



ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Εργασία υποβληθείσα για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού
Τίτλου στη «Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη» (e-MBA)

**Τίτλος: «Το Ψυχολογικό Συμβόλαιο ως παράγοντας
επίδρασης στον Παρουσιασμό στον τραπεζικό τομέα»**

Φοιτητής: Γεώργιος Χρ. Καντζέλης

A.M.: 1317

Πειραιάς, Οκτώβριος 2016

Ευχαριστίες

- Στον επιβλέποντα καθηγητή Κο Νταλιάνη για την υποστήριξη και συνεχή καθοδήγηση.
- Στην οικογένειά μου για τη στήριξη που μου έχει προσφέρει και συνεχίζει να μου προσφέρει .

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευχαριστίες	2
Περιεχόμενα	3
Λίστα Πινάκων και Γραφημάτων	5
Εισαγωγή	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ	7
1.1. Ορισμός	7
1.2. Διαστάσεις Ψυχολογικού Συμβολαίου	10
1.3. Είδη Ψυχολογικού Συμβολαίου	12
1.4. Διάρρηξη Συμβολαίου	16
1.4.1. Η έννοια	16
1.4.2. Πηγές διάρρηξης του Ψυχολογικού Συμβολαίου	17
1.4.3. Διαδικασία διάρρηξης του Ψυχολογικού Συμβολαίου	18
1.4.4. Αντιδράσεις των εργαζομένων στη διάρρηξη του Ψυχολογικού Συμβολαίου	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΜΟΣ	21
2.1. Ορισμός	21
2.2. Σχέση με τον Απουσιασμό (Absenteeism)	22
2.3. Πηγές Παρουσιασμού	23
2.4. Συνέπειες Παρουσιασμού	27

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ	31
3.1. Ορισμοί	31
3.2. Συσχετισμοί	34
3.3. Παράγοντες συνεισφοράς που επιδρούν στην Εργασιακή Δέσμευση	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	36
4.1. Δείγμα	36
4.2. Κλίμακες ερωτηματολογίων	37
4.3. Δημογραφικά	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	41
6.1. Περιγραφική Στατιστική	41
6.2. Στατιστική Ανάλυση	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	58
7.1. Έλεγχος Υποθέσεων	58
7.2. Περιορισμοί έρευνας (Limitations)	60
7.3. Μελλοντική έρευνα (Future research)	61
7.4. Εφαρμογή ευρημάτων (Managerial implications)	62
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	63

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1 – Πληθυσμός ανά φάση ερωτηματολογίων

Γράφημα 2 – Πληθυσμός δείγματος ανά καθεστώς λειτουργίας Τράπεζας

Γράφημα 3 – Ποσοστό εργαζομένων ανά φύλο (Τράπεζες υπό εκκαθάριση)

Γράφημα 4 – Ποσοστό εργαζομένων ανά φύλο (λοιπές Τράπεζες)

Γράφημα 5 – Πλήθος συμμετεχόντων ανά ηλικιακή ομάδα (Τράπεζες υπό εκκαθάριση)

Γράφημα 6 – Πλήθος συμμετεχόντων ανά ηλικιακή ομάδα (λοιπές Τράπεζες)

Γράφημα 7 – Πλήθος δείγματος ανά επίπεδο εκπαίδευσης (Τράπεζες υπό εκκαθάριση)

Γράφημα 8 – Πλήθος δείγματος ανά επίπεδο εκπαίδευσης (λοιπές Τράπεζες)

Γράφημα 9 – Πλήθος δείγματος ανά τύπο Εργασιακής Απασχόλησης (Τράπεζες υπό εκκαθάριση)

Γράφημα 10 – Πλήθος δείγματος ανά τύπο Εργασιακής Απασχόλησης (λοιπές Τράπεζες)

Γράφημα 11 – Πλήθος δείγματος ανά Έτη Εργασιακής Εμπειρίας (Τράπεζες υπό εκκαθάριση)

Γράφημα 12 – Πλήθος δείγματος ανά Έτη Εργασιακής Εμπειρίας (λοιπές Τράπεζες)

Γράφημα 13 – Ποσοστό δείγματος ανά Οικογενειακή Κατάσταση (Τράπεζες υπό εκκαθάριση)

Γράφημα 14 – Ποσοστό δείγματος ανά Οικογενειακή Κατάσταση (λοιπές Τράπεζες)

Γράφημα 15 – Αποτελέσματα ανάλυσης ανά κλίμακα ερωτηματολογίου και τύπο λειτουργίας Τράπεζας (Υπό εκκαθάριση / Λοιπές Τράπεζες)

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η συγκεκριμένη εργασία θα προσπαθήσει να αναλύσει το είδος του Ψυχολογικού Συμβολαίου που αναπτύσσεται από τους εργαζομένους στον κλάδο των τραπεζών και να το συγκρίνει μεταξύ εργαζομένων σε τράπεζες υπό εκκαθάριση και σε λοιπές τράπεζες (υπό κανονική λειτουργία). Επιπλέον εξεταζόμενες μεταβλητές θα είναι ο Παρουσιασμός και η Εργασιακή Δέσμευση. Τέλος θα γίνει απόπειρα συσχετισμού του καθεστώτος λειτουργίας της τράπεζας με όλες τις παραπάνω καταστάσεις.

Πιο αναλυτικά, στο Κεφάλαιο 1, θα γίνει λεπτομερής περιγραφή της θεωρίας και της διαθέσιμης βιβλιογραφίας γύρω από την έννοια του Ψυχολογικού Συμβολαίου, τις διαστάσεις, τα είδη και το φαινόμενο της Διάρρηξης Ψυχολογικού Συμβολαίου.

Στο Κεφάλαιο 2, θα περιγραφεί η έννοια του Παρουσιασμού και θα γίνει αναφορά στη σχέση με τον Απουσιασμό, τις πηγές και τις συνέπειες του φαινομένου.

Στο Κεφάλαιο 3, θα αναλυθεί το φαινόμενο της Εργασιακής Δέσμευσης, περιγράφοντας τους ορισμούς της έννοιας, τους συσχετισμούς και διάφορους παράγοντες συνεισφοράς που επιδρούν στην Εργασιακή Δέσμευση.

Στο Κεφάλαιο 4, θα γίνει μετάβαση από το θεωρητικό τμήμα της εργασίας στο πρακτικό, περιγράφοντας τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη συγκέντρωση του δείγματος των ερωτηματολογίων, τις κλίμακες και τις ερωτήσεις που τα ερωτηματολόγια περιείχαν καθώς και τις ερωτήσεις που έγιναν για τη συγκέντρωση δημογραφικών στοιχείων.

Στο Κεφάλαιο 5, θα γίνει η παράθεση των υποθέσεων της εργασίας οι οποίες, με τη βοήθεια των Αποτελεσμάτων (Περιγραφική Στατιστική και Στατιστική Ανάλυση) του Κεφαλαίου 6, θα επαληθευτούν ή θα καταρριφθούν στα πλαίσια των Συμπερασμάτων του Κεφαλαίου 7. Στο ίδιο Κεφάλαιο θα περιγραφούν και τυχόν περιορισμοί της εν λόγω έρευνας, περιθώρια για μελλοντική έρευνα και πεδία εφαρμογής των ευρημάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ

1.1. Ορισμός

Το Ψυχολογικό Συμβόλαιο, ως έννοια, αναφέρθηκε πρώτα τη δεκαετία του 1960 από τους Argyris (1960), Levinson και τους συνεργάτες του (1962) και Schein (1965). Στόχος ήταν η απόδοση μιας συμφωνίας μεταξύ οργανισμού και εργαζομένου. Βάσει αυτής της έννοιας, ο εργαζόμενος αναμένει να ικανοποιήσει (τουλάχιστον σε επαρκή βαθμό) τις ψυχολογικές του ανάγκες, όπως την ανάγκη του για στοργή και επίτευξη των ατομικών στόχων και ιδανικών. Στο βαθμό που οι ανάγκες του αυτές είναι δυνατόν να ικανοποιηθούν, ο εργαζόμενος υποκινείται να καταβάλλει ως αντάλλαγμα σκληρή προσπάθεια. Επιπλέον, για να εξασφαλίσει την ικανοποίηση των ατομικών ψυχολογικών του αναγκών, συμφωνεί σιωπηρά να συμμορφωθεί με τους κανόνες και τις γραπτές ή άγραφες προσδοκίες ανταποδοτικότητας.

Συγκεκριμένα, ο Argyris (1960) χρησιμοποίησε πρώτος την έννοια για να περιγράψει τη σχέση μεταξύ μιας ομάδας εργαζομένων με τον προϊστάμενό τους καθώς και τη συνεπαγόμενη κατανόηση των συμβαλλόμενων μερών για τη μεταξύ τους σχέση. Για την ακρίβεια γράφει:

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

Ο Levinson και οι συνεργάτες του (1962) ανέπτυξαν την έννοια περισσότερο, κάνοντας λόγο για «...μια σειρά αμοιβαίων προσδοκιών τις οποίες μπορεί μεν τα δύο μέρη της σχέσης να μη γνωρίζουν, αλλά κατευθύνουν τη μεταξύ τους σχέση». (σελ. 21)

Ενισχύοντας το έργο των προηγούμενων, ο Schein (1965) υποστήριξε ότι «Η αίσθηση ενός Ψυχολογικού Συμβολαίου υπονοεί ότι το άτομο έχει ποικίλες προσδοκίες από τον οργανισμό και ότι ο οργανισμός έχει ποικίλες προσδοκίες από αυτό». (σελ. 11) Ο ίδιος αναφέρθηκε στη σημασία των άγραφων όρων του συμβολαίου για τη φύση της ανταλλαγής της εργασιακής σχέσης, τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους οργανισμούς.

Λίγα χρόνια αργότερα, ο Kotter (1973) έκανε ακόμη πιο ξεκάθαρη αναφορά στις προσδοκίες των συμβαλλόμενων μερών, ορίζοντας το Ψυχολογικό Συμβόλαιο ως «ένα υπονοούμενο συμβόλαιο μεταξύ ενός ατόμου και του οργανισμού, το οποίο προσδιορίζει τι προσδοκά κάθε πλευρά να δώσει και να λάβει στο πλαίσιο της εργασιακής σχέσης». (σελ. 92)

Όλοι οι παραπάνω ορισμοί τονίζουν την ύπαρξη αμοιβαιότητας μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών, η οποία επηρεάζει έμμεσα τη στάση και συμπεριφορά τους. Ωστόσο, δεν απαντούν στο ερώτημα αν η ύπαρξη της αμοιβαιότητας των αντιλήψεων είναι αναγκαία συνθήκη, αν δηλαδή είναι απαραίτητο και τα δύο μέρη να προσεγγίζουν με τον ίδιο τρόπο τόσο τις υποχρεώσεις όσο και τα δικαιώματά τους, για να υφίσταται η έννοια του Ψυχολογικού Συμβολαίου (Levinson et al, 1962; Schein, 1965). Απάντηση στο συγκεκριμένο ερώτημα έδωσε αρκετά χρόνια αργότερα, η Rousseau (1990), η οποία υποστήριξε ρητά ότι «η αμοιβαιότητα δεν είναι αναγκαία προϋπόθεση». (σελ. 391)

Το Ψυχολογικό Συμβόλαιο επανήλθε στο προσκήνιο το 1989 από τη Rousseau, ως το σύνολο των υποκειμενικών αντιλήψεων των συμβαλλόμενων μερών μια εργασιακής σχέσης για τους γραπτούς και άγραφους όρους που προκύπτουν από άμεσες ή έμμεσες υποσχέσεις τους. Πρόκειται στην ουσία για ένα άτυπο συμβόλαιο, ευρύτερο του γραπτού που υπογράφεται κατά την πρόσληψη καθώς περιλαμβάνει και αμοιβαίες υποχρεώσεις που προκύπτουν από άγραφες υποσχέσεις, το οποίο συνάπτεται μεταξύ εργαζομένου και οργανισμού και προσδιορίζει τους όρους της μεταξύ τους σχέσης.

Σύμφωνα με την εν λόγω ερευνήτρια, το Ψυχολογικό Συμβόλαιο ορίζεται ως «Οι ατομικές πεποιθήσεις αναφορικά με τους όρους και τις συνθήκες μιας αμοιβαίας ανταλλακτικής συμφωνίας του εξεταζόμενου ατόμου και μιας άλλης πλευράς» (1989). (σελ. 123)

Επεκτείνοντας τον ορισμό της Rousseau, ο Morrison (1994) αναφέρθηκε σε συμφωνίες, γραπτές και προφορικές, μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού και του οργανισμού για τις αμφίδρομες απαιτήσεις και υποχρεώσεις, σε επίπεδο υλικών, κοινωνικών και συναισθηματικών απολαβών. Το 1996, η Robinson εισήγαγε την έννοια της αντίληψης των εργαζομένων όσον αφορά στο τι έχουν δικαίωμα να λάβουν ή τι θα έπρεπε να λάβουν, επειδή θεωρούν ότι ο οργανισμός τους υποσχέθηκε – άμεσα ή έμμεσα - να εξασφαλίσει συγκεκριμένες παροχές. Στο πλαίσιο αυτό, οι εργαζόμενοι συμφωνούν να συνεισφέρουν στον οργανισμό ακριβώς όσα προσδοκούν να λάβουν από αυτόν. Το κίνητρο της ανάπτυξης του Ψυχολογικού Συμβολαίου, σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, είναι η πίστη των εργαζομένων ότι υπάρχει αμοιβαιότητα (παρά το γεγονός ότι στην πραγματικότητα δεν υπάρχει αμοιβαιότητα). Η προσέγγιση αυτή υιοθετείται από την πλειονότητα των ερευνητών (π.χ. Grant, 1999; McLean Parks, Kidder, & Gallagher, 1998; Rousseau & Tijoriwala, 1998; Ruth & Bu, 2005). Εν ολίγοις, για να λειτουργήσει καθένα από τα συμβαλλόμενα μέρη στο πλαίσιο της εργασιακής σχέσης, θα πρέπει να θεωρεί ότι και το άλλο μέρος προσεγγίζει τη σχέση αυτή με ανάλογο τρόπο.

Είναι γεγονός ότι η προσέγγιση η οποία ακολουθείται από τους σύγχρονους ερευνητές έχει απομακρυνθεί από τον αρχικό προσανατολισμό, καθώς έχει αποσπαστεί από τις ψυχολογικές ανάγκες που προσδιορίζουν τον τρόπο απασχόλησης του εργαζόμενου εντός του οργανισμού (Meckler, Drake, & Levinson, 2003). Ωστόσο, η νέα κατεύθυνση που του δόθηκε είναι ιδιαίτερα εποικοδομητική για τον τομέα των εργασιακών σχέσεων (Rousseau, 2003). Πιο συγκεκριμένα, τοποθετήθηκε ως ένα επεξηγηματικό πλαίσιο το οποίο συμβάλλει στην κατανόηση της εργασιακής σχέσης, στην αξιολόγησή της καθώς και στην ερμηνεία της

συνεπαγόμενης στάσης και συμπεριφοράς των συμβαλλόμενων μερών. Εναλλακτικά, χρησιμοποιείται από τους ερευνητές κατά πρώτο λόγο η εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction) και κατά δεύτερο λόγο η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη (perceived organizational support). Η σχετική υπεροχή του Ψυχολογικού Συμβολαίου έναντι αυτών έγκειται στο γεγονός ότι λαμβάνει υπόψη τις υποσχέσεις που έχουν δοθεί με άμεσο ή έμμεσο τρόπο. Έτσι, η διάρρηξή του – η μη εκπλήρωση των όρων του από την πλευρά ενός εκ των συμβαλλόμενων μερών – υφίσταται μόνο εφόσον έχει προηγηθεί ανάλογη υπόσχεση.

Συμπερασματικά, λοιπόν, θα μπορούσε κανείς να πει ότι το Ψυχολογικό Συμβόλαιο από την πλευρά των εργαζομένων συνίσταται σε όλες τις ρητές και μη υποσχέσεις που έχουν λάβει από τους εκπροσώπους του οργανισμού καθώς και στις προσδοκίες εκείνες που έχουν αναπτύξει, βασιζόμενοι σε άμεσες ή έμμεσες ενέργειες ή παραλήψεις αυτών.

1.2. Διαστάσεις Ψυχολογικού Συμβολαίου

Στην έννοια του Ψυχολογικού Συμβολαίου ενυπάρχουν τρία βασικά συστατικά: οι προσδοκίες, οι υποχρεώσεις και η (προσωπική) αντίληψη για αυτές. Τα συστατικά αυτά, κατά τον Conway (1996), αποτελούν διαφορετικά επίπεδα ψυχολογικής εμπλοκής των εργαζομένων στην εργασιακή σχέση.

Προσδοκία

Στον εργασιακό χώρο, η έννοια της προσδοκίας αναφέρεται στις γενικές πεποιθήσεις των εργαζομένων αναφορικά με το τι πρόκειται να αντιμετωπίσουν τόσο στο πλαίσιο της εργασίας τους όσο και της γενικότερης δραστηριοποίησής τους στον οργανισμό και σχετίζονται με τις εργασιακές συνθήκες καθώς και τις εσωτερικές κι εξωτερικές ανταμοιβές (Vroom, 1964).

Εξετάζοντας γενικότερα τη φύση των προσδοκιών, ο Vroom (1964) υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι επηρεάζονται από τις προσδοκίες όταν θεωρούν ότι:

1. Είναι πιθανό να αποδώσουν σε επιθυμητό επίπεδο
2. Η απόδοση σε επιθυμητό επίπεδο θα ανταμειφθεί και
3. Οι ανταμοιβές που προσφέρονται αξίζουν τον κόπο

Η σημασία της έννοιας των προσδοκιών για την εργασιακή σχέση είναι σαφής στα κείμενα του Blau (1964) «Η ικανοποίηση που βιώνουν τα άτομα από τις κοινωνικές συναναστροφές τους εξαρτώνται από τις προσδοκίες τους καθώς επίσης και από τα πραγματικά οφέλη που δέχονται από αυτές». (σελ. 143)

Πάντως, μόνο οι προσδοκίες εκείνες που πηγάζουν από υπονοούμενες ή σαφείς υποσχέσεις του οργανισμού αποτελούν τμήμα του Ψυχολογικού Συμβολαίου (π.χ. Paul, Niehoff, & Turnley, 2000; Sutton & Griffin, 2004; Wolfe Morrison & Robinson, 1997).

Υποχρέωση

Υποχρέωση είναι η πεποίθηση ενός συμβαλλόμενου μέρους για τη δέσμευση – που προκύπτει από υπόσχεση ή οφειλή - του αντισυμβαλλόμενου μέρους να ενεργήσει κατά ορισμένο τρόπο (Rousseau, 1995). Οι υποχρεώσεις αυτές, σε αρκετές περιπτώσεις, απορρέουν από υπονοούμενες ή και σαφείς υποσχέσεις μελλοντικής ανταλλαγής ή ανταποδοτικότητας. Για την ακρίβεια, οι υποχρεώσεις, οι οποίες προκύπτουν από την ανταλλαγή υποσχέσεων, συνιστούν τους θεμέλιους λίθους του Ψυχολογικού Συμβολαίου. Όπως αναφέρει η Rousseau (1995) «το Ψυχολογικό Συμβόλαιο στηρίζεται σε υποχρεώσεις βασισμένες σε υποσχέσεις». (σελ. 390) Ως εκ τούτου, οι όροι «υπόσχεση» και «υποχρέωση» χρησιμοποιούνται πολλές φορές εναλλακτικά στην υπάρχουσα βιβλιογραφία.

Τα άτομα διαμορφώνουν ορισμένο Ψυχολογικό Συμβόλαιο όταν θεωρούν ότι είναι υποχρεωμένα να συμπεριφερθούν με συγκεκριμένο τρόπο και ότι σε αντάλλαγμα ο οργανισμός φέρει ευθύνη κάλυψης συγκεκριμένων υποχρεώσεων. Για την καλύτερη κατανόηση των αντιλαμβανόμενων εργασιακών υποχρεώσεων, πάντως, είναι χρήσιμη η ταυτόχρονη διερεύνηση των οργανωσιακών και περιβαλλοντικών παραγόντων, οι οποίοι διαμορφώνουν το ευρύτερο πλαίσιο της λειτουργίας του οργανισμού και της απασχόλησης των εργαζομένων (Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994; Roehling et al, 2000).

Αντίληψη

Αντίληψη είναι η διαδικασία λήψης κι ερμηνείας των ερεθισμάτων του περιβάλλοντος (Χυτήρης, 2001). Η αντίληψη για τις προσδοκίες και υποχρεώσεις που συνθέτουν το ψυχολογικό συμβόλαιο στηρίζεται στη θεωρία των νοητικών σχημάτων (π.χ. Wolfe Morrison & Robinson, 1997). Η ιδιοσυγκρασία και η μοναδικότητα των νοητικών σχημάτων που έχει κάθε άτομο συνεπάγεται ότι δύο άτομα που συμμετέχουν στην ίδια εργασιακή σχέση είναι δυνατόν να έχουν σημαντικά διαφορετική άποψη για ό,τι αυτή συνεπάγεται (Ho, 1999; Shore & Tetrick, 1994). Έτσι, καθένας μπορεί να βιώνει κατά τρόπο μοναδικό την εργασιακή σχέση που έχει διαμορφώσει με τον οργανισμό στον οποίο ανήκει.

1.3. Είδη Ψυχολογικού Συμβολαίου

Πρώτος ο Blau (1964) διέκρινε τα συμβόλαια, τα οποία συνάπτονται μεταξύ των οργανισμών και των μελών τους, σε κοινωνικά και οικονομικά, με βάση τη δυνατότητα ή μη χρηματικής «απεικόνισής» τους, ενώ ο McNeil (1985) τα ονόμασε σχεσιακά και συναλλακτικά, αντίστοιχα. Πηγαίνοντας ένα βήμα πιο πέρα, η Rousseau (1995) δημιούργησε μια τυπολογία τεσσάρων τύπων Ψυχολογικού Συμβολαίου, συνδυάζοντας τη χρονική διάρκεια και τις απαιτήσεις των συμβαλλόμενων μερών για απόδοση.

Η αυξημένη χρονική διάρκεια συνεπάγεται πρώτον ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών και δεύτερον ύπαρξη υποκειμενικών όρων συμβολαίων (Rousseau & McLean Parks, 1993). Οι απαιτήσεις, ως προς την απόδοση, αποτελούν ειδοποιό διαφορά μεταξύ των σχέσεων και των συναλλαγών, καθώς στις προσωρινές εργασιακές σχέσεις είναι αναγκαίο να είναι σαφείς, διατηρώντας τη σχέση αυτή σε απολύτως επαγγελματικό και αυστηρό πλαίσιο (McLean Parks, Kidder, & Gallagher, 1998; Millward & Brewerton, 1999).

Εν κατακλείδι, προκύπτουν τέσσερις τύποι ψυχολογικών συμβολαίων, οι οποίοι παρατίθενται στη συνέχεια:

1. Συναλλακτικό Ψυχολογικό Συμβόλαιο

Το Συναλλακτικό Ψυχολογικό Συμβόλαιο (Transactional Contract) περιλαμβάνει συγκεκριμένες ανταλλαγές μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών, στη διάρκεια πεπερασμένης και συχνά σύντομης χρονικής διάρκειας εργασιακής σχέσης. Τα τυπικά συναλλακτικά συμβόλαια περιλαμβάνουν τους εξής όρους (Rousseau, 1995):

- Συγκεκριμένα οικονομικά κίνητρα
- Περιορισμένη προσωπική επένδυση στην εργασία, τόσο χρονική όσο και συναισθηματική
- Συγκεκριμένη χρονική διάρκεια
- Δεσμεύσεις μόνο σε πολύ καλά προσδιορισμένους όρους
- Χρήση υπαρχόντων δεξιοτήτων (όχι ανάπτυξη νέων)
- Ξεκάθαροι όροι, οι οποίοι γίνονται εύκολα αντιληπτοί από τρίτους

Στην περίπτωση των Συναλλακτικών Συμβολαίων, οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να προσφέρουν στον οργανισμό ακριβώς όσα θεωρούν ότι έχουν λάβει από τον οργανισμό (Rousseau, 1995). Συνεπώς, εφόσον δεν υπάρχει η ανάλογη αμοιβή, τα άτομα στερούν από

τον οργανισμό στοιχεία, όπως αφοσίωση, δέσμευση και πρόσθετη προσπάθεια (Rousseau & Tijoriwala, 1996).

2. Σχεσιακό Ψυχολογικό Συμβόλαιο

Το Σχεσιακό Ψυχολογικό Συμβόλαιο (Relational Contract) περιλαμβάνει ανοικτές (ως προς τον χρονικό ορίζοντα και τις υποχρεώσεις) συμφωνίες, οι οποίες εγκαθιδρύουν και διατηρούν την εργασιακή σχέση (McLean Parks & Rousseau, 1993). Τα τυπικά Σχεσιακά Συμβόλαια περιλαμβάνουν τους εξής όρους (Rousseau, 1995):

- Ανοιχτό χρονικό ορίζοντα
- Συναισθηματική και οικονομική ανταλλαγή
- Ενδιαφέρον για την ανάπτυξη του εργαζομένου
- Γραπτούς και προφορικούς όρους (κάποιοι προκύπτουν στην πορεία)
- Δυναμικότητα και προσαρμοστικότητα σε διάρκεια χρόνου
- Συνθήκες εργασίας, οι οποίες επηρεάζουν την προσωπική και την οικογενειακή ζωή

Τα Σχεσιακά Συμβόλαια αντιπροσωπεύουν στην ουσία την αμοιβαία επιθυμία των μερών να χτίσουν μία μακροπρόθεσμη σχέση. Έτσι, συναντώνται κατά βάση σε οργανισμούς που προσλαμβάνουν τους εργαζόμενους σε εισαγωγικό επίπεδο και τους αναπτύσσουν στη διάρκεια του χρόνου, προκειμένου να ικανοποιήσουν μελλοντικές ανάγκες (Rousseau, 1990).

Η έννοια του Ψυχολογικού Συμβολαίου είναι από τη φύση της περισσότερο σχεσιακή παρά συναλλακτική, εξαιτίας της ιδιαίτερα υποκειμενικής και δυναμικής φύσης της, της αδυναμίας έκφρασής της με ξεκάθαρους όρους αλλά και της αναφοράς σε οικονομικά και μη χαρακτηριστικά (Guzzo, Noonan, & Elron, 1994).

Σύμφωνα με τους Herriot, Manning, & Kidd (1997), πάντως, οι εργαζόμενοι προσπαθούν να βεβαιωθούν για την κάλυψη βασικών συναλλακτικών υποχρεώσεων, πριν αρχίσουν να σκέφτονται τις σχεσιακές.

3. Ισορροπημένο Ψυχολογικό Συμβόλαιο

Το Ισορροπημένο Ψυχολογικό Συμβόλαιο (Balanced Contract) προκύπτει από τον ισόποσο συνδυασμό συναλλακτικών και σχεσιακών όρων του συμβολαίου και περιλαμβάνει δυναμικές και ανοικτής διάρκειας εργασιακές διευθετήσεις (Rousseau, 1995). Γενικότερα, οι ανταμοιβές των εργαζομένων στηρίζονται στην ατομική απόδοση και συνεισφορά στο συγκριτικό πλεονέκτημα του οργανισμού, ειδικά όταν μεταβάλλονται οι απαιτήσεις εξαιτίας πιέσεων της αγοράς. Η άμεση αυτή συσχέτιση της πορείας του εργαζόμενου και του οργανισμού συντείνει στην δημιουργία κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεισφοράς.

Κάτω από τέτοιες συνθήκες, τόσο οι εργαζόμενοι όσο και ο οργανισμός συνεισφέρουν αμφίδρομα στην ανάπτυξη του άλλου μέρους, συνθέτοντας τελικά ένα περιβάλλον μάθησης, απαραίτητο για την προσαρμοστικότητα του οργανισμού στις συνεχείς αλλαγές (Hiltrop, 1998; Inkpen, 1998). Ως βασικά στοιχεία των ισορροπημένων ψυχολογικών συμβολαίων αναγνωρίζονται η εξασφάλιση εξωτερικής απασχολησιμότητας κι εσωτερικής εξέλιξης σε αντάλλαγμα της αυξημένης απόδοσης.

4. Μεταβατικό Ψυχολογικό Συμβόλαιο

Το Μεταβατικό Συμβόλαιο (Transitional Contract) είναι αρκετά ασαφές, εξαιτίας της αβεβαιότητας, που χαρακτηρίζει τον οργανισμό σε περιόδους σημαντικών κρίσεων και αλλαγών. Σύμφωνα με τη Rousseau (2000), στην περίπτωση των Μεταβατικών Συμβολαίων, η εργασιακή σχέση χαρακτηρίζεται από δυσπιστία, αβεβαιότητα και σταδιακή διάβρωση.

Στην ουσία, αποτελούν περισσότερο μια κατάσταση η οποία αντανακλά τις επιπτώσεις της οργανωσιακής αλλαγής και τις μεταβολές σε όρους, που αποκλίνουν από την προηγούμενη εργασιακή σχέση. Πρόκειται για κατάσταση μη συμβολαίου.

1.4. Διάρρηξη Συμβολαίου

1.4.1. Η έννοια

Η πλειονότητα των ερευνητών χρησιμοποιεί τις έννοιες της διάρρηξης (breach) και της παραβίασης (violation) του Ψυχολογικού Συμβολαίου κατά τον ίδιο τρόπο, για να αποδώσει την αντίληψη του ατόμου για αποτυχία του οργανισμού να ικανοποιήσει επαρκώς μία ή περισσότερες υποσχέσεις που του είχε δώσει (π.χ. Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994; Robinson & Morrison, 1995). Σύμφωνα με τις περισσότερες υπάρχουσες έρευνες, και οι δύο έννοιες συνεπάγονται αφενός έναν υπολογισμό για το τι έχει λάβει ο εργαζόμενος σε σχέση με το τι του έχουν υποσχεθεί και αφετέρου μια ισχυρή συναισθηματική εμπειρία.

Η πρώτη συστηματική προσπάθεια εννοιολογικού διαχωρισμού της διάρρηξης και παραβίασης του Ψυχολογικού Συμβολαίου έγινε από τις Morrison και Robinson (1997), οι οποίες ισχυρίζονται ότι υπάρχει αιτιώδης σχέση μεταξύ των δύο. Πιο συγκεκριμένα, η διάρρηξη αναφέρεται στη γνώση του εργαζόμενου ότι ο οργανισμός στον οποίο απασχολείται έχει αποτύχει να ικανοποιήσει μία ή περισσότερες από τις υποχρεώσεις που ορίζονται από το Ψυχολογικό Συμβόλαιο. Πρόκειται, στην ουσία, για αποτίμηση του βαθμού εκπλήρωσης των όρων του Ψυχολογικού Συμβολαίου, με βάση την αντίληψη του εργαζόμενου για τις υποσχέσεις και παροχές του κάθε μέρους. Αντίθετα, η παραβίαση ξεπερνά την απλή γνώση ότι δεν έχει τηρηθεί μια υπόσχεση και χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη συναισθηματική κατάσταση που είναι δυνατόν να ακολουθήσει την πεποίθηση ότι ο οργανισμός δεν έχει αντεπεξέλθει επαρκώς στις υποχρεώσεις του Ψυχολογικού Συμβολαίου.

Συνεπώς, η έννοια της παραβίασης είναι πολύπλευρη, καθώς περιλαμβάνει:

- αρχικά, απογοήτευση και θλίψη εξαιτίας της αντιλαμβανόμενης αποτυχίας του ατόμου να λάβει όσα περίμενε (Robinson & Morrison, 1995)
- στη συνέχεια, αίσθημα θυμού, προσβολής, πίκρας και αγανάκτησης, ως αποτέλεσμα της αντίληψης του ατόμου ότι έχει προδοθεί ή του έχουν φερθεί άσχημα (Rousseau & McLean Parks, 1993; Schein, 1965).

Σε κάθε περίπτωση, πάντως, η υποκειμενική φύση του Ψυχολογικού Συμβολαίου, καθιστά και τη διάρρηξή του μια υποκειμενική εμπειρία (Robinson & Morrison, 2000; Turnley & Feldman, 2000). Έτσι, η πεποίθηση του εργαζομένου ότι έχει σημειωθεί αθέτηση, ανεξάρτητα από το αν αυτή είναι βάσιμη ή όχι, επηρεάζει τελικά τη στάση και συμπεριφορά του. Καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη της πεποίθησης αυτής διαδραματίζουν, βέβαια, και οι ενέργειες και οι εμφανείς παραλείψεις του οργανισμού.

Μια σημαντικά διαφορετική προσέγγιση, χωρίς ευρεία απήχηση όμως, είναι αυτή της Bruce (2000), η οποία εξετάζει τη διάρρηξη του Ψυχολογικού Συμβολαίου από την ηθική της διάσταση. Πιο συγκεκριμένα, υποστηρίζει ότι η μη εκπλήρωση των υποχρεώσεων του Ψυχολογικού Συμβολαίου οδηγεί σε ηθικές επιπτώσεις. Ορίζει ως «αντι-ηθική» εκείνη τη συμπεριφορά, η οποία δεν ικανοποιεί τις υποχρεώσεις που ορίζονται από το Ψυχολογικό Συμβόλαιο. Ακόμη και αν δεν υπάρχει πρόθεση, η αδιάφορη και απερίσκεπτη συμπεριφορά των εκπροσώπων του οργανισμού απέναντι στους εργαζόμενους καταστρατηγεί τους βασικούς κανόνες της εργασιακής σχέσης.

1.4.2. Πηγές διάρρηξης του Ψυχολογικού Συμβολαίου

Σύμφωνα με τη Rousseau (1995), υπάρχουν ορισμένες πηγές διάρρηξης του Ψυχολογικού Συμβολαίου που είναι αντίστοιχες με αυτές που συμβάλλουν στην αρχική διαμόρφωσή του.

Στην πλειονότητα των περιπτώσεων, η διάρρηξη του προκύπτει είτε από λανθασμένους – κατά την άποψη των εργαζομένων – χειρισμούς των διαμορφωτών , (Rousseau, 1995), συμβολαίων είτε από αλλαγές στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Μια επίσης κοινή αιτία διάρρηξης είναι η αλλαγή του προϊσταμένου του εργαζόμενου, με αποτέλεσμα τη συνολική συχνά αμφισβήτηση των όρων του συμβολαίου (Rousseau, 1995; Turnley & Feldman, 1999b).

1.4.3. Διαδικασία διάρρηξης του Ψυχολογικού Συμβολαίου

Οι παράγοντες που είναι πιθανό να προκαλέσουν τη διάρρηξη του Ψυχολογικού Συμβολαίου είναι δύο: η ακύρωση (reneging) και η ασυμφωνία (incongruence).

Ακύρωση συμβαίνει, όταν ένας ή περισσότεροι φορείς του οργανισμού δεν τηρούν συνειδητά κάποια υπόσχεσή τους προς τον εργαζόμενο εξαιτίας:

1. *Ανικανότητας* («Δεν μπορούν»): Υπάρχουν περιπτώσεις που οι φορείς του οργανισμού αδυνατούν να ικανοποιήσουν υποσχέσεις που έδωσαν σε προγενέστερη χρονική στιγμή εξαιτίας του μεγάλου αριθμού αυτών, των σημαντικών οργανωσιακών αλλαγών και της μειωμένης εργασιακής απόδοσης.
2. *Απροθυμίας* («Δεν θέλουν»): Σε άλλες περιπτώσεις, οι φορείς μπορεί να έχουν δώσει υποσχέσεις, τις οποίες δεν είχαν εξαρχής πρόθεση να τηρήσουν ή για τις οποίες αλλάξαν γνώμη στην πορεία. Η απόφαση τους να τηρήσουν ή όχι τις υποσχέσεις αυτές προκύπτει από την αξιολόγηση του συνεπαγόμενου σε κάθε περίπτωση (McLean Parks & Schmedemann, 1994).

Ασυμφωνία παρατηρείται, όταν υπάρχει διαφορετική κατανόηση για μια υπόσχεση μεταξύ εργαζόμενου και φορέων του οργανισμού. Υπάρχουν περιπτώσεις, μάλιστα, στις οποίες οι μεν φορείς του οργανισμού θεωρούν ότι έχουν ικανοποιήσει πλήρως κάθε υπόσχεσή τους προς τους εργαζόμενους, οι δε εργαζόμενοι ότι ο οργανισμός απέτυχε να τις καλύψει.

Βασικοί λόγοι της ασυμφωνίας είναι οι αποκλίσεις στα ατομικά νοητικά σχήματα, η πολυπλοκότητα και ασάφεια των μεταδιδόμενων μηνυμάτων καθώς και η έλλειψη ουσιαστικής επικοινωνίας μεταξύ των μερών.

Συνεπώς, τόσο η ακύρωση όσο και η ασυμφωνία είναι δυνατόν να δημιουργήσουν την αντίληψη ότι το Ψυχολογικό Συμβολαίο δεν έχει ικανοποιηθεί εξαιτίας της απόκλισης μεταξύ αυτών που υποσχέθηκαν στον εργαζόμενο και αυτών που τελικά του δόθηκαν. Η απόκλιση αυτή με τη σειρά της προκαλεί μια συγκριτική διαδικασία, κατά την οποία τα άτομα προσδιορίζουν εκτός από τις υποσχέσεις, που δεν ικανοποιήθηκαν και τις ατομικές τους συνεισφορές σε αντάλλαγμα των υποσχέσεων αυτών.

Στην ουσία, η αντίληψη διάρρηξης του συμβολαίου είναι περισσότερο πιθανή, όταν το άτομο θεωρεί ότι υπήρξε συνεπές στις υποχρεώσεις του απέναντι στον οργανισμό, χωρίς όμως να έχει λάβει τα αντίστοιχα ανταλλάγματα.

Άλλοι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τη συγκριτική διαδικασία είναι οι ελάχιστες απαιτήσεις που έχει κάθε εργαζόμενος από την εργασιακή του σχέση και οι ατομικές προκαταλήψεις του, οι οποίες προσδιορίζουν το αν θα γίνει αντιληπτή μια απόκλιση και σε ποιο βαθμό.

1.4.4. Αντιδράσεις των εργαζομένων στη διάρρηξη του Ψυχολογικού Συμβολαίου

Η διάρρηξη του Ψυχολογικού Συμβολαίου έχει συνήθως σημαντικές επιπτώσεις στη στάση και συμπεριφορά του εργαζόμενου και κατ' επέκταση στην απόδοση και πορεία του οργανισμού (Pate, Martin, & McGoldrick, 2003; Schein, 1980).

Οι ερευνητές, οι οποίοι έχουν ασχοληθεί έως τώρα με τον προσδιορισμό των αντιδράσεων των εργαζομένων στη διάρρηξη του Ψυχολογικού Συμβολαίου, είναι πολλοί. Πέρα από μεμονωμένα αποτελέσματα, κοινό συμπέρασμα της πλειονότητας των σχετικών ερευνών είναι η «μετακίνηση» του Ψυχολογικού Συμβολαίου από το σχεσιακό προς το συναλλακτικό

επίπεδο μετά τη διάρρηξή του. Έτσι, οι εργαζόμενοι απομακρύνονται από τα συναισθηματικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά του και δίνουν έμφαση στα χρηματικά οφέλη της σχέσης, προκειμένου να αποστασιοποιηθούν από τον οργανισμό (Wiesenfeld & Brockner, 1993).

Σύμφωνα με τους McLean Parks & Kidder (1994) και Pate & Malone (2000), το συναίσθημα απογοήτευσης και δυσπιστίας κυριεύει τα άτομα και οδηγεί στη δημιουργία νέας ισορροπίας του Ψυχολογικού Συμβολαίου, με χαμηλότερα επίπεδα υποχρεώσεων.

Επιπροσθέτως, ο Herriot και οι συνεργάτες του (1997) τονίζουν τις αρνητικές έως και επικίνδυνες επιπτώσεις της μη τήρησης των υποχρεώσεων από την πλευρά του οργανισμού, για την ομαλή κι επιτυχημένη πορεία του.

Στη συνέχεια, θα γίνει αναφορά και θεωρητική προσέγγιση στην έννοια του Παρουσιασμού που αποτελεί τη δεύτερη σημαντικότερη εξεταζόμενη μεταβλητή της συγκεκριμένης εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΜΟΣ

Ο Παρουσιασμός (Presenteeism) είναι το φαινόμενο της παρουσίας του εργαζομένου στην εργασία ενώ είναι άρρωστος. Το φαινόμενο που θεωρείται κατά περιόδους αντίθετό του, ο Απουσιασμός (absenteeism), έχει λάβει ιστορικά την εκτενή προσοχή των επιστημών Διοίκησης (Management). Αντίθετα οι ερευνητές μόνο πρόσφατα άρχισαν να εστιάζουν στην ανάλυση του φαινομένου του Παρουσιασμού.

2.1. Ορισμός

Ενώ ο Παρουσιασμός ορίζεται πιο συχνά ως η παρουσία του εργαζομένου στην εργασία ενώ είναι άρρωστος, κάποιοι μελετητές έχουν δώσει διάφορες άλλες περιγραφές της έννοιας. Για παράδειγμα, ο Simpson (έτος 1998) υποστήριξε ότι ο Παρουσιασμός είναι «η τάση να μείνει στην εργασία πέρα από το χρόνο που απαιτείται για την αποτελεσματική απόδοση στην εργασία», οι Aronsson, Gustafsson, και Dallner (έτος 2000) έγραψαν ότι σημαίνει «η παρουσία στο πόστο εργασίας ακόμα και όταν κάποιος αισθάνεται μη υγιής». Πιο πρόσφατα, ο Johns έδωσε έμφαση στην έλλειψη συμφωνίας μεταξύ των πολλών ορισμών. Υποστήριξε ότι πολλοί από τους ορισμούς στερούνται χρησιμότητας και ότι ο συχνότερα χρησιμοποιούμενος ορισμός είναι ότι «κάποιος πηγαίνει να εργαστεί ενώ είναι άρρωστος». Περαιτέρω σημείωσε ότι όταν ο Παρουσιασμός ορίζεται ως «ερχόμενος να εργαστεί ενώ είναι άρρωστος», φαίνεται να συσχετίζεται με περισσότερες λογικές μεταβλητές και αποτελέσματα.

Ο Johns (έτος 2010) παρατήρησε επίσης ότι οι ορισμοί δεν προσδίδουν κίνητρα στον Παρουσιασμό. Ένας υπάλληλος, επομένως, μπορεί να έρθει να εργαστεί επειδή χρειάζεται απλά τα χρήματα και δεν μπορεί να αντέξει οικονομικά να πάρει άδεια ασθενείας. Επιπλέον, κάποιος θα μπορούσε να πάει να εργαστεί λόγω της αγάπης και της αφοσίωσης στην εργασία. Σε αυτήν την περίπτωση, ο Παρουσιασμός θα μπορούσε να θεωρηθεί ως μία

πράξη της Οργανωσιακής υπακοής, προκειμένου ο υπάλληλος να εμπνεύσει το θαυμασμό των συναδέλφων του. Επομένως, το να θεωρείται ο Παρουσιασμός ως απλά μία αρνητική πράξη που οδηγεί στην απώλεια παραγωγικότητας και σε μειωμένα επίπεδα υγείας, μπορεί να αποκλείσει κάποιες θετικές προεκτάσεις του φαινομένου.

2.2. Σχέση με τον Απουσιασμό (Absenteeism)

Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι μελετητές συσχετίζουν τον Παρουσιασμό με τον Απουσιασμό, που είναι η τάση της μη εμφάνισης για προγραμματισμένη εργασία. Επιπλέον, ο Johns (έτος 2010) περιέγραψε ότι μερικοί θεωρούν ότι οι παράγοντες που μειώνουν τον Απουσιασμό θα αυξήσουν τον Παρουσιασμό. Δήλωσε, εντούτοις, ότι αυτό είναι εύλογο αλλά όχι πάντα, δεδομένου ότι ο Aronsson και συνεργάτες (έτος 2000) ανακάλυψαν υψηλά ποσοστά του Παρουσιασμού σε τομείς όπου ο Απουσιασμός ήταν επίσης υψηλός.

Επιπλέον, η έρευνα που εξετάζει τον Απουσιασμό χρησιμοποιείται κατά περιόδους για να συναγάγει συμπεράσματα για τον Παρουσιασμό. Παραδείγματος χάριν, οι Virtanen, Kivimaki, Elovaio, Vahtera, και Ferrie διαπίστωσαν ότι οι υπάλληλοι εμφάνισαν πολύ υψηλότερα ποσοστά Απουσιασμού μόλις έγιναν μόνιμοι εργαζόμενοι. Οι ερευνητές σκέφτηκαν ότι αυτή η αύξηση θα μπορούσε να οφειλόταν στις μειώσεις στα προϋπάρχοντα επίπεδα Παρουσιασμού. Παρά ταύτα, δεν μέτρησαν άμεσα τον Παρουσιασμό.

Σχολιάζοντας αυτή την ερευνητική συμπεριφορά, ο Johns (έτος 2010) συνέστησε στην βιβλιογραφική του ανασκόπηση ότι οι ερευνητές δεν πρέπει να καταλήξουν σε συμπεράσματα σχετικά με τον Παρουσιασμό με βάση τα στοιχεία του Απουσιασμού. Αντ' αυτού, ο ερευνητής σημείωσε ότι και οι δύο δείκτες πρέπει να μετρώνται συγχρόνως.

2.3. Πηγές Παρουσιασμού

Προσωρινή και μόνιμη απασχόληση

Η προσωρινή και μόνιμη απασχόληση εξετάζονται κατά τη διερεύνηση των πηγών του Παρουσιασμού. Πιο συγκεκριμένα, οι ερευνητές έχουν μελετήσει αυτές τις θέσεις με τη σκέψη ότι η έλλειψη εργασιακής ασφάλειας θα οδηγήσει εκείνους που δεν έχουν μόνιμες θέσεις να έρθουν να εργαστούν συχνότερα ακόμα κι αν είναι ασθενείς. Αυτή η υπόθεση, εντούτοις, δεν έχει λάβει πλήρη υποστήριξη. Οι Aronsson και συνεργάτες (έτος 2000) ανακάλυψαν ότι οι μόνιμοι υπάλληλοι ήταν περισσότερο επιρρεπείς σε Παρουσιασμό από εκείνους σε περισσότερο εποχιακές θέσεις. Αντίθετα, οι Aronsson και Gustafson (έτος 2005) δεν βρήκαν καμία επίδραση του τύπου εργασίας. Επιπλέον, ο Heroniemi και συνεργάτες (έτος 2010) διαπίστωσαν ότι οι καθορισμένης διάρκειας υπάλληλοι σε αντιδιαστολή με τους μόνιμους υπαλλήλους ήταν λιγότερο πιθανό να αναφέρουν ότι εργάζονται ενώ είναι ασθενείς, εύρημα το οποίο υποστήριξε και η εργασία των Bockerman και Laukkanen (έτος 2010). Βασισμένος σε αυτά τα αντικρουόμενα αποτελέσματα, ο Johns (έτος 2010) σημείωσε ότι οι ερευνητές έπρεπε να επανεξετάσουν την υπόθεση της ανασφάλειας εργασίας.

Επαγγέλματα και περιβάλλοντα εργασίας

Τα άτομα που εργάζονται σε ορισμένα επαγγέλματα μπορούν να είναι περισσότερο επιρρεπή σε Παρουσιασμό. Σε μια μελέτη στη Σουηδία, ο Aronsson και συνεργάτες (έτος 2000) διαπίστωσαν ότι εκείνοι που προσφέρουν υπηρεσίες υγείας και διδασκαλίας εμφάνισαν τα υψηλότερα ποσοστά Παρουσιασμού. Οι ερευνητές επεσήμαναν ότι αυτοί οι εργαζόμενοι συχνά εργάστηκαν με άτομα των πιο αδύναμων πληθυσμιακών ομάδων όπως οι ηλικιωμένοι. Έξω από την εκπαίδευση και την υγειονομική περίθαλψη, τα περισσότερα από τα επαγγέλματα είχαν χαμηλότερα ποσοστά Παρουσιασμού. Εντούτοις, τα

αποτελέσματα καταδείκνυαν ότι επαγγέλματα υψηλότερων κινδύνων, οι οποίες είχαν περισσότερο φυσικό φόρτο εργασίας και άγχος, εμφάνιζαν αυξημένα επίπεδα Παρουσιασμού. Ορισμένα περιβάλλοντα εργασίας μπορούν να υποκινήσουν τον Παρουσιασμό. Για να ερευνήσουν αυτό το θέμα ποιοτικά, οι Dew, Keefe, και Small (έτος 2005), εξέτασαν ένα ιδιωτικό νοσοκομείο, ένα μεγάλο δημόσιο νοσοκομείο, και ένα μικρό εργοστάσιο. Στο ιδιωτικό νοσοκομείο, υπήρχε λίγη πίεση από τη διοίκηση για επίδειξη Παρουσιασμού, εντούτοις, μία αίσθηση οικογενειακού περιβάλλοντος φάνηκε να υπάρχει μεταξύ του προσωπικού και ένα ισχυρό αίσθημα υπευθυνότητας έναντι των συναδέλφων ωθούσε τους υπαλλήλους να εργαστούν ενώ ήταν ασθενείς. Το δημόσιο νοσοκομείο είχε μια κεντρική διοίκηση, αλλά ο Παρουσιασμός ενισχυόταν από την πίστη στην επαγγελματική εικόνα, τους συναδέλφους, και το όργανο συνολικά. Τέλος, στο εργοστάσιο, υπήρχε ισχυρή πίεση από τη διοίκηση προς τους υπαλλήλους να εμφανίζουν Παρουσιασμό. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι είχαν λίγες εναλλακτικές απασχόλησης, γεγονός που οδηγούσε στον αυξημένο Παρουσιασμό.

Ευκολία της αντικατάστασης

Η ευκολία με την οποία κάποιος μπορεί να αντικατασταθεί στην εργασία έχει επιπτώσεις επίσης στα επίπεδα Παρουσιασμού. Συγκεκριμένα, εάν κάποιος θεωρεί ότι δεν μπορεί να αντικατασταθεί, αυτό το άτομο είναι περισσότερο επιρρεπές στην εργασία ενώ είναι ασθενής. Ο κλάδος των ιατρών εμπίπτει σε αυτή την κατηγορία και αποτελεί συχνά αντικείμενο μελέτης ερευνητών για τον Παρουσιασμό. Παραδείγματος χάριν, οι Jena και συνεργάτες (έτος 2010), μελέτησαν ειδικευόμενους ιατρούς οι οποίοι εμφάνισαν πολύ υψηλά ποσοστά Παρουσιασμού, που συμπέραναν ότι ήταν το αποτέλεσμα της αίσθησης ότι ήταν αναντικατάστατοι. Επεκτείνοντας περαιτέρω την εξέταση του ιατρικού τομέα, οι McKevitt, Morgan, Dundas, και Holland (έτος 1997) μελέτησαν εκατοντάδες επαγγελματιών υγειονομικής περίθαλψης και διαπίστωσαν ότι περισσότεροι από 80% των συμμετεχόντων

είχαν εργαστεί ενώ ήταν ασθενείς. Τα άτομα απαρίθμησαν κάποιους από τους λόγους που δεν είχαν λάβει αναρρωτική άδεια, και πολλοί ανέφεραν το γεγονός ότι αισθάνθηκαν μεγάλη πίεση να εργαστούν. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι ιατροί παθολόγοι δεν ήθελαν να επιβαρύνουν τους συνεργάτες τους, και πολλοί αισθάνθηκαν μια ισχυρή δέσμευση για την εργασία που τους απέτρεψε από την αναρρωτική άδεια.

Φόρτος και απαιτήσεις εργασίας

Οι εργασίες που έχουν μεγάλο φόρτο εργασίας και πολλές απαιτήσεις συνδέονται συχνά με τα πιο υψηλά επίπεδα Παρουσιασμού. Οι Caverely, Cunningham, και Macgregor (έτος 2007) μελέτησαν ορισμένες Καναδικές εταιρίες και παρατήρησαν ότι ο Παρουσιασμός δεν ήταν συχνά το αποτέλεσμα της αβεβαιότητας εργασίας. Αντίθετα τα άτομα αισθάνονταν ότι έπρεπε να έρθουν να εργαστούν ενώ είναι άρρωστα ή τραυματισμένα επειδή πίστευαν ότι είχαν πολύ υψηλό φόρτο εργασίας, πολλές προθεσμίες και συχνά πολύ λίγη υποστήριξη. Συμπληρώνοντας αυτό το εύρημα, οι McKevitt και συνεργάτες (έτος 1997) επίσης διαπίστωσαν ότι τα άτομα είχαν το φόβο ότι η εργασία θα συσσωρευόταν εάν δεν πήγαιναν στην εργασία τους. Επιπλέον, οι Demerouti, Le Blanc, Bakker, Schaufeli, και Hox (έτος 2009) εξέτασαν τις απαιτήσεις εργασίας και διαπίστωσαν ότι είχαν μια θετική σχέση με τον Παρουσιασμό. Στην περίπτωση αυτής της μελέτης, οι συντάκτες όρισαν τις απαιτήσεις εργασίας ως πτυχές της εργασίας που απαιτεί φυσική ή/και ψυχολογική προσπάθεια.

Εργασιομανία

Εκείνοι που επιδεικνύουν εργασιομανία τείνουν να επιδεικνύουν υψηλότερα επίπεδα Παρουσιασμού. Όπως ορίστηκε από τους Schaufeli, Bakker, van der Heijden, και Prins (έτος 2009), οι εργασιομανείς τείνουν να εργάζονται υπερβολικά και ψυχαναγκαστικά, και είναι εσωτερικά παρακινήμενοι για να εργαστούν σε ένα υπερβολικό βαθμό. Εκτός από τα

υψηλά επίπεδα Παρουσιασμού, οι Schaufeli και συνεργάτες (έτος 2009) ανακάλυψαν ότι οι εργασιομανείς επιδείκνυαν επίσης τα υψηλότερα επίπεδα υπερκόπωσης και τα χαμηλότερα επίπεδα ευτυχίας σε σχέση με άλλες ομάδες που δεν ορίστηκαν ως εργασιομανείς.

Αυτοεκτίμηση βασισμένη στην απόδοση

Η αυτοεκτίμηση βασισμένη στην απόδοση (Performance-based self-esteem – PBSE) έχει θεωρηθεί επίσης ως μία πηγή του Παρουσιασμού. Αυτός ο όρος περιγράφει την ιδέα ότι η αυτοεκτίμηση των ατόμων μπορεί να εξαρτηθεί από την απόδοσή τους. Εργαζόμενοι που επιδεικνύουν υψηλά επίπεδα αυτής της έννοιας, πρέπει να αποδείξουν την αξία τους όταν είναι στην εργασία. Οι Love και συνεργάτες (έτος 2010) διαπίστωσαν ότι το PBSE συνδεόταν θετικά με τον Παρουσιασμό. Επιπρόσθετα, οι ερευνητές ανακάλυψαν ότι η σχέση μεταξύ PBSE και του Παρουσιασμού ενισχυόταν όταν οι εργαζόμενοι βίωναν υψηλές φυσικές και ψυχολογικές απαιτήσεις εργασίας. Αυτή η ανακάλυψη πρότεινε ότι τα απαιτητικά περιβάλλοντα εργασίας θα μπορούσαν να αλληλεπιδράσουν με τα υπερβολικά φιλόδοξα στιλ εργασίας των εργαζομένων, με αποτέλεσμα οι τελευταίοι να οδηγηθούν σε υπεραπόδοση και σε αυξημένα επίπεδα Παρουσιασμού.

Παράγοντες υγείας

Ορισμένοι παράγοντες υγείας λειτουργούν ως παράγοντες κινδύνου για τον Παρουσιασμό σε αντιδιαστολή με τον Απουσιασμό. Οι Boles, Pelletier, και Lynch (έτος 2004) εξέτασαν μία ποικιλία συναισθηματικών και φυσικών συμπτωμάτων υγείας και διαπίστωσαν ότι οι πιθανότητες αναφοράς Παρουσιασμού ήταν μεγαλύτερες για εκείνους με υψηλά επίπεδα άγχους έναντι εκείνων χωρίς άγχος. Τα άτομα με φτωχή διατροφή και λιγότερη συναισθηματική εκπλήρωση επίσης ανέφεραν υψηλότερα επίπεδα Παρουσιασμού. Οι ερευνητές σημείωσαν ότι τα άτομα με διαβήτη έτειναν να αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα

Απουσιασμού σε αντίθεση με τα υπόλοιπα άτομα. Τα άτομα που δε συμμετείχαν σε κάποια σωματική δραστηριότητα ήταν περισσότερο επιρρεπή σε πιο υψηλά επίπεδα Απουσιασμού και Παρουσιασμού έναντι εκείνων που συμμετείχαν σε κάποια σωματική δραστηριότητα.

2.4. Συνέπειες Παρουσιασμού

Απώλεια παραγωγικότητας

Μια βασική συνέπεια του Παρουσιασμού είναι η απώλεια παραγωγικότητας, και οι μελετητές έχουν προσπαθήσει να υπολογίσουν αυτούς τους δείκτες παραγωγικότητας. Εξετάζοντας τη μείωση παραγωγικότητας, εντούτοις, είναι ευνόητο ότι οι απώλειες μετριούνται σε σχέση με το να μην υπάρχει κάποια ασθένεια ή πρόβλημα υγείας. Επιπλέον, σε σύγκριση με το να απουσιάζεις από την εργασία, εκείνοι που εμφανίζουν Παρουσιασμό μπορούν να είναι πολύ παραγωγικότεροι. Εν τούτοις, σε μια μεγάλη μελέτη από τους Goetzel και συνεργάτες (έτος 2004) , υπολογίστηκε ότι κατά μέσο όρο στις ΗΠΑ, το κόστος του Παρουσιασμού ενός εργαζομένου ή η χαμένη κατά την εργασία παραγωγικότητα είναι περίπου \$255 / ημέρα. Επιπλέον, οι συντάκτες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ένα ποσοστό 20%-60% των σχετικών με την υγεία δαπανών που καταβλήθηκαν από τους εργοδότες, θα μπορούσαν να αποδοθούν στις απώλειες παραγωγικότητας κατά την εργασία.

Συμπληρώνοντας αυτή τη μελέτη, οι Schultz και Edington (έτος 2007) παρείχαν μια λεπτομερή ανάλυση των αποτελεσμάτων ορισμένων συνθηκών υγείας στην παραγωγικότητα. Οι εν λόγω συντάκτες εξέτασαν καταστάσεις όπως οι αλλεργίες, η αρθρίτιδα, ο χρόνιος πόνος, ο διαβήτης, και διαταραχές ψυχικής υγείας. Οι μελέτες ανέδειξαν, παραδείγματος χάριν, ότι η παρατεταμένη έκθεση των εργαζομένων στη γύρη (των λουλουδιών) προκαλεί τη μειωμένη απόδοσή τους στην εργασία. Τέλος, σημείωσαν ότι ο χρόνιος πόνος έπρεπε να μελετηθεί πιο ενδελεχώς προκειμένου να κατανοήσουμε καλύτερα την επιρροή του στην παραγωγικότητα.

Κακή υγεία και εξάντληση

Η εξάντληση και η μελλοντική κακή υγεία είναι συχνά άλλες συνέπειες του Παρουσιασμού. Παραδείγματος χάριν, οι Bergstrom, Bodin, Hagberg, Aronsson και Josephson (έτος 2009) διαπίστωσαν ότι ο Παρουσιασμός με ασθένεια ήταν ένας παράγοντας κινδύνου για μελλοντική άδεια ασθενείας. Επιπλέον, στη μελέτη τους για τις απαιτήσεις εργασίας και τον Παρουσιασμό, οι Demerouti και συνεργάτες (έτος 2009) διαπίστωσαν ότι ο Παρουσιασμός οδηγούσε στην αυξημένη εξάντληση.

Ο Παρουσιασμός μπορεί επίσης να έχει μια επίδραση στους επαγγελματικούς τραυματισμούς για τους εργάτες. Μια μελέτη του 2012 από το ίδρυμα “National Institute for Occupational Safety and Health” έδειξε ότι οι εργαζόμενοι με πρόσβαση στη μετ' αποδοχών άδεια για λόγους υγείας είχαν συνολικά 28% λιγότερες πιθανότητες να υποστούν μη θανάσιμους τραυματισμούς σε σχέση με τους εργαζομένους χωρίς πρόσβαση στη μετ' αποδοχών άδεια για λόγους υγείας.

Επιδημίες εργασιακών χώρων

Στην περίπτωση μιας μολυσματικής ασθένειας όπως η γρίπη, η εργασιακή κουλτούρα του Παρουσιασμού θα οδηγήσει αναπόφευκτα σε περαιτέρω μολύνσεις σε όλο το εργατικό δυναμικό και σε ένα πολύ ευρύτερο πρόβλημα. Το 2014 σε μία έρευνα από την “Canada Life Insurance” άνω του 80% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι είχαν αρρωστήσει ως αποτέλεσμα μιας μόλυνσης που εμφανίστηκε στον εργασιακό χώρο.

Μέτρηση του Παρουσιασμού

Οι μελετητές έχουν μετρήσει συχνά τον Παρουσιασμό από την άποψη του πόσο συχνά ένα άτομο παρευρίσκεται στην εργασία ενώ είναι ασθενής. Για παράδειγμα, οι Aronsson και συνεργάτες (έτος 2000) ρώτησαν τους συμμετέχοντες μέχρι ποιο σημείο το προηγούμενο

έτος είχαν πάει να εργαστούν παρά το γεγονός ότι αισθάνονταν ότι θα έπρεπε να έχουν πάρει αναρρωτική άδεια. Οι συμμετέχοντες μπορούσαν να επιλέξουν από ποτέ, μία φορά, μεταξύ δύο και 5 φορές, και περισσότερες από 5 φορές. Άλλοι ερευνητές έχουν εξετάσει τη συχνότητα του Παρουσιασμού, θέτοντας στους συμμετέχοντες μια παρόμοια ερώτηση. Οι απαντήσεις, εντούτοις, ήταν σε μια κλίμακα «των περιόδων της μίας ημέρας Παρουσιασμού, των περιόδων των 2-4 ημερών Παρουσιασμού, και των περιόδων των 5 ή περισσότερων ημερών Παρουσιασμού».

Εκτός από τη μέτρηση της συχνότητας του Παρουσιασμού, οι μελετητές κοιτάζουν συχνά να μετρήσουν τα αποτελέσματα της κακής υγείας στην παραγωγικότητα εργασίας. Το ερωτηματολόγιο περιορισμών εργασίας (“Work Limitations Questionnaire” - WLQ), χρησιμοποιείται συχνά για να εκπληρώσει αυτόν τον στόχο. Με 25 προτάσεις, εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες μπορούν να χειριστούν τις χρονικές, φυσικές, διανοητικές-διαπροσωπικές, και στοχοθετικές απαιτήσεις. Επιπλέον, η κλίμακα Παρουσιασμού Stanford (“Stanford Presenteeism Scale”) επιδιώκει να καθορίσει τα αποτελέσματα της υγείας στην παραγωγικότητα. Μετρά τις δυνατότητες των συμμετεχόντων να συγκεντρωθούν και να εκτελέσουν την εργασία παρά το γεγονός ότι αντιμετωπίζουν κάποιο πρόβλημα υγείας. Χρησιμοποιώντας έξι προτάσεις, οι συμμετέχοντες καθορίζουν το βαθμό με τον οποίο συμφωνούν με τις δηλώσεις που περιγράφουν πώς η κατάσταση υγείας τους μπορεί ή δεν μπορεί να επηρεάσει την εργασία τους. Η κλίμακα μετρά δύο παράγοντες που οι συντάκτες ονόμασαν «Ολοκλήρωση εργασίας» και «Αποφυγή της απόσπασης της προσοχής». Τέλος, ένα άλλο συχνά χρησιμοποιούμενο μέτρο είναι το ερωτηματολόγιο του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας (WHO) που ονομάζεται “Health and Work Performance Questionnaire” (HPQ). Αυτός ο τρόπος αυτο-αναφοράς ανακτά πληροφορίες για τις συνθήκες υγείας των συμμετεχόντων και τους καλεί να παράσχουν τις εκτιμήσεις τους για την απόδοση εργασίας τους. Το WLQ

και το ΗΡQ έχουν γίνει τα δύο δημοφιλέστερα εργαλεία. Πέραν αυτών, κάποιος μπορεί να έχει πρόσβαση σε πιο λεπτομερείς έρευνες που έχουν δημιουργηθεί για να υπολογίσουν τα αποτελέσματα της υγείας στην παραγωγικότητα.

Πρακτικές Επιπτώσεις

Λαμβάνοντας υπόψη την προβολή και τις δαπάνες του Παρουσιασμού, οι μελετητές έχουν προτείνει ποικίλα σχέδια δράσης για τους εργοδότες. Οι επιχειρήσεις πρέπει να εφαρμόσουν προγράμματα ευεξίας για τους υπαλλήλους τους που να στοχεύουν στην βελτίωση της υγείας και την αύξηση της παραγωγικότητας, λαμβάνοντας, παράλληλα, υπόψη τους, ότι τα αποτελέσματα αυτών των προγραμμάτων μπορούν να έχουν άμεσο αντίκτυπο στον Παρουσιασμό σε αντιδιαστολή με τον απλό Απουσιασμό, γεγονός το οποίο θα πρέπει να συνεκτιμηθεί κατά την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας αυτών των προγραμμάτων. Συμπληρώνοντας αυτή την πρόταση, οι Schultz και Edington (έτος 2007) έγραψαν ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδευτούν αποτελεσματικά έτσι ώστε να μπορούν να διαχειριστούν καλύτερα την υγεία τους. Επίσης σχολίασαν ότι οι εργοδότες πρέπει να συνεξετάσουν την υγεία των εργαζομένων που εκτίθενται σε συνθήκες εργασίας χαμηλού κινδύνου με αυτών που εργάζονται κάτω από υψηλού κινδύνου συνθήκες υγείας. Στις ΗΠΑ, μια άλλη πρόταση ήταν να καθιερωθεί η μετ' αποδοχών άδεια ασθένειας σε όλους τους εργαζομένους, πρόταση η οποία υιοθετήθηκε για πρώτη φορά με σχετικό νομοσχέδιο τον Νοέμβριο του 2006 από το San Francisco.

Ακολουθεί αναφορά και θεωρητική ανάλυση της έννοιας της Εργασιακής Δέσμευσης (Engagement) που αποτελεί την τρίτη εξεταζόμενη μεταβλητή της συγκεκριμένης εργασίας και της επίδρασης στους εργαζόμενους στον τραπεζικό κλάδο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

Η Εργασιακή Δέσμευση (Engagement) είναι μία ιδιότητα της σχέσης μεταξύ ενός οργανισμού και των υπαλλήλων του. Ένας «δεσμευμένος υπάλληλος» είναι ένας που απορροφάται πλήρως και είναι ενθουσιώδης με την εργασία του και έτσι εφαρμόζει θετικές ενέργειες για να προαγάγει τη φήμη και τα ενδιαφέροντα του οργανισμού.

«Μια εταιρεία με «υψηλή» Εργασιακή Δέσμευση επομένως αναμένεται να υπεραποδίδει σε σύγκριση με τις εταιρείες με «χαμηλή» Εργασιακή Δέσμευση, θεωρώντας όλους τους άλλους δείκτες ως όμοιους» (Crim, Dan and Gerard H. Seijts - 2006). Υπάρχει, ωστόσο, μια σειρά ορισμών που έχουν προκύψει γύρω από τις έννοιες σχετικά με την Εργασιακή Δέσμευση. Οι ερευνητές έχουν εξετάσει τη συμμετοχή, την αφοσίωση και την παραγωγικότητα των υπαλλήλων. Οι οργανισμοί εστίαζαν συχνά στους τρόπους για να δημιουργήσουν Εργασιακή Δέσμευση παρά επιδίωκαν να βρουν αντικειμενικούς τρόπους μέτρησής της. Επομένως πρέπει να ληφθεί ιδιαίτερη προσοχή όταν εξετάζονται διάφορες στατιστικές γύρω από την Εργασιακή Δέσμευση.

3.1. Ορισμοί

Ο William Kahn (έτος 1990) παρείχε τον πρώτο επίσημο ορισμό της προσωπικής δέσμευσης ως «η εκμετάλλευση των εαυτών των μελών οργανισμών στους ρόλους εργασίας τους. Στη δέσμευση, τα άτομα υιοθετούν και εκφράζονται φυσικά, γνωστικά, και συναισθηματικά κατά τη διάρκεια αποδόσεων ρόλου». (σελ. 692)

Το 1993, οι Schmidt και συνεργάτες πρότειναν μια γέφυρα μεταξύ της προϋπάρχουσας έννοιας της «ικανοποίησης εργασίας» και της Εργασιακής Δέσμευσης με τον ορισμό: «η συμμετοχή ενός υπαλλήλου με δέσμευση και ικανοποίηση με την εργασία. Η Εργασιακή Δέσμευση είναι ένα τμήμα της διατήρησης υπαλλήλων». Αυτός ο καθορισμός ενσωματώνει

τις κλασικές έννοιες της ικανοποίησης εργασίας (Smith και συνεργάτες, 1969), και της οργανωσιακής δέσμευσης (Meyer & Allen, 1991).

Ο ορισμός της Εργασιακής Δέσμευσης παραμένει προβληματικός. Στην αναθεώρησή τους το 2011, οι Shuck και Wollard αναγνωρίζουν τέσσερις κύριες υπο-έννοιες μέσα στον όρο:

1. Προσέγγιση «Ανάγκης ικανοποίησης», στην οποία η δέσμευση είναι η έκφραση του εαυτού κάποιου σε συμπεριφορές εργασιών.
2. Προσέγγιση «αντίθεσης υπερκόπωσης», στην οποία η ενέργεια, η συμμετοχή, η αποτελεσματικότητα παρουσιάζονται ως αντίθετα των καθιερωμένων εννοιών υπερκόπωσης: εξάντληση, κυνισμός και έλλειψη ολοκλήρωσης.
3. Προσέγγιση ικανοποίησης-δέσμευσης, στην οποία η δέσμευση είναι μια πιο τεχνική έκδοση της ικανοποίησης εργασίας, αποδεδειγμένως από τη Q12 έρευνα δέσμευσης του Gallup που δίνει έναν συσχετισμό $r=.91$ με ένα μέτρο (ικανοποίηση εργασίας).
4. Η πολυδιάστατη προσέγγιση, στην οποία μια σαφής διάκριση διατηρείται μεταξύ της εργασιακής και της οργανωσιακής δέσμευσης, συνήθως με την αρχική εστίαση στις πηγές και τις συνέπειες στην απόδοση ρόλου παρά στον οργανωσιακό προσδιορισμό.

Καθεμία από αυτές τις 4 υπο-έννοιες εστιάζει σε διαφορετική πλευρά της Δέσμευσης:

1. Στη σχέση της Δέσμευσης με την απόδοση του ρόλου
2. Στη θετική σχέση της Δέσμευσης με την καλή φυσική κατάσταση του εργαζομένου σε αντίθεση με την υπερκόπωση/εξάντληση
3. Στη σχέση της Δέσμευσης με δημιουργικές θέσεις εργασίας και
4. Στη σχέση της Δέσμευσης ταυτόχρονα με τη δουλειά αλλά και τον οργανισμό.

Οι Macey και Schneider (2008) πρότειναν μία εξαντλητική σύνθεση όλων των στοιχείων που έχουν αποδοθεί στη Δέσμευση. Το πλαίσιο της εργασίας τους περιλαμβάνει:

1. δέσμευση χαρακτηριστικών προσωπικότητας (π.χ., ευσυνειδησία, επιπτώσεις θετικών γνωρισμάτων, προληπτική προσωπικότητα)
2. δέσμευση ψυχολογικής κατάστασης (π.χ., ικανοποίηση, συμμετοχή, ενδυνάμωση) και
3. συμπεριφορική δέσμευση (π.χ., συμπεριφορά πρόσθετου ρόλου, πρόληψη, επέκταση ρόλου).

Συνεπώς, όπως ο Saks (2008) έχει σημειώσει στην κριτική του, για τους Macey και Schneider, «η δέσμευση» χρησιμεύει ως ένας όρος ομπρέλα για οτιδήποτε θέλει κάποιος να είναι. Αντίθετα, οι Schaufeli και Bakker (2010) πρότειναν ένα πιο περιοριστικό μοντέλο που εξετάζει την εργασιακή δέσμευση ως μία βιωμένη ψυχολογική κατάσταση που μεσολαβεί μεταξύ των εργασιακών και προσωπικών πόρων και των αποτελεσμάτων του οργανισμού.

Ως εκ τούτου, αντίθετα από τους Macey και Schneider (2008), οι οποίοι παρουσιάζουν μια ταξινόμηση που καλύπτει το συνολικό εύρος αντιλήψεων και απόψεων που με τον έναν ή άλλο τρόπο έχουν συσχετιστεί με τη Δέσμευση, ο ορισμός αυτός διακρίνει την εμπειρία – βίωση της Εργασιακής Δέσμευσης από τις αντιλαμβανόμενες πηγές και συνέπειες. Αυτό σημαίνει ότι ούτε οι αποδοτικές εργασίες (όπως στην προσέγγιση Ικανοποίησης – Δέσμευσης) ούτε η συμπεριφορά απόδοσης εργαζομένων (όπως στην επιχειρησιακή – Business προσέγγιση) λαμβάνονται υπόψη ως θεμελιώδη στοιχεία της Εργασιακής Δέσμευσης.

3.2. Συσχετισμοί

Πριν από τη χρήση του όρου από τον Kahn στα μέσα του 1990, μια σειρά εννοιών σχετικά με την Εργασιακή Δέσμευση είχαν ερευνηθεί στα πλαίσια της Θεωρίας Διοίκησης. Το ηθικό υπαλλήλων, η ηθική εργασίας, η παραγωγικότητα και το κίνητρο είχαν διερευνηθεί σε σειρά ξεκινώντας από την εργασία της Mary Parker Follett στις αρχές της δεκαετίας του 1920. Μελέτες βασισμένες σε έρευνα του Δεύτερου Παγκόσμιου Πολέμου για την ηγεσία και το ηθικό ομάδας δημιούργησαν την πεποίθηση ότι τέτοιες ιδιότητες θα μπορούσαν να ερευνηθούν και να μετρηθούν. Αργότερα, ο Frederick Herzberg συμπέρανε ότι το θετικό κίνητρο οδηγείται από τους διευθυντές που δίνουν στους υπαλλήλους τους αναπτυξιακές ευκαιρίες, δραστηριότητα που αποκάλεσε «κάθετο εμπλουτισμό».

3.3. Παράγοντες συνεισφοράς που επιδρούν στην Εργασιακή Δέσμευση

Με το ευρύ φάσμα των ορισμών έρχεται μία ποικιλία πιθανών παραγόντων συνεισφοράς στα επιθυμητά επίπεδα Εργασιακής Δέσμευσης. Μερικά παραδείγματα:

Συμμετοχή

Η Eileen Appelbaum και οι συνάδελφοί της (2000) μελέτησαν 15 εταιρείες σιδήρου, 17 εταιρείες ενδυμασίας, και 10 εταιρείες ηλεκτρονικών οργάνων και εξοπλισμού εικόνας. Ο σκοπός τους ήταν να συγκρίνουν τα παραδοσιακά συστήματα παραγωγής με τα ευέλικτα υψηλής απόδοσης συστήματα παραγωγής που περιλαμβάνουν ομάδες, κατάρτιση, και συστήματα αμοιβής με κίνητρα. Και στις τρεις βιομηχανίες, οι εγκαταστάσεις που χρησιμοποιούσαν τις πρακτικές υψηλής συμμετοχής παρουσίασαν ανώτερη απόδοση. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι στις εγκαταστάσεις υψηλής συμμετοχής παρουσίασαν πιο θετικές στάσεις, συμπεριλαμβανομένης της εμπιστοσύνης, της οργανωσιακής δέσμευσης και της εγγενούς απόλαυσης της εργασίας. Η έννοια έχει κερδίσει δημοτικότητα δεδομένου ότι

διάφορες μελέτες έχουν καταδείξει συνδέσμους με την παραγωγικότητα. Συνδέεται συχνά με την έννοια της φωνής και της ενδυνάμωσης των υπαλλήλων.

Δύο μελέτες υπαλλήλων σε ασφαλιστικές επιχειρήσεις εξέτασαν τον αντίκτυπο των αντιλήψεων υπαλλήλων ότι είχαν τη δύναμη να λάβουν τις αποφάσεις, την ικανοποιητική γνώση και τις πληροφορίες ώστε να κάνουν την εργασία τους αποτελεσματικά, αλλά και τις ανταμοιβές για υψηλή απόδοση. Και οι δύο μελέτες περιέλαβαν μεγάλα δείγματα υπαλλήλων (3.570 υπάλληλοι σε 49 οργανισμούς και 4.828 υπάλληλοι σε 92 οργανισμούς). Και στις δύο μελέτες, οι πρακτικές διοίκησης με υψηλή συμμετοχή συνδέθηκαν θετικά με το ηθικό του εργαζομένου, τη διατήρηση υπαλλήλων και τη σταθερή χρηματοοικονομική απόδοση της εταιρείας. Ο Wyatt διαπίστωσε ότι οι οργανισμοί με υψηλή δέσμευση (εταιρεία με πιστούς και αφοσιωμένους υπαλλήλους) ξεπέρασαν σε απόδοση εκείνους τους οργανισμούς με χαμηλή δέσμευση κατά 47% στη μελέτη του 2000 και κατά 200% στη μελέτη του 2002.

Δέσμευση

Οι υπάλληλοι με το πιο υψηλό επίπεδο δέσμευσης αποδίδουν κατά 20% περισσότερο και είναι κατά 87% λιγότερο πιθανό να αφήσουν τον οργανισμό, γεγονός που αποδεικνύει ότι η δέσμευση συνδέεται με την οργανωσιακή απόδοση. (Lockwood, Nancy – 2007).

Παραγωγικότητα

Σε μια μελέτη εταιρειών παροχής υπηρεσιών, το Hay Group (έτος 2002) διαπίστωσε ότι τα γραφεία με τους δεσμευμένους υπαλλήλους ήταν μέχρι 43% παραγωγικότερα. Η ικανοποίηση από την εργασία συνδέεται επίσης με την παραγωγικότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας. Περιγράφεται η διαδικασία συλλογής δεδομένων και οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν για να αναλυθούν οι 3 εξεταζόμενες μεταβλητές (έννοιες Ψυχολογικού Συμβολαίου, Παρουσιασμού και Εργασιακής Δέσμευσης) καθώς και τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος.

4.1. Δείγμα

Η συλλογή των δεδομένων έγινε μέσω συμπλήρωσης ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου (Google Drive). Τα ερωτηματολόγια εστάλησαν σε 1^η φάση προς συμπλήρωση σε όλους τους εργαζόμενους τριών υπό εκκαθάριση τραπεζών:

1. Τράπεζα Χ (Συνολικά: 19 εργαζόμενοι)
2. Τράπεζα Κ (Συνολικά: 17 εργαζόμενοι)
3. Τράπεζα Ρ (Συνολικά: 23 εργαζόμενοι)

Ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες η εθελοντική συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, δηλώνοντας ξεκάθαρα ότι τα ερωτηματολόγια ήταν ανώνυμα και ότι οι προσωπικές τους απαντήσεις θα ήταν εμπιστευτικές. Για το σκοπό αυτό, το ερωτηματολόγιο δεν ζητούσε ονοματεπώνυμο ή άλλο στοιχείο που θα μπορούσε να παραπέμψει σε συγκεκριμένο άτομο, αλλά ένα κωδικό ανά συμμετέχοντα που αποτελούταν από:

«Συμπληρώστε με την εξής σειρά (χωρίς κενό) τα 2 πρώτα γράμματα της πόλης όπου εργάζεστε, τα 2 πρώτα γράμματα του ονόματος της μητέρας σας και τα 3 τελευταία ψηφία του κινητού σας τηλεφώνου (π.χ. ΑΘΒΑ334 από τις αντίστοιχες απάντησεις: Αθήνα - Βασιλική - 6934488334)».

Με αυτό τον τρόπο, το ερωτηματολόγιο διατηρήθηκε ανώνυμο αλλά ταυτόχρονα έγινε και ο έλεγχος για πιθανές διπλές εγγραφές από το ίδιο άτομο.

Τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια της 1^{ης} φάσης ήταν συνολικά 53 (89,8%) από το σύνολο των 59 εργαζομένων και των 3 τραπεζών.

Σε 2^η φάση τα ερωτηματολόγια εστάλησαν προς συμπλήρωση σε εργαζομένους λοιπών τραπεζών (όχι υπό εκκαθάριση). Τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια της 2^{ης} φάσης ήταν συνολικά 84. Άρα το συνολικό δείγμα της έρευνας ανέρχεται σε 137 άτομα.

4.2. Κλίμακες ερωτηματολογίων

Οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν στα ερωτηματολόγια ήταν οι εξής:

Ψυχολογικό Συμβόλαιο

Για το Ψυχολογικό Συμβόλαιο χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα που αφορά στις Υποχρεώσεις εργαζομένου (“Employee Obligations Scale – “Psychological Contract Inventory” , Denise M. Rousseau, 2008). Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 28 ερωτήσεις σχετικά με το βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος έχει κάνει τις ακόλουθες δεσμεύσεις ή έχει τις ακόλουθες υποχρεώσεις απέναντι στον εργοδότη του/της. Ζητήθηκε από τους εργαζόμενους να διαβάσουν κάθε ερώτημα προσεκτικά και να αποφασίσουν πόσο συχνά ισχύει για εκείνους το περιεχόμενο της κάθε δήλωσης σύμφωνα με την παρακάτω κλίμακα:

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

Κάποιες ενδεικτικές ερωτήσεις από το σύνολο των 28:

[1. Παραιτούμαι όποτε επιθυμώ.]
[7. Θα παραμείνω σε αυτή την επιχείρηση επ' αόριστον.]

[8. Δεν έχω μελλοντικές υποχρεώσεις απέναντι σε αυτόν τον εργοδότη.]
[14. Σκοπεύω να μείνω εδώ για ένα μακροχρόνιο διάστημα.]
[15. Φεύγω οποιαδήποτε στιγμή το θελήσω.]
[23. Δεσμεύομαι προσωπικά απέναντι σε αυτή την επιχείρηση.]

Παρουσιασμός

Για τον Παρουσιασμό χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο (Johns, 2011) με τα εξής 2 ερωτήματα στα οποία ο εργαζόμενος καλείται να απαντήσει χρησιμοποιώντας την κλίμακα:

1= Ποτέ , 2= Σπάνια, 3= Κάποιες φορές, 4= Συχνά, 5= Συνεχώς

[1.Τους τελευταίους 6 μήνες υπήρχαν φορές που πήγα στη δουλειά μου παρότι αισθανόμουν ότι θα έπρεπε να είχα πάρει αναρρωτική άδεια λόγω της καταστάσεως της υγείας μου.]
[2.Συνέχισα να εργάζομαι ενώ θα ήταν καλύτερα να έχω πάρει αναρρωτική άδεια.]

Εργασιακή δέσμευση

Χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα UWES (Utrecht Work Engagement Scale–9 [UWES-9]) – (Πηγή: Schaufeli και Bakker (2003)). Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 17 ερωτήματα σχετικά με το πώς αισθάνεται ο εργαζόμενος στην εργασία. Ζητήθηκε από τους εργαζόμενους να διαβάσουν κάθε ερώτημα προσεκτικά και να αποφασίσουν πόσο συχνά ισχύει για εκείνους το περιεχόμενο της κάθε δήλωσης σύμφωνα με την παρακάτω κλίμακα:

0=Ποτέ, 1= Σχεδόν ποτέ, 2= Μερικές φορές, 3= Τακτικά, 4= Συχνά, 5= Πολύ συχνά, 6= Πάντα

Κάποιες ενδεικτικές ερωτήσεις από το σύνολο των 28:

[1. Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα.]
[5. Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου.]

[6. Όταν εργάζομαι ξεχνώ τα πάντα γύρω μου.]
[7. Η εργασία μου με εμπνέει.]
[13. Η δουλειά μου αποτελεί πρόκληση για μένα.]
[17. Δείχνω πάντοτε επιμονή στη δουλειά μου, ακόμα κι όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά.]

4.3. Δημογραφικά

Τέλος, για την ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να απαντήσουν σε ερωτήσεις που αφορούσαν στα:

- Φύλο
- Ηλικία
- Επίπεδο εκπαίδευσης
- Τύπο εργασιακής απασχόλησης (ολική / μερική)
- Έτη εργασιακής εμπειρίας
- Οικογενειακή κατάσταση

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

Ο στόχος της εργασίας είναι η σύγκριση των καταστάσεων Ψυχολογικού Συμβολαίου, Παρουσιασμού και Εργασιακής Δέσμευσης μεταξύ των υπαλλήλων των υπό εκκαθάριση τραπεζών και των υπαλλήλων που εργάζονται σε τράπεζες υπό κανονική λειτουργία. Με βάση αυτά, παρατίθενται οι παρακάτω υποθέσεις οι οποίες θα επαληθευτούν ή θα καταρριφθούν στο Κεφάλαιο 7 - Συμπεράσματα:

Υπόθεση 1

Οι εργαζόμενοι σε τράπεζες υπό εκκαθάριση εμφανίζουν Συναλλακτικό (transactional) Ψυχολογικό Συμβόλαιο.

Υπόθεση 2

Οι εργαζόμενοι σε τράπεζες υπό κανονική λειτουργία εμφανίζουν Σχισιακό (relational) Ψυχολογικό Συμβόλαιο.

Υπόθεση 3

Οι εργαζόμενοι σε τράπεζες υπό εκκαθάριση εμφανίζουν αρνητικό Παρουσιασμό.

Υπόθεση 4

Οι εργαζόμενοι σε τράπεζες υπό κανονική λειτουργία εμφανίζουν θετικό Παρουσιασμό.

Υπόθεση 5

Οι εργαζόμενοι σε τράπεζες υπό εκκαθάριση δεν εμφανίζουν Εργασιακή Δέσμευση.

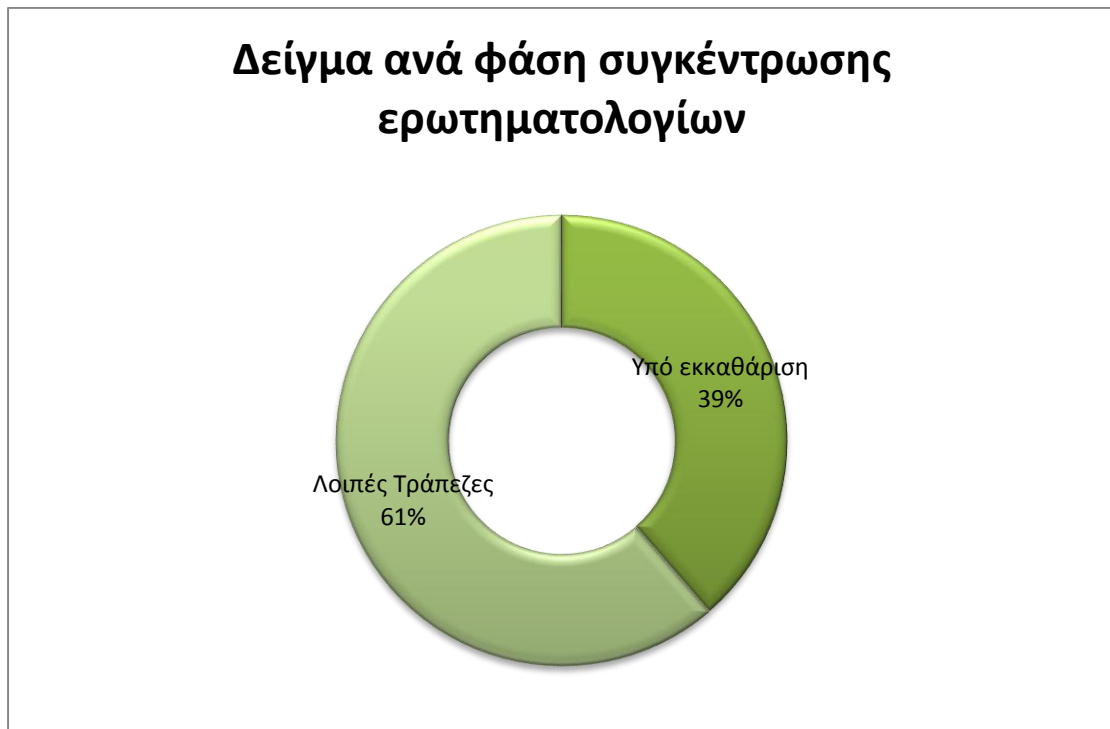
Υπόθεση 6

Οι εργαζόμενοι σε τράπεζες υπό κανονική λειτουργία εμφανίζουν Εργασιακή Δέσμευση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

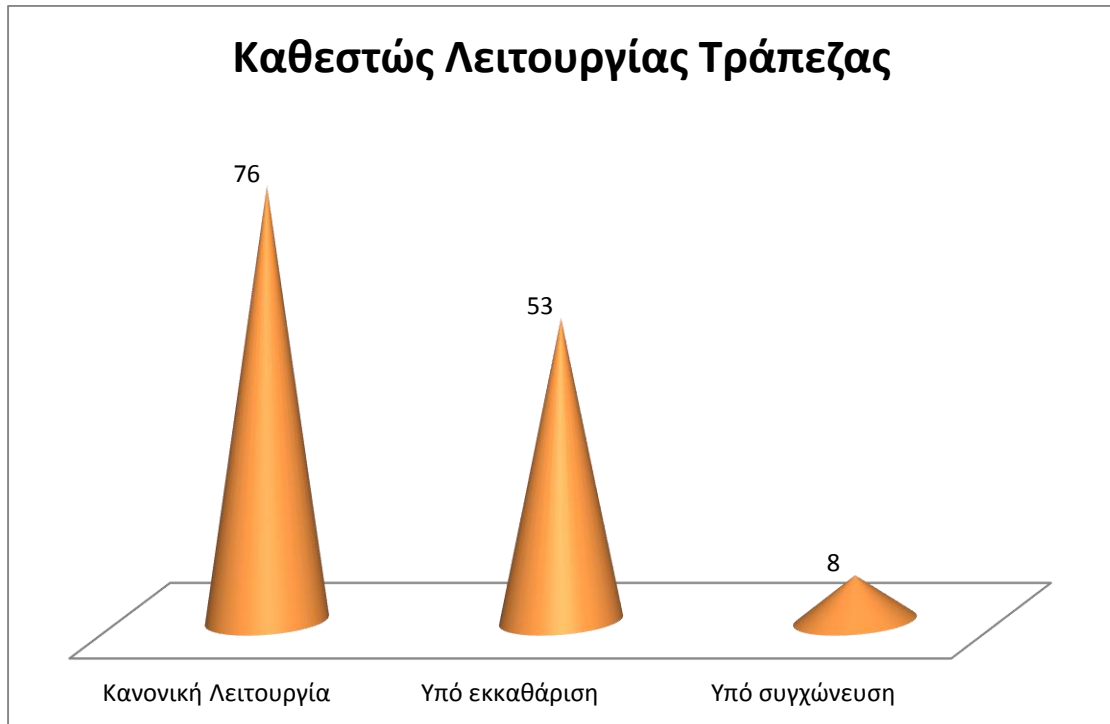
6.1. Περιγραφική Στατιστική

Γράφημα 1 – Πληθυσμός ανά φάση ερωτηματολογίων



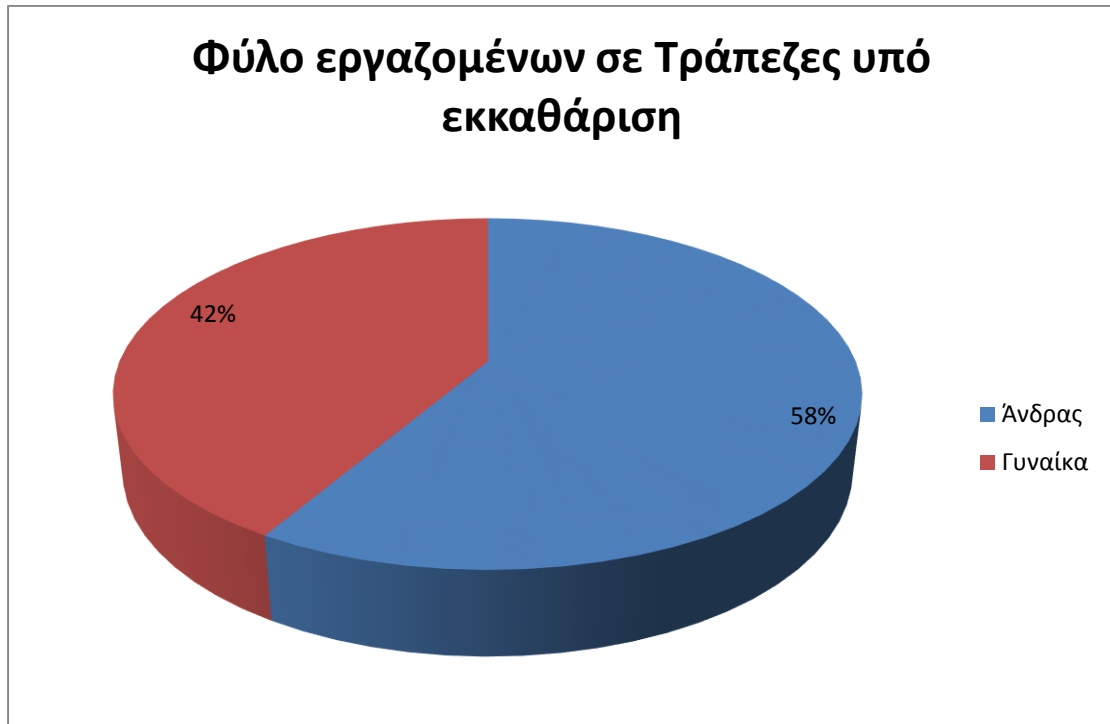
Με τη βοήθεια του Γραφήματος 1, διακρίνεται ότι το 39% (53 άτομα) του συνολικού δείγματος ανήκαν στις Τράπεζες υπό καθεστώς εκκαθάρισης και το 61% (84 άτομα) του συνολικού δείγματος ανήκαν σε Λοιπές Τράπεζες (υπό κανονική λειτουργία ή υπό συγχώνευση).

Γράφημα 2 – Πληθυσμός δείγματος ανά καθεστώς λειτουργίας Τράπεζας



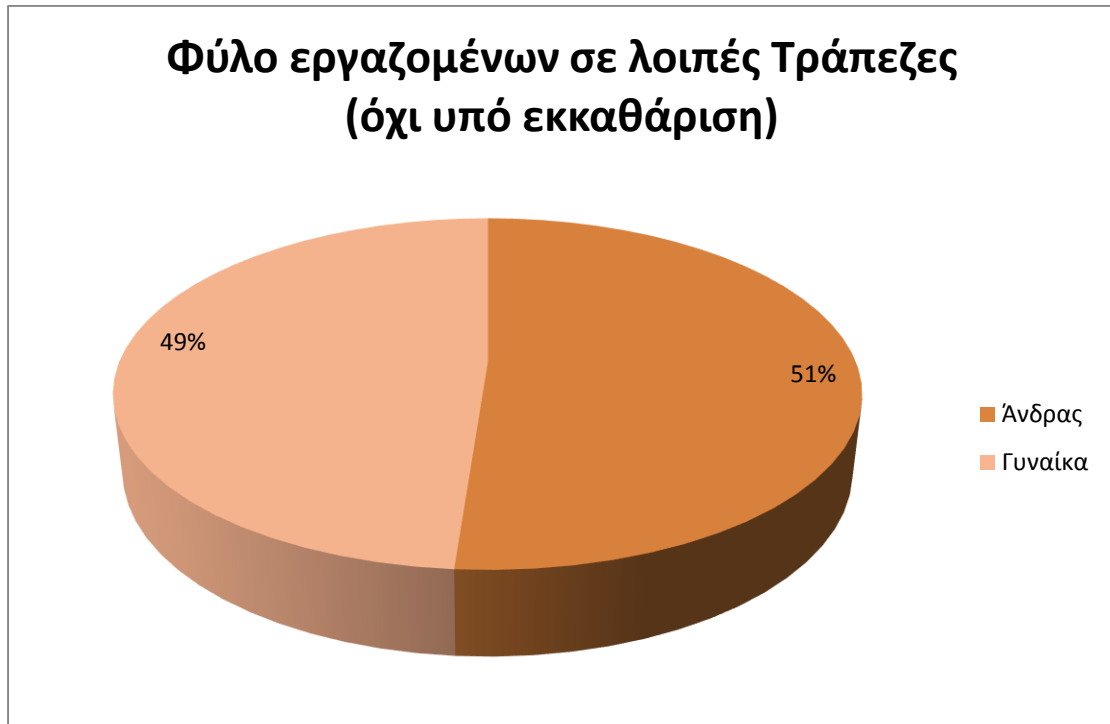
Με τη βοήθεια του Γραφήματος 2, διακρίνεται ότι από το 61% (84 άτομα) των Λοιπών Τραπεζών, τα 76 άτομα (55%) εργάζονται σε τράπεζες υπό κανονική λειτουργία και μόλις 8 άτομα (6%) εργάζονται σε τράπεζα που περνάει ή έχει περάσει από καθεστώς συγχώνευσης.

Γράφημα 3 – Ποσοστό εργαζομένων ανά φύλο (Τράπεζες υπό εκκαθάριση)



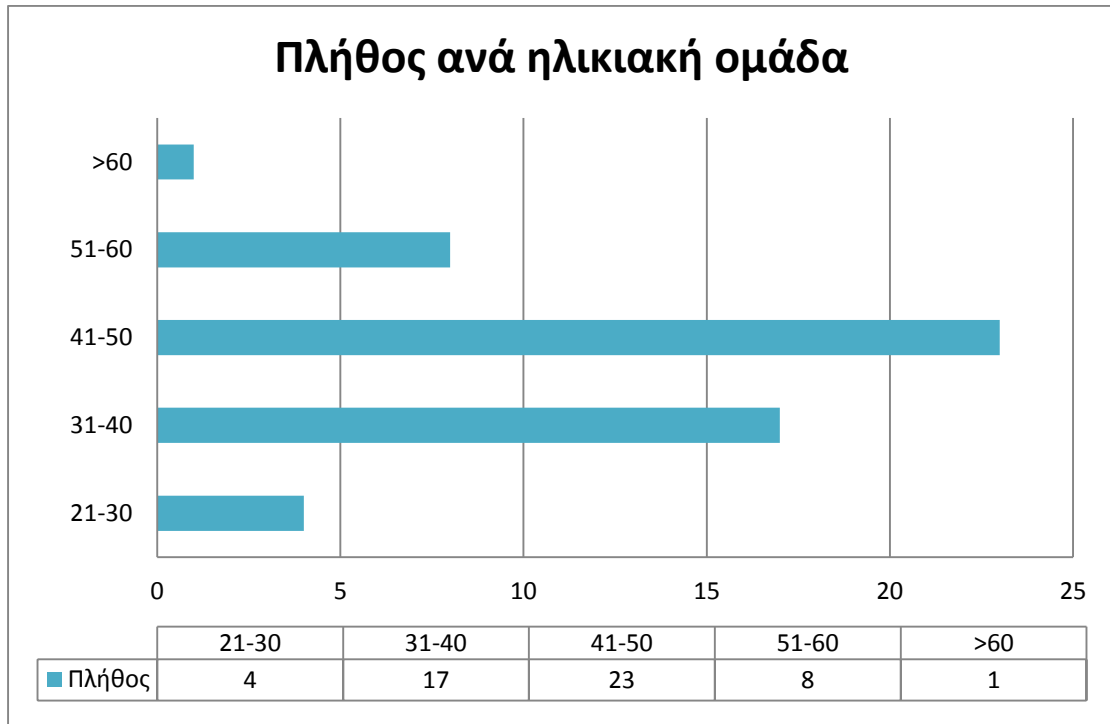
Με τη βοήθεια του Γραφήματος 3 , διακρίνεται ότι από το σύνολο των 53 εργαζόμενων σε τράπεζες υπό καθεστώς εκκαθάρισης, το 58% (31) ήταν άνδρες σε αντιδιαστολή με το 42% (22) που ήταν γυναίκες.

Γράφημα 4 – Ποσοστό εργαζομένων ανά φύλο (λοιπές Τράπεζες)



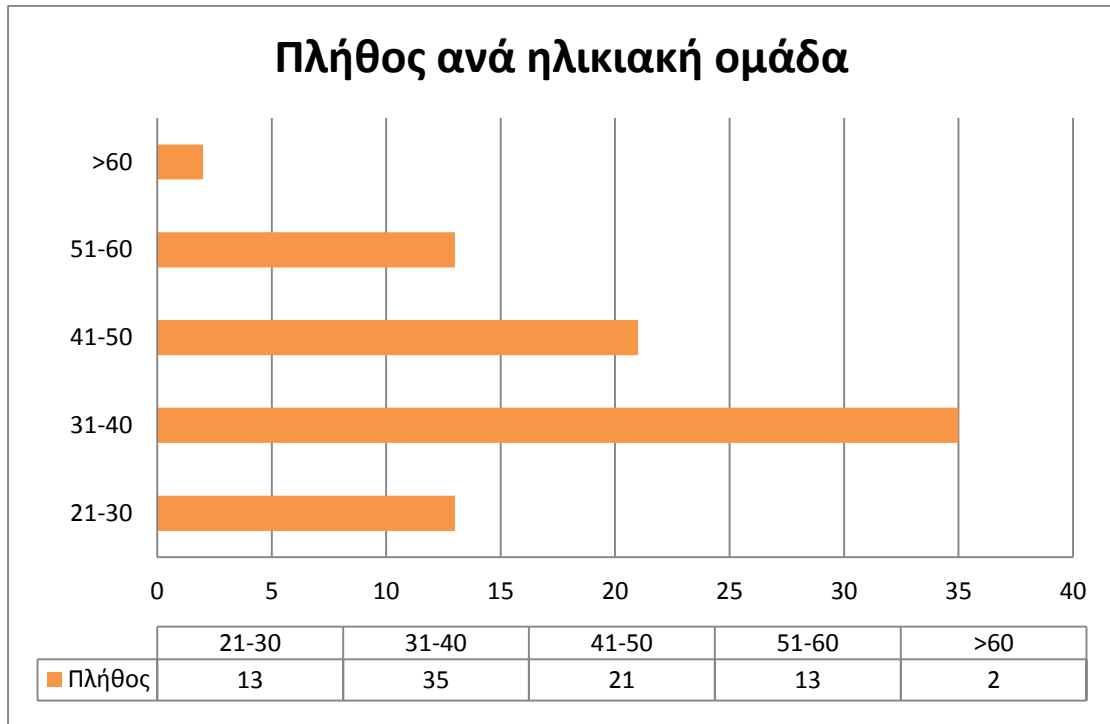
Με τη βοήθεια του Γραφήματος 4 , διακρίνεται ότι από το σύνολο των 84 εργαζόμενων σε λοιπές τράπεζες, το 51% (43) ήταν άνδρες σε αντιδιαστολή με το 49% (41) που ήταν γυναίκες.

Γράφημα 5 – Πλήθος συμμετεχόντων ανά ηλικιακή ομάδα (Τράπεζες υπό εκκαθάριση)



Με τη βοήθεια του Γραφήματος 5, διακρίνεται ότι το 75% (40 άτομα) των συμμετεχόντων στην έρευνα που εργάζονται σε τράπεζες υπό καθεστώς εκκαθάρισης ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 31-50 ετών. Το 8% (4 άτομα) ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 21-30 ετών, το 15% (8 άτομα) ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 51-60 ετών και μόλις το 2% (1 άτομο) είναι πάνω από 60 ετών.

Γράφημα 6 – Πλήθος συμμετεχόντων ανά ηλικιακή ομάδα (λοιπές Τράπεζες)



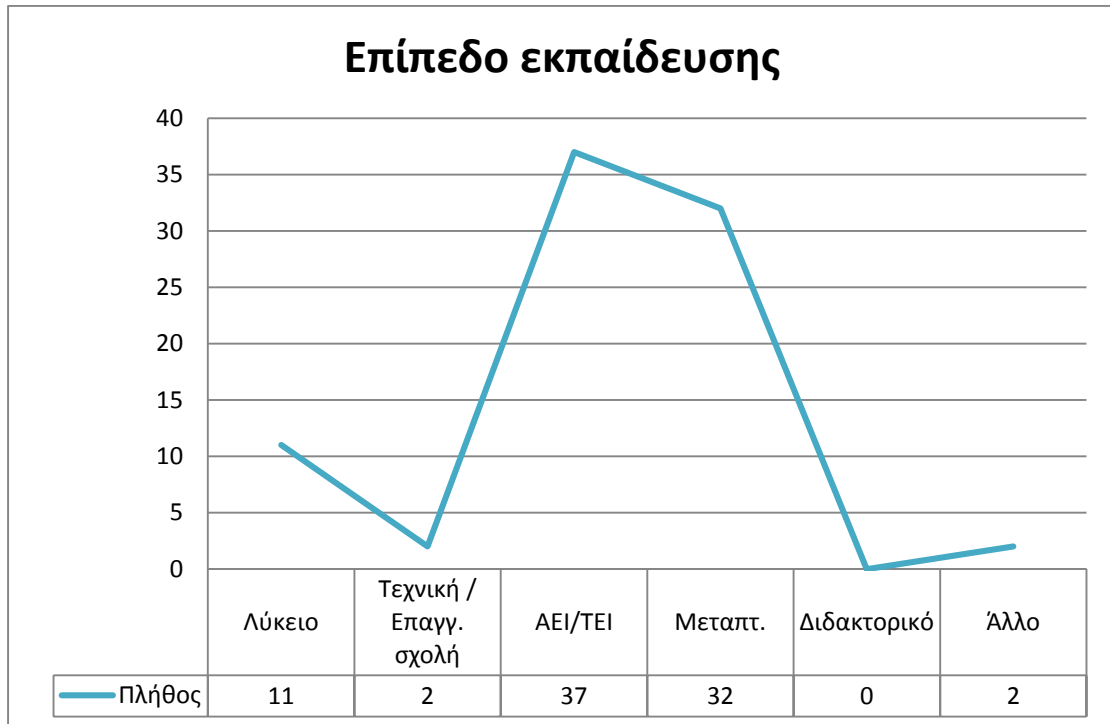
Με τη βοήθεια του Γραφήματος 6, διακρίνεται ότι το 68% (56 άτομα) των συμμετεχόντων στην έρευνα που εργάζονται σε λοιπές τράπεζες (όχι υπό καθεστώς εκκαθάρισης) ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 31-50 ετών. Το 15% (13 άτομα) ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 21-30 ετών, το 15% (13 άτομα) ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 51-60 ετών και μόλις το 2% (2 άτομα) είναι πάνω από 60 ετών.

Γράφημα 7 – Πλήθος δείγματος ανά επίπεδο εκπαίδευσης (Τράπεζες υπό εκκαθάριση)



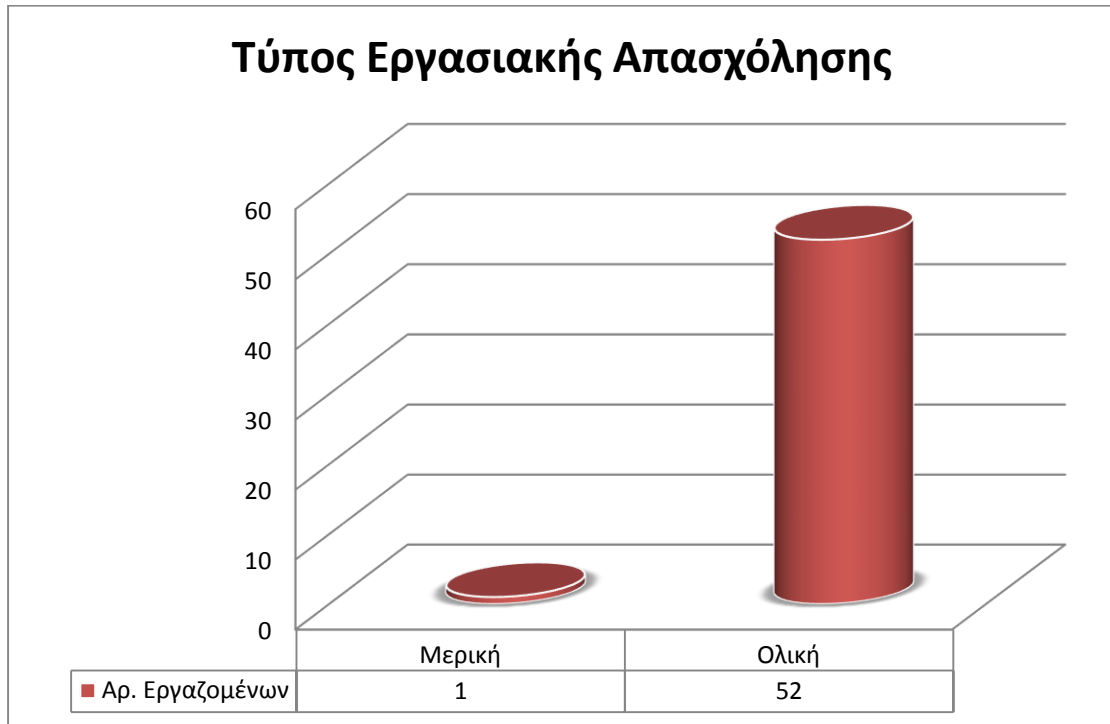
Με τη βοήθεια του Γραφήματος 7, διακρίνεται ότι το 77% (41 άτομα) των συμμετεχόντων στην έρευνα που εργάζονται σε τράπεζες υπό καθεστώς εκκαθάρισης έχουν Ανώτατη εκπαίδευση (ΑΕΙ/ΤΕΙ, Μεταπτυχιακό, Διδακτορικό).

Γράφημα 8 – Πλήθος δείγματος ανά επίπεδο εκπαίδευσης (λοιπές Τράπεζες)



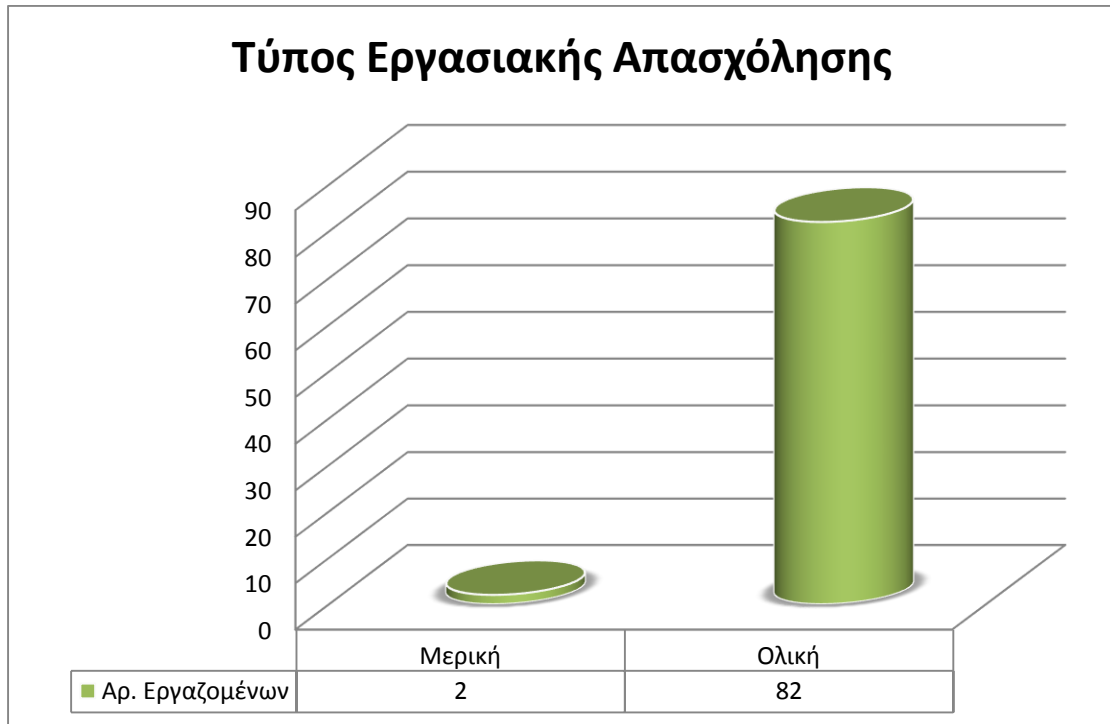
Με τη βοήθεια του Γραφήματος 8, διακρίνεται ότι το 82% (69 άτομα) των συμμετεχόντων στην έρευνα που εργάζονται σε λοιπές τράπεζες (όχι υπό καθεστώς εκκαθάρισης) έχουν Ανώτατη εκπαίδευση (ΑΕΙ/ΤΕΙ, Μεταπτυχιακό, Διδακτορικό).

Γράφημα 9 – Πλήθος δείγματος ανά τύπο Εργασιακής Απασχόλησης (Τράπεζες υπό εκκαθάριση)



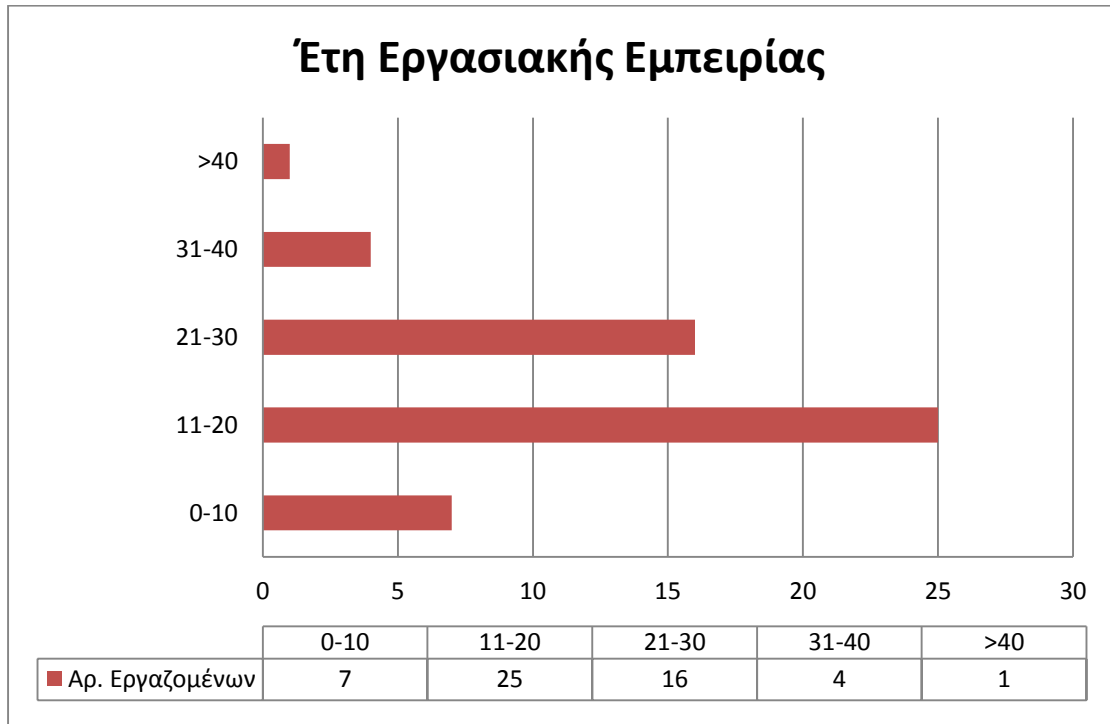
Με τη βοήθεια του Γραφήματος 9, διακρίνεται ότι το 98% (52 άτομα) των συμμετεχόντων στην έρευνα που εργάζονται σε τράπεζες υπό καθεστώς εκκαθάρισης έχουν ολική εργασιακή απασχόληση, σε αντίθεση με το μόλις 2% (1 άτομο) που έχει μερική.

Γράφημα 10 – Πλήθος δείγματος ανά τύπο Εργασιακής Απασχόλησης (λοιπές Τράπεζες)



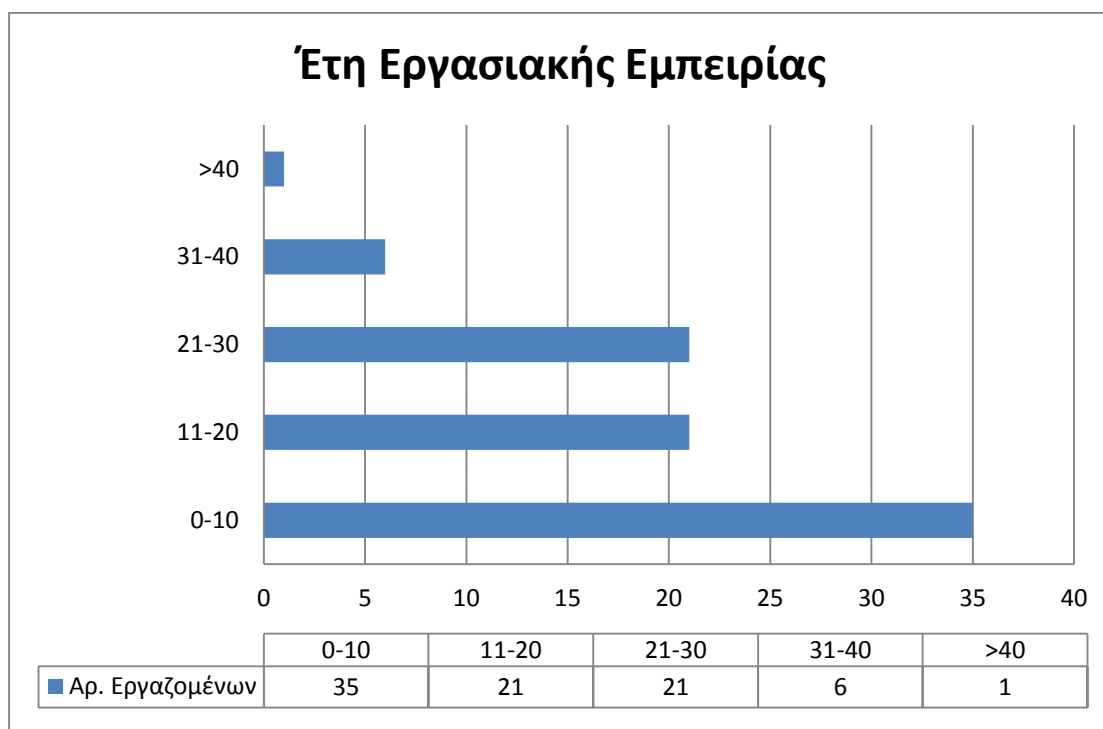
Με τη βοήθεια του Γραφήματος 10, διακρίνεται ότι το 98% (82 άτομα) των συμμετεχόντων στην έρευνα που εργάζονται σε λοιπές τράπεζες (όχι υπό καθεστώς εκκαθάρισης) έχουν ολική εργασιακή απασχόληση, σε αντίθεση με το μόλις 2% (2 άτομα) που έχουν μερική.

Γράφημα 11 – Πλήθος δείγματος ανά Έτη Εργασιακής Εμπειρίας (Τράπεζες υπό εκκαθάριση)



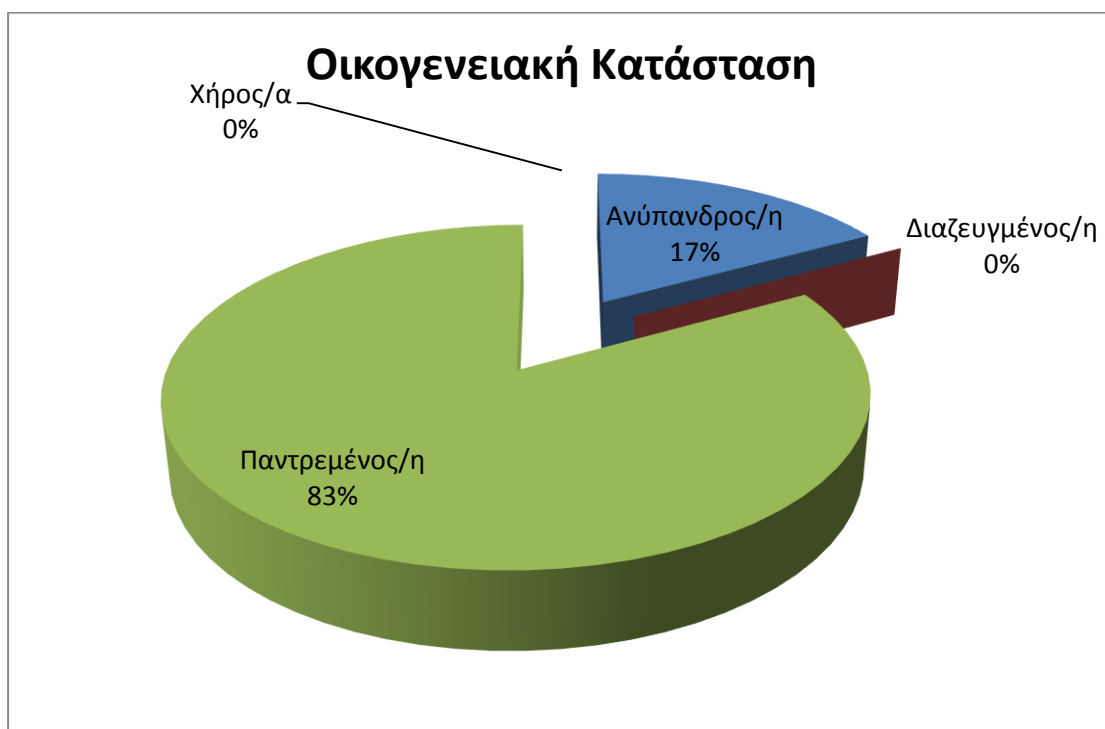
Με τη βοήθεια του Γραφήματος 11, διακρίνεται ότι το 91% (48 άτομα) των συμμετεχόντων στην έρευνα που εργάζονται σε τράπεζες υπό καθεστώς εκκαθάρισης έχουν από 0-30 έτη εργασιακής εμπειρίας. Πιο συγκεκριμένα το μεγαλύτερο πλήθος (25 άτομα ή 47%) ανήκουν στην ομάδα με εμπειρία 11-20 έτη, 16 άτομα ή 30% ανήκουν στην ομάδα με εμπειρία 21-30 έτη και 7 άτομα ή 13% ανήκουν στην ομάδα με εμπειρία 0-10 έτη. Μόλις 5 άτομα (9%) εμφανίζουν εργασιακή εμπειρία άνω των 31 ετών.

Γράφημα 12 – Πλήθος δείγματος ανά Έτη Εργασιακής Εμπειρίας (Λοιπές Τράπεζες)



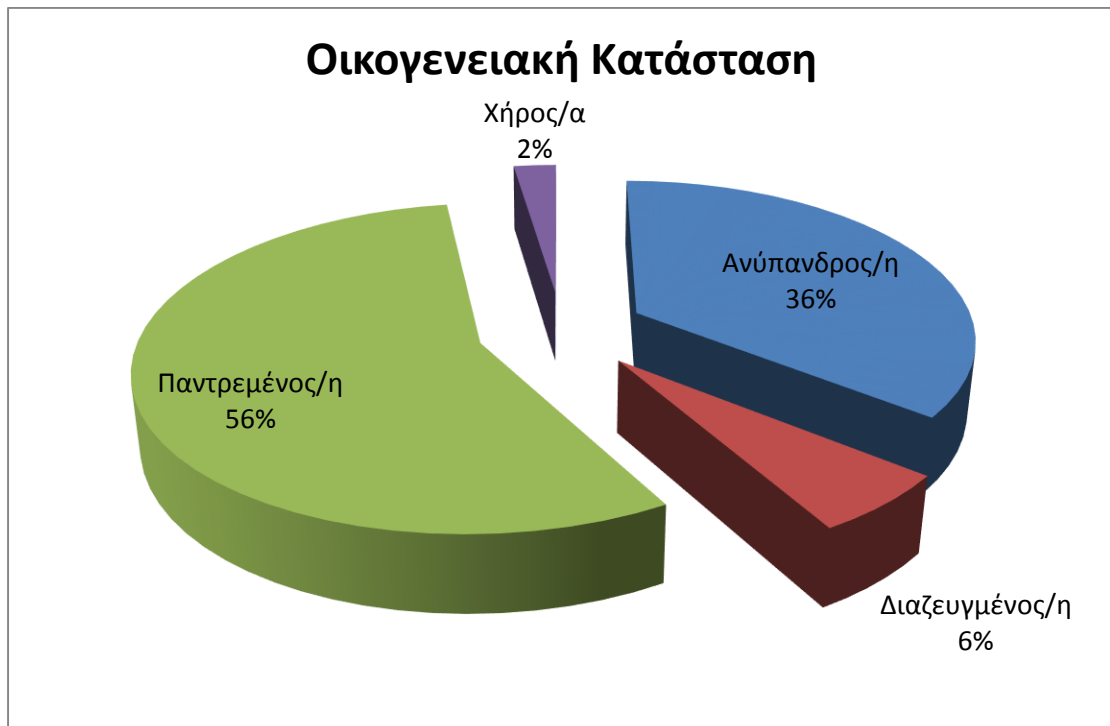
Με τη βοήθεια του Γραφήματος 12, διακρίνεται ότι το 92% (77 άτομα) των συμμετεχόντων στην έρευνα που εργάζονται σε λοιπές τράπεζες (όχι υπό καθεστώς εκκαθάρισης) έχουν από 0-30 έτη εργασιακής εμπειρίας. Πιο συγκεκριμένα το μεγαλύτερο πλήθος (35 άτομα ή 42%) ανήκουν στην ομάδα με εμπειρία 0-10 έτη, 21 άτομα ή 25% ανήκουν στις ομάδες με εμπειρία 11-20 έτη και 21-30 έτη και 7 άτομα ή 8% ανήκουν στην ομάδα με εργασιακή εμπειρία άνω των 31 ετών.

Γράφημα 13 – Ποσοστό δείγματος ανά Οικογενειακή Κατάσταση (Τράπεζες υπό εκκαθάριση)



Με τη βοήθεια του Γραφήματος 13, διακρίνεται ότι το 83% (44 άτομα) του δείγματος είναι παντρεμένοι και 17% (9 άτομα) ανύπανδροι.

Γράφημα 14 – Ποσοστό δείγματος ανά Οικογενειακή Κατάσταση (λοιπές Τράπεζες)



Με τη βοήθεια του Γραφήματος 14, διακρίνεται ότι το 56% (47 άτομα) του δείγματος είναι παντρεμένοι, 36% (30 άτομα) ανύπανδροι, 6% (5 άτομα) διαζευγμένοι και 2% (2 άτομα) σε κατάσταση χηρείας.

6.2. Στατιστική Ανάλυση

Πίνακας 1 – Συσχέτιση (correlation matrix) για εργαζόμενους σε Τράπεζες υπό εκκαθάριση

	1	2	3	4	5	6
1. Φύλο	1					
2. Ηλικία	-,113	1				
3. Συναλλακτικό	,015	-,101	1			
4. Σχισιακό	-,198	,267	,216	1		
5. Δέσμευση	-,367**	,221	,249	,714**	1	
6. Παρουσιασμός	-,149	,192	-,155	,032	-,030	1

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

Η ανάλυση συσχέτισης για τους εργαζόμενους σε τράπεζες υπό εκκαθάριση έδειξε σημαντική σχέση ($p < .01$) μεταξύ του Σχισιακού Ψυχολογικού Συμβολαίου και της Εργασιακής Δέσμευσης ($r = .714$). Από την άλλη πλευρά δεν αποδείχτηκε συσχέτιση μεταξύ του Παρουσιασμού και κάποιου Ψυχολογικού Συμβολαίου ή της Εργασιακής Δέσμευσης.

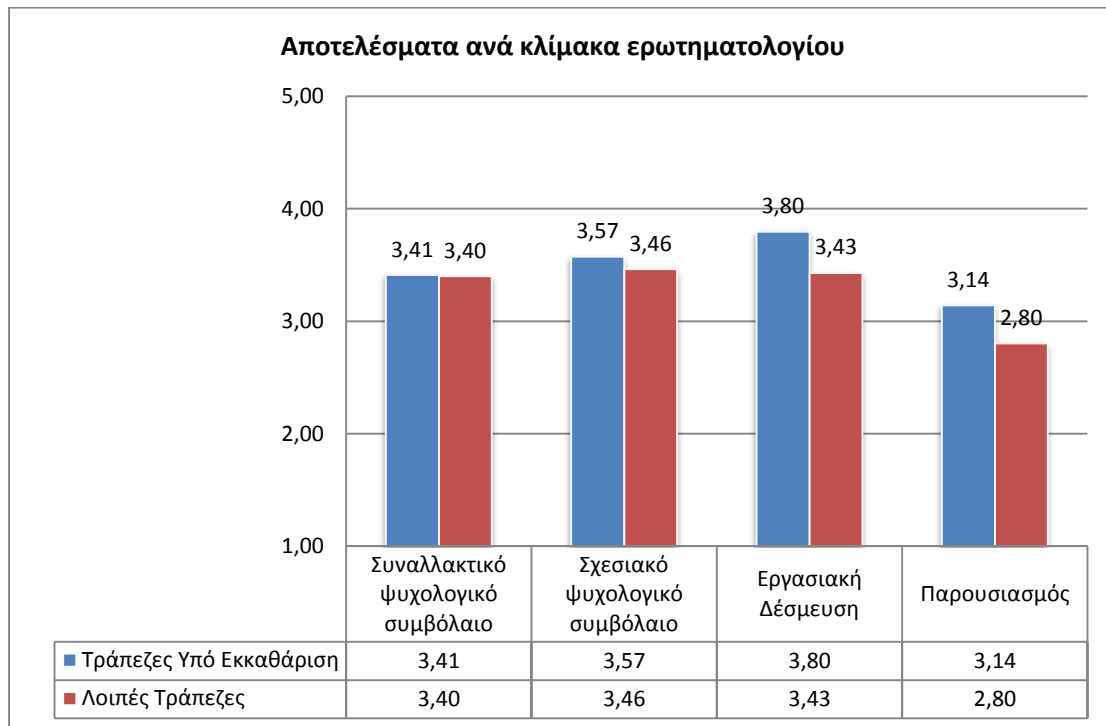
Πίνακας 2 – Συσχέτιση (correlation matrix) για εργαζόμενους σε λοιπές Τράπεζες

	1	2	3	4	5	6
1. Φύλο	1					
2. Ηλικία	-,089	1				
3. Συναλλακτικό	-,008	-,011	1			
4. Σχισιακό	-,145	,284**	,014	1		
5. Δέσμευση	-,160	,297**	,133	,428**	1	
6. Παρουσιασμός	,047	,075	,110	-,101	-,087	1

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

Η ανάλυση συσχέτισης για τους εργαζόμενους σε λοιπές τράπεζες έδειξε και σε αυτή την περίπτωση σημαντική σχέση ($p < .01$) μεταξύ του Σχισιακού Ψυχολογικού Συμβολαίου και της Εργασιακής Δέσμευσης ($r = .428$). Από την άλλη πλευρά δεν αποδείχτηκε συσχέτιση μεταξύ του Παρουσιασμού και κάποιου Ψυχολογικού Συμβολαίου ή της Εργασιακής Δέσμευσης.

Γράφημα 15 – Αποτελέσματα ανάλυσης ανά κλίμακα ερωτηματολογίου και τύπο λειτουργίας Τράπεζας (Υπό εκκαθάριση / Λοιπές Τράπεζες)



Το παραπάνω συγκριτικό γράφημα 15 βασίζεται στην ανάλυση των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν από τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων και στην εξαγωγή μέσω κλίμακας ανά κλίμακα και ανά τύπο τραπεζών. Οι κλίμακες που συγκρίνουμε είναι 4 διότι ιδιαίτερα για την κλίμακα του Ψυχολογικού Συμβολαίου οι ερωτήσεις έχουν χωριστεί σε 2 υποκλίμακες που αφορούν στην εξέταση του Συναλλακτικού (transactional) Ψυχολογικού Συμβολαίου και του Σχεσιακού (Relational).

Εργαζόμενοι σε Τράπεζες Υπό Εκκαθάριση

Αναλύοντας λοιπόν περαιτέρω το παραπάνω γράφημα παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι σε Τράπεζες υπό Εκκαθάριση εμφανίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό Σχεσιακό Ψυχολογικό Σύμβολαιο με Μέσο Όρο 3,57 (Κλίμακα 1-5) και ακολουθεί το Συναλλακτικό Ψυχολογικό

Συμβόλαιο με Μέσο Όρο 3,41 (Κλίμακα 1-5). Και στις 2 κλίμακες οι απαντήσεις έχουν θετική τάση αφού είναι μεγαλύτερες του μέσου της κλίμακας (>3).

Όσον αφορά στην Εργασιακή Δέσμευση οι εργαζόμενοι σε Τράπεζες που βρίσκονται υπό καθεστώς εκκαθάρισης εμφανίζουν μέσο όρο 3,80 (κλίμακα 0-6). Άρα και σε αυτή την κλίμακα το αποτέλεσμα έχει θετική τάση αφού είναι μεγαλύτερο του μέσου της κλίμακας (>3).

Τέλος, η ανάλυση του Παρουσιασμού αποδεικνύει επίσης μία οριακά θετική τάση αφού ο μέσος όρος όλων των απαντήσεων των εργαζομένων σε Τράπεζες υπό εκκαθάριση είναι 3,14 (κλίμακα 1-5), ελάχιστα πάνω από το μέσο της κλίμακας (>3).

Εργαζόμενοι σε Λοιπές Τράπεζες (υπό κανονική λειτουργία)

Από την άλλη πλευρά οι εργαζόμενοι σε Λοιπές Τράπεζες εμφανίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό Σχεσιακό Ψυχολογικό Συμβόλαιο με Μέσο Όρο 3,46 (Κλίμακα 1-5) και ακολουθεί το Συναλλακτικό Ψυχολογικό Συμβόλαιο με Μέσο Όρο 3,40 (Κλίμακα 1-5). Και στις 3 κλίμακες οι απαντήσεις έχουν θετική τάση αφού είναι μεγαλύτερες του μέσου της κλίμακας (>3).

Όσον αφορά στην Εργασιακή Δέσμευση οι εργαζόμενοι σε Λοιπές Τράπεζες εμφανίζουν μέσο όρο 3,43 (κλίμακα 0-6). Άρα και σε αυτή την κλίμακα το αποτέλεσμα έχει θετική τάση αφού είναι μεγαλύτερο του μέσου της κλίμακας (>3).

Τέλος, η ανάλυση του Παρουσιασμού αποδεικνύει μία οριακά αρνητική τάση αφού ο μέσος όρος όλων των απαντήσεων των εργαζομένων σε Λοιπές Τράπεζες είναι 2,80 (κλίμακα 1-5), ελάχιστα κάτω από το μέσο της κλίμακας (<3).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

7.1. Έλεγχος Υποθέσεων

Αντικείμενο αυτής της εργασίας αποτέλεσε η εξέταση του τύπου Ψυχολογικού Συμβολαίου, και των επιπέδων Παρουσιασμού και Εργασιακής Δέσμευσης που εμφανίζουν οι εργαζόμενοι στον Τραπεζικό τομέα. Σε μεγαλύτερη ανάλυση έγινε σύγκριση των επιπέδων εμφάνισης αυτών των φαινομένων μεταξύ των εργαζομένων σε Τράπεζες υπό καθεστώς εκκαθάρισης και σε λοιπές Τράπεζες.

Στο σημείο αυτό ας θυμηθούμε τις υποθέσεις που έγιναν αρχικά ώστε να μπορέσουμε να τις ελέγξουμε ως προς την ορθότητά τους.

Υπόθεση 1 - Καταρρίπτεται

«Οι εργαζόμενοι σε τράπεζες υπό εκκαθάριση εμφανίζουν Συναλλακτικό (transactional) Ψυχολογικό Συμβόλαιο».

Από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι σε τράπεζες υπό εκκαθάριση εμφανίζουν πρώτα Σχισιακό Ψυχολογικό Συμβόλαιο και μετά Συναλλακτικό. Επιπλέον οι μέσοι όροι των εργαζομένων σε τράπεζες υπό εκκαθάριση ήταν όλοι υψηλότεροι (και στις 2 υποκλίμακες του Ψυχολογικού Συμβολαίου) από τους αντίστοιχους των εργαζομένων σε λοιπές τράπεζες. Άρα η υπόθεση καταρρίπτεται.

Υπόθεση 2 - Καταρρίπτεται

«Οι εργαζόμενοι σε τράπεζες υπό κανονική λειτουργία εμφανίζουν Σχισιακό (relational) Ψυχολογικό Συμβόλαιο».

Η παραπάνω ανάλυση έδειξε ότι οι εργαζόμενοι σε λοιπές τράπεζες εμφανίζουν πρώτα Σχισιακό Ψυχολογικό Συμβόλαιο και μετά Συναλλακτικό. Άρα η υπόθεση καταρρίπτεται.

Υπόθεση 3 - Καταρρίπτεται

«Οι εργαζόμενοι σε τράπεζες υπό εκκαθάριση εμφανίζουν αρνητικό Παρουσιασμό».

Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι σε τράπεζες υπό εκκαθάριση εμφανίζουν οριακά θετικό Παρουσιασμό $3,14 > 3,00$. Άρα η υπόθεση καταρρίπτεται.

Υπόθεση 4 - Καταρρίπτεται

«Οι εργαζόμενοι σε τράπεζες υπό κανονική λειτουργία εμφανίζουν θετικό Παρουσιασμό».

Από την ανάλυση των στατιστικών αποτελεσμάτων είναι εμφανές ότι οι εργαζόμενοι σε λοιπές τράπεζες εμφανίζουν οριακά αρνητικό Παρουσιασμό $2,80 < 3,00$. Άρα η υπόθεση καταρρίπτεται.

Υπόθεση 5 - Καταρρίπτεται

«Οι εργαζόμενοι σε τράπεζες υπό εκκαθάριση δεν εμφανίζουν Εργασιακή Δέσμευση».

Από την παραπάνω στατιστική ανάλυση προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι σε τράπεζες υπό εκκαθάριση εμφανίζουν θετική Εργασιακή Δέσμευση $3,80 > 3,00$. Άρα η υπόθεση καταρρίπτεται.

Υπόθεση 6 - Επαληθεύεται

«Οι εργαζόμενοι σε τράπεζες υπό κανονική λειτουργία εμφανίζουν Εργασιακή Δέσμευση».

Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι σε λοιπές τράπεζες εμφανίζουν θετική Εργασιακή Δέσμευση $3,43 > 3,00$. Άρα η υπόθεση επαληθεύεται.

Από τις 6 συνολικά υποθέσεις καταρρίφθηκαν οι 5 και επαληθεύτηκε η 1. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι στις υποθέσεις μας είχαμε θεωρήσει ότι οι εργαζόμενοι σε τράπεζες υπό

καθεστώς εκκαθάρισης θα εμφάνιζαν μία αρνητική στάση απέναντι στον εργοδότη τους επηρεαζόμενοι από τη μεγάλη αλλαγή στον τρόπο ζωής και στο άμεσο περιβάλλον εργασίας. Ότι δηλαδή θα εμφάνιζαν ένα Συναλλακτικό Ψυχολογικό Συμβόλαιο γνωρίζοντας ότι πλέον η εργασιακή τους σύμβαση είχε πεπερασμένη χρονική διάρκεια (και δεν ήταν αορίστου χρόνου όπως πρότινος) και ότι δεν θα εμφάνιζαν πλέον Εργασιακή Δέσμευση και Παρουσιασμό, φαινόμενα που όπως είδαμε και παραπάνω συνδέονται με το ζήλο και την υπέρ του δέοντος επιθυμία να προσφέρει ο εργαζόμενος τα μέγιστα σε απόδοση και παραγωγικότητα (παρά το γεγονός ότι σε κάποιες περιπτώσεις αυτό μπορεί να επιφέρει το αντίθετο αποτέλεσμα).

Από την άλλη πλευρά η ανάλυση έδειξε μία συνάφεια όσον αφορά στο σύνολο των εργαζομένων του τραπεζικού τομέα. Δηλαδή μπορεί να μην βρέθηκε κάποια διακριτή διαφορά ανάμεσα στους εργαζόμενους σε τράπεζες υπό εκκαθάριση και σε λοιπές τράπεζες, αλλά αποδείχτηκε μία συσχέτιση και ομόρροπη τάση στις απαντήσεις του συνόλου. Όλοι οι εργαζόμενοι έδειξαν μία κοινή στάση εμφανίζοντας όλοι ως πιο ισχυρό το Σχισιακό Ψυχολογικό Συμβόλαιο και μία θετική Εργασιακή Δέσμευση. Τέλος η ανάλυση έδειξε ότι όλοι οι εργαζόμενοι εμφάνισαν μία ουδέτερη στάση όσον αφορά στον Παρουσιασμό (οριακά θετική στάση οι εργαζόμενοι σε τράπεζες υπό εκκαθάριση και οριακά αρνητική στάση οι εργαζόμενοι σε λοιπές τράπεζες).

7.2. Περιορισμοί έρευνας (Limitations)

Όσον αφορά στους περιορισμούς της έρευνας της συγκεκριμένης εργασίας, μπορούμε να αναφερθούμε στο αριθμό του δείγματος – δείγμα των 137 ατόμων – το οποίο δεν μπορεί να θεωρηθεί απόλυτα αντιπροσωπευτικό του συνόλου των εργαζομένων στον τραπεζικό τομέα. Επιπλέον περιορισμός αποτελεί το γεγονός της εντοπιότητας των 53 εργαζομένων σε τράπεζες υπό εκκαθάριση καθότι το σύνολο αυτών κατάγεται και διαμένει σε πόλεις της

επαρχίας και κανείς στην Αθήνα ή Θεσσαλονίκη. Τέλος, περιορισμός υπήρξε το γεγονός ότι τα ερωτηματολόγια εστάλησαν ηλεκτρονικά και δεν υπήρχε τρόπος να εξακριβωθεί ποιος το συμπληρώνει και πόσο χρόνο διαθέτει για τη συμπλήρωσή του. Συνεπώς στηριχθήκαμε στην καλή πίστη και στην ειλικρίνεια των συμμετεχόντων.

7.3. Μελλοντική έρευνα (Future research)

Η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εξετάσει μεγαλύτερο δείγμα εργαζομένων σε τράπεζες υπό εκκαθάριση και λοιπές τράπεζες και να επαληθεύσει τα παραπάνω με τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων σε διαφορετικές χρονικές στιγμές από τα ίδια άτομα ώστε να ελεγχθεί και η συνέπεια των απαντήσεων στο πέρασμα του χρόνου και δη όσο πλησιάζει το πέρας των συμβάσεων των εργαζομένων σε υπό εκκαθάριση τράπεζες. Ακόμη, η έρευνα θα μπορούσε να εστιάσει και σε άλλους κλάδους ώστε να ελεγχθεί αν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη τάση και αν αυτή είναι η ίδια σε όλους τους κλάδους επιχειρήσεων που βρίσκονται υπό εκκαθάριση.

Τέλος πεδίο έρευνας υπάρχει και στην περαιτέρω ανάλυση του Παρουσιασμού. Ενώ πρόοδος έχει σημειωθεί σε σχέση με την κατανόηση της έννοιας, πολλά πιθανά θέματα έρευνας παραμένουν ακόμα ανεξερεύνητα. Στη βιβλιογραφική ανασκόπησή του, ο Johns ανέφερε ότι ο Παρουσιασμός έπρεπε να συσχετίζεται με άλλες έννοιες όπως η στάση εργασίας και η προσωπικότητα. Επιπρόσθετα, τα μαθήματα από τον Απουσιασμό θα μπορούσαν να εφαρμοστούν στον Παρουσιασμό. Για παράδειγμα, ο Απουσιασμός μπορεί να οριστεί ως εκούσιος και ακούσιος, και οι μελετητές θα μπορούσαν να σκεφτούν την εφαρμογή παρόμοιων ιδεών στον Παρουσιασμό. Τέλος, η έννοια θα μπορούσε να συσχετιστεί με άλλα στοιχεία της εργασίας. Πιο συγκεκριμένα: «Πώς ο Παρουσιασμός σχετίζεται με την τηλεεργασία; Το άτομο που εργάζεται από το σπίτι ενώ είναι ασθενής εμφανίζει Παρουσιασμό;»

7.4. Εφαρμογή ευρημάτων (Managerial implications)

Τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας είναι αξιόλογα και χρήζουν της προσοχής των στελεχών που προΐστανται στον τραπεζικό τομέα ή που είναι υπεύθυνοι εκκαθαρίσεων. Είναι εμφανές από τα αποτελέσματα ότι δεν παρατηρήθηκε κάποια σημαντική αλλαγή στη στάση των εργαζομένων ως προς τον εργοδότη τους, γεγονός που σημαίνει ότι δεν απαιτείται κάποιος ιδιαίτερος χειρισμός των εργαζομένων σε τράπεζες υπό εκκαθάριση. Αντίθετα, οι υπεύθυνοι θα πρέπει να αναμένουν υπεύθυνες οργανωσιακές συμπεριφορές από όλους τους εργαζόμενους, φυσιολογικά ποσοστά Απουσιασμού και Παρουσιασμού και σχετικά υψηλή Δέσμευση. Στον τομέα που πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή είναι εκείνος του Ψυχολογικού Συμβολαίου , και ιδιαίτερα στην επικοινωνία ως προς τις συμβάσεις (διάρκεια και ύψος αποδοχών) με τους εργαζομένους ώστε να μη δημιουργηθούν λανθασμένες εικόνες και παράλληλα προσμονές / ελπίδες στους υπαλλήλους. Όσο πιο ξεκάθαρη είναι η επικοινωνία σε αυτές τις περιπτώσεις τόσο το καλύτερο γιατί η μετάβαση από το Σχεσιακό Ψυχολογικό Σύμβολαιο στο Συναλλακτικό ή Μεταβατικό είναι εύκολη και δεν θα βοηθήσει καθόλου τους σκοπούς της εκκαθάρισης.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ΧΥΤΗΡΗΣ, Λ. Σ. (2001Α). Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς & επιχειρήσεις. Interbooks, Αθήνα.
- ANDERSON, N., AND SCHALK, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, No. S1, pp. 637-647.
- ARONSSON, G., GUSTAFSSON, K., & DALLNER, M. (2000). Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism. *Journal of Epidemiology & Community Health*, Vol. 54, pp. 502-509.
- ARONSSON, G. & GUSTAFSSON, K. (2005). Sickness Presenteeism: Prevalence, Attendance-Pressure Factors, and an Outline of a Model for Research. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 47, pp. 958-966.
- ASFAW, A., CRYAN, R., & ROSA, R.(2012). Paid Sick Leave and Nonfatal Occupational Injuries. *American Journal of Public Health*, Vol. 102, pp. e59-e64
- BAKKER, ARNOLD B, ED. (OCTOBER 30, 2010). Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research. *Personnel Psychology*, Vol. 65, pp. 204-207
- BERGSTRÖM, G., BODIN, L., HAGBERG, J., ARONNSON, G., & JOSEPHSON, M. (2009). Sickness Presenteeism Today, Sickness Absenteeism Tomorrow? A Prospective Study on Sickness Presenteeism and Future Sickness Absenteeism. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 51, pp. 629-638
- BOCKERMAN, P. & LAKKENEN, E. (2010). What makes you work while you are sick? Evidence from a survey of workers. *European Journal of Public Health*, Vol. 20, pp. 43-46
- BOLES, M., PELLETIER, B., & LYNCH, W. (2004). The Relationship Between Health Risks and Work Productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 46, pp. 737-745

- BRUCE, W. (2000). Breaking the psychological contract: An act of anti-ethics. *Global Virtue Ethics Review*, Vol. 2, No. 2, pp. 134-144.
- BURTON, W., CONTI, D., CHEN, C., SCHULTZ, A., & EDINGTON, D. (2001). The Impact of Allergies and Allergy Treatment on Worker Productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 43, pp. 64-71
- CARTWRIGHT, S., AND COOPER, C. (1993b). The psychological impact of merger and acquisition on the individual: a study of building society mergers. *Human Relations*, Vol. 46, pp. 3-4.
- CAVANAUGH, M., AND NOE, R. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, No. 3, pp. 323-340.
- CAVERLEY, N., CUNNINGHAM, J. B., & MACGREGOR, J. N. (2007). Sickness Presenteeism, Sickness Absenteeism, and Health Following Restructuring in a Public Service Organization. *Journal of Management Studies*, Vol. 44, pp. 304-319
- CONWAY, N. (1996). The psychological contract: a metaphor too far? Paper presented to the British Academy of Management Conference, Bradford, September 1996.
- CONWAY, N., AND BRINER, R. B. (2002). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, No. 3, pp. 287-302.
- COYLE-SHAPIRO, J., AND KESSLER, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large-scale survey. *Journal of Management Studies*, Vol. 37, No. 7, pp. 903-930.
- COYLE-SHAPIRO, J., AND KESSLER, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 11, pp. 69-86.

- COYLE-SHAPIRO, J. A-M., AND NEUMAN, J.H. (2004). The psychological contract and individual differences: the role of exchange and creditor ideologies. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 64, pp. 150-164.
- CRIM, DAN AND GERARD H. SEIJTS (2006). The combined effects of goal type and cognitive ability on performance. *Motivation and Emotion*, Vol. 33, pp. 343-352
- DAINTY, A.R.J., RAIDEN, A.B., AND NEALE, R.H. (2004). Psychological contract expectations of construction project managers. *Engineering, Construction and Architectural Management*, , Vol. 11, No. 1, pp. 33-44.
- DEMEROUTI, E., LE BLANC, P. M., BAKKER, A. B., SCHAUFELI, W. B., & HOX, J. (2009). Present but sick: a three-wave study on job demands, presenteeism and burnout. *Career Development International*, Vol. 14, pp. 50-68
- DEW, K., KEEFE, V., & SMALL, K. (2005). 'Choosing' to work when sick: workplace presenteeism. *Social Science & Medicine*, Vol. 60, pp. 2273-2282
- GAKOVIC, A., AND TETRICK, L.E. (2003). Psychological Contract Breach as a source of Strain for Employees. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 18, No. 2, pp. 235-246.
- GOETZEL, R. Z., LONG, S. R., OZMINKOWSKI, R. J., HAWKINS, K., WANG, S., & LYNCH, W. (2004). Health, Absence, Disability, and Presenteeism Cost Estimates of Certain Physical and Mental Health Conditions Affecting U.S. Employers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 46, pp. 398-412
- GUEST, D.E. (2004). The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. *Applied Psychology An International Review*, Vol. 53, No. 4, pp. 541-555.
- GUZZO, R. A., NELSON, AND NOONAN, K. A. (1994). Human Resources practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 3, pp. 447-462.

- HARTER, JAMES K., FRANK L. SCHMIDT, AND COREY L. M. KEYES (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*. pp. 205-224
- HEPONIEMI, T., ELOVAINIO, M., PENTTI, J., VIRTANEN, M., WESTERLUND, H., VIRTANEN, P., OKSANEN, T., KIVIMÄKI, M., VAHTERA, J. (2010). Association of Contractual and Subjective Job Insecurity With Sickness Presenteeism Among Public Sector Employees. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 52, pp. 830-835
- HERRIOT, P., MANNING, W., AND KIDD, J. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, Vol. 8, pp. 151-162.
- HILTROP, J. M. (1995). The changing psychological contract: the human resource challenge of the 1990's. *European Management Journal*, Vol. 13, No. 3, pp. 286-294.
- HILTROP, J. M. (1996). Managing the changing psychological contract. *Employee Relations*, Vol. 18, No. 1, pp. 36-49.
- HIND, R., FROST, M., AND ROWLEY, S. (1996). The resilience audit and the psychological contract. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 11, No. 7, pp. 18-29.
- JENA, A., BALDWIN, D., DAUGHERTY, S., MELTZER, D., & ARORA, V. (2010). Presenteeism Among Resident Physicians. *Journal of the American Medical Association*, Vol. 304, pp. 1166
- JOHNS, G. (2010): Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, pp. 519-542.
- KAHN, WILLIAM A. PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK. *Academy of Management Journal*, Vol. 33, pp. 692-724
- KESSLER, R., BARBER C., BECK A., BERGLUND, P., CLEARLY, P., MCKENAS, D., PRONK, N., SIMON, G., STANG., P., USTUN, T., & WANG, P. (2003). The World Health

- Organization Health and Work Performance Questionnaire (HPQ). *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 45, pp. 156-174
- KING, J. E. (2000). White-collar reactions to job insecurity and the role of the psychological contract: implications for human resource management. *Human Resource Management*, Vol. 39, No. 1, pp. 79-93.
 - KISSLER, G. D. (1994). The new employment contract. *Human Resource Management*, Vol. 33, pp. 335-352.
 - KOOPMAN, C., PELLETIER, K. R., MURRAY, J. F., SHARDA, C. E., BERGER, M. L., TURPIN, R. S. (2002). Stanford Presenteeism Scale: Health Status and Employee Productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 44, pp. 14-20
 - KOTTER, J. P. (1973). The psychological contract. *California Management Review*, Vol. 15, pp. 91-99.
 - LERNER, D., AMICK, B. C., ROGERS, W. H., MALSPEIS, S., BUNGAY, K., & CYNN, D. (2001). The Work Limitations Questionnaire. *Medical Care*, Vol. 39, pp. 72-85
 - LESTER, S. W., CLAIRE, E., AND KICKUL, B. (2001). Psychological Contracts in the 21st Century: What employees value most and how well organizations are responding to these expectations. *Human Resource Planning*, Vol. 24, No.1, pp. 10-21.
 - LOFLAND, J. H., PIZZI, L., & FRICK, K. D. (2004). A Review of Health-Related Workplace Productivity Loss Instruments. *Pharmacoeconomics*, Vol. 22, pp. 165-184
 - LOVE, J., GRIMBY-EKMAN, A., EKLOF, M., HAGBERG, M., & DELLVE, L. (2010). "Pushing Oneself Too Hard": Performance-Based Self-Esteem as a Predictor of Sickness Presenteeism Among Young Adult Women and Men—A Cohort Study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 52, pp. 603-609
 - MACNEIL, I. (1985). Relational contracts: what we do and do not know. *Wisconsin Law Review*, pp. 483-525.

- MARTIN, G., STAINES, H., AND PATE, J. (1998). Linking job security and career development in a new psychological contract. *Human Resource Management Journal*, Vol. 8, No. 3, pp. 20-40.
- MCDONALD, D., AND MAKIN, P. (2000). The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership and Organization Development Journal*. Vol. 21, No. 2, pp. 84-91.
- MCKEVITT, C., MORGAN, M., DUNDAS, R., & HOLLAND, W. W. (1997). Sickness absence and 'working through' illness: a comparison of two professional groups. *Journal of Public Health*, Vol. 19, pp. 295-300
- MCLEAN PARKS, J., KIDDER, D. H., AND GALLAGHER, D. G. (1998). Fitting square pegs into round holes: mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, pp. 697-730.
- MCLEAN PARKS, J., AND SCHMEDEMANN, D. A. (1994). When promises become contracts: implied contracts and handbook provisions on job security. *Human Resource Management*, Vol. 33, pp. 403-424.
- MILLWARD, L., AND BREWERTON, P. (1999). Contractors and their psychological contracts. *British Journal of Management*, Vol. 10, pp. 253-274.
- MILLWARD, L., AND CROPLEY, M. (2003). Psychological contracting: Processes of contract formation during interviews between "nannies" and their "employers". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 76, pp.213-241.
- MILLWARD, L., AND HOPKINS, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 28, No. 16, pp. 16-31.
- MORRISON, D. E. (1994). Psychological contracts and change. *Human Resource Management*, Vol. 33, pp. 353-372.

- MUNIR, F., YARKER, J., HASLAM, C., LONG, H., LEKA, S., GRIFFETHS, A., & COX, C. (2007). Work Factors Related to Psychological and Health-Related Distress Among Employees with Chronic Illnesses. *Journal of Occupational Rehabilitation*, Vol. 17, pp. 259-277
- NICHOLSON, N., AND JOHNS, G. (1985). The absence culture and the psychological contract: who's in control of absence? *Academy of Management Review*, Vol. 10, pp. 397-407.
- PATE, J., AND MALONE, C. (2000). Post- "psychological contract" violation: the durability and transferability of employee perceptions: The case of TimTec. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24, pp. 158-166.
- PATE, J., MARTIN, G., AND MCGOLDRICK, J (2003). The impact of psychological contract violation on employee attitudes and behaviour. *Employee Relations*, Vol. 25, No. 6, pp. 557-573.
- PAUL, R. J., NIEHOFF, B. P., AND TURNLEY, W. H. (2000). Empowerment, expectations, and the psychological contract – managing the dilemmas and gaining the advantages. *The Journal of Socio-Economics*, Vol. 29, pp. 471-485.
- PURVIS, L.J.M., AND CROPLEY, M. (2003). Psychological contracting: Processes of contract formation during interviews between nannies and their 'employers'. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 76, No. 2, pp. 213-241.
- ROBINSON, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, pp. 574-599.
- ROBINSON, S. L., KRAATZ, M., AND ROUSSEAU D. M. (1994). Changing obligations and psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, Vol., 37, pp. 289-298.

- ROBINSON, S. L., AND ROUSSEAU, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, pp. 245-259.
- ROBINSON, S. L., AND WOLFE MORRISON, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, pp. 525-546.
- ROEHLING, M. V. (1997). The origins and early development of the psychological contract. *Journal of Management History*, Vol. 3, No.2, pp. 204-217.
- ROGERS, R. (1995a). The psychological contract of trust: Part I. *Executive Development*, Vol. 8, No. 1, pp. 15-19.
- ROGERS, R. (1995b). The psychological contract of trust: Part II. *Executive Development*, Vol. 8, No. 2, pp. 7-15.
- ROUSSEAU, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, No. 2, pp. 121-139.
- ROUSSEAU, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11, pp. 389-400.
- ROUSSEAU, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage Publications, USA.
- ROUSSEAU, D. M. (1998a). The "problem" of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, pp. 665-671.
- ROUSSEAU, D. M. (2000). *Psychological Contract Inventory Technical Report*. Pennsylvania, Version 2.
- ROUSSEAU, D. M. (2003). Extending the psychology of the psychological contract : A reply to "putting psychology back into psychological contracts". *Journal of Management Inquiry*, Vol. 12, No. 3, pp. 229-238.

- ROUSSEAU, D. M., AND ANTON, R. J. (1991). Fairness and implied contract obligations in job terminations: the role of contributions, promises and performance. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 12, pp. 287-299.
- ROUSSEAU, D. M., AND GRELLER, M. (1994). Human resource practices: Administrative contract makers. *Human Resource Management*, Vol. 33, pp. 385-401.
- ROUSSEAU, D. M., AND MCLEAN PARKS, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, Vol.15, pp. 1-47.
- ROUSSEAU, D. M., SITKIN, S., BURT, R., AND CAMERER, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, Vol. 23, pp. 387-392.
- ROUSSEAU, D. M., AND TIJORIWALA, S. A. (1998). Assessing psychological contact: Issues, alternatives, and measures. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, pp. 679-695.
- RYAN, RICHARD M. AND EDWARD L. DECI (JANUARY 2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, Vol. 55, pp. 68-78
- SCHAUFELI, W., BAKKER, A., VAN DER HEIJDEN, F., & PRINS, J. (2009). Workaholism among medical residents: It is the combination of working excessively and compulsively that counts. *International Journal of Stress Management*, Vol. 16, pp. 249-272
- SCHULTZ, A. B., & EDINGTON, D. W. (2007). Employee Health and Presenteeism: A Systematic Review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, Vol. 17, pp. 547-579
- SHORE, L. M., AND TETRICK, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. In C.L. Cooper & D. M.

Rousseau, (Eds.), Trends in organizational behavior, pp. 91-109. New York: Wiley.

Leadership and Organization Development Journal, Vol. 25, No. 7, pp. 592-599.

- SHUCK, BRAD AND WOLLARD, KAREN K. (2011). Antecedents to Employee Engagement. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 13, pp. 429-446
- SIMPSON, R. (1998). Presenteeism, Power and Organizational Change: Long Hours as a Career Barrier and the Impact on the Working Lives of Women Managers. *British Journal of Management*, Vol. 9, pp. 37-50.
- SIMS, R. R. (1994). Human resource management's role in clarifying the new psychological contract. *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 3, pp.373-382.
- SINGH, R. (1998). Redefining psychological contracts within the U.S. work force: A critical task for strategic human resource management planners in the 1990s. *Human Resource Management*, Vol. 37, No. 1, pp. 61-69.
- SMITHSON, J., AND LEWIS, S. (2000). Is job security changing the psychological contract? *Personnel Review*, Vol. 29, No. 6, pp. 680-702.
- SPARROW, P. R. (1996). Transitions in the psychological contract: Some evidence from the banking sector. *Human Resource Management Journal*, Vol. 6, No. 4, pp.75-92.
- SUTTON, G., AND GRIFFIN, M.A. (2004). Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations: A longitudinal study of new professionals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77, No. 4, pp. 493-514.
- TOPA, G., AND PALACÍ, J.F. (2005). Psychological contract perceived breach amongst Spanish professional soldiers and its relationship with their decision to remain or to leave. *Revista de Psicología Social*, Vol. 20, No. 1, pp. 45-60.
- TOURISH, D AND PINNINGTON, A (2002). Transformational Leadership, Corporate Cultism and the Spirituality Paradigm: An Unholy Trinity in the Workplace? *Human Relations*, Vol. 55, pp. 147-172

- TURNLEY, W. H., BOLINO, M. C., LESTER, S. W., AND BLOODGOOD, J. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, Vol. 29, No. 2, pp. 187-206.
- TURNLEY, W. H., AND FELDMAN, D. C. (1997). Psychological contract violations facing managers in international business. *Journal of International Management*, Vol. 3, pp. 187-206.
- TURNLEY, W. H., AND FELDMAN, D. C. (1998). Psychological contract violations during corporate restructuring. *Human Resource Management*, Spring, Vol. 37, No. 1, pp. 71-84.
- TURNLEY W. H., AND FELDMAN D. C. (1999a). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, Vol. 52, pp. 895-922.
- TURNLEY W. H., FELDMAN D. C. (1999b). A discrepancy model of psychological contract violations. *Human Resource Management Review*, Vol. 9, No. 3, pp. 367-386.
- TURNLEY W. H., FELDMAN D. C. (2000a). The impact of psychological contract violations on managers' exit, voice, loyalty, and neglect behaviors. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, pp. 521-539.
- TURNLEY W. H., FELDMAN D. C. (2000b). Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, pp. 25-42.
- VIRTANEN, M., KIVIMAKI, M., ELOVAINIO, J., VAHTERA, J., & FERRIE, J. E. (2003). From insecure to secure employment: changes in work, health, health related behaviours, and sickness absence. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 60, pp. 948-953.

- WILKINSON, ADRIEN; ET AL. (2004). Changing Patterns of Employee Voice: Case Studies from the UK and Republic of Ireland. *Journal of Industrial Relations*, Vol. 46, pp. 298-322
- WILKINSON, ADRIEN (1998). Empowerment: theory and practice. *Personnel Review*, Vol. 27, pp. 40-56
- WOLFE MORRISON, E., AND ROBINSON, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violations develops. *Academy of Management Review*, Vol. 22, pp. 226-256.

Δήλωση περί μη λογοκλοπής

Δηλώνω ότι είμαι ο συγγραφέας της παρούσας διπλωματικής εργασίας με τίτλο «Το Ψυχολογικό Συμβόλαιο ως παράγοντας επίδρασης στον Παρουσιασμό στον τραπεζικό τομέα» που συντάχθηκε στα πλαίσια της απόκτησης του Μεταπτυχιακού Τίτλου στη «Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη» (e-MBA) και παραδόθηκε το μήνα Οκτώβριο του 2016. Η αναφερόμενη εργασία δεν αποτελεί αντιγραφή ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν αναφέρονται σαφώς στη βιβλιογραφία και στο κείμενο.

Ονοματεπώνυμο: Γεώργιος Καντζέλης

A.M.: 1317

Ημερομηνία: 13/10/2016