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: Job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? *Journal of Organizational Behavior*, 9(3), 305–320.
- Macneil, I. R. (1985). Relational Contract: What We Do and Do Not Know. *Wisconsin Law Review*, 4, 483-526.
- Malik, S. Z., Saleem, M., & Naeem, R. (2016). Effect of Leadership Styles on organizational citizenship behavior in Employees of telecom sector in Pakistan. *Pakistan Economic and Social Review*, 54(2), 385-406.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust Formations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *The Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.

- Mc Lean Parks, J., & Kidder, D. L. (1994). "Till death us do part..." Changing work relationships in the 1990s. *Trends in Organizational Behaviour*, 111–136.
- Migonac, K., & Herrbach, O. (2004). Linking work events, affective states, and attitudes: An empirical study of managers' emotions. *Journal of Business and Psychology*, 19, 221–240.
- Milward, J. L., & Hopkins, J. L. (1998). Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530-1556.
- Mohammad, J., Quoquab, H. F., & Alias, M. A. (2011). Job Satisfaction and Organisational Citizenship Behaviour: An Empirical Study at Higher Learning Institutions. *Asian Academy of Management Journal*, 16, 149-165.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *The Academy of Management Review*, 22(1), 226–256.
- Ntalianis, F., & Dyer, L. (2021). Balanced psychological contracts in the small business: The five factor model at work. *Personality and Individual Differences*, 178.
- O'Neill, B. S., & Adya, M. (2007). Knowledge sharing and the psychological contract: managing knowledge workers across different stages of employment. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 411-436.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior : its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262–270.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P., & Blume, B. D. (2009). Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1).
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Raja, U, Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The Impact of Personality on Psychological Contracts, *Academy of Management Journal*, 47(3), 350-367.

- Roehling, M. V. (1996). The origins and early development of the psychological contract construct. *Journal of Management History*.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage, Thousand Oaks
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological Contract Inventory Technical Report*
- Rousseau, D. M., & McLean-Parks, J. (1993). The contracts of individuals and Organizations, *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139
- Rousseau D.M, Tijoriwala S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679–695.
- Robinson, S. L. (1996), “Trust and breach of the psychological contract”, *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-99.
- Robinson, S.L. & Rousseau, D.M. (1994), “Violating the psychological contract: not the exception but the norm”, *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-59.
- Robinson, S.L., Kraatz, M. and Rousseau, D.M. (1994), “Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study”, *Academy of Management Journal*, 37, 137-52
- Rupp D.E, Spencer S. (2006). When customers lash out: The effects of customer interactional injustice in emotional labor and the mediating role of discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 91, 971–978.
- Schalk, R. and Freese, C. (1993). 'Het psychologisch contract', *Instroom van Personeel*, 1(4), 67-82. (P. T. van den Berg et al., Red.), Alphen aan den Rijn, Samsom Bedrijfsinformatie.
- Schein, E. H. (1965, 1970, 1980). *Organizational psychology*.
- Shih, C.T & Chen, S. (2011). The Social Dilemma Perspective on Psychological Contract Fulfilment and Organizational Citizenship Behaviour. *Management and Organization Review*. 7. 125 - 151.
- Shore, L.M. and Tetrick, L.E. (1994), “The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship”, *Trends in Organizational Behavior*, 1, 91-109
- Talachi, R. K., Gorji, M. B., & Boerhannoeddin, A. B. (2014). An Investigation of the Role of Job Satisfaction in Employees’ Organizational Citizenship Behavior . *Coll. Antropol.* 38 (2), 429–436

- Van Dyne L, Graham J.W, Dienesch R.M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765–802.
- Van Scotter, J.R., & Motowildo, S.J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 525-531.
- Wang, L & Hinrichs, K.T , Prieto L. & Howell, J. P (2013). Five dimensions of organizational citizenship behavior: Comparing antecedents and levels of engagement in China and the US. *Asia Pacific Journal of Management*, 30
- Webb J.W. (1996). Links between emotional distress, deviant norms, and adolescent substance use: A mediational path model. Unpublished dissertation, Colorado State University, Fort Collins, Colorado.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. B. M. Cummings, *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews* 18,1–74. Elsevier Science/JAI Press.
- Yen, H. R., & Niehoff, B. P. (2004). Organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Examining relationships in Taiwanese banks. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 1617–1637
- Yildirim, O. (2014). The Impact of Organizational Communication on Organizational Citizenship Behavior: Research Findings. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 1095 –1100.
- Young L, Daniel K. (2003). Affectual trust in the workplace. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 135–155.
- Zhao, H. & Wayne, S. & Glibkowski, B. & Jesus, B. (2007). The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*. 60. 647-680.

Ελληνική βιβλιογραφία:

- Χυτήρης, Λ.Σ. (2017). Οργανωσιακή συμπεριφορά: Έννοιες, θεωρία & τρόποι για αποτελεσματική διοίκηση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Ηλεκτρονικές πηγές:

- Jasp, (2021), Retrieved in 2021 from: <https://jasp-stats.org/>

9. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

9.1. Πίνακες

Πίνακας 9.1.1: Εκπαιδευτικό επίπεδο και αλτρουισμός.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΚΑΙ ΑΛΤΡΟΥΙΣΜΟΣ					
	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΔΕΥΤΕΡΟ ΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΤΡΙΤΟ ΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΜΕΤΑ ΠΤΥΧΙΑΚΟ	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ
Valid	52	21	175	105	3
Missing	0	0	0	0	0
Mean	3.873	3.924	3.939	3.930	3.533
Std. Deviation	0.872	0.945	0.817	0.927	1.102
Minimum	1.000	1.200	1.000	1.000	2.400
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000	4.600

Πίνακας 9.1.2: Εκπαιδευτικό επίπεδο και ευγένεια.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΚΑΙ ΕΥΓΕΝΕΙΑ					
	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΔΕΥΤΕΡΟ ΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΤΡΙΤΟ ΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΜΕΤΑ ΠΤΥΧΙΑΚΟ	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ
Valid	52	21	175	105	3
Missing	0	0	0	0	0
Mean	4.250	4.078	4.335	4.305	4.110
Std. Deviation	0.819	0.912	0.753	0.753	1.018
Minimum	1.000	1.000	1.000	2.000	3.000
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000

Πίνακας 9.1.3: Εκπαιδευτικό επίπεδο και ευγενής άμιλλα.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΚΑΙ ΕΥΓΕΝΗΣ ΑΜΙΛΛΑ					
	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΔΕΥΤΕΡΟ ΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΤΡΙΤΟ ΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΜΕΤΑ ΠΤΥΧΙΑΚΟ	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ
Valid	52	21	175	105	3
Missing	0	0	0	0	0
Mean	3.950	3.981	4.056	3.994	4.267
Std.Deviation	0.977	0.787	0.795	0.774	1.102
Minimum	1.000	1.050	1.400	1.800	3.000
Maximum	5.000	4.890	5.000	5.000	5.000

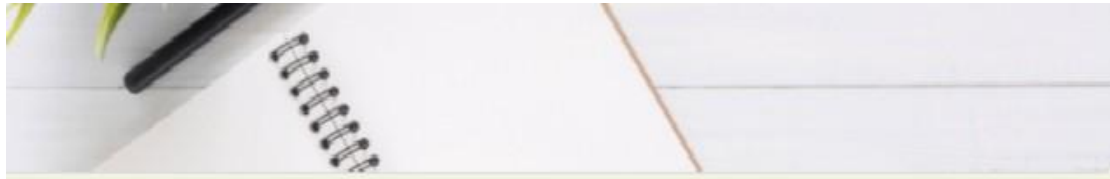
Πίνακας 9.1.4: Εκπαιδευτικό επίπεδο και Γενικευμένη Συμμόρφωση.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ					
	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΔΕΥΤΕΡΟ ΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΤΡΙΤΟ ΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΜΕΤΑ ΠΤΥΧΙΑΚΟ	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ
Valid	52	21	175	105	3
Missing	0	0	0	0	0
Mean	4.371	4.214	4.391	4.413	4.600
Std. Deviation	0.894	0.961	0.790	0.762	0.361
Minimum	1.000	1.000	1.500	2.000	4.300
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000

Πίνακας 9.1.5: Εκπαιδευτικό επίπεδο και Πολιτική Αρετή.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΡΕΤΗ					
	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΔΕΥΤΕΡΟ ΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΤΡΙΤΟ ΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΜΕΤΑ ΠΤΥΧΙΑΚΟ	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ
Valid	52	21	175	105	3
Missing	0	0	0	0	0
Mean	4.000	4.095	4.183	4.119	4.333
Std. Deviation	1.066	0.995	0.896	0.876	0.577
Minimum	1.000	1.000	1.000	1.500	4.000
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000

9.2. Ερωτηματολόγιο



ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ της Διονυσοπούλου Σταυρούλας

Αγαπητέ συμμετέχοντα/ Αγαπητή συμμετέχουσα,

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιείται στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών σπουδών "Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων" του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις που θα δοθούν θα θεωρηθούν εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για το σκοπό της παρούσας έρευνας. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απαιτεί περίπου 10 λεπτά.

Η συμμετοχή σας είναι ιδιαίτερα σημαντική για την ολοκλήρωση της έρευνας. Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία σας.

Για οποιαδήποτε απορία ή διευκρίνιση παρακαλώ επικοινωνήστε μαζί μου στο εξής email: stavdionysopoulou@gmail.com

Συμφωνώ να συμμετάσχω σε αυτή τη μελέτη. *

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Ενότητα 1η. Δημογραφικά στοιχεία

*Απαιτείται

01. Φύλο *

Επιλογή

02. Ηλικία (Σε έτη) *

Η απάντησή σας

03. Επίπεδο εκπαίδευσης *

Επιλογή

04. Συνολικά έτη εργασιακής εμπειρίας *

Η απάντησή σας

Ενότητα 2η

Παρακαλώ δείξτε σε τι βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με καθεμία απο τις ακόλουθες προτάσεις. 1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ (Σύρτετε πάνω στην κλίμακα για να εμφανιστούν όλες οι επιλογές). *

	1	2	3	4	5
01. Αποδέχομαι τα αυξανόμενα προκλητικά επίπεδα απόδοσης.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
02. Αναζητώ ευκαιρίες εξέλιξης που βελτιώνουν την αξία μου απέναντι σε αυτή την επιχείρηση.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
03. Δημιουργώ επαφές εκτός της επιχείρησης που θα βελτιώσουν τη δυναμική της καριέρας μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
04. Προσαρμόζομαι στις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις ως προς την απόδοση μου λόγω της επιχειρησιακής αναγκαιότητας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
05. Αναπτύσσω δεξιότητες που αυξάνουν την αξία μου σε αυτή την επιχείρηση.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
06. Αναπτύσσω δεξιότητες που αυξάνουν τις μελλοντικές ευκαιρίες απασχόλησής μου και αλλού.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

07.Ανταποκρίνομαι θετικά στις δυναμικές απαιτήσεις απόδοσης.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
08. Καθίσταμαι ολοένα και πολυτιμότερος στον εργοδότη μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
09. Αυξάνω τη διορατικότητά μου για πιθανούς εργοδότες και εκτός της επιχείρησης.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Ψάχνω ενεργά εσωτερικές ευκαιρίες για εκπαίδευση και ανάπτυξη.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Αναζητώ να μου αναθέτουν έργα που να ενισχύουν την καταλληλότητά μου για απασχόληση και αλλού.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Συνολικά, πόσο καλά ο εργοδότης σας εκπληρώνει τις δεσμεύσεις του απέναντί σας;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Συνολικά, πόσο καλά εκπληρώνετε εσείς τις δεσμεύσεις σας απέναντι στον εργοδότη σας;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Γενικά, κατά πόσο εκπληρώνει ο εργοδότης σας τις υποσχέσεις του;

15. Γενικά, κατά πόσο εκπληρώνετε εσείς τις υποσχέσεις σας απέναντι στον εργοδότη σας;

16. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένοι είστε εσείς από την εργασία σας;

17. Σχεδόν όλες οι υποσχέσεις που έδωσε ο εργοδότης μου κατά την διάρκεια της πρόσληψης έχουν τηρηθεί μέχρι στιγμής.

18. Αισθάνομαι ότι ο εργοδότης μου έχει εκπληρώσει τις υποσχέσεις που μου έγιναν όταν προσλήφθηκα.

19. Μέχρι στιγμής, ο εργοδότης μου έχει κάνει εξαιρετική δουλειά όσον αφορά την εκπλήρωση των υποσχέσεων του προς εμένα.

20. Δεν έχω λάβει όλα όσα μου υποσχέθηκαν σε αντάλλαγμα για τις συνεισφορές μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Ο εργοδότης μου έχει παραβιάσει πολλές από τις υποσχέσεις που μου έδωσε, παρόλο που εγώ τήρησα τη δική μου πλευρά της συμφωνίας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Νιώθω πολύ θυμωμένος/η απέναντι στον/ην οργανισμό/επιχείρησή μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Νιώθω προδομένος/η από τον/την οργανισμό/επιχείρησή μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Πιστεύω ότι ο οργανισμός/επιχείρησή μου παραβίασε το συμβόλαιο μεταξύ μας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Νιώθω εξαιρετικά εκνευρισμένος/η και απογοητευμένος/η από το πώς μου έχει φερθεί ο οργανισμός/η επιχείρησή μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ενότητα 3η

Παρακαλώ απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα: 1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ. (Σύρτετε πάνω στην κλίμακα για να εμφανιστούν όλες οι επιλογές) *

	1	2	3	4	5
01.Βοηθάω άλλους που έχουν βαρύ φόρτο εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
02.Βοηθάω άλλους που απουσίαζαν.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
03.Βοηθάω στο να γίνουν άλλοι εργαζόμενοι παραγωγικοί.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
04.Βοηθάω στο να κατατοπιστούν οι νέοι εργαζόμενοι, ακόμη κι αν δεν είναι υποχρεωτικό.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
05.Μοιράζομαι προσωπικά αγαθά με τους άλλους, εφόσον είναι απαραίτητο για να τους βοηθήσω με την εργασία τους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
06.Σέβομαι τα δικαιώματα και τα προνόμια των άλλων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
07.Συμβουλευόμαι τον προϊστάμενο ή άλλα άτομα που μπορεί να επηρεαστούν από τις πράξεις ή αποφάσεις μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

08.Ενημερώνω τον προϊστάμενο πριν προβώ σε σημαντικές ενέργειες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
09.Παραπονούμαι συχνά για ασήμαντα πράγματα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.Πάντα βρίσκω ψεγάδια με αυτό/ά που κάνει η επιχείρηση.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.Εκφράζω δυσαρέσκεια σε κάθε αλλαγή που εισηγείται η διεύθυνση.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.Σκέφτομαι μόνο για τα δικά μου εργασιακά προβλήματα και όχι των άλλων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.Δεν δίνω καμία σημασία σε ανακοινώσεις, τα μηνύματα ή το εκτυπωμένο υλικό που παρέχουν πληροφορίες για τον οργανισμό.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.Είμαι πάντα στην ώρα μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.Η προσέλευση μου στην δουλειά είναι πάνω απο τον μέσο όρο.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.Προειδοποιώ εγκαίρως ότι δεν μπορώ να πάω στην δουλειά.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.Διατηρώ ένα καθαρό εργασιακό περιβάλλον.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18.Είμαι συνεχώς ενήμερος για τις εξελίξεις στην επιχείρηση.

19.Παρίσταμαι και συμμετέχω σε συναντήσεις/ συσκέψεις που αφορούν την επιχείρηση.

[Πίσω](#) [Υποβολή](#) [Εκκαθάριση φόρμας](#)