



# ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη  
«Δημόσια Διοίκηση»



Διπλωματική Εργασία

**Τίτλος: Ο ρόλος της οργανωσιακής δικαιοσύνης στην οργανωσιακή δέσμευση των υπαλλήλων, μετά από μια παραβίαση ψυχολογικού συμβολαίου στον δημόσιο τομέα. Μελέτης περίπτωσης e-ΕΦΚΑ.**

**Title: The role of organizational justice on organizational commitment after a breach or a violation of a psychological contract in the public sector. A case study on e-EFKA.**

της

**ΚΥΡΙΑΚΗΣ ΚΑΛΟΥΤΣΑ**

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Σταυρούλα Λασπίτα, Επίκουρη Καθηγήτρια  
Φεβρουάριος 2024

Copyright © 2024- Κυριακή Καλούτσα

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν αποκλειστικά τον συγγραφέα και δεν αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας

Ως συγγραφέας της παρούσας εργασίας δηλώνω πως η παρούσα εργασία δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής και δεν περιέχει υλικό από μη αναφερόμενες πηγές.

**Στον σύζυγό μου &  
στα τρία αγαπημένα μας παιδιά**

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες στην επιβλέπουσα καθηγήτρια, κα. Λασπίτα Σταυρούλα, για την αφοσίωση, την υποστήριξη και την καθοδήγηση που μου παρείχε κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες και σε όλους τους καθηγητές του τμήματος για την πολύτιμη εκπαιδευτική υποστήριξη και τις γνώσεις που μοιράστηκαν μαζί μου, συμβάλλοντας καθοριστικά στην ακαδημαϊκή μου πρόοδο και ανάπτυξη.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την υποστήριξη και ενθάρρυνση που μου πρόσφεραν κατά τη διάρκεια αυτής της προσπάθειας.

## Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει την επίδραση της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου στην οργανωσιακή δέσμευση στον Ελληνικό Δημόσιο τομέα, εστιάζοντας συγκεκριμένα στον e-ΕΦΚΑ. Αναλύει τον ρόλο της οργανωσιακής δικαιοσύνης ως διαμεσολαβητικού μηχανισμού μεταξύ της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου και της οργανωσιακής δέσμευσης. Μέσω της ανάλυσης δεδομένων από 156 υπαλλήλους του e-ΕΦΚΑ, η έρευνα αποκαλύπτει ότι η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου έχει σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις στην οργανωσιακή δέσμευση και δικαιοσύνη, με την οργανωσιακή δικαιοσύνη να λειτουργεί ως πλήρης διαμεσολαβητής. Η εργασία προσφέρει πρακτικές συστάσεις για τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, υποδεικνύοντας την ενίσχυση των αντιλήψεων δικαιοσύνης και διαφάνειας ως μέσο για τη μετρίαση των αρνητικών επιδράσεων της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου στην οργανωσιακή δέσμευση.

**Λέξεις κλειδιά:** παραβίαση ψυχολογικού συμβολαίου, οργανωσιακή δικαιοσύνη, οργανωσιακή δέσμευση, δημόσιος τομέας, υπόδειγμα διαμεσολάβησης

## **Abstract**

This thesis investigates the impact of psychological contract breach on organizational commitment in the Greek Public Sector, focusing on e-EFKA, the largest public insurance organization in Greece. It analyzes the role of organizational justice as a mediating mechanism between psychological contract breach and organizational commitment. Through data analysis from 156 e-EFKA employees, the study reveals that psychological contract breach significantly negatively affects organizational commitment and justice, with organizational justice acting as a full mediator. The work offers practical recommendations for improving public administration, suggesting that enhancing perceptions of justice and transparency can mitigate the negative effects of psychological contract breach on organizational commitment.

**Keywords:** psychological contract breach, organizational justice, organizational commitment, public sector, mediation model

## Περιεχόμενα

Εισαγωγή .....	9
Κεφάλαιο 1: Βιβλιογραφική επισκόπηση .....	12
1.1. Ψυχολογικό Συμβόλαιο.....	12
1.1.1. Νομικό συμβόλαιο και ψυχολογικό συμβόλαιο, βασικές έννοιες.....	12
1.1.2. Ορισμοί του ψυχολογικού συμβολαίου .....	13
1.1.3. Τύποι Ψυχολογικού συμβολαίου .....	16
1.1.4. Παλαιό και νέο ψυχολογικό συμβόλαιο.....	17
1.1.5. Ατομικά γνώρισμα, ψυχολογικό συμβόλαιο, εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές.....	19
1.1.6. Οι πέντε κυρίαρχες διαστάσεις του Ψυχολογικού συμβολαίου .....	22
1.1.7. Παραβίαση του Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	26
1.1.8. Οι Συνέπειες μιας παραβίασης Ψυχολογικού Συμβολαίου .....	29
1.2. Οργανωσιακή Δικαιοσύνη .....	31
1.2.1. Η έννοια της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης .....	31
1.2.2. Οργανωσιακή Δικαιοσύνη, Εμπιστοσύνη και Ψυχολογικό Συμβόλαιο .....	32
1.2.3. Ένα σύνθετο πλαίσιο ανάλυσης του ψυχολογικού συμβολαίου .....	33
1.3. Οργανωσιακή Δέσμευση .....	35
1.3.1. Η έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης .....	35
1.3.2. Ψυχολογικό συμβόλαιο, οργανωσιακή δικαιοσύνη και οργανωσιακή δέσμευση .....	37
1.4. Προσωπικότητα .....	38
1.4.1. Η προσωπικότητα και παράγοντες που την επηρεάζουν.....	38
1.4.2. Διαστάσεις Προσωπικότητας .....	39
1.4.3. Χαρακτηριστικά προσωπικότητας και ψυχολογικό συμβόλαιο .....	40
1.5. Ο Δημόσιος τομέας στην Ελλάδα.....	41
1.5.1. Εκσυγχρονισμός και αξιοκρατία στον Δημόσιο τομέα της Ελλάδας .....	41
1.5.2. Νόμιμη σύμβαση εργασίας και κίνητρα δημοσίων υπαλλήλων .....	42
1.5.3. Η ιδιαιτερότητα του δημοσίου τομέα και η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου.....	43
1.5.4. Η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	44
1.5.5. Ερευνητικές μελέτες. Επιπτώσεις της Παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου στον δημόσιο τομέα.....	46
1.6. Σκοπός της εργασίας και ερευνητικά ερωτήματα .....	50
Κεφάλαιο 2: Μεθοδολογία έρευνας.....	53
2.1. Εισαγωγή .....	53

2.2. Δεδομένα .....	53
2.2.1. Δομή ερωτηματολογίου .....	54
2.2.2. Μέτρηση μεταβλητών .....	55
2.3. Μεθοδολογία .....	59
Κεφάλαιο 3: Ανάλυση δεδομένων και ερμηνεία αποτελεσμάτων .....	61
3.1 Περιγραφικά Στατιστικά .....	61
3.2 Αποτελέσματα .....	65
3.2.1. Άμεση επίδραση (direct effect) της Παραβίασης του Ψυχολογικού Συμβολαίου στην Συναισθηματική Οργανωσιακή Δέσμευση .....	65
3.2.2. Άμεση επίδραση (direct effect) της Παραβίασης του Ψυχολογικού Συμβολαίου στην Οργανωσιακή Δικαιοσύνη .....	68
3.2.3. Άμεση επίδραση (direct effect) της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης στην Οργανωσιακή Δέσμευση. .....	70
3.2.4. Έμμεση επίδραση (indirect effect) της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου στην Οργανωσιακή Δέσμευση μέσω της οργανωσιακής δικαιοσύνης.....	72
Συμπεράσματα .....	76
Βιβλιογραφία .....	80
Παράρτημα (Ερωτηματολόγιο).....	87
Α. Ψυχολογικό συμβόλαιο .....	87
Β. Συναισθηματική Οργανωσιακή Δέσμευση .....	91
Γ. Οργανωσιακή δικαιοσύνη .....	92
Δ. Προσωπικότητα εργαζομένου .....	93
Ε. Δημογραφικά Στοιχεία .....	94



## Εισαγωγή

Η οργανωσιακή δέσμευση (Organizational Commitment - OC) προσδιορίζεται ως η ταύτιση και ενεργή εμπλοκή του εργαζομένου με τον οργανισμό. Αυτή η δέσμευση εκφράζεται μέσω του ενστερνισμού των στόχων του οργανισμού από τον εργαζόμενο, της διάθεσης του για αφοσίωση στην εργασία προς όφελος του οργανισμού και του ενδιαφέροντος να διατηρηθεί η συνεργασία με αυτόν τον οργανισμό μακροπρόθεσμα. Η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί μία σημαντική μεταβλητή για την αναγνώριση της εργασιακής συμπεριφοράς των εργαζομένων σε έναν οργανισμό (Mowday et al., 1979), με τη βιβλιογραφία να υποδεικνύει ότι επηρεάζει θετικά την αποδοτικότητα των εργαζομένων (Ridwan et al., 2020) και συνεπώς την αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα και εικόνα του οργανισμού.

Η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου (Psychological Contract Breach - PCB) αναφέρεται στην αντίληψη του εργαζομένου ότι ο οργανισμός έχει αθετήσει τις ανεπίσημες (μη γραπτές) συμφωνίες ή προσδοκίες που είχαν συμφωνηθεί μεταξύ του εργαζομένου και του οργανισμού κατά την πρόσληψη ή κατά τη διάρκεια της απασχόλησης. Αυτές οι προσδοκίες μπορεί να αφορούν την ασφάλεια της εργασίας, τις προοπτικές καριέρας, την αμοιβή, τις συνθήκες εργασίας, ή την αναγνώριση και εκτίμηση της προσφοράς του εργαζομένου. Η παραβίαση αυτού του ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να έχει σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις στην οργανωσιακή δέσμευση (Zhao et al., 2007). Εργαζόμενοι που αισθάνονται προδομένοι ή ότι οι προσδοκίες τους δεν έχουν εκπληρωθεί είναι πιθανό να εμφανίσουν μειωμένη αφοσίωση προς τον οργανισμό, να μειώσουν την παραγωγικότητα και την ποιότητα της εργασίας τους, να δείξουν μειωμένη προθυμία να προσφέρουν πέρα από τα βασικά απαιτούμενα της θέσης τους, και να αυξηθεί η πιθανότητα αποχώρησής τους. Αυτό με τη σειρά του μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την γενικότερη απόδοση και το κλίμα στον οργανισμό, καθώς η μειωμένη δέσμευση ενός εργαζομένου μπορεί να επηρεάσει και τη δέσμευση των συναδέλφων του.

Η παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρεί να εξερευνήσει την επίδραση της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου στην οργανωσιακή δέσμευση στον Ελληνικό Δημόσιο τομέα, με ιδιαίτερη αναφορά στον e-ΕΦΚΑ, τον μεγαλύτερο ασφαλιστικό δημόσιο οργανισμό στην Ελλάδα, ο οποίος έχει υποστεί πολλές και ριζικές οργανωτικές

αλλαγές τα τελευταία χρόνια. Ενδεικτικά, η ενοποίηση όλων των ασφαλιστικών ταμείων υπό τον e-ΕΦΚΑ, επέφερε ουσιαστικά την συγχώνευση πολλών οργανισμών (ΟΑΕΕ, ΟΓΑ, ΤΣΑΥ, ΤΣΜΕΔΕ, ΤΑΝ) σε έναν, και γίνεται μια τεράστια προσπάθεια για συγχώνευση των πληροφοριακών συστημάτων με πολλά καθημερινά προβλήματα για τους εργαζομένους. Σε αυτό το πλαίσιο, η εργασία αυτή εξετάζει και τον ρόλο της οργανωσιακής δικαιοσύνης (Organizational Justice - OJ) ως διαμεσολαβητικού μηχανισμού μεταξύ της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου και της οργανωσιακής δέσμευσης. Η οργανωσιακή δικαιοσύνη αναφέρεται στην αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με τη δικαιοσύνη και την ισότητα εντός της οργάνωσης.

Μέσω της ανάλυσης δεδομένων από 156 υπαλλήλους του e-ΕΦΚΑ, η εργασία αποκαλύπτει ότι η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου έχει σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις στην οργανωσιακή δέσμευση και δικαιοσύνη. Εντούτοις, η επίδραση της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου στην οργανωσιακή δικαιοσύνη είναι έμμεση και εξηγείται πλήρως μέσω της οργανωσιακής δικαιοσύνης, η οποία λειτουργεί ως διαμεσολαβητικός μηχανισμός. Αυτό το εύρημα ενισχύει τη θεωρητική κατανόηση του ρόλου της οργανωσιακής δικαιοσύνης στις ψυχολογικές διαδικασίες που συνδέουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων για παραβίαση συμβολαίου με τη δέσμευσή τους προς τον οργανισμό. Η εργασία αυτή προσφέρει επίσης πρακτικές συστάσεις για την βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, υποδεικνύοντας ότι παρεμβάσεις που στοχεύουν στην ενίσχυση των αντιλήψεων δικαιοσύνης και διαφάνειας εντός του οργανισμού μπορούν να μετριάσουν τις αρνητικές επιδράσεις της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου στην οργανωσιακή δικαιοσύνη. Η έρευνα αυτή έρχεται να συμπληρώσει ένα κενό στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, καθώς από όσο γνωρίζουμε, παρόμοιες μελέτες για τον ελληνικό δημόσιο τομέα είναι περιορισμένες.

Ακολουθεί το πρώτο κεφάλαιο με μια βιβλιογραφική επισκόπηση, εξετάζοντας τις βασικές έννοιες του ψυχολογικού συμβολαίου, τα χαρακτηριστικά, τους τύπους, και τις συνέπειες της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου. Επιπλέον, αναλύεται η οργανωσιακή δικαιοσύνη, η σχέση της με το ψυχολογικό συμβόλαιο και την οργανωσιακή δέσμευση, εστιάζοντας στον δημόσιο τομέα και τις ειδικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει στην Ελλάδα. Το δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζει τη μεθοδολογία της έρευνας, περιγράφοντας τα δεδομένα, τη δομή του ερωτηματολογίου, και τη μέτρηση

των μεταβλητών. Το τρίτο κεφάλαιο αφορά την ανάλυση των δεδομένων και την ερμηνεία των αποτελεσμάτων, εξετάζοντας τις άμεσες και έμμεσες επιδράσεις της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου στην οργανωσιακή δέσμευση μέσω της οργανωσιακής δικαιοσύνης. Η εργασία καταλήγει με τα συμπεράσματα, συνοψίζοντας τα κύρια ευρήματα και προτείνοντας κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα.

## Κεφάλαιο 1: Βιβλιογραφική επισκόπηση

### 1.1. Ψυχολογικό Συμβόλαιο

#### 1.1.1. Νομικό συμβόλαιο και ψυχολογικό συμβόλαιο, βασικές έννοιες

Όλοι οι εργαζόμενοι οι οποίοι προσλαμβάνονται σε έναν οργανισμό υπογράφουν ένα εργασιακό συμβόλαιο, το οποίο συνήθως περιλαμβάνει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους. *Εργασιακό συμβόλαιο ή νομικό συμβόλαιο*, είναι ένα νομικό έγγραφο που καθορίζει τους όρους και τις συμφωνίες μεταξύ ενός εργοδότη και ενός εργαζομένου. Περιλαμβάνει συνήθως πληροφορίες όπως τη θέση εργασίας, τον μισθό, το ωράριο, τις αρμοδιότητες, δικαιώματα και υποχρεώσεις των δύο μερών.

Υπάρχουν όμως και άλλοι κανόνες, πιστεύω και πεποιθήσεις εργαζομένων και εργοδοτών, τα οποία είναι άγραφα και το σύνολό τους διαμορφώνει τους όρους των εργασιακών σχέσεων και ονομάζεται ψυχολογικό συμβόλαιο. Παράδειγμα του ψυχολογικού συμβολαίου αποτελεί η περίπτωση που ο υπάλληλος απασχολείται υπερωριακά από καλή πίστη προς τον οργανισμό, χωρίς να ζητάει υπερωριακή αποζημίωση και ο εργοδότης αντίστοιχα θεωρεί τον υπάλληλο σαν ένα καλό συνεργάτη που συμπεριφέρεται ως προς το συμφέρον του οργανισμού και θα πρέπει να ανταμείβεται ανάλογα, ανεξαρτήτως του τι γράφει το νομικό συμβόλαιο (Κάτου, 2017).

Η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου (ΨΣ) διέπει όλες τις εργασιακές σχέσεις σε συνδυασμό με το εργασιακό συμβόλαιο, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα (Shore & Tetrick, 1994). Η ειδοποιός διαφορά τους είναι το γεγονός ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι μια καθαρά υποκειμενική έννοια, καθώς διαμορφώνεται σύμφωνα με τις αντιλήψεις του εργαζομένου (Robinson & Rousseau, 1994; Sonnenberg et al., 2011; Turnley & Feldman, 2000), θεωρείται άτυπο, διότι είναι άγραφο και σιωπηλό (Herriot et al., 1997), και γι' αυτόν τον λόγο δεν είναι προσδιορισμένο με σαφήνεια. Κάποια ακόμα σημαντικά χαρακτηριστικά που το διαφοροποιούν είναι η δυναμική του φύση και το γεγονός ότι είναι εξελισσόμενο και μεταβαλλόμενο (Anderson & Schalk, 1998; Jing & Yake, 2009), καθώς οι συμφωνίες που αναπτύσσονται μεταξύ οργανισμού και εργαζομένου μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου.

Στην συνέχεια, οι αναπροσαρμογές που συμβαίνουν στο ψυχολογικό συμβόλαιο, είναι οι αντιληπτές ανάγκες, υποχρεώσεις και συνεισφορές του εργαζόμενου και οι λόγοι για τους οποίους πιθανόν συμβαίνουν, είναι εξαιτίας της μεγάλης διάρκειας παραμονής ενός εργαζόμενου στον οργανισμό και των αλλαγών που πιθανόν πραγματοποιούνται εντός του εργασιακού τους χώρου (De Vos et al., 2003).

#### 1.1.2. Ορισμοί του ψυχολογικού συμβολαίου

Αρχικά, το 1960, ο Chris Argyris , ήταν αυτός που έκανε μια πρώτη προσέγγιση της έννοιας του ψυχολογικού συμβολαίου, χρησιμοποιώντας τον όρο ψυχολογική σύμβαση εργασίας, για να περιγράψει πως ενσωματώνεται η δύναμη της αντίληψης και των αξιών που κατέχουν και τα δυο μέρη, οργανισμός και άτομο, στην σχέση εργασίας.

Έπειτα από δυο χρόνια (1962) ο Levinson και οι συνεργάτες του τόνισαν την έννοια των προσδοκιών, οι οποίες μπορεί να είναι αποτέλεσμα ενός επίσημου συμβολαίου ή μπορεί να υπονοούνται από τις προσδοκίες που έχει ο ένας από τον άλλο, εργοδότης-εργαζόμενος. Από τον ορισμό αυτόν, φαίνεται ξεκάθαρα, ότι κάθε πλευρά μπορεί να έχει τελείως διαφορετική αντίληψη για το ποιες είναι οι υποχρεώσεις του καθενός (Herriot et al., 1997). Ο Kotter (1973) από την πλευρά του όρισε ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο αφορά ένα «υπονοούμενο συμβόλαιο», το οποίο έχει σχέση με τις προσδοκίες εργαζόμενου και εργοδότη.

Σύμφωνα με τον Schein (1978), το ψυχολογικό συμβόλαιο δεν αφορά μόνο τις αμοιβαίες προσδοκίες αλλά τονίζει την έννοια των υποχρεώσεων, των προνομίων και των δικαιωμάτων. Μας προϊδεάζει ότι η δυσαρέσκεια που προκύπτει στους εργαζόμενους, η αποξένωση και η εργασιακή αναταραχή, ουσιαστικά είναι αποτέλεσμα παραβιάσεων του ψυχολογικού συμβολαίου (Cullinane & Dundon, 2006). Αυτό άλλωστε αποσκοπεί και η παρούσα εργασία να τονίσει, εξετάζοντας τις επιπτώσεις της παραβίασης του ΨΣ στο αίσθημα της δικαιοσύνης και της συναισθηματικής δέσμευσης του εργαζόμενου στον οργανισμό.

Παρόλο που έγιναν αναφορές σχετικά με το ψυχολογικό συμβόλαιο αρκετές δεκαετίες πριν, ουσιαστικά η βιβλιογραφία γύρω από το θέμα άρχισε να αναπτύσσεται περισσότερο από την δεκαετία του ενενήντα και έπειτα. Η πραγματική μετάβαση στην έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου όπως αυτή επικρατεί μέχρι και σήμερα, έγινε με την Rousseau το 1989, η οποία όρισε το ψυχολογικό συμβόλαιο ως *τις ατομικές πεποιθήσεις*

σχετικά με τους όρους και τις προϋποθέσεις μιας αμοιβαίας συμφωνίας ανταλλαγής μεταξύ των δύο μερών, εργαζόμενου και εργοδότη (Rousseau, 1989) θέλοντας να τονίσει περισσότερο την έννοια της υποχρέωσης και όχι της προσδοκίας.

Η πλειονότητα της έρευνας που υλοποιήθηκε τότε για το ψυχολογικό συμβόλαιο, εξέταζε κυρίως τις πεποιθήσεις των εργαζόμενων (Morrison & Robinson, 1997; Robinson & Rousseau, 1994; Rousseau, 1989; Shore & Tetrick, 1994). Για τον λόγο αυτό, υπήρχε κίνδυνος να παραποιηθεί η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου και να αγνοηθεί η αμοιβαιότητα των υποχρεώσεων των δύο πλευρών, εργαζόμενου αλλά και εργοδότη (Guest, 1998). Ως εκ τούτου, οι Coyle-Shapiro και Kessler (2000), και ο Guest, θέλοντας να τονίσουν ότι το ΨΣ αφορά και τον εργοδότη, υπογράμμισαν στον ορισμό τους την έννοια της αμοιβαιότητας και της αμφίδρομης ανταλλαγής των σχέσεων. Σε αντίθεση, οι Robinson και Rousseau, υποστήριζαν ότι εφόσον το ψυχολογικό συμβόλαιο διατυπώνεται και υπάρχει στο μυαλό των ατόμων, αυτό που μετράει περισσότερο είναι η άποψή τους για την πραγματικότητα και η αμοιβαιότητα δεν είναι απαραίτητη (Robinson & Rousseau, 1994; Rousseau, 1989). Επιπλέον, οι Morrison και Robinson, (1997), με τον ορισμό του ΨΣ, τονίσανε ότι οι υποχρεώσεις του εργοδότη, οι οποίες βασίζονται σε υποσχέσεις που θεωρεί ο εργαζόμενος ότι έχουν δοθεί, δεν είναι απαραίτητα αντιληπτές από την επιχείρηση.

Στον Πίνακα 1, παρουσιάζονται οι κυριότεροι ορισμοί του ψυχολογικού συμβολαίου από το 1960 έως και το 2017.

*Πίνακας 1. Ορισμοί ψυχολογικού συμβολαίου*

<b>Ερευνητές</b>	<b>Ορισμός ψυχολογικού συμβολαίου</b>
Argyris (1960)	Όρισε ως « <b>ψυχολογική σύμβαση εργασίας</b> », το πώς ενσωματώνεται η δύναμη της αντίληψης και των αξιών που κατέχουν και τα δυο μέρη, οργανισμός και άτομο, στην σχέση εργασίας
Levinson et al. (1962)	Μια σειρά από <b>αμοιβαίες προσδοκίες</b> οι οποίες διέπουν την σχέση μεταξύ

	<i>εργαζόμενου-εργοδότη</i>
Kotter (1973)	<i>Ένα υπονοούμενο συμβόλαιο μεταξύ του εργαζομένου και του οργανισμού, το οποίο προσδιορίζει τι προσδοκά κάθε πλευρά να λάβει και να δώσει στα πλαίσια μιας εργασιακής σχέσης</i>
Schein (1978)	<i>Οι αμοιβαίες προσδοκίες μεταξύ οργανισμού και εργαζομένου δεν αφορούν μόνο πόση εργασία πρέπει να εκτελεστεί και έναντι ποιας αμοιβής, αλλά δημιουργούν και ένα <b>σύνολο υποχρεώσεων, προνομίων και δικαιωμάτων.</b></i>
Rousseau (1989)	<i>Οι ατομικές πεποιθήσεις σχετικά με τους όρους και τις προϋποθέσεις μιας <b>αμοιβαίας συμφωνίας ανταλλαγής</b> μεταξύ των δύο μερών, εργαζόμενου και εργοδότη (τονίζεται έννοια της υποχρέωσης)</i>
Morrison and Robinson (1997)	<i>Το σύνολο των πεποιθήσεων που έχει ο εργαζόμενος σχετικά με τις <b>αμοιβαίες υποχρεώσεις</b> που έχουν με την επιχείρηση</i>
Guest (2004)	<i>Εστιάζει στο γεγονός ότι η εργασιακή σχέση είναι μια <b>αμφίδρομη ανταλλαγή</b>, δίνοντας βάση στις αντιλήψεις των <b>αμοιβαίων υποσχέσεων</b> και υποχρεώσεων των δύο μερών</i>
Guo et al. (2017)	<i>Ορίσανε το ψυχολογικό συμβόλαιο ως το σχεσιακό σχήμα του ατόμου σχετικά με τους κανόνες και τις συνθήκες της</i>

	ανταλλαγής πόρων μεταξύ του οργανισμού και του του ατόμου.
--	--

### 1.1.3. Τύποι Ψυχολογικού συμβολαίου

Το ψυχολογικό συμβόλαιο διαχωρίστηκε από την Rousseau (1990), σε δύο τύπους συμβολαίου, το συναλλακτικό και το σχεσιακό συμβόλαιο. Στο συναλλακτικό συμβόλαιο, οι εργαζόμενοι υποχρεούνται να εργαστούνε περισσότερες ώρες, να έχουν επιπρόσθετους εργασιακούς ρόλους έναντι μεγαλύτερης αμοιβής, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, καθώς αφορά περισσότερο ανθρώπους που τους ενδιαφέρει η καριέρα. Στο σχεσιακό συμβόλαιο, (ο οποίος είναι και ο τύπος του ΨΣ που εξετάζει η παρούσα εργασία) υπάρχει μεγαλύτερη συναισθηματική εμπλοκή του εργαζόμενου καθώς βασίζεται περισσότερο στην έννοια της εμπιστοσύνης και αφοσίωσης προς τον οργανισμό, στήριξη σε περίπτωση προσωπικών προβλημάτων, εγγύηση και ασφάλεια εργασίας, εργασιακή εξέλιξη, χωρίς να δίνεται ιδιαίτερο βάρος στις απολαβές των εργαζομένων.

Στην συνέχεια προστέθηκαν και άλλοι δυο τύποι ψυχολογικού συμβολαίου, το ισορροπημένο και το μεταβατικό. Το ισορροπημένο συμβόλαιο, περιέχει χαρακτηριστικά των δύο τύπων συναλλακτικού και σχεσιακού ψυχολογικού συμβολαίου και τονίζεται περισσότερο η σημαντικότητα της αμοιβαιότητας, πχ. οι εργαζόμενοι έχουν υψηλή απόδοση, ανταμείβονται αναλόγως και επενδύουν και οι δύο πλευρές στην μακροχρόνια επιτυχία του οργανισμού. Από την άλλη πλευρά, το μεταβατικό συμβόλαιο είναι ασαφές, καθώς αναφέρεται συνήθως σε περίοδο μεγάλων οργανωτικών αλλαγών ενός οργανισμού ή σε περίοδο κρίσης και δεν παρουσιάζει κάποια ουσιαστική δέσμευση από τον εργαζόμενο ή τον εργοδότη, οπότε δεν συνιστά αληθινό ψυχολογικό συμβόλαιο (Hui et al., 2004).



#### 1.1.4. Παλαιό και νέο ψυχολογικό συμβόλαιο

Με το πέρασμα των χρόνων, το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον έφερε παγκοσμίως πολλές αλλαγές στον εργασιακό τομέα. Παλιότερα η εργασία προσέφερε μεγαλύτερη σταθερότητα, οι επιχειρήσεις έτειναν να ανταμείβουν τους πιο καλούς και πιστούς υπαλλήλους, δίνοντάς τους αύξηση ή «bonus» και επενδύοντας στη μόρφωσή τους (Hiltrop, 1995). Αυτό ήταν το λεγόμενο παραδοσιακό ή παλαιό ψυχολογικό συμβόλαιο, το οποίο αναφερόταν κυρίως στη χρονική περίοδο 1930 μέχρι το 1955.

Στην συνέχεια, πραγματοποιήθηκαν ριζικές αλλαγές στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα κυρίως από το 1970 και μετά, εξαιτίας της ανταγωνιστικότητας και της αναζήτησης τρόπων μείωσης του κόστους, άρχισαν να γίνονται μειώσεις προσωπικού. Αυτό είχε ως συνέπεια την παραβίαση ολοένα και περισσότερων ψυχολογικών συμβολαίων. Η εργασία άρχισε να φαίνεται λιγότερο σημαντική και μορφωμένοι εργαζόμενοι άρχισαν να αναζητούν εργασιακές ευκαιρίες με μεγαλύτερη ελαστικότητα και αυτονομία. Επίσης, πραγματοποιήθηκε η είσοδος του γυναικείου φύλου στον εργασιακό χώρο, με αποτέλεσμα να αλλάξουν τα δεδομένα ισορροπίας μέσα στην οικογένεια αλλά και της αναζήτησης καριέρας και για τα δυο φύλα. Με τα νέα δεδομένα και τη μεγάλη αβεβαιότητα, άρχισαν να διαφοροποιούνται οι εργασιακές ανάγκες. Επειδή άρχισε να αλλάζει το ύφος της εργασίας, σύντομα υπήρξε η ανάγκη ενθάρρυνσης των εργαζομένων για πρωτοβουλίες και δημιουργία νέας κουλτούρας μέσα στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, με την οποία οι εργαζόμενοι θα ένιωθαν ικανοποιημένοι. Κάπως έτσι άρχισε να γίνεται η μετάβαση από το παλαιότερο στο νέο ψυχολογικό συμβόλαιο, το οποίο αναφέρεται στη χρονική περίοδο μετά το 1955 (Hiltrop, 1995; Kissler, 1994; Sparrow, 1996).

Παλαιό *ψυχολογικό συμβόλαιο*, είναι εκείνο που περιγράφεται ως η προσφορά καλής επίδοσης, δέσμευσης και πίστης του εργαζομένου, σε ανταπόδοση από τον οργανισμό προαγωγών και ανάπτυξης, καταλήγοντας σε εργασιακή ασφάλεια μέχρι την συνταξιοδότηση του εργαζομένου.

Νέο *ψυχολογικό συμβόλαιο*, είναι εκείνο που περιγράφεται ως η προσφορά δίκαιης ανταμοιβής και μεταχείρισης από τον εργοδότη σε ανταπόδοση από τον

εργαζόμενο δέσμευσης προς το παραγόμενο έργο, θεωρώντας ότι οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι για την προσωπική τους εξέλιξη, κατάρτιση και ανάπτυξη (Κάτου, 2017). Στον Πίνακα 2, παρουσιάζονται συνοπτικά τα χαρακτηριστικά του παλιού και του νέου ψυχολογικού συμβολαίου.

*Πίνακας 2. Χαρακτηριστικά Παλιού και Νέου ψυχολογικού Συμβολαίου*

<b>Στοιχεία συμβολαίου</b>	<b>Παλιό Ψυχολογικό Συμβόλαιο:</b>	<b>Νέο ψυχολογικό συμβόλαιο:</b>
<b>Περιβάλλον</b>	Βραχυπρόθεσμα προσανατολισμένο	Συνεχώς μεταβαλλόμενο
<b>Κουλτούρα</b>	Ασφάλεια έναντι της αφοσίωσης στον οργανισμό	Η παραμονή στην επιχείρηση είναι πιο αβέβαιη
<b>Αμοιβές</b>	Με βάση το αρχικό επίπεδο τη θέσης και το κύρος των εργαζομένων	Ανάλογα με την συνεισφορά τους στην επιχείρηση
<b>Κίνητρο</b>	Προαγωγή	Λιγότερες ευκαιρίες, περισσότερη προσωπική προσπάθεια για την διατήρηση της εργασίας, καθώς βασίζεται στην επαγγελματική ανάπτυξη (ατομική απόδοση)
<b>Εμπιστοσύνη</b>	Υψηλού βαθμού	Επιθυμητή αλλά αναμένεται μεγαλύτερη δέσμευση
<b>Προαγωγή</b>	Η προαγωγή βασιζόταν στην παλαιότητα και τα τυπικά προσόντα	Δεν προσφέρονται συνολικά προαγωγές για την πίστη στην εταιρία και την απόδοση των εργαζομένων. Λιγότερες ευκαιρίες για προώθηση των πιο ικανών

<b>Προσδοκίες κινητικότητας</b>	Κινητικότητα των εργαζομένων περιορισμένη και υπό όρους	Υπάρχει οριζόντια μετακίνηση μέσα στην εταιρία για αναζωογόνηση του οργανισμού
<b>Ασφάλεια μονιμότητας</b>	Εξασφάλιση εργασίας- δια βίου απασχόληση	Δεν υπάρχει εγγύηση. Εργασιακές σχέσεις χάνουν την σταθερότητα τους και δεν είναι τόσο μακροχρόνιες.
<b>Υπευθυνότητα</b>	Ευθύνες αυξάνονται μέσω των προαγωγών	Ρόλοι και αρμοδιότητες δεν είναι πλέον τόσο συγκεκριμένοι. Ενθαρρύνεται η αύξηση ευθυνών μέσω περισσότερης καινοτομίας
<b>Κύρος της θέσης</b>	Ανάλογο της θέσης στην ιεραρχία	Απορρέει από τις ικανότητες των εργαζομένων και όχι από την θέση στην ιεραρχία
<b>Προσωπική ανάπτυξη</b>	Εξαρτάται από την εταιρεία	Ευθύνη του υπαλλήλου

Πηγή: Βασισμένο στους (Kissler, 1994; Sparrow, 1996)

#### 1.1.5. Ατομικά γνωρίσματα, ψυχολογικό συμβόλαιο, εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές

Βασιζόμενοι στον ορισμό του ψυχολογικού συμβολαίου και λόγω των βασικών χαρακτηριστικών του, δηλαδή ότι είναι άγραφο, υποκειμενικό, άτυπο, εξελισσόμενο και αφορά τις αμοιβαίες υποχρεώσεις εργαζόμενου-εργοδότη, ως μια συμφωνία ανταλλαγής, συμπεραίνουμε ότι είναι φυσικό επακόλουθο αυτό να επηρεάζεται από τα ατομικά γνωρίσματα των εργαζομένων (Bellou, 2009; Morrison & Robinson, 1997).

Τα ατομικά γνωρίσματα, τα οποία επηρεάζουν την ικανότητα προς εργασία, είναι χαρακτηριστικά που είτε είναι εγγενή σ ένα άτομο, είτε αποδίδονται σε αυτό. Διακρίνονται στις παρακάτω κατηγορίες:

- Δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, εθνότητα, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο εκπαίδευσης).

- Χαρακτηριστικά επάρκειας, όπως για παράδειγμα ικανότητες και δεξιότητες του ατόμου.
- Χαρακτηριστικά προσωπικότητας, τα οποία διαμορφώνουν την συμπεριφορά του ατόμου.
- Οι αξίες, οι στάσεις, οι συμπεριφορές και η αντίληψη, σύμφωνα με τα οποία το άτομο επεξηγεί τα φαινόμενα γύρω του.

Τα ατομικά γνωρίσματα εξοπλίζουν τον εργαζόμενο με όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που τον καθιστούν ικανότερο και επηρεάζουν την εργασιακή του απόδοση. Εξίσου σημαντικοί παράγοντες είναι η υποκίνηση για εργασία, η οποία επηρεάζει την επιθυμία για εργασία καθώς και η οργανωσιακή υποστήριξη, η οποία θέτει ένα πλαίσιο και βοηθάει το άτομο να επιτύχει τους στόχους του. Επίσης, διαπιστώνουμε ότι οι στάσεις του εργαζόμενου είναι καθοριστικός παράγοντας αποτελεσματικότητας στην εργασία αλλά είναι εξίσου σημαντικός παράγοντας επηρεασμού και αντίληψης του ψυχολογικού συμβολαίου.<sup>1</sup>

Στο θεωρητικό μοντέλο που παρουσίασε ο Guest (1998), (Πίνακας 3), προσπάθησε να προσδιορίσει τις επιρροές των ψυχολογικών συμβολαίων και να μην εστιάσει τόσο στις προσδοκίες και υποχρεώσεις. Οι επιρροές του ΨΣ προέρχονται από τα ατομικά γνωρίσματα των εργαζομένων αλλά και από τον οργανισμό, από τις πολιτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, από το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον, κουλτούρα και πρότυπα, περιλαμβάνοντας και τις προσδοκίες. Πρωτίστως, οι προσδοκίες και υποχρεώσεις που δημιουργούνται λαμβάνονται ως εισροές του ΨΣ και οδηγούμαστε σε μια κατάσταση του ΨΣ, την οποία περιγράφουν οι λέξεις δικαιοσύνη, εμπιστοσύνη και εκπλήρωση της συμφωνίας (υποχρεώσεις- αντιπαροχές). Το τελευταίο κομμάτι αυτού του θεωρητικού μοντέλου είναι οι συνέπειες του ΨΣ, το οποίο είναι οι εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές οι οποίες δημιουργούνται (Guest, 1998).

---

<sup>1</sup> Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιούμε διάφορα δημογραφικά και προσωπικά στοιχεία, καθώς και την ευσυνειδησία, η οποία αποτελεί στοιχείο της προσωπικότητας του εργαζομένου, ως μεταβλητές ελέγχου στις παλινδρομήσεις που παρουσιάζονται στο Κεφάλαιο 3.

Πίνακας 3: Η κατάσταση του ψυχολογικού συμβολαίου. Πηγή: (Guest, 1998)

ΑΙΤΙΕΣ	ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ – ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΨΣ	ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ (ΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ/ΚΛΙΜΑ</li> <li>• ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΔΑΔ</li> <li>• ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ</li> <li>• ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ</li> <li>• ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ</li> <li>• ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ (ΥΠΟΣΧΕΣΕΙΣ – ΑΝΤΙΠΑΡΟΧΕΣ – ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ</li> <li>• ΟΡΓΑΝΩΣΗ</li> <li>• ΔΕΣΜΕΥΣΗ</li> <li>• ΑΙΣΘΗΜΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ</li> <li>• ΣΧΕΣΕΙΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ</li> <li>• ΚΙΝΗΤΡΟ</li> <li>• ΕΝΤΑΞΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ</li> <li>• ΑΠΟΥΣΙΑ</li> <li>• ΠΡΟΘΕΣΗ ΝΑ ΠΑΡΑΙΤΗΘΕΙ</li> </ul>

Οι στάσεις (attitudes) είναι αξιολογικές δηλώσεις, ευνοϊκές ή δυσμενείς, για αντικείμενα, ανθρώπους ή γεγονότα και αντανακλούν το πώς νιώθουμε για κάτι (Robbins & Judge, 2011). Η στάση ενός ανθρώπου εξαρτάται από την ψυχολογία του και ουσιαστικά προσδιορίζει πώς αυτός θα ανταποκριθεί σε ένα ερέθισμα. Στα πλαίσια της οργανωτικής συμπεριφοράς ενδιαφερόμαστε περισσότερο για τις εργασιακές στάσεις (work attitudes).

Οι βασικές εργασιακές στάσεις είναι οι εξής (Robbins & Judge, 2011): εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση, εργασιακή ταύτιση και η εργασιακή αφοσίωση. Ουσιαστικά, το ψυχολογικό συμβόλαιο αλληλοεπιδρά με τις εργασιακές στάσεις και δημιουργεί εργασιακές συμπεριφορές. Ως βασικότερες εργασιακές συμπεριφορές θεωρούνται οι αποχωρήσεις, οι απουσίες άνευ σοβαρού λόγου (παρατηρείται κυρίως στον δημόσιο τομέα), ο εκφοβισμός, η εργασιακή απόδοση και η οργανωσιακή συμπεριφορά του πολίτη (Organizational Citizenship Behavior, OCB).

Η οργανωσιακή συμπεριφορά του πολίτη, αναφέρεται σε οποιαδήποτε εθελοντική συμπεριφορά, η οποία υπερβαίνει τα αναμενόμενα από έναν εργαζόμενο. Περιλαμβάνει αλtruιστική συμπεριφορά, βοήθεια προς συναδέλφους, ανάληψη επιπλέον καθηκόντων και αφοσίωση στον οργανισμό.

Στον Πίνακα 3, διακρίνεται και η σχέση που εξετάζεται στην παρούσα εργασία. Συγκεκριμένα εκτός από την άμεση σχέση που μπορεί να έχει η παραβίαση του ΨΣ με την οργανωσιακή δέσμευση, εξετάζεται και η έμμεση επίδραση της μέσω της δικαιοσύνης.

#### 1.1.6. Οι πέντε κυρίαρχες διαστάσεις του Ψυχολογικού συμβολαίου

Η υπάρχουσα βιβλιογραφία αποδέχεται ομόφωνα ότι οι εργαζόμενοι έχουν ψυχολογικές συμβάσεις με τον εργοδότη τους και πιθανώς αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η πλειοψηφία των ερευνητών προσανατολίζεται στην αναγνώριση των αντιλήψεων των εργαζομένων για τις οργανωτικές υποχρεώσεις και στη συνέχεια τον βαθμό στον οποίο αυτές εκπληρώνονται (Lester et al., 2002; Parks & Kidder, 1994; Robinson et al., 1994).

Στην προσπάθεια να μελετήσουν το ψυχολογικό συμβόλαιο και να αναδειχθεί ο πολυδιάστατος χαρακτήρας του, πολλοί ερευνητές κατέληξαν να ορίσουν τις πέντε κυρίαρχες διαστάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου (Conway & Briner, 2002; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Coyle-Shapiro, 2002; De Vos et al., 2003; Robinson et al., 1994; Robinson & Morrison, 1995; Robinson & Rousseau, 1994). Αυτή η προσέγγιση είναι πολύτιμη, διότι οι πέντε διαστάσεις που τέθηκαν, παρομοιάζονται με τα εργασιακά κίνητρα, για τα οποία έχουν ήδη βρεθεί διαφορές μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα και κατά αυτόν τον τρόπο διευκολύνεται η σύγκριση τους. Οι πέντε διαστάσεις του ΨΣ είναι:

**I.Ευκαιρίες για ανάπτυξη καριέρας**, αναφέρονται σε ευκαιρίες για προώθηση και εξέλιξη εντός του οργανισμού ή του τομέα εργασίας (εκπαίδευση- κατάρτιση, αξιοποίηση δυνατοτήτων κ.α.)

**II.Περιεχόμενο της εργασίας**, αναφέρεται στην παροχή προκλήσεων στο εργασιακό περιβάλλον, ενδιαφέρουσα εργασία, η οποία να παρουσιάζει ποικιλομορφία (δυνατότητα για αυτονομία, ευθύνες)

- III.**Ανταμοιβές/χρηματικές απολαβές**, αναφέρονται στην παροχή κατάλληλων ανταμοιβών (μισθοί βασιζόμενοι στην απόδοση, ασφάλεια εργασίας, μπόνους και δελεαστικό πακέτο αμοιβών, ιδιαίτερες χρηματικές απολαβές για μια εξαιρετική απόδοση)
- IV.**Εργασιακό περιβάλλον**, αναφέρεται στην παροχή ενός ευχάριστου και συνεργατικού περιβάλλοντος εργασίας (καλή επικοινωνία, συνεργασία, καλές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων, ευχάριστο εργασιακό κλίμα)
- V.**Σεβασμός προς την ιδιωτική ζωή** αναφέρεται στην κατανόηση του εργοδότη και σεβασμό προς την ιδιωτική ζωή του εργαζομένου (Work Life Balance-WLB, ευκαιρίες για ευελιξία -ωράριο και περιβάλλον εργασίας- αναλόγως των προσωπικών αναγκών, δυνατότητα να επιλέγεις πότε θα πάρεις άδεια για διακοπές κ.α.)

Για όλες τις παραπάνω διαστάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου, οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες αρχικά έχουν κάποιες προσδοκίες σχετικά με τις υποχρεώσεις της άλλης πλευράς. Στην πορεία της εργασιακής σχέσης, κάποιοι θα πιστεύουν ότι μερικές υποσχέσεις έχουν ικανοποιηθεί σε μεγαλύτερο βαθμό και άλλες σε μικρότερο.

#### *1.1.6.1. Αποτελέσματα μελετών σχετικά με τις πέντε διαστάσεις του Ψυχολογικού Συμβολαίου σε δημόσιο και Ιδιωτικό τομέα.*

##### **I.Ευκαιρίες για ανάπτυξη καριέρας**

Αναλύοντας τις πέντε διαστάσεις του ΨΣ και βασιζόμενος σε μια σύνθεση της βιβλιογραφίας, οι Jurkiewicz et al. (1998), απέδειξαν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δίνουν λιγότερη σημασία στο κύρος και στην κοινωνική θέση στις ευκαιρίες για προαγωγή, σε σχέση με τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα, κατά τον Houston (2000). Παρόλα αυτά και οι δυο τομείς είναι το ίδιο απογοητευμένοι με αυτό που λαμβάνουν από τον εργοδότη.

Στην έρευνα της Μπέλου, 2007 (Shaping Psychological Contracts in the Public and Private Sectors: A Human Resources Management Perspective, Victoria Bellou) αποδείχθηκε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι αναζητούν πιο έντονα την δίκαιη συμπεριφορά και επιθυμούν να τους δίνονται ευκαιρίες για εξέλιξη στην εργασίας τους, σε σχέση με

τους ιδιωτικούς υπαλλήλους. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι πιθανότατά έχουν βιώσει πιο έντονα την αδικία στον οργανισμό τους, κι αυτό οδηγεί ως συνέπεια στην έλλειψη εμπιστοσύνης. Για παράδειγμα, στο δημόσιο τομέα υπάρχουν συχνά έντονες πολιτικές αναμείξεις και διακρίσεις, οι οποίες δεν αφήνουν περιθώρια στον καθένα από τους εργαζόμενους για προαγωγές. Σε αντίθεση, στον ιδιωτικό τομέα η έννοια της δικαιοσύνης θεωρείται ίσως περισσότερο δεδομένη, καθώς οι υπάλληλοι την βιώνουν σε πιο ικανοποιητικό βαθμό.

Επίσης, έρευνες δείχνουν πως οι δημόσιοι υπάλληλοι εκτιμούν την απαιτητική εργασία και την πρόοδο, περισσότερο Khojasteh (1993) απ' ότι ο ιδιωτικός τομέας, αλλά παραμένουν λιγότερο ικανοποιημένοι από τις δυνατότητες εξέλιξης που τους προσφέρονται (Lyons et al., 2006) Υπάρχουν όμως και ερευνητές, όπως οι Gabris and Simo (1995), οι οποίοι δεν εντόπισαν σημαντικές διαφορές μεταξύ των δύο τομέων σχετικά με την σημασία των κινήτρων προώθησης, συλλέγοντας στοιχεία από την Γενική Κοινωνική έρευνα στις Ηνωμένες Πολιτείες (Houston, 2000).

Οι Willem et al. (2007) διαπιστώνουν ότι τα αποτελέσματα των ερευνών είναι μικτά και έρχονται σε αντιθέσεις. Η βιβλιογραφία τείνει να προτείνει ότι στο δημόσιο τομέα είναι λιγότερα τα κίνητρα για ανάπτυξη καριέρας, χωρίς να υπάρχουν όμως τα απαραίτητα εμπειρικά δεδομένα για την απόδειξη αυτού.

## **II. Περιεχόμενο εργασίας**

Ένα σημαντικό στοιχείο που προέκυψε από την έρευνα της Bellou (2007b), συγκρίνοντας τις αντιλήψεις υπαλλήλων δημόσιου και ιδιωτικού τομέα σχετικά με κάποιες σημαντικές υποχρεώσεις του εργοδότη, είναι ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι στην Ελλάδα θεωρούν ιδιαίτερα σημαντικό να τους δίνεται η δυνατότητα να συμμετέχουν άμεσα στις αποφάσεις του οργανισμού. Ίσως αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ο δημόσιος τομέας χαρακτηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από γραφειοκρατία και συγκεντρωτισμό στη διαδικασία των αποφάσεων, κι αυτό καθιστά εντονότερη την ανάγκη των υπαλλήλων να επηρεάσουν τις εργασιακές συνθήκες και τις χρονοβόρες διαδικασίες.

Επιπλέον, πολλοί ερευνητές αναφέρουν ότι οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα παρακινούνται περισσότερο από το περιεχόμενο εργασίας, την αυτοανάπτυξη, την



αναγνώριση, την αυτονομία, την ενδιαφέρουσα εργασία και την ευκαιρία να μάθουν νέα πράγματα (Houston, 2000; Jurkiewicz et al., 1998).

Παρόλα αυτά, από κάποιους διαπιστώνεται ότι οι πτυχές του περιεχομένου της εργασίας πληρούνταν λιγότερο στο δημόσιο, με χαμηλότερη ποιότητα και λιγότερα κίνητρα (Khojasteh (1993) Aryee (1992), καθώς υπάρχουν και μελέτες οι οποίες δεν εντοπίζουν σημαντικές διαφορές μεταξύ υπαλλήλων ιδιωτικού και δημοσίου τομέα (Gabris & Simo, 1995; Maidani, 1991).

Οι Willem et al. (2007) συμπεραίνουν ότι τα στοιχεία δεν είναι ξεκάθαρα, αλλά αυτό που τείνει να είναι ευρέως αποδεκτό μέσα από την βιβλιογραφία, είναι ότι τα κίνητρα του δημοσίου υπαλλήλου είναι κατά βάση εγγενή, όπως ικανοποίηση, αυτοεκτίμηση και αυτοπραγμάτωση (Coyle-Shapiro & Kessler, 2003).

### **III.Ανταμοιβές / Χρηματικές απολαβές**

Οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται λιγότερο από χρηματικά κίνητρα σε σχέση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους, καθώς όπως ήδη προαναφέραμε τα κίνητρα στο δημόσιο είναι κατά βάση εγγενή (Karl & Sutton, 1998; Wittmer, 1991). Είναι γεγονός ότι ο μισθός στον δημόσιο τομέα δεν βασίζεται στην απόδοση του υπαλλήλου και είναι συνήθως χαμηλότερος σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα, στις περισσότερες Ευρωπαϊκές πόλεις (Lucifora & Meurs, 2006). Λαμβάνοντας υπόψιν το γεγονός αυτό, ως κάτι ευρέως διαδεδομένο, ένας δημόσιος υπάλληλος πιθανόν να δώσει λιγότερη σημασία στην ύπαρξη ή στην ικανοποίηση υποσχέσεων οικονομικής ανταμοιβής. Αποδεικνύεται ότι η εργασιακή ασφάλεια και η έγκαιρη καταβολή μισθών είναι πιο σημαντική για τους δημόσιους υπαλλήλους. Παρόλο που τα παραπάνω είναι προνόμια τα οποία ήδη απολαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι, κατά αυτόν τον τρόπο επιβεβαιώνονται οι προτεραιότητές τους (Bellou, 2007a).

### **IV.Εργασιακό Περιβάλλον**

Τα αποτελέσματα των ερευνών είναι μικτά και στην περίπτωση του εργασιακού περιβάλλοντος. Αν και κάποιες έρευνες δείχνουν ότι δεν υπάρχει διαφορά στην ανάγκη δημιουργίας συνεργατικών σχέσεων, στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα (Gabris &

Simo, 1995), οι Jurkiewicz et al. (1998) αναφέρουν ότι οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα και οι προϊστάμενοι τείνουν να είναι πιο φιλικόι απ' ότι στον ιδιωτικό τομέα.

Παρόλα αυτά, ίσως λόγω των περιορισμένων εμπειρικών μελετών και των μικτών αποτελεσμάτων, η βιβλιογραφία τείνει να υποθέτει ότι το εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον είναι σημαντικότερος παράγοντας παρακίνησης για τους εργαζόμενους στον δημόσιο τομέα παρά για τον ιδιωτικό τομέα (Willem et al., 2007).

### **V.Ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής. Σεβασμός προς την ιδιωτική ζωή του εργαζόμενου.**

Οι Willem et al. (2007) επιβεβαίωσαν τις ερευνητικές τους υποθέσεις ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφορά στη σημασία ή την εκπλήρωση υποσχέσεων ισορροπίας εργασίας-ζωής (work-life balance) μεταξύ των εργαζομένων στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα. Ωστόσο, οι γυναίκες εργαζόμενες καθώς και οι εργαζόμενοι σε χαμηλότερο ιεραρχικό επίπεδο δίνουν μεγαλύτερη σημασία σε αυτή την ισορροπία και δηλώνουν επίσης ότι οι υποσχέσεις σε αυτή τη διάσταση δεν εκπληρώνονται επαρκώς. Επομένως, η ισορροπία εργασίας-ιδιωτικής ζωής είναι ένα ζήτημα που πρέπει να λάβει ιδιαίτερη προσοχή στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα (Willem et al., 2007).

Ένα από τα ευρήματα της παρούσας εργασίας που παρουσιάζονται στο Κεφάλαιο 3, είναι ότι οι υπάλληλοι που κατέχουν θέση ευθύνης τείνουν να έχουν ισχυρότερη συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση πράγμα που ενδεχομένως να υπονοεί ότι δίνουν μικρότερη βαρύτητα στις επιπτώσεις μη εκπλήρωσης αυτής της διάστασης του ΨΣ.

Επιπρόσθετα, στην έρευνα της Bellou (2007a) οι εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα αξιολόγησαν ως πιο σημαντικό για αυτούς την δυνατότητα να υπάρχει ευελιξία στο ωράριο και τις υποχρεώσεις τους, σε σχέση με τους δημόσιους υπαλλήλους και αυτό πιθανόν να δικαιολογείται από τον περισσότερο φόρτο εργασίας και την πίεση που έχουν.

#### **1.1.7. Παραβίαση του Ψυχολογικού Συμβολαίου**

Οι σύγχρονες εργασιακές σχέσεις βρίσκονται σε μεταβατικό στάδιο, καθώς η κατάρρευση της αφοσίωσης των εργαζομένων και η ανάγκη οι εργαζόμενοι να

φροντίζουν τον εαυτό τους είναι ένα σημαντικό ζήτημα πλέον στις εργασιακές σχέσεις. Πολλές φορές οι εργαζόμενοι χρειάζεται να έρθουν αντιμέτωποι με την αποτυχία του εργοδότη να τηρήσει τις δεσμεύσεις του. Μία αθέτηση υπόσχεσης μπορεί να αποτελέσει παραβίαση του ΨΣ (Rousseau, 1995; Rousseau, 1989). Η παραβίαση μπορεί να γίνει αντιληπτή όταν θεωρηθεί ότι ο εργοδότης απέτυχε να εκπληρώσει κάποιες σημαντικές υποχρεώσεις του, όπως μια προαγωγή που δεν δόθηκε ή περικοπές σε καλά εδραιωμένα δικαιώματα του εργαζόμενου.

Στην βιβλιογραφία του ψυχολογικού συμβολαίου, όπως και στο εμπειρικό μέρος της παρούσας εργασίας, ο όρος breach και violation χρησιμοποιούνται μερικές φορές εναλλακτικά αποδίδοντάς τους την ίδια έννοια της παραβίασης. Ωστόσο, οι Morrison και Robinson (1997) έκαναν διάκριση μεταξύ των δύο εννοιών, προτείνοντας η έννοια του «breach» να είναι η γνωστική αξιολόγηση, ότι κάπου απέτυχε ο οργανισμός να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του και η έννοια του «violation» να είναι η παραβίαση συναισθηματικής φύσης, η οποία προκύπτει ως αποτέλεσμα της γνωστικής παραβίασης.

*Η ρήξη (breach) του ψυχολογικού συμβολαίου είναι η αντίληψη του εργαζομένου ότι ο εργοδότης απέτυχε να εκπληρώσει μία ή περισσότερες υποχρεώσεις που συνιστούν το ψυχολογικό του συμβόλαιο.*

*Η παραβίαση (violation) του ψυχολογικού συμβολαίου είναι η ισχυρή συναισθηματική εμπειρία, όπως για παράδειγμα τα συναισθήματα οργής, αγανάκτησης, πικρίας και προσβολής, τα οποία προκύπτουν από την αντίληψη του εργαζομένου ότι ο οργανισμός τους πρόδωσε ή τους κακομεταχειρίστηκε.*

Ανατρέχοντας στην θεωρία του ψυχολογικού συμβολαίου, σύμφωνα με την Rousseau (1995), η παραβίασή του μπορεί να συμβεί για τρεις λόγους, λόγω ακούσιας παραβίασης, λόγω διακοπή ή διάρρηξης.

- Η ακούσια παραβίαση συμβαίνει, όταν υπάρχει ασυμφωνία ανάμεσα στα δύο μέρη, εξαιτίας διαφορετικής ερμηνείας των υποσχέσεων που έχουν δοθεί.
- Η διακοπή του ψυχολογικού συμβολαίου συμβαίνει, όταν για κάποιους λόγους η μία πλευρά από τις δύο αδυνατεί να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις της, παρόλο που το επιθυμεί.

- Η διάρρηξη ή αθέτηση του ΨΣ, προκύπτει ως αποτέλεσμα απροθυμίας ενός από τα δυο μέλη (συνήθως του εργοδότη) να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του ως προς τον εργαζόμενο.

Η οικονομική κρίση και τα μέτρα λιτότητας δημιούργησαν πολλά προβλήματα σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, όπως αύξηση του στρες, απολύσεις, μείωση πρώτων υλών, μείωση μισθών, μείωση της ποιότητας ζωής εργαζομένων, της ικανοποίησης και κατά επέκταση μείωση της αφοσίωσης και των επιδόσεων των εργαζομένων. Τα δεδομένα και το εργασιακό περιβάλλον μεταβάλλονται συνεχώς, με αποτέλεσμα οι συγκρούσεις και οι ασυμφωνίες να είναι ολοένα και συχνότερες, το οποίο οδηγεί αναπόφευκτα και σε περισσότερες παραβιάσεις ΨΣ.

Θέλοντας να εστιάσουμε στις πηγές, οι οποίες οδηγούν στην παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου, διαπιστώνουμε ότι σύμφωνα με την Rousseau (1995), είναι οι ίδιες με αυτές που συμβάλουν στην διαμόρφωσή του (Πίνακας 4). Στις περισσότερες περιπτώσεις σύμφωνα με τους εργαζόμενους, για την διάρρηξη ενός ψυχολογικού συμβολαίου υπεύθυνοι είναι οι διαμορφωτές των συμβολαίων και οι λάθος χειρισμοί τους.

Διαμορφωτές των συμβολαίων είναι τα στελέχη, οι συνάδελφοι, οι υπεύθυνοι προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων, οι μέντορες, η ανώτατη διοίκηση καθώς και τα συστήματα της διοίκησης, όπως είναι οι αμοιβές, οι παροχές εργαζομένων, η δυνατότητα σταδιοδρομίας και εξέλιξης τους, η αξιολόγηση της απόδοσής τους, η εκπαίδευση και τεκμηρίωση τους.

*Πίνακας 4. Συνηθέστερες παραβιάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου*

Διαστάσεις	Ορισμός
Κατάρτιση/ανάπτυξη	Απειρία ή υπερβολικές υποσχέσεις των στελεχών. Ανεπαρκής επιμόρφωση του προσωπικού.
Ανταμοιβές	Απόκλιση αμοιβών, παροχών ανάμεσα στα λεγόμενα και αυτών που ακολουθούνται στην πράξη

Προαγωγή	Όχι η αναμενόμενη εξέλιξη ή προαγωγή. Οι δυνατότητες σταδιοδρομίας εξαρτώνται από τον προϊστάμενο αλλά με ασαφή κριτήρια.
Φύση εργασίας	Έμφαση σε δεξιότητες που δεν έχουν σχέση με την εργασία.
Ασφάλεια εργασίας	Δεν πραγματοποιήθηκαν οι υποσχέσεις σχετικά με τον βαθμό ασφάλειας.
Ανατροφοδότηση	Περιορισμένη ανατροφοδότηση από την αξιολόγηση και έλλειψη καλής επικοινωνίας.
Μάνατζμεντ αλλαγών	Περιορισμένη καθοδήγηση από την πλευρά του μέντορα ή αντιφατικά μηνύματα από την πλευρά της ανώτατης διοίκησης. Καθυστέρηση για την ενημέρωση για επερχόμενες αλλαγές.
Υπευθυνότητα	Δόθηκαν λιγότερες ευθύνες από αυτές που τους είχαν υποσχεθεί.
Άνθρωποι	Παρερμηνεία από τον εργοδότη σχετικά με τον τύπο των ανθρώπων στην επιχείρηση του (πχ. Εμπειρία, στυλ εργασίας, φήμη). Αδυναμία στήριξης ανάμεσα στους συναδέλφους.

Πηγή: (Robinson & Rousseau, 1994)

#### 1.1.8. Οι Συνέπειες μιας παραβίασης Ψυχολογικού Συμβολαίου

Αμέσως μετά την παραβίαση οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι δεν μπορούν να βασιστούν στο ψυχολογικό συμβόλαιό τους όπως γινόταν πριν την παραβίαση (Rousseau, 1995), διότι έχει κλονιστεί η εμπιστοσύνη τους στον εργοδότη ή στον οργανισμό (Robinson & Rousseau, 1994). Αντιθέτως, μπορεί να γίνουν κυνικοί και δυσαρεστημένοι (Andersson, 1996; Robinson & Rousseau, 1994), να μειώσουν στο

ελάχιστο τις υποχρεώσεις τους προς αυτόν (Eisenberger et al., 2001) και συχνά να συμπεριφέρονται με τρόπο, ο οποίος δείχνει ότι έχει καταρρεύσει η εργασιακή σχέση, να υπάρχει τάση για παραμέληση των καθηκόντων και εκδίκηση (Bordia et al., 2008).

Επομένως, η παραβίαση του ΨΣ συνδέεται συνήθως με μια αρνητική συναισθηματική κατάσταση για τον εργαζόμενο, όπως αισθήματα προδοσίας, αγωνίας, θυμού, αγανάκτησης, αίσθημα αδικίας και άδικης βλάβης (Morrison & Robinson, 1997), μειωμένη οργανωτική δέσμευση, δυσπιστία, δυσαρέσκεια και ίσως προκληθεί μέχρι και διάλυση της σχέσης (Argyris, 1960; Rousseau, 1989). Δύο από τις προαναφερόμενες καταστάσεις εξετάζονται στην παρούσα εργασία: το αίσθημα αδικίας μέσω της οργανωσιακής δικαιοσύνης και η συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση του υπαλλήλου.

Οι Robinson και Rousseau (1994) στην έρευνα που πραγματοποίησαν σε αποφοίτους της σχολής διοίκησης, αμέσως μετά την αποφοίτησής τους και επαναληπτική δύο χρόνια αργότερα, το μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων παραδέχτηκε πως βίωσε παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου. Η παραβίαση είχε αρνητική επίδραση στην εμπιστοσύνη προς τον εργοδότη, στην εργασιακή και οργανωσιακή ικανοποίηση και στην πρόθεση του εργαζόμενου να παραμείνει στον ίδιο εργοδότη (Robinson & Rousseau, 1994). Είχε θετική επίδραση στην πρόθεση του εργαζόμενου για αναζήτηση νέας εργασίας.

Ένας παράγοντας που μετρίασε τα αποτελέσματα μιας παραβίασης ΨΣ, ήταν ο τύπος του συμβολαίου του εργαζόμενου, εάν ήταν συναλλακτικό ή σχεσιακό συμβόλαιο. Δηλαδή, σε περίπτωση που κάποιος ήταν καριερίστας δημιούργουσε μια πιο συναλλακτική σχέση με τον εργοδότη, αντιμετωπίζοντας την εργασία σαν ένα ακόμα σκαλοπάτι για την απόκτηση εμπειρίας, οπότε τα αποτελέσματα μιας παραβίασης ΨΣ ήταν πιο ήπια σε μια τέτοια περίπτωση. Αυτό το συμπέρασμα επιβεβαιώνεται εν μέρει και στην παρούσα μελέτη με ένα παρόμοιο εύρημα, ότι οι υπάλληλοι που κατέχουν θέση ευθύνης τείνουν να έχουν μεγαλύτερη συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση μετά από μία παραβίαση ΨΣ.

Σε αντίθεση, ένας εργαζόμενος, ο οποίος είχε ένα σχεσιακό ΨΣ με την επιχείρηση-οργανισμό και πίστευε στην μακροχρόνια σχέση με τον εργοδότη, θα ένιωθε μεγαλύτερη απογοήτευση ή και προδοσία από την παραβίαση του (Robinson & Rousseau, 1994).

Τα αποτελέσματα όμως έδειξαν ότι, παρόλο τον μετριαστικό ρόλο που παίζει η έννοια του καριερίστα στην διατήρηση της εμπιστοσύνης προς τον εργοδότη, οι αρνητικές επιπτώσεις μιας παραβίασης ΨΣ ήταν το ίδιο σοβαρές και στις δυο περιπτώσεις σχετικά με την ικανοποίηση του εργαζόμενου και την πρόθεση του για εύρεση νέας εργασίας μελλοντικά.

## 1.2. Οργανωσιακή Δικαιοσύνη

### 1.2.1. Η έννοια της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης

Η δικαιοσύνη έχει τις ρίζες της στα πεδία του νόμου, της ηθικής, της θρησκείας, της ισότητας και ποικίλει από πολιτισμό σε πολιτισμό. Σύμφωνα με την θεωρία δικαιοσύνης-ισότητας του Adams, ο κάθε εργαζόμενος συμπεριφέρεται ανάλογα με το πόσο δίκαια και ισότιμα αντιλαμβάνεται ότι τον μεταχειρίζονται, σε σχέση με το πως μεταχειρίζονται άλλους εργαζομένους (Adams, 1963, 1965). Στην θεωρία αυτήν βασίστηκε ο Greenberg (1987) και ανέπτυξε την επίσημη έννοια της οργανωσιακής δικαιοσύνης, αναφερόμενος στην αντίληψη του εργαζόμενου για δικαιοσύνη στο εργασιακό χώρο.

Η οργανωσιακή δικαιοσύνη (organizational justice) αναφέρεται στο πώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ως ακριβοδίκαιη ή όχι τη συμπεριφορά του οργανισμού προς αυτούς και στο πώς αυτοί αντιδρούν στην συμπεριφορά αυτήν (Κάτου, 2017).

Διακρίνονται τρεις διαστάσεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης:

- ❖ Η διανεμητική δικαιοσύνη (distributive justice) αναφέρεται στον βαθμό που οργανισμός μεταχειρίζεται το ίδιο όλους τους εργαζομένους (Adams, 1965).
- ❖ Η διαδικαστική δικαιοσύνη (procedural justice) αναφέρεται στον βαθμό που ο οργανισμός ακολουθεί κάθε φορά τους σωστούς κανονισμούς κατά της εφαρμογή των πολιτικών του.
- ❖ Η αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη (interactional justice) αναφέρεται στον βαθμό που ο οργανισμός μεταχειρίζεται με σεβασμό του εργαζομένου για αποφάσεις που τους αφορούν, η οποία διαχωρίζεται σε Διαπροσωπική και Πληροφοριακή Δικαιοσύνη (Greenberg, 1993).
  - Η Διαπροσωπική Δικαιοσύνη αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος αντιμετωπίζεται με ευγένεια, σεβασμό και αξιοπρέπεια από την ηγεσία ή από τους συναδέλφους.

- Η Πληροφοριακή Δικαιοσύνη αναφέρεται στο κατά πόσο θεωρούνται σωστές οι πληροφορίες και τα δεδομένα στα οποία βασίζεται ο οργανισμός και τα ανώτερα στελέχη προκειμένου να ληφθεί μια απόφαση (feedback).

Η διαδικαστική δικαιοσύνη είναι εξίσου σημαντική με την διανεμητική δικαιοσύνη (Greenberg, 1993) και η παραβίαση τους έχει φανερές επιπτώσεις όταν οι υπάλληλοι πιστεύουν ότι έχουν ένα σχεσιακό ΨΣ με τον οργανισμό, όπως ισχύει περισσότερο με τους εργαζόμενους στον δημόσιο τομέα. Για τον λόγο αυτό στην παρούσα εργασία έχουμε συμπεριλάβει και τις δύο αυτές διαστάσεις για τον υπολογισμό της οργανωσιακής δικαιοσύνης.

### 1.2.2. Οργανωσιακή Δικαιοσύνη, Εμπιστοσύνη και Ψυχολογικό Συμβόλαιο

Ο εργοδότης και ο εργαζόμενος έχουν αμοιβαίες υποχρεώσεις κάποιες από τις οποίες είναι επίσημα ορισμένες στο εργασιακό συμβόλαιο. Ωστόσο, υπάρχουν κι άλλες λιγότερο επίσημες προσδοκίες των εργαζόμενων, οι οποίες αφορούν την εργασιακή ασφάλεια, το περιεχόμενο της εργασίας, τις ευκαιρίες καριέρας, το σεβασμό της ιδιωτικής ζωής των εργαζομένων και τις ανταμοιβές. Αυτές είναι ουσιαστικά η σύνοψη ενός ψυχολογικού συμβολαίου.

Το ΨΣ βασίζεται στην αμοιβαιότητα, η οποία δεσμεύει και τα δύο μέρη, στην ισότητα της ανταλλαγής και υποστηρίζεται από τη θεωρία της οργανωσιακής δικαιοσύνης και της εμπιστοσύνης. Σε περίπτωση που ο οργανισμός είναι απρόθυμος να εκπληρώσει το ΨΣ, τότε υπάρχουν αρνητικές συνέπειες για το άτομο και τον οργανισμό.

Ο πιθανότερος λόγος για την αυξημένη προσοχή στην έννοια της οργανωσιακής δικαιοσύνης, είναι ότι οι αντιλήψεις για τη δικαιοσύνη είναι προγνωστικοί παράγοντες για τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων (Colquitt & Rodell, 2011). Αυτή η θέση έχει τεκμηριωθεί από πολλές μετα-αναλύσεις (meta-analyses), οι οποίες αποκαλύπτουν ότι οι αντιλήψεις για την δικαιοσύνη συνδέονται με πολλά οργανωτικά αποτελέσματα συμπεριλαμβανομένων των εργασιακών στάσεων και των εργασιακών συμπεριφορών.

Για τον λόγο αυτό, σημαντικό γεγονός για τις επιτυχημένες εργασιακές σχέσεις, είναι ότι οι εταιρείες τείνουν να διατηρούν προσλήψεις που αισθάνονται δίκαιη



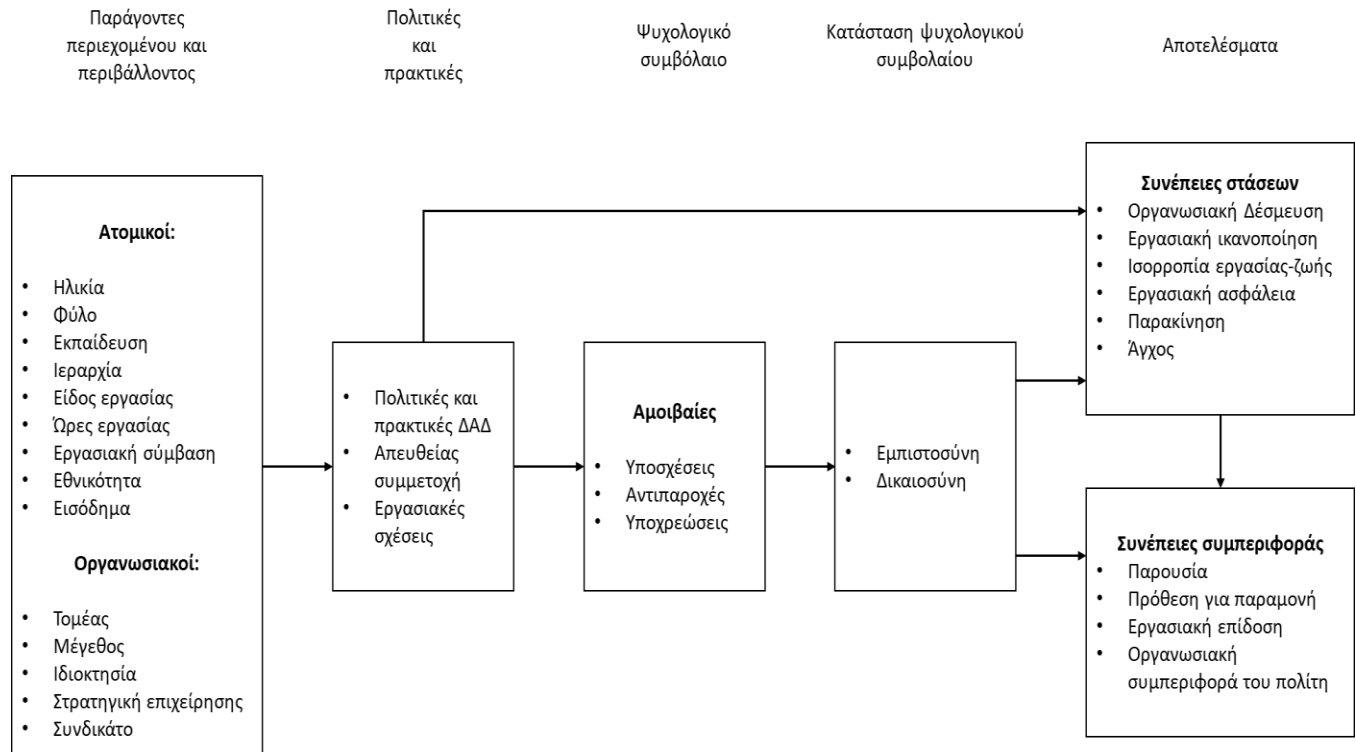
μεταχείριση. Όσο μεγαλύτερος ο βαθμός της οργανωσιακής δικαιοσύνης και εμπιστοσύνης σε έναν οργανισμό, τόσο χαμηλότερο θα είναι το επίπεδο παραβιάσεων ψυχολογικών συμβολαίων (Cassar & Buttigieg, 2015) και τόσο πιο ήπιες οι αντιδράσεις των εργαζομένων, καθώς δεν θα αποδώσουν την παραβίαση σε εσκεμμένη συμπεριφορά του εργοδότη.

Εξίσου σημαντικό είναι ότι τα διευθυντικά στελέχη ή ο εργοδότης οφείλουν να προωθούν την ανοιχτή αμφίδρομη επικοινωνία, γιατί κατά αυτόν τον τρόπο είναι σε θέση να περιορίσουν τις αποκλίσεις στις δεσμεύσεις του εργοδότη και τις εμπειρίες των εργαζομένων, ενισχύοντας έτσι το αίσθημα της οργανωσιακής δικαιοσύνης. Η καλή και ανοιχτή επικοινωνία συμβάλει στο να είναι ηπιότερες οι αντιδράσεις των εργαζομένων και να είναι πιο δεκτικοί στην αποκατάσταση της σχέσης, προχωρώντας σε ένα αναθεωρημένο ΨΣ με μεγαλύτερη ευκολία (Robinson et al., 1994).

Όλα τα παραπάνω συνοψίζονται στην προτεινόμενη υπόθεση της παρούσας εργασίας ότι: η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου επηρεάζει αρνητικά την οργανωσιακή δικαιοσύνη και την συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση του υπαλλήλου.

### 1.2.3. Ένα σύνθετο πλαίσιο ανάλυσης του ψυχολογικού συμβολαίου

Προκειμένου να γίνει πιο κατανοητή η συσχέτιση των παραγόντων που δημιουργούν το ΨΣ, το επηρεάζουν, αλληλοεπιδρούν μαζί του και οδηγούν σε κάποιες συμπεριφορές, παρουσιάζουμε το υπόδειγμα ανάλυσης των (Guest & Conway, 2002, 2004), οι οποίοι επέκτειναν το πλαίσιο ανάλυσης της Rousseau (1995). Έλαβαν υπόψιν όχι μόνο τους ατομικούς και οργανωσιακούς παράγοντες που προσδιορίζουν τις πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αλλά και τα αποτελέσματα στάσεων και συμπεριφορών (Γράφημα 1).



Γράφημα 1. Ένα σύνθετο πλαίσιο ανάλυσης του ψυχολογικού συμβολαίου. Πηγή: (Guest, 2008)

Η φιλοσοφία του πλαισίου αυτού υποστηρίζει ότι οι πρακτικές των ανθρωπίνων πόρων διοίκησης (οι οποίες περιέχουν ατομικούς και οργανωσιακούς παράγοντες) επηρεάζουν τις αμοιβαίες υποσχέσεις, τις αντιπαροχές και τις υποχρεώσεις των συμβαλλόμενων μερών, δηλαδή το ψυχολογικό συμβόλαιο, με αποτέλεσμα να αναπτύσσεται δικαιοσύνη και εμπιστοσύνη στην εργασιακή σχέση (κατάσταση του ψυχολογικού συμβολαίου). Η κατάσταση αυτή του ψυχολογικού συμβολαίου επηρεάζει τις εργασιακές στάσεις και τις εργασιακές συμπεριφορές.

Η έρευνα των Li και Chen (2018), προσπάθησε να εξερευνήσει την σχέση μεταξύ της παραβίασης του ψυχολογικού κεφαλαίου (PCB) και της αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς των εργαζομένων (counterproductive work behaviors - CWBS), εστιάζοντας στον μεσολαβητικό ρόλο του οργανωτικού κινισμού και της εργασιακής αποξένωσης, σε εργαζόμενους εταιριών ενέργειας στην Κίνα.

Τα ευρήματα της μελέτης έδειξαν ότι πρώτα απ' όλα, προκειμένου αποφευχθεί η αντιπαραγωγική συμπεριφορά των εργαζομένων πρέπει να δίνονται ρεαλιστικές υποσχέσεις κατά την πρόσληψη, κατά την κοινωνικοποίηση των εργαζομένων και να

γίνεται προσπάθεια να εκπληρωθούν τα ψυχολογικά συμβόλαια. Κατά αυτόν τον τρόπο θα υπάρχει συνέπεια και το αίσθημα της οργανωσιακής δικαιοσύνης. Επίσης, ο οργανισμός θα λάβει την κατανόηση των εργαζόμενων εάν εξηγεί τους λόγους για τους οποίους γίνονται τυχόν παραβιάσεις ΨΣ και εάν αποζημιώνει τους υπαλλήλους με άλλους τρόπους.

Δεύτερον, η σωστή επικοινωνία δεν χρησιμεύει μόνο στο να κατευθύνει την εργασία, τις κρατικές πολιτικές και να παρέχει σχόλια προς το προσωπικό (Katz & Kahn, 2015) αλλά αποδεικνύει στους εργαζόμενους ότι ο οργανισμός νοιάζεται για το εργατικό δυναμικό και το εκτιμάει.

Τέλος, για να μειωθεί η επιρροή της εργασιακής αποξένωσης, ένας οργανισμός θα πρέπει να δημιουργεί περισσότερες ευκαιρίες στους εργαζόμενους να συμμετέχουν σε ψυχολογική συμβουλευτική και διαβούλευση, προκειμένου να χτίσουν πιο δυνατές σχέσεις με τους συναδέλφους τους.

Συνοψίζοντας, η ανωτέρω μελέτη τόνισε την σημασία της οργανωσιακής δικαιοσύνης στο ΨΣ, την αξία του να εξηγεί ο εργοδότης τους λόγους μιας παραβίασης ΨΣ και να αποζημιώνει τους εργαζόμενους, καθώς και την σημαντικότητα της σωστής επικοινωνίας εργοδότη - εργαζόμενου αλλά και μεταξύ συναδέλφων, ώστε να αποφεύγονται οι πολλές ψυχολογικές παραβιάσεις συμβολαίων. Σε παρόμοιες πρακτικές συστάσεις οδηγούμαστε και από τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας (Κεφάλαιο 3) όπου μεταξύ άλλων εξετάζουμε και επιβεβαιώνουμε την αρνητική σχέση μεταξύ παραβίασης ψυχολογικού συμβολαίου και αισθήματος οργανωσιακής δικαιοσύνης.

### 1.3. Οργανωσιακή Δέσμευση

#### 1.3.1. Η έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης

Η οργανωσιακή δέσμευση ορίζεται ως μια ισχυρή ταύτιση του εργαζομένου και συμμετοχή του στον οργανισμό. Η δέσμευση αντανακλάται στην αποδοχή των οργανωτικών στόχων από τον εργαζόμενο, στην προθυμία να εργαστεί σκληρά για τον οργανισμό και στην επιθυμία να παραμείνει σε αυτόν (Mowday et al., 1982).

Οι οργανισμοί συχνά προσπαθούν να ενισχύσουν την δέσμευση των εργαζομένων για να επιτύχουν σταθερότητα και μείωση του δαπανηρού κύκλου εργασιών. Η έννοια

της δέσμευσης συνεπάγεται την πρόθεση να επιμείνει κάποιος σε μια πορεία δράσης και αυτό είναι συνήθως προς όφελος του οργανισμού, γι' αυτόν τον λόγο και είναι μια επιθυμητή στάση των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Harrison et al. (2006) η συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί βασικό παράγοντα πρόβλεψης της συμπεριφοράς των εργαζομένων όπως η παραγωγικότητά τους και η διακράτηση τους στον οργανισμό.

Αναλύοντας τις σχετικές έρευνες, κυριάρχησαν τρεις προσεγγίσεις της οργανωσιακής δέσμευσης και με βάση αυτές δημιουργήθηκε το μοντέλο τριών στοιχείων της οργανωσιακής δέσμευσης (Three-Component Model, TCM of commitment).

- a) Η συναισθηματική δέσμευση (affective commitment, AC), η οποία έχει μια ψυχολογική προοπτική και εστιάζει στο δεσμό που δημιουργείται μεταξύ εργαζομένου και οργανισμού. Ο εργαζόμενος αποδέχεται τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού και υπάρχει μια σχέση ανταπόδοσης με αναγνώριση και υποστήριξη. Ο εργαζόμενος παραμένει στον οργανισμό επειδή το θέλει (Mathieu & Zajac, 1990; Mowday et al., 1979).
- b) Δέσμευση στην συνέχεια (commitment to continuity, CC), η οποία βασίζεται στην έννοια της κοινωνικής ανταλλαγής, δηλαδή η δέσμευση του ατόμου στον οργανισμό είναι αποτέλεσμα των μικρών επενδύσεων που έχει κάνει και που θα σταματούσαν την οικειοθελή του αποδέσμευση από τον οργανισμό. Ο εργαζόμενος παραμένει στον οργανισμό επειδή νιώθει ότι έτσι πρέπει να κάνει, από φόβο μη χάσει κάτι σημαντικό, όπως κάποια προνόμια ή την θέση του στην ιεραρχία (Meyer & Allen, 1991, 1997).
- c) Κανονιστική δέσμευση (normative commitment, NC), εστιάζει στην εργασιακή ηθική και την ευθύνη που αποκτά ο εργαζόμενος, η οποία τον οδηγεί να κάνει καλά την δουλειά του σε οποιαδήποτε περίπτωση. Ο εργαζόμενος παραμένει στον οργανισμό επειδή αισθάνεται ότι πρέπει (Meyer & Allen, 1991).

### 1.3.2. Ψυχολογικό συμβόλαιο, οργανωσιακή δικαιοσύνη και οργανωσιακή δέσμευση

Οι Knights και Kennedy (2005) αναφέρουν ότι η δέσμευση αναπτύσσεται αργά και σταθερά με την πάροδο του χρόνου ως αποτέλεσμα της σχέσης εργοδότη εργαζόμενου και επηρεάζεται έντονα από τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την διανεμητική και διαδικαστική δικαιοσύνη εντός του οργανισμού. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τα γεγονότα και τις διαδικασίες ως δίκαια, είναι πιο πιθανόν να εμπλακούν σε μια σχέση κοινωνικής ανταλλαγής που υπερβαίνει τις κανονικές προσδοκίες της απόδοσής τους, παρόλο που μπορεί να υπάρχει παραβίαση του ΨΣ. Σε αντίθεση, όταν αντιλαμβάνονται την ύπαρξη αδικίας κατά τις παραβιάσεις των ΨΣ, τότε οδηγούνται ευκολότερα σε αντιπαραγωγικές και αρνητικές συμπεριφορές, όπως μείωση της οργανωσιακής δέσμευσης. Μειωμένα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης είναι συνδεδεμένα με αρνητικές συμπεριφορές όπως, αδικαιολόγητες απουσίες, χαμηλή παραγωγικότητα, διάδοση φημών, μειωμένα κίνητρα, χαμηλό ηθικό και αυτοεκτίμηση.

Επίσης, είναι πολύ σημαντικό το γεγονός ότι η οργανωσιακή δικαιοσύνη σχετίζεται άμεσα και με την έννοια της εμπιστοσύνης καθώς είναι δύο έννοιες αλληλένδετες. Όταν ο οργανισμός μεταχειρίζεται ισότιμα, με ευγένεια και σεβασμό όλο το προσωπικό, όταν ακολουθεί τους κανονισμούς κατά την εφαρμογή των πολιτικών του, ακολουθώντας σωστές και έγκυρες πρακτικές, τότε υπάρχει υψηλός βαθμός οργανωσιακής δικαιοσύνης και αυξάνεται η εμπιστοσύνη προς τον οργανισμό. Σαν φυσικό επακόλουθο, αυτό επηρεάζει θετικά τις στάσεις των εργαζομένων και κατά επέκταση ενισχύει θετικές εργασιακές συμπεριφορές, όπως εργασιακή απόδοση, οργανωσιακή συμπεριφορά του πολίτη, οργανωσιακή δέσμευση και αφοσίωση, πρόθεση για παραμονή στον οργανισμό, τα οποία οδηγούν στην αυξημένη απόδοση του οργανισμού. Μία σχέση η οποία επιβεβαιώνεται και από τα εμπειρικά ευρήματα αυτής της εργασίας είναι ότι η ύπαρξη της οργανωσιακής δικαιοσύνης διαμεσολαβεί μέσω του ΨΣ και επηρεάζει θετικά την συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση.

## 1.4. Προσωπικότητα

### 1.4.1. Η προσωπικότητα και παράγοντες που την επηρεάζουν

Οι περισσότεροι ειδικοί συμφωνούν ότι η προσωπικότητα του ατόμου, αποτελείται από ένα σύνολο χαρακτηριστικών που προσδιορίζουν την αντίδρασή του αναφορικά με συναισθήματα, στάσεις και συμπεριφορές. Η προσωπικότητα του ανθρώπου διαμορφώνεται από τους παρακάτω τρεις βασικούς παράγοντες (Κάτου, 2017):

**I.Κληρονομικότητα:** αναφέρεται στους παράγοντες που καθορίζονται από την σύλληψη του ατόμου, όπως το φύλο, τα φυσικά χαρακτηριστικά, η ιδιοσυγκρασία, οι βιορυθμοί.

**II.Περιβάλλον** περιλαμβάνει: παράγοντες κουλτούρας, παράγοντες οικογένειας, κοινωνικοί παράγοντες

- *Παράγοντες κουλτούρας* (cultural factors), αναφέρονται στο κοινό σύνολο αξιών, στάσεων και πρακτικών που χαρακτηρίζει μια κοινωνία ανθρώπων. Η επίδραση της κουλτούρας στην διαμόρφωση της προσωπικότητας είναι σημαντική.

- *Παράγοντες οικογένειας* (family factors), αναφέρονται στις δυνάμεις των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των ατόμων μέσα στην οικογένεια πχ. Ανατροφή του ατόμου (εμπειρίες των ατόμων με τους γονείς, συμπεριφορές ατόμων του στενού οικογενειακού περιβάλλοντος, σχέσεις με τα άλλα μέλη της οικογένειας).

- *Κοινωνικοί παράγοντες* (social factors), αναφέρονται στις σχέσεις του ατόμου μέσα στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον και στην κοινωνική του θέση (πχ. Θρησκευτικές ομάδες, αθλητικές δραστηριότητες κ.α.). Η κοινωνική θέση αφορά πχ. σε ποια περιοχή γεννήθηκε και μεγάλωσε, οικογενειακό εισόδημα, επάγγελμα γονέων. Οι κοινωνικοί παράγοντες διαμορφώνουν την προσωπικότητα του ατόμου, επηρεάζοντας την αυτοαντίληψη και την αντίληψη του ατόμου ως προς τους άλλους.

**III.Παράγοντες κατάστασης** (state factor), αναφέρεται σε καταστάσεις που τονίζουν ή περιορίζουν κάποια χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου.

#### 1.4.2. Διαστάσεις Προσωπικότητας

Πολλοί σύγχρονοι ερευνητές ψυχολόγοι, προσπαθώντας να ομαδοποιήσουν για ευκολία τα βασικότερα γνώρισμα της προσωπικότητας (Χυτήρης, 2001) έχουν καταλήξει στους πέντε μεγάλους παράγοντες της προσωπικότητας (Big Five factors of personality, BFF). Αυτοί είναι οι εξής:

- Εξωστρέφεια (extroversion): τα άτομα αυτά χαρακτηρίζονται από κοινωνικότητα, εγκαρδιότητα, αυτοπεποίθηση, ζωτικότητα, ενθουσιασμό και έντονη συναισθηματική εκφραστικότητα
- Νευρωτισμός (neuroticism): τα άτομα αυτά χαρακτηρίζονται από ανασφάλεια, απαισιοδοξία, άγχος, θλίψη, μεταπτώσεις της διάθεσης και συναισθηματική αστάθεια.
- Προσήνεια (agreeableness): τα άτομα αυτά εμπνέουν εμπιστοσύνη, αλtruισμό, καλοσύνη, τρυφερότητα, κοινωνικότητα, τείνουν να είναι συνεργάσιμοι, εξυπηρετικοί και υποχωρητικοί, ενώ η άλλη πλευρά τείνει να είναι πιο ανταγωνιστική και κάποιες φορές χειριστική.
- Ευσυνειδησία (conscientiousness): κύρια στοιχεία αυτής της διάστασης περιλαμβάνουν υψηλά επίπεδα σκέψης, καλό έλεγχο των παρορμήσεων και συμπεριφορές που προσανατολίζονται σε στόχους. Οι υψηλά ευσυνείδητοι άνθρωποι τείνουν να είναι πιο οργανωμένοι και να σκέφτονται τις λεπτομέρειες. Προλαμβάνουν, σκέφτονται για το πώς η συμπεριφορά τους επηρεάζει τους άλλους και έχουν επίγνωση των χρονοδιαγραμμάτων. Χαρακτηρίζονται από οργανωτικότητα, επιμονή, υπευθυνότητα.
- Ειλικρίνεια/ανοικτότητα (openness): όσοι ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία τείνουν να έχουν δεκτικότητα στην εμπειρία, περιέργεια, δημιουργικότητα, ευρύ φάσμα ενδιαφερόντων.

Στην παρούσα εργασία θα μετρήσουμε την λανθάνουσα μεταβλητή (latent variable) της προσωπικότητας χρησιμοποιώντας τον παράγοντα της ευσυνειδησίας (Κεφάλαιο 2).

#### 1.4.3. Χαρακτηριστικά προσωπικότητας και ψυχολογικό συμβόλαιο

Η δημιουργία του ψυχολογικού συμβολαίου καθώς και η παραβίασή του, εξαρτώνται από τον τρόπο με τον οποίο ερμηνεύονται οι πληροφορίες στο εργασιακό περιβάλλον και από τον τρόπο που αντιδράει ο εργαζόμενος στην συγκεκριμένη κατάσταση. Αυτό ως ένα μεγάλο βαθμό επηρεάζεται από την προσωπικότητα του καθενός (Judge et al., 2002; Tallman & Bruning, 2008).

Όπως ήδη αναφέρθηκε στην ενότητα 1.4, η προσωπικότητα συμπεριλαμβάνεται στα ατομικά γνωρίσματα του εργαζομένου, τα οποία και διαμορφώνουν σημαντικά το ΨΣ (Rousseau & Tijoriwala, 1998). Η προσωπικότητα καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο ο κάθε εργαζόμενος ερμηνεύει τις υποσχέσεις που του έχουν δοθεί, και σε τι βαθμό αυτές εκπληρώθηκαν. Η υποκειμενικότητα της φύσης του ψυχολογικού συμβολαίου, είναι αυτήν που υπονοεί ότι η προσωπικότητα επηρεάζει την αντίληψη της παραβίασης ενός ΨΣ (Nikolaou et al., 2007).

Παρόλο που είναι αποδεκτό ότι το ΨΣ βασίζεται στην ιδιοσυγκρασία του καθενός, η έρευνα σχετικά με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και κατά πόσο αυτά επηρεάζουν το ΨΣ και την αντίληψη της παραβίασής του, είναι παραμελημένη, γεγονός που επιβεβαιώνουν πολλοί ερευνητές όπως Raja et al. (2004), οι Tallman και Bruning (2008) και Nikolaou et al. (2007). Ιδίως στην Ελλάδα, οι μελέτες οι οποίες συσχετίζουν την προσωπικότητα με το ψυχολογικό συμβόλαιο και την παραβίασή του είναι περιορισμένες (Nikolaou et al., 2007).

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα των Orvis et al. (2008), η ευσυνειδησία, ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας, επηρεάζει το είδος της απόκρισης των εργαζομένων αφού αντιληφθούν μια παραβίαση (Raja et al., 2004). Έπειτα από μια παραβίαση ΨΣ, οι εργαζόμενοι προσπαθούν να αποκαταστήσουν την ισορροπία στην σχέση εργασίας με διαφορετικούς τρόπους, ανάλογα με το επίπεδο της ευσυνειδησίας τους. Οι εργαζόμενοι με υψηλή ευσυνειδησία είναι πιο πιθανόν να ανταποκριθούν στην παραβίαση ΨΣ μειώνοντας τα επίπεδα απόδοσης των καθηκόντων τους, ενώ οι εργαζόμενοι με χαμηλότερη ευσυνειδησία είναι πιθανότερο να μειώσουν την οργανωσιακή τους πίστη και την εργασιακή τους ικανοποίηση, αυξάνοντας παράλληλα την επιθυμία τους να αποσυρθούν από τον οργανισμό. Εν ολίγοις, η ευσυνειδησία



διαμορφώνει την φύση του ψυχολογικού συμβολαίου αλλά και τα μέσα για την αποκατάσταση της ισορροπίας έπειτα από μια παραβίαση ΨΣ.

## 1.5. Ο Δημόσιος τομέας στην Ελλάδα

### 1.5.1. Εκσυγχρονισμός και αξιοκρατία στον Δημόσιο τομέα της Ελλάδας

Ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα λειτουργεί σε μονοπωλιακές συνθήκες και απασχολεί ένα μεγάλο μέρος του εργατικού δυναμικού της χώρας περιλαμβάνοντας την κυβέρνηση, τις δημόσιες υπηρεσίες, τον τομέα της εκπαίδευσης, της υγείας, της ασφάλειας, της κοινωνικής ασφάλισης κ.α. Είναι γεγονός πως η ελληνική δημόσια διοίκηση ήταν εξαρχής συνυφασμένη με την έννοια της άκαμπτης γραφειοκρατίας, με πολύπλοκες και χρονοβόρες διαδικασίες, κι αυτό είναι κάτι το οποίο αναμένεται να αλλάξει τα επόμενα χρόνια (Joumard & Mylonas, 1999).

Διανύοντας πλέον τον 21<sup>ο</sup> αιώνα, οι ραγδαίες εξελίξεις στον τομέα της τεχνολογίας έκαναν επιτακτική την ανάγκη για εκσυγχρονισμό και του δημοσίου τομέα. Η ψηφιοποίηση έχει ήδη ξεκινήσει σε αρκετές υπηρεσίες και οδήγησε σε άμεσες και θεαματικές βελτιώσεις για την εξυπηρέτηση του πολίτη. Είναι πολλά τα οφέλη που αναμένονται από αυτό σημαντικό έργο και τις επερχόμενες αλλαγές, ενώ παράλληλα υπάρχουν και αρκετές δυσκολίες στην εφαρμογή τους.

Αυτό που είναι απαραίτητο προκειμένου να υπάρξει αυξημένη απόδοση του εργατικού δυναμικού στο δημόσιο τομέα, εκτός των πόρων, χρειάζεται να παρέχεται το κατάλληλο οργανωτικό πλαίσιο λειτουργίας από τον ίδιο τον οργανισμό. Δηλαδή, με μεθοδευμένο τρόπο από τον οργανισμό, να παρέχονται τα κατάλληλα μέσα/πόροι, η εκπαίδευση και το απαραίτητο εργατικό δυναμικό, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι. Γνωρίζουμε ότι το δημόσιο έχει περιορισμένους πόρους σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα, γι' αυτό τον λόγο αντιμετωπίζει επιπλέον δυσκολίες. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να δίνονται άμεσες λύσεις στα τεχνολογικά προβλήματα που προκύπτουν (πχ. στην δημιουργία και υποστήριξη του κατάλληλου λογισμικού στους οργανισμούς) και στην παροχή επιπλέον τεχνολογικού εξοπλισμού ανάλογα του πλήθους των υπαλλήλων (σύγχρονους υπολογιστές, scanner, φωτοτυπικά μηχανήματα, δυνατότητα πρόσβασης

στο διαδίκτυο για ηλεκτρονική αλληλογραφία), εστιάζοντας και στην απαραίτητη κατάρτιση των υπαλλήλων.

Ένα ακόμα στοιχείο το οποίο οδηγεί σε δυσλειτουργία και αναποτελεσματικότητα του δημοσίου τομέα, είναι η στενή σχέση κάποιων ανώτερων ιεραρχικά με πολιτικά κόμματα. Δεν είναι δίκαιο, ούτε και ηθικό για παράδειγμα, ο διορισμός σε ανώτερες διοικητικές θέσεις ατόμων με συγκεκριμένες πολιτικές πεποιθήσεις, ούτε μεταθέσεις, προαγωγές και μετακινήσεις υπαλλήλων με κριτήρια πολιτικά ή προσωπικών συμφερόντων (Sranou, 1999). Το Κράτος οφείλει να λειτουργεί αξιοκρατικά, και η εξέλιξη του εργατικού δυναμικού να βασίζεται στις δεξιότητες και στις ικανότητες του. Όλες οι διαδικασίες θα έπρεπε να διαπνέονται από την αρχή της οργανωτικής δικαιοσύνης και της εμπιστοσύνης, ώστε οι οργανισμοί να οδηγούνται στην μέγιστη απόδοση. Όταν αντιλαμβάνεται την αδικία ο εργαζόμενος, αυτομάτως χάνει την εμπιστοσύνη του στον οργανισμό και οδηγείται σε αρνητικές στάσεις και συμπεριφορές. Είναι εύλογο λοιπόν να υποθέτουμε ότι το αίσθημα αδικίας θα επηρεάζει αρνητικά και την δέσμευση του υπαλλήλου στον οργανισμό, κάτι το οποίο εξετάζουμε στην παρούσα εργασία.

#### 1.5.2. Νόμιμη σύμβαση εργασίας και κίνητρα δημοσίων υπαλλήλων

Η νόμιμη σύμβαση εργασίας είναι ένα από τα σημαντικά κριτήρια, το οποίο επεξηγεί γιατί διαφέρουν οι αντιλήψεις των υπαλλήλων (Shore & Tetrick, 1994). Οι ερευνητές εστιάζουν κυρίως σε δύο πτυχές της νόμιμης σύμβασης εργασίας, το καθεστώς απασχόλησης (πλήρης απασχόληση έναντι μερικής) και τη διάρκεια της σύμβαση εργασίας (μόνιμοι υπάλληλοι έναντι προσωρινών ή έκτακτων). Συνήθως οι μόνιμοι υπάλληλοι αναπτύσσουν ένα πιο σχεσιακό ψυχολογικό συμβόλαιο σε σχέση με αυτό που αναπτύσσουν οι προσωρινοί υπάλληλοι (Millward & Hopkins, 1998) και για αυτόν τον λόγο είναι και διαφορετικά τα κίνητρα για τους δημοσίους υπαλλήλους.

Οι δημόσιοι οργανισμοί θα πρέπει να επικεντρωθούν σε άλλους τύπους κινήτρων εάν επιθυμούν να προσφέρουν στους υπαλλήλους τους μια κινητήρια συμφωνία απασχόλησης και δεν θα πρέπει να υιοθετούν πρακτικές παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού ίδιες με του ιδιωτικού τομέα.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα μιας μελέτης, των Willem et al. (2007), οι οποίοι εξέτασαν τα κίνητρα των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα σε σχέση με τον ιδιωτικό, παρόλο που οι εργαζόμενοι δημοσίου και ιδιωτικού τομέα ιεράρχησαν τις διαστάσεις του ΨΣ με την ίδια σειρά κατά την έρευνα, οι δημόσιοι υπάλληλοι ανέφεραν μικρότερη εκπλήρωση των υποσχέσεων που είχαν δώσει οι εργοδότες. Το γεγονός αυτό, συμπληρώνει την ιδέα ότι πολλοί δημόσιοι υπάλληλοι έχουν ένα εσωτερικό κίνητρο να εργάζονται για το κοινό καλό (Perry, 2000). Κάποια ακόμα σημαντικά συμπεράσματα ήταν ότι:

Οι διευθυντές των δημοσίων οργανισμών οφείλουν να είναι προσεχτικοί αναζητώντας τις ιδιαίτερες ανάγκες κινήτρων των υπαλλήλων, λαμβάνοντας υπόψη τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού τους (πχ. Ηλικία, φύλο, ιεραρχικό επίπεδο, χρόνια προϋπηρεσίας). Γενικώς, οι δημογραφικές διαφορές στον δημόσιο τομέα μπορεί να είναι πιο σημαντικές για την παρακίνηση των υπαλλήλων, ακόμα και από τις διαφορές μεταξύ των τομέων (Bellou, 2009; Lyons et al., 2006).

Επιπλέον, οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται λιγότερο από τις χρηματικές απολαβές, τις ευκαιρίες για εργασιακή εξέλιξη και είναι λιγότερο πρόθυμοι να δεσμευτούν με περισσότερες ώρες εργασίας, για τον απλό λόγο ότι παρακινούνται περισσότερο το αίσθημα ασφάλειας, τις σταθερές απολαβές και από τον στόχο της επίτευξης ισορροπίας εργασιακής και προσωπικής ζωής.

### 1.5.3. Η ιδιαιτερότητα του δημοσίου τομέα και η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου

Η ιδιαιτερότητα του δημοσίου τομέα πηγάζει από το καθεστώς της σύμβασης των εργαζομένων, δηλαδή την μονιμότητα των υπαλλήλων, η οποία αποπνέει ασφάλεια, σταθερότητα και οργανωσιακή δέσμευση (Bellou, 2007a). Ένας επιπλέον σημαντικός αποθαρρυντικός παράγοντας για να εγκαταλείψει κάποιος της θέση του στο δημόσιο, είναι ο ανταγωνισμός και οι ελάχιστες εναλλακτικές ευκαιρίες για αξιοπρεπή εργασία και ασφάλεια στην ευρύτερη αγορά εργασίας. Η οικονομικής κρίση είχε ως αποτέλεσμα σκληρά μέτρα λιτότητας, τα οποία οδήγησαν σε απολύσεις, μειωμένους μισθούς και δημιούργησαν ακόμη μεγαλύτερη ανασφάλεια στον ιδιωτικό αλλά και στον δημόσιο

τομέα. Τα ποσοστά ανεργίας αυξήθηκαν και η εικόνα της οικονομίας στην Ελλάδα χειροτέρευσε.

Ως εκ τούτου, ο εργαζόμενος ακόμα κι αν οδηγηθεί σε αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές λόγω μιας παραβίασης ψυχολογικού συμβολαίου, είναι ιδιαίτερα δύσκολη η απόφαση να εγκαταλείψει την εργασία του, καθώς έχει περιορισμένες εναλλακτικές στον ιδιωτικό τομέα και είναι πάντα σημαντική η ασφάλεια της σταθερότητας (Bellou, 2007b). Οι αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές που παρατηρούνται συχνότερα στον δημόσιο τομέα αντί της εγκατάλειψης της εργασίας, είναι οι αδικαιολόγητες απουσίες, η αντιπαραγωγική συμπεριφορά, η μείωση της οργανωσιακής δέσμευσης, η εργασιακή εξάντληση κ.α. Από την άλλη, ένας δημόσιος οργανισμός δεν θα απολύσει κάποιον λόγω μειωμένης απόδοσης ή δυσαρέσκειας, πάρα μόνο εάν υποπέσει σε σοβαρό πειθαρχικό παράπτωμα. Επομένως, λόγω αυτών των ιδιαίτερων συνθηκών, η λύση της εργασιακής σχέσης σε έναν δημόσιο οργανισμό είναι εξαιρετικά σπάνια.

Σε αντίθεση, σε περίπτωση παραβίασης ψυχολογικού συμβολαίου στον ιδιωτικό τομέα, όπου συνήθως τα συμβόλαια είναι συναλλακτικά, ακόμα κι αν δεν ξεπεραστούν τα προβλήματα, ο εργαζόμενος μπορεί ευκολότερα να αποφασίσει την λύση της υπαλληλικής σχέσης.

Συμπεραίνουμε ότι στο δημόσιο τομέα οι ψυχολογικές παραβιάσεις των συμβολαίων έχουν σοβαρές μακροχρόνιες αρνητικές επιπτώσεις και για τις δύο πλευρές αν δεν αντιμετωπιστούν. Γι' αυτόν τον λόγο, κρίνεται επιτακτική η ανάγκη να υπάρξει μέριμνα για αποκατάσταση της σχέσης εργοδότη- εργαζόμενου, έπειτα από παραβιάσεις ψυχολογικών συμβολαίων, με κάποια τακτική επανόρθωσης/αποζημίωσης ή συγχώρεσης. Διαφορετικά τα προβλήματα διογκώνονται, οδηγώντας στην εικόνα ενός αναποτελεσματικού δημόσιου τομέα.

#### 1.5.4. Η σημασία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Σημαντικό μερίδιο ευθύνης για την χαοτική και αναποτελεσματική κατάσταση του δημοσίου τομέα στην χώρα μας, έχει η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Η Διοίκηση ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί ειδικό κλάδο στο πλαίσιο της επιστήμης του μάνατζμεντ, αναφέρεται στο σύνολο των μέτρων, τα οποία συμβάλλουν στη δημιουργία κατάλληλων

προϋποθέσεων μέσα σε κάθε οργανισμό, για τον σωστό προσδιορισμό των αναγκών, την πρόσληψη, την απασχόληση και την εν γένει εξέλιξη του προσωπικού, με σκοπό τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας του (Χυτήρης & Άννινος, 2015).

Στην οργανωσιακή ψυχολογία ένας από τους σημαντικότερους τομείς έρευνας είναι ο τομέας της οργανωσιακής δικαιοσύνης, ο οποίος έχει επηρεάσει τους ερευνητές στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων (Cropanzano & Greenberg, 1997). Κύριοι στόχοι του είναι να διερευνηθεί ο ρόλος που διαδραματίζει η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στην παραβίαση του ΨΣ (Fuchs & Edwards, 2012) και στην ενθάρρυνση των εργαζομένων να ταυτιστούν με τον οργανισμό. Σύμφωνα με τους Guest and Conway's (2004), οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν τεράστια επιρροή στην κατάσταση του ψυχολογικού συμβολαίου, τονίζοντας ότι ένα θετικό ΨΣ θα οδηγήσει σε βελτιωμένη οργανωσιακή απόδοση.

Επιπλέον η μελέτη της Κάτου το 2013, η οποία πραγματοποιήθηκε στην Ελλάδα σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, επιχειρεί να αποδείξει ότι οι εργασιακές στάσεις, όπως η ικανοποίηση, η οργανωσιακή δέσμευση και η παρακίνηση, αποτελούν το επίκεντρο της σχέσης Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων και απόδοσης. Όλες οι υπόλοιπες σχέσεις ενεργοποιούνται με επίκεντρο αυτήν, εννοώντας ότι οι εργασιακές στάσεις επηρεάζουν θετικά την εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζόμενων και η οργανωσιακή απόδοση επηρεάζεται θετικά από την εκπλήρωση των υποσχέσεων του εργοδότη και από τις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Κατου, 2013).

Η εμπειρία στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα, μας δείχνει ότι Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων είναι παραμελημένη και υστερεί στην ορθολογική και δίκαιη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Εστιάζει περισσότερο στην διαμόρφωση εγκυκλίων, οδηγιών, επιβολή κανονισμών και στην καθολική και υποχρεωτική αποδοχή του υπαλληλικού κώδικα παρά στον ανθρώπινο παράγοντα επί της ουσίας.

Κάποιες χαρακτηριστικές δυσλειτουργίες της Ελληνικής δημόσιας Διοίκησης είναι οι εξής (Ρωσσίδης, 2014):

- i. Μειωμένα κίνητρα για αύξηση της εργασιακής απόδοσης
- ii. Μειωμένη κινητικότητα, (αλλαγή θέσεων εργασίας) είτε αφορά εσωτερική μετακίνηση υπαλλήλου, είτε αφορά μετακίνηση σε άλλον φορέα (Για παράδειγμα, οι υπάλληλοι του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης, εξαιρούνται εδώ και

δέκα χρόνια από την κινητικότητα, κάτι το οποίο προκαλεί το αίσθημα της αδικίας στους εργαζόμενους)

iii. Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού

iv. Έλλιπής αξιοποίηση του προσωπικού με βάση τα προσόντα του

v. Υποστελεχωμένες υπηρεσίες σε σχέση με τις πραγματικές ανάγκες (αναντιστοιχία σε αριθμούς υπαλλήλων -αναγκών, προσόντα)

Κύριο μέλημα του δημόσιου τομέα είναι η εξυπηρέτηση του πολίτη και η εξασφάλιση κάθε είδους παροχών προς αυτούς, με μια απλοποιημένη και ταυτόχρονα φιλική παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, αξιοποιώντας την νέα τεχνολογία. Έχει βασικούς πυλώνες την αρχή της δικαιοσύνης, της ίσης μεταχείρισης των ασφαλισμένων και της διεύρυνσης των ευκαιριών προς όλους τους πολίτες.

Επομένως, υψίστης σημασίας για το δημόσιο τομέα, θα όφειλε να είναι η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του, έτσι ώστε να μπορεί να παρέχει όλα όσα πρεσβεύει. Να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στην προσέγγιση του ανθρώπινου παράγοντα, καθώς αυτός είναι ο σημαντικότερος πόρος του δημοσίου τομέα. Θεωρούμε ότι αυτή είναι μία σωστή κατεύθυνση για την εξυγίανση της ανώτερης Διοίκησης του κάθε οργανισμού, με στόχο να καταστούν πιο αξιόπιστοι, δίκαιοι, και να εμπνέουν εμπιστοσύνη.

#### 1.5.5. Ερευνητικές μελέτες. Επιπτώσεις της Παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου στον δημόσιο τομέα

Η διαχείριση των δημοσίων υπαλλήλων έχει καταστεί ιδιαίτερα κρίσιμη, καθώς οι δημόσιοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν την πρόκληση της αυξημένης ζήτησης για υπηρεσίες υψηλού επιπέδου, ενώ παράλληλα είναι αντιμέτωποι με τον περιορισμό των διαθέσιμων πόρων. Εκτεταμένες έρευνες έχουν επικεντρωθεί στην κατανόηση των κινήτρων που ωθούν τους δημοσίου υπαλλήλους και στον τρόπο με τον οποίο αυτά διαφοροποιούνται από εκείνα στον ιδιωτικό τομέα. Ωστόσο, είναι εξίσου σημαντικό για τους οργανισμούς να εντοπίσουν και να αξιοποιήσουν τις θετικές συμπεριφορές και τις στάσεις των εργαζομένων τους, ενισχύοντας ταυτόχρονα τους παράγοντες που επηρεάζουν θετικά αυτές τις συμπεριφορές.

Σκοπός της μελέτης των Jones et al. (2023), ήταν να ερευνηθεί κατά πόσο η οργανωσιακή εμπιστοσύνη επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση και την εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου. Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον η ανάπτυξη εμπιστοσύνης εντός της επιχειρηματικής κουλτούρας ενός οργανισμού είναι υψίστης σημασίας. Τα ευρήματα αυτής της έρευνας έδειξαν ότι η ακατάλληλη ηγεσία ή το παραμελημένο εργασιακό περιβάλλον είναι σημαντικοί παράγοντες, οι οποίοι μειώνουν την εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς τον οργανισμό. Όταν η εμπιστοσύνη ως προς τον οργανισμό κλονίζεται, δημιουργούνται συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων, μειώνεται η εργασιακή δέσμευση και ικανοποίηση, υπάρχουν αδικαιολόγητες απουσίες και αυξάνεται η τάση για ανεύρεση άλλης εργασίας. Η αποκατάσταση της σχέσης εμπιστοσύνης δεν είναι εύκολη υπόθεση αλλά είναι κάτι πάνω στο οποίο οι επαγγελματίες των σχέσεων ανθρωπίνου δυναμικού χρειάζεται να εργαστούν, έτσι ώστε να προλαμβάνουν καταστάσεις και να επανορθώνουν το συντομότερο δυνατόν τις σχέσεις.

Πολλοί ερευνητές βλέπουν το ψυχολογικό συμβόλαιο ως σημαντικό για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο, διάφορες οργανωτικές αλλαγές επηρεάζουν το ψυχολογικό συμβόλαιο μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα. Το ψυχολογικό συμβόλαιο έχει χρησιμοποιηθεί για να εξετάσει τον αντίκτυπο ορισμένων συγκεκριμένων τύπων αλλαγής όπως της συρρίκνωσης (Ann Feldheim, 2007), της εξωτερικής ανάθεσης (Ågerfalk & Fitzgerald, 2008; Koh et al., 2004) και της αναδιάρθρωσης (Chaudhry et al., 2011), όπου τα ευρήματα δείχνουν ότι η οργανωτική αλλαγή παραβιάζει τις υποσχέσεις των οργανισμών.

Στην συγκεκριμένη έρευνα, η οποία διεξήχθη στο Ηνωμένο Βασίλειο σε υπηρεσίες του δημοσίου τομέα, από τους Conway et al. (2014), στο ερευνητικό πλαίσιο που τέθηκε λόγω των μέτρων λιτότητας της κυβέρνησης του 2007, 2008, ήταν πιθανόν να επέλθουν πολλές οργανωτικές αλλαγές για τους δημόσιους οργανισμούς, όπως απολύσεις, περικοπές στις παρεχόμενες υπηρεσίες, πάγωμα μισθών, περικοπές εσόδων, αλλαγές στην στρατηγική, συγχωνεύσεις τμημάτων κτλ. (Dutton et al., 2001). Ήταν αναμενόμενο το γεγονός ότι όσο περισσότερες οι οργανωτικές αλλαγές, τόσο περισσότερες και οι παραβιάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου και αυτό είναι κάτι που αφορά όλους τους τομείς και την βιομηχανία (Farmer & Fedor, 1999).

Συμπερασματικά, τα ευρήματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι αντιδρούν ενάντια στην παραβίαση, αποσύροντας την οργανωτική συμπεριφορά του πολίτη που απευθύνεται στον οργανισμό (OCBO), ενώ η συμπεριφορά του πολίτη προς τους χρήστες δημοσίων υπηρεσιών (OCBP) και προς του συναδέλφους (OCBI) δεν φάνηκε να επηρεάστηκε. Είναι σημαντικό το γεγονός ότι, η ασφάλεια της εργασίας και η δέσμευση του δημοσίου τομέα, είναι δύο παράγοντες που μέσα στο πλαίσιο λιτότητας του δημοσίου τομέα, μπορούν να μετριάσουν τις επιπτώσεις της παραβίασης στις συμπεριφορές των εργαζομένων του δημοσίου τομέα. Αναλύοντας τα ευρήματα της παραπάνω μελέτης, οι εργαζόμενοι που πιθανόν ένιωθαν ανασφάλεια στην εργασία λόγω των μέτρων λιτότητας, επηρεάστηκαν από την παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου αυξάνοντας ελαφρώς την υπηρεσιακή τους συμπεριφορά. Αυτό πιθανότατα να συνέβη, γιατί αισθάνθηκαν παγιδευμένοι στις δουλειές τους, αντιλαμβάνονταν λίγες ευκαιρίες απασχόλησης λόγω αυξημένης ανεργίας στο Ηνωμένο Βασίλειο και βλέποντας συναδέλφους να χάνουν την δουλειά τους, οδηγήθηκαν σε αύξηση της υπηρεσιακής προσπάθειας, προκειμένου να αποδείξουν την αξία τους.

Οι συγγραφείς τονίζουν ότι τα παραπάνω ευρήματα αφορούν κυρίως βραχυπρόθεσμα έναν δημόσιο οργανισμό. Το γεγονός δηλαδή ότι οι αντιδράσεις των εργαζομένων δεν διαχέονται να επηρεάσουν στόχους πέρα από τον αντιληπτό φορέα της παραβίασης (δεν επηρεάστηκε η συμπεριφορά προς τους συναδέλφους αρχικά). Το ερώτημα είναι εάν και υπό ποιες συνθήκες μπορεί να συμβεί αυτό μακροπρόθεσμα (Conway et al., 2014).

Σύμφωνα με την έρευνα των Coyle-Shapiro and Kessler (2003), η οποία έγινε στο Ηνωμένο Βασίλειο και αφορούσε τον δημόσιο τομέα, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ψυχολογικό συμβόλαιο προσφέρει ένα πρόσθετο μέσο κατανόησης των στάσεων και συμπεριφορών των δημοσίων υπαλλήλων. Τα ευρήματα έδειξαν πως όταν οι εργοδότες εκπληρώνουν τις υποχρεώσεις τους προς το προσωπικό, υπάρχουν θετικές συνέπειες για την ποιότητα της παροχής υπηρεσιών. Επίσης, το κόστος για την αντιμετώπιση των προσδοκιών των εργαζομένων δεν χρειάζεται να είναι υψηλό αλλά μετράει περισσότερο η εκπλήρωση των σχεσιακών υποχρεώσεων και η παροχή υποστήριξης στους εργαζομένους. Σε αυτήν την ιδιαιτερότητα του δημοσίου τομέα θα έπρεπε να



βασίζονται οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής, και να την καλλιεργήσουν προκειμένου να ο δημόσιος τομέας να αντιμετωπίζει τις πιέσεις και τις προκλήσεις.

Μια άλλη μελέτη, των (Birtch et al., 2016), ενσωμάτωσε το μοντέλο απαιτήσεις εργασίας- πόροι και την έννοια της εκπλήρωσης της ψυχολογικής σύμβασης, σε ένα πλαίσιο θεωρίας κοινωνικής ανταλλαγής, προκειμένου να γίνει πιο κατανοητό πώς και πότε τα χαρακτηριστικά της εργασίας αλληλοεπιδρούν με την εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου για να επηρεάσουν τα εργασιακά αποτελέσματα. Η μελέτη πραγματοποιήθηκε μέσω συνεντεύξεων και ερωτηματολογίου σε επαγγελματίες του τομέα της υγείας, οι οποίοι εργάζονται σε δημόσια νοσοκομεία στο Χονγκ-Κονγκ. Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι όταν οι απαιτήσεις εργασίας δεν συνδυάζονται με κατάλληλα επίπεδα εργασιακού ελέγχου και υποστήριξης, η εκπλήρωση του ΨΣ θα επηρεαστεί αρνητικά, γεγονός που είναι πιθανόν να οδηγήσει σε μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση και οργανωτική δέσμευση. Επίσης, τα ευρήματα υποδεικνύουν, ότι οι οργανισμοί πρέπει να αξιολογούν τακτικά την ισορροπία και την αλληλεπίδραση μεταξύ των χαρακτηριστικών της εργασίας και της εκπλήρωσης του ΨΣ, εάν πρόκειται να προκύψουν θετικά αποτελέσματα. Η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να προκαλέσει αρνητικές στάσεις στους εργαζομένους και αρνητικές συμπεριφορές.

Μια έρευνα του ιδιωτικού τομέα έχει παράγει ορισμένα πειστικά στοιχεία ότι οι πρακτικές Talent Management (TM) μπορούν να ωφελήσουν τους οργανισμούς όσον αφορά την απόδοση των εργαζομένων, την ικανοποίηση, την δέσμευση, καθώς μειώνουν την πρόθεση παραίτησης και επηρεάζουν την οργανωσιακή συμπεριφορά του πολίτη (Chami-Malaeb & Garavan, 2013; Gelens et al., 2015; Luna–Arocas & Morley, 2015). Παρόλο που οι έρευνες στον δημόσιο τομέα είναι σχετικά λίγες, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι πρακτικές του Talent management είναι το ίδιο αποτελεσματικές και στον δημόσιο τομέα (Mensah et al., 2017).

Αυτές οι πρακτικές, αυξάνουν την συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων και μειώνουν την πρόθεση παραίτησης, ενώ τα μέλη της ομάδας ταλέντων έχουν περισσότερα κίνητρα για εξέλιξη σταδιοδρομίας (Swales & Blackburn, 2016). Τα αποτελέσματα της έρευνας, η οποία έγινε στην Γκάνα σε παρακρατικά (n =232) και τραπεζικά ιδρύματα (n=145), έδειξαν ότι η διοίκηση θα πρέπει να προσπαθήσει να εκπληρώσει τις προσδοκίες των ταλαντούχων εργαζομένων, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι

να μπορούν να ανταποδώσουν θετικά αποτελέσματα. Επίσης, η διοίκηση θα πρέπει να κοινοποιεί τη διαθεσιμότητα και το περιεχόμενο των πρακτικών ΤΜ και να παρέχει πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός προσπαθεί να εκπληρώσει το ΨΣ. Ως αποτέλεσμα όλων των παραπάνω η έρευνα αυτήν συνεισφέρει στο ότι συνδέει τον τομέα του ΤΜ με τον τομέα της ψυχολογίας. Δείχνει ότι η εκπλήρωση του ΨΣ είναι ένας ψυχολογικός μηχανισμός μέσω του οποίου το ΤΜ ασκεί παράνομη συναισθηματική δέσμευση και επηρεάζει την οργανωσιακή συμπεριφορά του εργαζόμενου (OCB) (Mensah, 2019).

#### 1.6. Σκοπός της εργασίας και ερευνητικά ερωτήματα

Στο πλαίσιο της παρούσας μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας, έχει πραγματοποιηθεί μια εκτενής βιβλιογραφική ανασκόπηση με σκοπό τη συστηματική εξέταση της διαθέσιμης επιστημονικής βιβλιογραφίας, περιλαμβανομένων επιστημονικών άρθρων και βιβλίων. Από αυτή τη διαδικασία, έχει καταστεί εμφανής η σημασία της έννοιας του ψυχολογικού συμβολαίου, καθώς και η επίδρασή του στη διαμόρφωση της αίσθησης δικαιοσύνης εντός των οργανισμών και τον τρόπο με τον οποίο αυτή η αίσθηση επηρεάζει τη συμπεριφορά και τη στάση των εργαζομένων. Ειδικότερα, η παρούσα εργασία θα εστιάσει στην οργανωσιακή δέσμευση, με ιδιαίτερη έμφαση στην συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση, η οποία αναφέρεται στην ισχυρή σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ του εργαζόμενου και του οργανισμού, όπου ο εργαζόμενος ταυτίζεται με τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού, αναγνωρίζοντας και υποστηρίζοντας την αμοιβαία σχέση ανταπόδοσης.

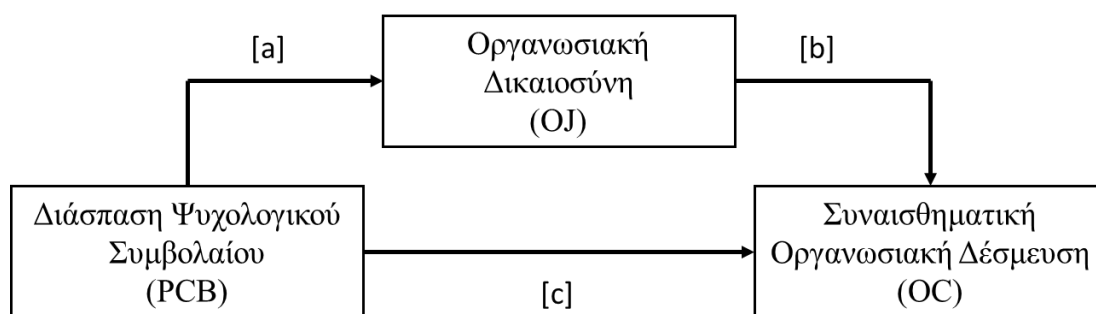
Παράλληλα, έχουν επισημανθεί οι ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα, με έμφαση στο καθεστώς της εργασιακής σχέσης των εργαζομένων, τη μονιμότητα, η οποία συνεπάγεται ασφάλεια, σταθερότητα και οργανωσιακή δέσμευση. Η μονιμότητα καθιστά περιορισμένες τις εναλλακτικές επιλογές του εργαζόμενου για αλλαγή εργασίας, προσδίδοντας έμφαση στην εργασιακή σταθερότητα, ειδικά σε περιόδους οικονομικής αβεβαιότητας και δυσκολιών στον ιδιωτικό τομέα. Επιπλέον, οι απολύσεις δημοσίων υπαλλήλων περιορίζονται κυρίως σε περιπτώσεις πειθαρχικών παραβάσεων.

Τέλος, η εργασία αναγνωρίζει ότι οι ψυχολογικές παραβιάσεις των συμβολαίων στο δημόσιο τομέα μπορούν να έχουν σοβαρές και μακροχρόνιες αρνητικές επιπτώσεις για και τις δύο πλευρές, εάν δεν αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά. Η οργανωσιακή

συναισθηματική δέσμευση των υπαλλήλων αποτελεί κρίσιμο παράγοντα προς εξέταση, δεδομένου ότι η διατήρηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα είναι πιθανή λόγω των αναφερθέντων λόγων, και οι ενδεχόμενες αρνητικές επιπτώσεις μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά την εικόνα, την απόδοση και την αποτελεσματικότητα του δημόσιου οργανισμού.

Η παρούσα έρευνα αποσκοπεί στην εξέταση των επιδράσεων που μπορεί να έχει η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου (Psychological Contract Breach - PCB) στη συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση (Organisational Commitment - OC), εντός ενός δημόσιου οργανισμού στην Ελλάδα. Από όσο γνωρίζουμε η σχετική βιβλιογραφία που εστιάζει στην Ελλάδα και ειδικά στον δημόσιο τομέα είναι περιορισμένη. Ενδεικτικά, αρνητική επίδραση της PCB στην OC επιβεβαιώθηκε σε μία έρευνα για τραπεζικούς υπαλλήλους στην Ελλάδα (Antonaki & Trivellas, 2014), ενώ η Bellou (2007a) μελέτησε τις πιθανές διαφορές στις αντιλήψεις σχετικά με το ιδανικό ψυχολογικό συμβόλαιο, μεταξύ εργαζομένων που εργάζονται στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα.

Μέσω της χρήσης ερωτηματολογίων, η έρευνα θα επικεντρωθεί αρχικά στην εξέταση της άμεσης επίδρασης που μπορεί να έχει η ρήξη του ψυχολογικού συμβολαίου στη συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση (μονοπάτι [c] του Γραφήματος 2). Βάσει του θεωρητικού πλαισίου που αναπτύχθηκε στο πρώτο κεφάλαιο, αναμένεται η σχέση αυτή να είναι αρνητική.



Γράφημα 2. Άμεση και έμμεση επίδραση της μεταβλητής PCB στην μεταβλητή OC.

Το κύριο ερευνητικό ερώτημα, ωστόσο, αφορά την έμμεση επίδραση της ρήξης του ψυχολογικού συμβολαίου στη συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση μέσω του

αισθήματος της οργανωσιακής δικαιοσύνης (Organizational Justice - OJ). Αυτή η έμμεση σχέση θα εξεταστεί μέσω των μονοπατιών [a] και [b] στο Γράφημα 2. Για την ανάλυση της διαμεσολάβησης, η οποία θα εφαρμοστεί για την εξέταση αυτής της έμμεσης σχέσης, θα υποθέσουμε ότι η οργανωσιακή δικαιοσύνη λειτουργεί ως διαμεσολαβητής μεταξύ της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου και της συναισθηματικής οργανωσιακής δέσμευσης. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, η προβλεπόμενη έμμεση επίδραση της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου στη συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση, μέσω του αισθήματος της οργανωσιακής δικαιοσύνης, αναμένεται να είναι αρνητική. Αυτό σημαίνει ότι η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου αναμένεται να επιδεινώσει το αίσθημα της δικαιοσύνης εντός του οργανισμού. Αυτή η επιδείνωση του αισθήματος δικαιοσύνης, με τη σειρά της, προβλέπεται να οδηγήσει σε μείωση της συναισθηματικής οργανωσιακής δέσμευσης, καθώς οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται λιγότερο συνδεδεμένοι με τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού και λιγότερο πρόθυμοι να επενδύσουν συναισθηματικά στην εργασία τους.

Η επιτυχής υλοποίηση αυτής της μεθοδολογίας απαιτεί την εξέταση των επιμέρους άμεσων σχέσεων μεταξύ των τριών κύριων μεταβλητών της έρευνας, PCB, OJ και OC. Η διαδικασία αυτή θα επιτρέψει την ακριβή κατανόηση του μηχανισμού μέσω του οποίου η ρήξη του ψυχολογικού συμβολαίου επηρεάζει τη συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση, καθώς και τον ρόλο της οργανωσιακής δικαιοσύνης ως διαμεσολαβητικού παράγοντα σε αυτή τη διαδικασία. Στην ανάλυση αυτή θα χρησιμοποιηθούν και οι κατάλληλες μεταβλητές ελέγχου οι οποίες θα περιλαμβάνουν δημογραφικά και προσωπικά στοιχεία και χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων.

## Κεφάλαιο 2: Μεθοδολογία έρευνας

### 2.1. Εισαγωγή

Στην ενότητα αυτή θα περιγράψουμε την μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την εκπόνηση του εμπειρικού τμήματος αυτής της μελέτης. Χρησιμοποιήθηκε εμπειρική έρευνα με συλλογή και ανάλυση πρωτογενών δεδομένων που συλλέχθηκαν με την χρήση ερωτηματολογίων. Συγκεκριμένα, στην ενότητα 2.2. θα παρουσιαστούν τα δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα, τον τρόπο συλλογής, την δημιουργία μεταβλητών κλπ. Ενώ στην ενότητα 2.3. θα παρουσιάσουμε τη μεθοδολογία της ανάλυσης της διαμεσολάβησης.

### 2.2. Δεδομένα

Η εμπειρική έρευνα που πραγματοποιήθηκε για την εξέταση των επιδράσεων της ρήξης του ψυχολογικού συμβολαίου στη συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση, μέσω του αισθήματος της οργανωσιακής δικαιοσύνης, στον δημόσιο ασφαλιστικό οργανισμό e-ΕΦΚΑ, αποτελεί ένα σημαντικό βήμα προς την κατανόηση των δυναμικών που διαμορφώνουν την οργανωσιακή συμπεριφορά στον δημόσιο τομέα της Ελλάδας. Η χρήση δομημένου ερωτηματολογίου με ερωτήσεις κλειστού τύπου επιλέχθηκε ως το πλέον κατάλληλο εργαλείο για τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων, λαμβάνοντας υπόψη τις αρχές της ανωνυμίας, της διασφάλισης των προσωπικών στοιχείων, και της απλότητας.

Η δημιουργία του ερωτηματολογίου μέσω Google Forms και η ηλεκτρονική διανομή του σε εργαζόμενους του e-ΕΦΚΑ σε διάφορα υποκαταστήματα της Θεσσαλονίκης και της επαρχίας επέτρεψε την επίτευξη ενός πιο αντιπροσωπευτικού δείγματος. Η αποστολή ερωτηματολογίων μέσω ψηφιακών πλατφορμών, όπως το Google Forms, προσφέρει πολλαπλά πλεονεκτήματα στη διαδικασία συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων στο πλαίσιο εμπειρικών ερευνών. Αυτή η μέθοδος επιτρέπει την αποδοτική και οικονομικά αποδοτική συλλογή δεδομένων από μια ευρεία γεωγραφική περιοχή, με σχετική ευκολία, αυτοματοποιημένη οργάνωση δεδομένων σε λογιστικά φύλλα (spreadsheet), και διασφάλιση της ανωνυμίας και προστασίας των δεδομένων. Η αποστολή του ερωτηματολογίου ξεκίνησε στις 20 Νοεμβρίου 2023 και ολοκληρώθηκε εντός προκαθορισμένου χρονικού πλαισίου, με τη συμμετοχή 156

εργαζομένων από τις 300 περίπου αποστολές, δηλαδή με ένα ποσοστό ανταπόκρισης περίπου 52%.

Η επιλογή του e-ΕΦΚΑ ως πεδίου έρευνας παρέχει μια μοναδική ευκαιρία για την κατανόηση των οργανωσιακών δυναμικών σε έναν από τους μεγαλύτερους δημόσιους ασφαλιστικούς οργανισμούς της Ελλάδας, προσφέροντας σημαντικές ενδείξεις για την αντίληψη της δικαιοσύνης και της οργανωσιακής δέσμευσης στον δημόσιο τομέα. Η επιτυχής συλλογή και ανάλυση των δεδομένων από αυτή την έρευνα θα συμβάλει στην εμπάθυνση της κατανόησης των επιπτώσεων της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου στην οργανωσιακή συμπεριφορά, παρέχοντας πολύτιμες πληροφορίες για τη διαμόρφωση πολιτικών και πρακτικών που στοχεύουν στην ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης και της αίσθησης δικαιοσύνης στον εργασιακό χώρο.

### 2.2.1. Δομή ερωτηματολογίου

Κατά τον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου δόθηκε έμφαση σε κάποιες βασικές αρχές, ώστε να διασφαλιστεί η σκοπιμότητα και η ορθή συμπλήρωσή του. Δόθηκε έμφαση στο μέγεθος του ερωτηματολογίου, ώστε να μην είναι ιδιαίτερα μεγάλο και κουραστικό αλλά οι ερωτήσεις να είναι επαρκείς για τα συμπεράσματα της έρευνάς μας.

Το ερωτηματολόγιο οριστικοποιήθηκε κατόπιν πιλοτικής έρευνας για την σαφήνεια και την ακρίβεια των ερωτήσεων και συμπεριλαμβάνει 76 ερωτήσεις κλειστού τύπου, εκ των οποίων 7 αφορούν δημογραφικά στοιχεία. (Παράρτημα Ε). Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, θα αναλυθούν επίσης τέσσερις λανθάνουσες μεταβλητές: (α) Η Ρήξη του Ψυχολογικού Συμβολαίου (PCB), (β) η Συναισθηματική Οργανωσιακή Δέσμευση (OC), (γ) η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη (OJ), και (δ) η Ευσυνειδησία (PC). Ο όρος "λανθάνουσα μεταβλητή" αναφέρεται σε μια μεταβλητή που δεν είναι άμεσα παρατηρήσιμη ή άμεσα μετρήσιμη, αλλά μπορεί να εκτιμηθεί μέσω έμμεσων παρατηρήσεων.

Για την αξιολόγηση κάθε μίας από αυτές τις λανθάνουσες μεταβλητές, θα χρησιμοποιηθεί ένα σύνολο ερωτήσεων, βασιζόμενες σε κλίμακες μέτρησης τύπου Likert, όπως αναλύεται στα σχετικά παραρτήματα (Πίνακας 5).

### Πίνακας 5. Δομή Ερωτηματολογίου

Μεταβλητή	Συμβολισμός	Παράρτημα	Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου
Παραβίαση του Ψυχολογικού Συμβολαίου	PCB	A	1-46
Συναισθηματική Οργανωσιακή Δέσμευση	OC	B	47-52
Οργανωσιακή Δικαιοσύνη	OJ	Γ	53-60
Προσωπικότητα (Ευσυνειδησία)	PC	Δ	61-69
Δημογραφικά/προσωπικά στοιχεία	-	E	70-76

#### 2.2.2. Μέτρηση μεταβλητών

Η ενότητα αυτή παρουσιάζει τον τρόπο μέτρησης των τεσσάρων λανθανουσών μεταβλητών.

**Παραβίαση του Ψυχολογικού Συμβολαίου (PCB):** Για να ορίσουμε αυτήν την μεταβλητή ακολουθήσαμε μία μεθοδολογία παρόμοια με αυτήν των Turnley και Feldman (1999) και των Orvis et al. (2008). Σε κάθε εργασιακή σχέση ο εργαζόμενος έχει προσδοκίες γι' αυτά που πρόκειται να του προσφέρει ο εργοδότης. Μέσω των ερωτήσεων 1-23 του Παραρτήματος A, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν αρχικά να αξιολογήσουν τη σημασία εκπλήρωσης των υποχρεώσεων του εργοδότη σε μια κλίμακα από 1 (πολύ ασήμαντο) έως 5 (πολύ σημαντικό). Στη συνέχεια, μέσω των ερωτήσεων 24-46 (Παράρτημα A) τους ζητήθηκε να αξιολογήσουν τον βαθμό εκπλήρωσης αυτών των υποχρεώσεων χρησιμοποιώντας μία κλίμακα από -2 (πολύ λιγότερο από ό,τι περίμενε ο κάθε εργαζόμενος) έως 2 (πολύ περισσότερο από ό,τι περίμενε ο κάθε εργαζόμενος). Στη συνέχεια πολλαπλασιάσαμε τη σημασία εκπλήρωσης κάθε υποχρέωσης με τον αντίστοιχο βαθμό εκπλήρωσης αυτής και αντιστρέψαμε το πρόσημο του αποτελέσματος έτσι ώστε υψηλότερες βαθμολογίες να υποδεικνύουν μεγαλύτερο

βαθμό παραβίασης ψυχολογικού συμβολαίου. Η λογική πίσω από αυτό το πολλαπλασιαστικό μέτρο παραβίασης είναι η διαφορετική στάθμιση της εκπλήρωσης κάθε εργοδοτικής υποχρέωσης βάσει της σημασίας που προσδίδει ο κάθε εργαζόμενος σε αυτή.

Συγκεκριμένα οι 24 εργοδοτικές υποχρεώσεις που εξετάστηκαν κάλυπταν τις 5 διαστάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου (Ενότητα 1.1.6.): (α) περιεχόμενο της εργασίας, (β) ευκαιρίες για ανάπτυξη καριέρας, (γ) κοινωνική ατμόσφαιρα, (δ) ανταμοιβές και (ε) ισορροπία εργασίας και προσωπικής ζωής. Οι βαθμοί παραβίασης κυμάνθηκαν από -84 έως 230 (Μέση τιμή = 69.41, Τυπική απόκλιση = 61.42), με υψηλότερες βαθμολογίες να υποδεικνύουν μεγαλύτερο βαθμό παραβίασης συμβολαίου και μια αρνητική βαθμολογία να υποδεικνύει εκπλήρωση του συμβολαίου σε μεγαλύτερο βαθμό από το αναμενόμενο.

**Συναισθηματική Οργανωσιακή Δέσμευση (OC).** Η λανθάνουσα αυτή μεταβλητή εκτιμήθηκε χρησιμοποιώντας μια κλίμακα έξι ερωτήσεων (six-item scale) εφαρμόζοντας τις ερωτήσεις των Meyer and Allen (2004). Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν αφορούν συναισθήματα τα οποία έχουν οι εργαζόμενοι για τον οργανισμό τον οποίο δουλεύουν. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν κατά πόσο συμφωνούν ή διαφωνούν σε 6 δηλώσεις χρησιμοποιώντας μία κλίμακα από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως και το 5 (συμφωνώ απόλυτα). Για τον υπολογισμό της μεταβλητής χρησιμοποιήθηκε η μέση τιμή των απαντήσεων που αφορούσαν τις ερωτήσεις από την 47 έως και την 52 (Παράρτημα Β) αφού προηγουμένως αντιστράφηκαν οι τιμές των αντίστροφων ερωτήσεων. Ο συντελεστής Cronbach's Alpha είναι 0.855 κάτι που υποδηλώνει ότι οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν για τον προσδιορισμό της μεταβλητής χαρακτηρίζονται από υψηλή αξιοπιστία και συνέπεια.<sup>2</sup>

**Οργανωσιακή δικαιοσύνη (OJ):** Η μεταβλητή αυτή εκτιμήθηκε χρησιμοποιώντας μια κλίμακα οκτώ ερωτήσεων (eight-item scale) εφαρμόζοντας τις ερωτήσεις που αναφέρει η Κάτου (2017), οι οποίες βασίζονται στην μελέτη των Niehoff και Moorman (1993), και καλύπτουν κάποιες διαστάσεις της έννοιας της Οργανωσιακή δικαιοσύνης (βλέπε παράρτημα Γ, ερωτήσεις 53-56 και 57-60 για διανεμητική και διαδικαστική

---

<sup>2</sup> Τυπικά ένας συντελεστής μεγαλύτερος του 0,7 θεωρείται αποδεκτός.



δικαιοσύνη αντίστοιχα). Για τον υπολογισμό της μεταβλητής χρησιμοποιήθηκε η μέση τιμή των απαντήσεων. Ο συντελεστής Cronbach's Alpha είναι 0.825.

#### **Προσωπικότητα, ευσυνειδησία (consciousness) (PC).**

Για την μέτρηση της ευσυνειδησίας χρησιμοποιήσαμε μια κλίμακα αυτό-αναφοράς, The Big Five Inventory (BFI), η οποία έχει σχεδιαστεί για να μετρήσει τα πέντε μεγάλα στοιχεία της προσωπικότητας, όπως αυτά έχουν οριστεί, εξωστρέφεια, επιθετικότητα, ευσυνειδησία, νευρωτισμός, και ειλικρίνεια. Χρησιμοποιήσαμε συγκεκριμένα 9 από τα 44 στοιχεία, τα οποία φορούν πιο συγκεκριμένα την προσωπικότητα της ευσυνειδησίας, την οποία εξετάζουμε στην έρευνά μας (John et al., 2008). Οι συμμετέχοντες επέλεξαν το βαθμό που τους χαρακτηρίζει η κάθε μία από τις 9 δηλώσεις που παρουσιάζονται στο παράρτημα Δ. χρησιμοποιώντας μία κλίμακα από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως και το 5 (συμφωνώ απόλυτα). Για τον υπολογισμό της μεταβλητής χρησιμοποιήθηκε η μέση τιμή των απαντήσεων. Ο συντελεστής Cronbach's Alpha είναι 0,798.

Τα περιγραφικά στατιστικά των ανωτέρω μεταβλητών παρουσιάζονται στον Πίνακα 6. Για τις μεταβλητές OC, PCB και PC, οι υψηλές τιμές  $p$ -value του στατιστικού ελέγχου Jarque-Bera υποδεικνύουν ότι η κύρτωση και η λοξότητα τους είναι πιθανό να προέρχονται από κανονική κατανομή σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Η  $p$ -value της OJ είναι σχετικά χαμηλότερη, το οποίο υποδεικνύει ότι ενώ υπάρχει κάποια ένδειξη για μη-κανονική κατανομή, δεν είναι αρκετά ισχυρή για να απορρίψουμε την υπόθεση της κανονικότητας σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95%.

Ο Πίνακας 7 παρουσιάζει τους συντελεστές Cronbach's Alpha. Ο συντελεστής Cronbach's Alpha κυμαίνεται από 0 έως 1, με υψηλότερες τιμές να υποδεικνύουν καλύτερη συνέπεια και αξιοπιστία στις ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν για τον προσδιορισμό των *latent* μεταβλητών. Τυπικά ένας συντελεστής μεγαλύτερος του 0,7 θεωρείται αποδεκτός, κάτι το οποίο ισχύει για όλους τους συντελεστές που εκτιμήσαμε.

Πίνακας 6: Περιγραφικά στατιστικά μεταβλητών OC, PCB, OJ και PC

	OC	PCB	OJ	PC
Ελάχιστη τιμή	1	-84	1	3
Μέγιστη τιμή	5	230	3.625	5
Μέση τιμή	2.874	69.410	1.950	4.076
Τυπική Απόκλιση	0.828	61.422	0.573	0.446
Κύρτωση	2.871	3.159	2.766	2.790
Λοξότητα	0.004	-0.010	0.442	0.039
JB-stat	0.108	0.167	5.434	0.327
p-value	0.947	0.920	0.066	0.849

Πίνακας 7. Cronbach's Alpha μεταβλητών OC, PCB, OJ και PC

Συμβολισμός	Μεταβλητή	Αριθμός ερωτήσεων (items)	Cronbach's Alpha
OC	Συναισθηματική Οργανωσιακή Δέσμευση	6	0.855114
PCB	Ρήξη του Ψυχολογικού Συμβολαίου	23	0.933369
	<i>Περιεχόμενο της εργασίας (work content)</i>	4	0.827526
	<i>Ευκαιρίες για ανάπτυξη καριέρας (career development)</i>	4	0.862711
	<i>Κοινωνική ατμόσφαιρα (social atmosphere)</i>	5	0.916224
	<i>Ανταμοιβές (rewards)</i>	5	0.849163
	<i>Ισορροπία εργασίας και προσωπικής ζωής (work life balance)</i>	5	0.797941
OJ	Οργανωσιακή Δέσμευση	8	0.824733
PC	Προσωπικότητα ( ευσυνειδησία)	9	0.797681

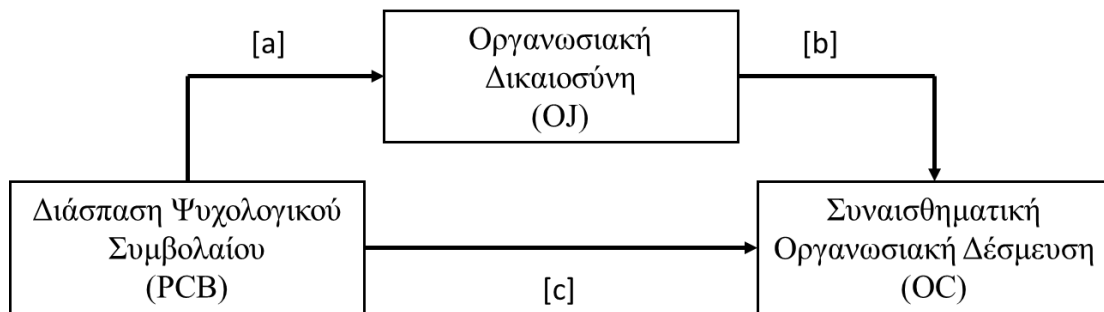
### 2.3. Μεθοδολογία

Στην εργασία αυτή εξετάζουμε αν η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη (OJ) επιδρά ως διαμεσολαβητής (mediator) στη σχέση μεταξύ της ρήξης ψυχολογικού συμβολαίου (PCB) και Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης (OC). Για να το πετύχουμε αυτό θα πρέπει να ακολουθήσουμε τέσσερα βήματα. Ενδεικτικά παρόμοιες μεθοδολογικές προσεγγίσεις εφάρμοσαν και ο Beasley (2014) οι Abu-Bader και Jones (2021).

1. Αρχικά, θα εξετάσουμε τη σχέση μεταξύ της ανεξάρτητης μεταβλητής (PCB) και της εξαρτημένης μεταβλητής (OC) (μονοπάτι [c] στο Γράφημα 3). Αυτό θα γίνει μέσω μιας απλής γραμμικής παλινδρόμησης όπου (OC) είναι η εξαρτημένη μεταβλητή και (PCB) η ανεξάρτητη μεταβλητή. Από την παλινδρόμηση αυτή θα καταγράψουμε τον συντελεστή βήτα και το στατιστικό σφάλμα (κάτι το οποίο θα κάνουμε από όλες τις ακόλουθες παλινδρομήσεις). Βάσει θεωρίας αναμένουμε ο βαθμός της ρήξης του ψυχολογικού συμβολαίου να έχει αρνητική σχέση με την οργανωσιακή δέσμευση.
2. Στη συνέχεια θα εξετάσουμε τη σχέση μεταξύ της (PCB) και της διαμεσολαβητικής μεταβλητής (OJ) (μονοπάτι [a] στο Γράφημα 3) μέσω μιας παλινδρόμησης με την (OJ) ως εξαρτημένη μεταβλητή και την (PCB) ως ανεξάρτητη μεταβλητή. Η σχέση αυτή αναμένουμε βάσει θεωρίας να είναι αρνητική που σημαίνει ότι μία αύξηση της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου θα προκαλεί ένα αίσθημα μειωμένης οργανωσιακής δικαιοσύνης από τον εργαζόμενο.
3. Έπειτα θα εξετάσουμε την επίδραση της ανεξάρτητης και της διαμεσολαβητικής μεταβλητής στην εξαρτημένη μεταβλητή χρησιμοποιώντας μία παλινδρόμηση με την (OC) ως εξαρτημένη μεταβλητή και τις (PCB) και (OJ) ως ανεξάρτητες μεταβλητές (μονοπάτια [b] και [c] συνδυαστικά στο Γράφημα 3).
4. Τέλος θα αξιολογήσουμε το μέγεθος και τη σημαντικότητα της διαμεσολάβησης εξετάζοντας την αλλαγή στο συντελεστή παλινδρόμησης για την (PCB) όταν η (OJ) προστίθεται στο μοντέλο. Αν η (PCB) παύει να είναι στατιστικά σημαντική ή ο συντελεστής της μειώνεται σημαντικά, αυτό υποδηλώνει διαμεσολάβηση. Η έμμεση επίδραση της PCB στην OC μέσω της OJ μπορεί να υπολογιστεί πολλαπλασιάζοντας τους αντίστοιχους συντελεστές που αντιστοιχούν στα μονοπάτια [a] και [b] από τις παλινδρομήσεις του δεύτερου και τρίτου βήματος. Η στατιστική σημαντικότητα αυτής της επίδρασης θα ελεγχθεί με το στατιστικό Sobel

(Sobel, 1982) χρησιμοποιώντας τους συντελεστές και τα τυπικά σφάλματα των προαναφερόμενων παλινδρομήσεων.

Σε όλες τις παλινδρομήσεις ελέγχουμε για τις επιδράσεις των μεταβλητών (PC) και των κατηγορικών μεταβλητών ελέγχου. Για να διευκολύνει την ερμηνεία των συντελεστών όλες οι μεταβλητές κεντραρίστηκαν στην μέση τιμή (mean centered).

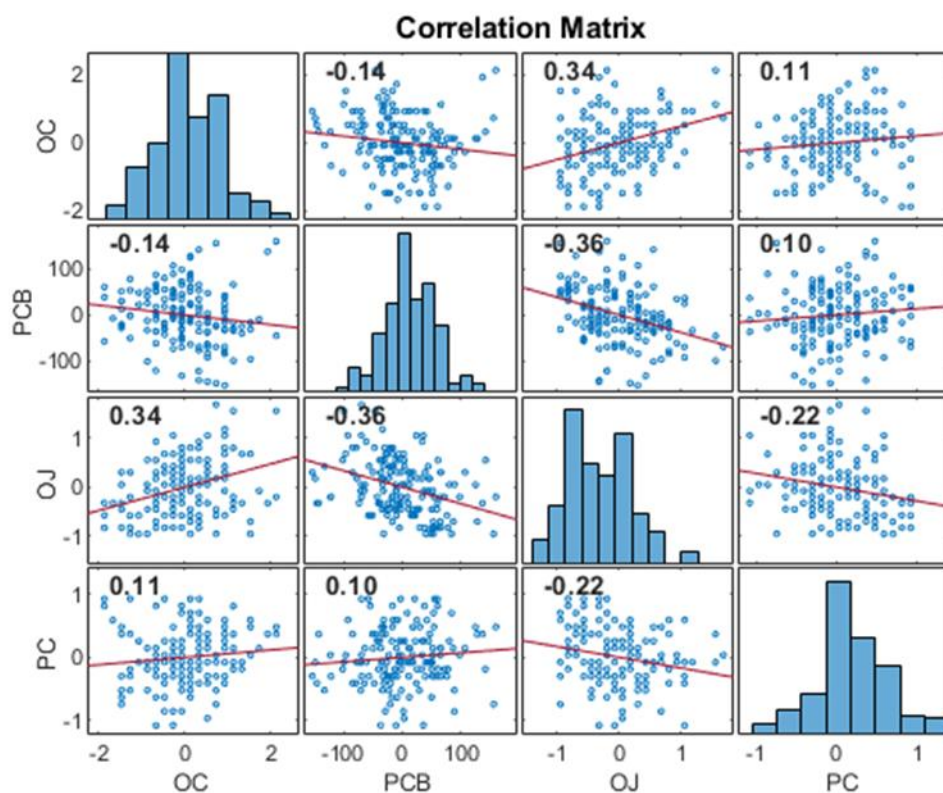


Γράφημα 3 Υπόδειγμα διαμεσολάβησης (mediation model)

## Κεφάλαιο 3: Ανάλυση δεδομένων και ερμηνεία αποτελεσμάτων

### 3.1 Περιγραφικά Στατιστικά

Στο Κεφάλαιο 2 περιγράψαμε την μεθοδολογία που θα ακολουθήσουμε για την εμπειρική ανάλυση των δεδομένων που συλλέξαμε με την διανομή του ερωτηματολογίου (βλέπε Παράρτημα) στους εργαζόμενους του e-ΕΦΚΑ. Ο Πίνακας 6 παρουσίασε ήδη τα περιγραφικά στατιστικά των τεσσάρων latent μεταβλητών που συνθέσαμε και ο Πίνακας 7 που παρουσίασε τα υψηλά Cronbach's Alphas επισήμανε συνέπεια και αξιοπιστία στις ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν για τον προσδιορισμό των *latent* μεταβλητών.



Γράφημα 4 Γραφική αναπαράσταση συσχετίσεων (*correlation matrix*) μεταξύ ποσοτικών μεταβλητών

Συνεχίζοντας την περιγραφή των τεσσάρων μεταβλητών το Γράφημα 4 περιγράφει με γραφικό τρόπο τις γραμμικές συσχετίσεις μεταξύ των ποσοτικών μεταβλητών και τις κατανομές τους. Από τον Πίνακα 8 βλέπουμε επιπροσθέτως και τη στατιστική

σημαντικότητα αυτών. Συγκεκριμένα, μικρές τιμές  $p$ -value υποδεικνύουν απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης ότι ο εξεταζόμενος συντελεστής συσχέτισης είναι ίσος με μηδέν. Τα αποτελέσματα δείχνουν σημαντική γραμμική σχέση μεταξύ της μεταβλητής OJ και των άλλων μεταβλητών για επίπεδο σημαντικότητας 1%. Τα πρόσημα αυτών των σχέσεων είναι λογικά καθώς υποδεικνύουν ότι αυξημένος βαθμός της οργανωσιακής δικαιοσύνης τείνει να συνοδεύεται με αυξημένο βαθμό οργανωσιακής δέσμευσης, και χαμηλότερο βαθμό παραβίασης ψυχολογικού συμβολαίου. Επίσης παρατηρείται αρνητική σχέση μεταξύ της ευσυνειδησίας και της οργανωσιακής δικαιοσύνης, κάτι το οποίο μπορεί να υποδηλώνει ότι άτομα με υψηλή ευσυνειδησία μπορεί να έχουν πιο αυστηρά κριτήρια για το τι θεωρούν δίκαιο σε έναν οργανισμό, ή μπορεί να αντιμετωπίζουν συχνότερα συμπεριφορές που αντιλαμβάνονται ως άδικες λόγω της υψηλής τους προσήλωσης στην εργασία και την οργάνωση. Τέλος παρατηρείται σημαντική σχέση (για επίπεδο σημαντικότητας 10%) μεταξύ του βαθμού παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου και της οργανωσιακής δέσμευσης με αναμενόμενο αρνητικό πρόσημο.

*Πίνακας 8. Πίνακας συσχετίσεων*

	OC	PCB	OJ	PC
OC				
PCB	-0.143*			
	0.075			
OJ	<b>0.342***</b>	<b>-0.359***</b>		
	<0.001	<0.001		
PC	0.108	0.098	<b>-0.219***</b>	
	0.178	0.226	0.006	
***, ** και* υποδηλώνουν συσχέτιση στατιστικά σημαντική για επίπεδο σημαντικότητας 1%, 5% και 10% αντίστοιχα (δίπλευρος έλεγχος)				

Ο πίνακας 9, παρουσιάζει τις μερικές συσχετίσεις ανάμεσα σε κάθε ζεύγος των μεταβλητών, ελέγχοντας για την επίδραση των υπόλοιπων μεταβλητών. Αυτό σημαίνει

ότι οι μερικές συσχετίσεις δείχνουν τη σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών όταν η επίδραση των άλλων μεταβλητών στον πίνακα έχει ελεγχθεί. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει το γεγονός ότι η σχέση μεταξύ PCB και OC δεν είναι πλέον στατιστικά σημαντική, όταν λαμβάνουμε υπόψη τις επιδράσεις των άλλων μεταβλητών. Αυτό το εύρημα, σε συνδυασμό με την κύρια ερευνητική υπόθεση της εργασίας, αποτελεί ένδειξη που υποστηρίζει την πιθανότητα ότι η PCB έχει κυρίως έμμεση επίδραση στην OC, με την OJ να λειτουργεί ως διαμεσολαβητικός παράγοντας. Η OJ εξακολουθεί να σχετίζεται με τις άλλες μεταβλητές με τον ίδιο τρόπο που υποδεικνύει ο πίνακας συσχετίσεων, ενώ σημαντική διάφορη του μηδενός είναι η μερική συσχέτιση μεταξύ της ευσυνειδησίας και της οργανωσιακής δέσμευσης.

*Πίνακας 9 Πίνακας μερικών συσχετίσεων (partial correlation)*

	OC	PCB	OJ	PC
OC				
PCB	-0.028 0.731			
OJ	<b>0.348***</b> <0.001	<b>-0.316***</b> <0.001		
PC	<b>0.2**</b> 0.013	0.026 0.747	<b>-0.251***</b> 0.002	

\*\*\*, \*\* και\* υποδηλώνουν συσχέτιση στατιστικά σημαντική για επίπεδο σημαντικότητας 1%, 5% και 10% αντίστοιχα (δίπλευρος έλεγχος)

Στο ερωτηματολόγιο συμπεριλήφθηκαν και 7 ερωτήσεις από τις οποίες θα προκύψουν 7 κατηγορικές μεταβλητές οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν σαν μεταβλητές ελέγχου (Παράρτημα Ε.) στο υπόδειγμά μας. Οι ερωτήσεις αυτές αφορούν προσωπικά – δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων και τα περιγραφικά στατιστικά αυτών φαίνονται στον Πίνακα 10.

Πίνακας 10, Περιγραφικά στατιστικά κατηγορικών μεταβλητών

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα
<b>A) Φύλο:</b>		
Άνδρας	34	21.79%
Γυναίκα	122	78.21%
<b>Σύνολο</b>	<b>156</b>	<b>100.00%</b>
<b>B) Ηλικία:</b>		
35-44	31	19.87%
45-54	98	62.82%
55-64	27	17.31%
<b>Σύνολο</b>	<b>156</b>	<b>100.00%</b>
<b>Γ) Οικογενειακή κατάσταση:</b>		
Έγγαμος/η ή σε Συμβίωση	114	73.08%
Άγαμος/η	24	15.38%
Διαζευγμένος/η ή σε Διάσταση	13	8.33%
Χήρος/α	5	3.21%
<b>Σύνολο</b>	<b>156</b>	<b>100.00%</b>
<b>Δ) Έχετε παιδιά;</b>		
Όχι	31	19.87%
Ναι	125	80.13%
<b>Σύνολο</b>	<b>156</b>	<b>100.00%</b>
<b>E) Επίπεδο εκπαίδευσης:</b>		
Δευτεροβάθμια ή Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση	17	10.90%
Τεχνολογική εκπαίδευση	19	12.18%
Πανεπιστημιακή εκπαίδευση	52	33.33%
Μεταπτυχιακές σπουδές	68	43.59%
<b>Σύνολο</b>	<b>156</b>	<b>100.00%</b>



### ΣΤ) Έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό:

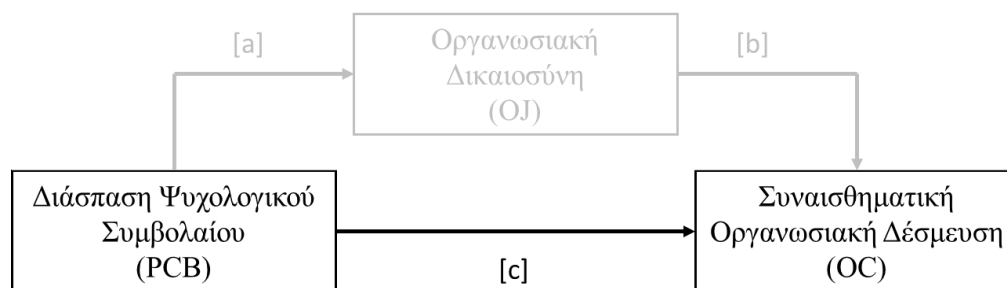
Έως 10	12	7.69%
10-15	42	26.92%
16-20	49	31.41%
21-25	28	17.95%
25 και πάνω	25	16.03%
<b>Σύνολο</b>	<b>156</b>	<b>100.00%</b>

### Z) Κατέχετε θέση ευθύνης;

Όχι	128	82.05%
Ναι	28	17.95%
<b>Σύνολο</b>	<b>156</b>	<b>100.00%</b>

## 3.2 Αποτελέσματα

3.2.1. Άμεση επίδραση (direct effect) της Παραβίασης του Ψυχολογικού Συμβολαίου στην Συναισθηματική Οργανωσιακή Δέσμευση



Γράφημα 5 Άμεση επίδραση (direct effect) της PCB στην OC

Σε αυτό το σημείο θα εξετάσουμε την παρακάτω μηδενική υπόθεση H1<sub>0</sub> έναντι της εναλλακτικής H1<sub>a</sub>.

**H1<sub>0</sub>:** Η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου (PCB) δεν επηρεάζει την Οργανωσιακή δέσμευση (OC)

**H1<sub>a</sub>:** Η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου (PCB) επηρεάζει αρνητικά την Οργανωσιακή δέσμευση (OC)

Για να εξετάσουμε αυτήν την υπόθεση θα χρησιμοποιήσουμε μία πολλαπλή παλινδρόμηση (multivariate regression), όπου θα εξετάσουμε τη σχέση μεταξύ PCB και OC, λαμβάνοντας υπόψη τυχών επιδράσεις των χαρακτηριστικών των υπαλλήλων όπως αυτά αποτυπώθηκαν στις μεταβλητές ελέγχου (μονοπάτι [c] στο Γράφημα 5). Τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης (Πίνακας 11), απορρίπτουν την  $H_0$  καθώς βρέθηκε αρνητική και στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ PCB και OC για επίπεδο σημαντικότητας 5% (συντελεστής -0.0021 με  $p$ -value = 0.0444). Αυτό σημαίνει ότι μεγαλύτερη παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου τείνει να επηρεάζει αρνητικά την συναισθηματική δέσμευση του υπαλλήλου στον οργανισμό. Είναι επίσης αξιοσημείωτο ότι οι συντελεστές δυο μεταβλητών ελέγχου βρέθηκαν επίσης στατιστικά σημαντικοί διάφοροι του μηδενός, με θετικό πρόσημο. Συγκεκριμένα, οι υπάλληλοι που κατέχουν θέση ευθύνης τείνουν να έχουν ισχυρότερη συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση (συντελεστής 0.8403 με  $p$ -value = 0.0000). Θετική και στατιστικά σημαντική είναι και η επίδραση της ευσυνειδησίας των υπαλλήλων στην οργανωσιακή δέσμευση με συντελεστή 0.3354 και  $p$ -value 0.0296. Οι υπόλοιπες μεταβλητές ελέγχου δεν βρέθηκε να επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση. Το  $F$ -statistic (2.68) μαζί με το αντίστοιχο  $p$ -value (0.000796) υποδηλώνει ότι το υπόδειγμα είναι στατιστικά σημαντικά καλύτερο από το απλούστερο υπόδειγμα που περιλαμβάνει μόνο τον σταθερό όρο (constant model). Ο συντελεστής  $R^2$  υποδηλώνει ότι περίπου το 24.8% της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής εξηγείται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου (15.6% μετά την προσαρμογή λόγω του αριθμού των ανεξάρτητων μεταβλητών.)

Πίνακας 11: Άμεση επίδραση της PCB στην OC

	Εκτίμηση	SE	t-stat	p-value
Σταθερός όρος (Intercept)	-0.2413	0.3990	-0.6048	0.5463
Φύλο = Γυναίκα	-0.1577	0.1684	-0.9366	0.3506
Ηλικία = 45-54	0.0430	0.1698	0.2534	0.8003
Ηλικία = 55-64	-0.0205	0.2546	-0.0804	0.9361
Οικογενειακή κατάσταση = Άγαμος/η	0.0878	0.2720	0.3228	0.7473
Οικογενειακή κατάσταση = Διαζευγμένος/η ή σε Διάσταση	0.3178	0.2339	1.3587	0.1765
Οικογενειακή κατάσταση = Χήρος/α	0.3298	0.3802	0.8674	0.3872
Έχετε παιδιά; = Ναι	0.0329	0.2499	0.1319	0.8953
Επίπεδο εκπαίδευσης = Τεχνολογική εκπαίδευση	0.3469	0.2654	1.3073	0.1933
Επίπεδο εκπαίδευσης = Πανεπιστημιακή εκπαίδευση	-0.2536	0.2464	-1.0292	0.3052
Επίπεδο εκπαίδευσης = Μεταπτυχιακές σπουδές	-0.1887	0.2388	-0.7902	0.4308
Έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό = 11-15	0.2796	0.2814	0.9936	0.3222
Έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό = 16-20	0.4361	0.2736	1.5939	0.1133
Έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό = 21-25	0.0473	0.3101	0.1526	0.8789
Έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό = 25 και πάνω	0.1068	0.3247	0.3291	0.7426
Κατέχετε θέση ευθύνης; = Ναι	<b>0.8403</b>	0.1963	4.2811	0.0000
PC	<b>0.3354</b>	0.1526	2.1976	0.0296
PCB	<b>-0.0021</b>	0.0011	-2.0285	0.0444

Αριθμός Παρατηρήσεων: 156, Βαθμοί ελευθερίας: 138

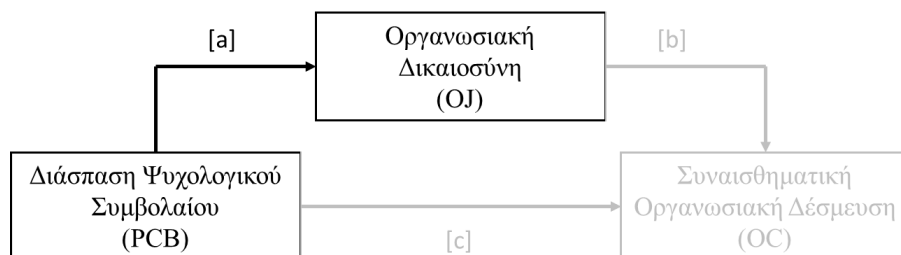
Root Mean Squared Error: 0.761

R-squared: 0.248, Adjusted R-Squared: 0.156

F-statistic vs. constant model: 2.68, p-value = 0.000796

Σχόλια: Εξαρτημένη μεταβλητή OC, Παράμετροι που εκτιμήθηκαν και είναι στατιστικά σημαντικοί για επίπεδο σημαντικότητας 5% είναι σε έντονη μορφή (bold).

### 3.2.2. Άμεση επίδραση (direct effect) της Παραβίασης του Ψυχολογικού Συμβολαίου στην Οργανωσιακή Δικαιοσύνη



Γράφημα 6. Άμεση επίδραση (direct effect) της PCB στην OJ

Σε αυτό το σημείο θα εξετάσουμε την παρακάτω μηδενική υπόθεση  $H_{20}$  έναντι της εναλλακτικής  $H_{2a}$ .

**$H_{20}$ :** Η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου (PCB) δεν επηρεάζει την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη (OJ)

**$H_{2a}$ :** Η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου (PCB) επηρεάζει αρνητικά την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη (OJ)

Για να εξετάσουμε αυτήν την υπόθεση θα χρησιμοποιήσουμε μία πολλαπλή παλινδρόμηση όπου θα εξετάσουμε τη σχέση μεταξύ PCB και OJ λαμβάνοντας υπόψη τυχόν επιδράσεις των χαρακτηριστικών των υπαλλήλων όπως αυτά αποτυπώθηκαν στις μεταβλητές ελέγχου (μονοπάτι [a] στο Γράφημα 6). Τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης (Πίνακας 12), απορρίπτουν την  $H_{20}$  καθώς βρέθηκε αρνητική και στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ PCB και OJ για επίπεδο σημαντικότητας 5% (συντελεστής  $-0.0031$  με  $p\text{-value} = 0.000$ ). Αυτό σημαίνει ότι μεγαλύτερη παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου τείνει να επηρεάζει αρνητικά το επίπεδο της δικαιοσύνης στον οργανισμό όπως τον αντιλαμβάνεται ο εκάστοτε υπάλληλος. Αναφορικά με τις μεταβλητές ελέγχου βρέθηκαν κάποιες στατιστικά σημαντικές σχέσεις. Η πανεπιστημιακή εκπαίδευση και οι μεταπτυχιακές σπουδές τείνουν να επηρεάζουν αρνητικά την οργανωσιακή δικαιοσύνη στον οργανισμό (συντελεστές  $-0,4773$  και  $-0,3614$  με  $p\text{-value}$   $0,0047$  και  $0,0265$  για Προπτυχιακές και Μεταπτυχιακές σπουδές αντίστοιχα). Αυτό υπονοεί ότι όταν ο υπάλληλος έχει υψηλότερο επίπεδο σπουδών τείνει να αισθάνεται ότι στον οργανισμό του υπάρχει λιγότερη δικαιοσύνη.

Πίνακας 12 Άμεση επίδραση της PCB στην ΟJ

	Εκτίμηση	SE	t-stat	p-value
Σταθερός όρος (Intercept)	0.3286	0.2692	1.2205	0.2243
Φύλο = Γυναίκα	0.0127	0.1136	0.1115	0.9114
Ηλικία = 45-54	-0.1127	0.1146	-0.9832	0.3272
Ηλικία = 55-64	-0.0056	0.1718	-0.0327	0.9740
Οικογενειακή κατάσταση = Άγαμος/η	0.0047	0.1835	0.0257	0.9795
Οικογενειακή κατάσταση = Διαζευγμένος/η ή σε Διάσταση	0.2311	0.1578	1.4641	0.1454
Οικογενειακή κατάσταση = Χήρος/α	<b>0.8505</b>	0.2565	3.3158	0.0012
Έχετε παιδιά; = Ναι	-0.1459	0.1686	-0.8655	0.3883
Επίπεδο εκπαίδευσης = Τεχνολογική εκπαίδευση	-0.3302	0.1791	-1.8441	0.0673
Επίπεδο εκπαίδευσης = Πανεπιστημιακή εκπαίδευση	<b>-0.4773</b>	0.1663	-2.8707	0.0047
Επίπεδο εκπαίδευσης = Μεταπτυχιακές σπουδές	<b>-0.3614</b>	0.1611	-2.2431	0.0265
Έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό = 11-15	0.1219	0.1899	0.6419	0.5220
Έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό = 16-20	0.2010	0.1846	1.0891	0.2780
Έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό = 21-25	0.2526	0.2092	1.2075	0.2293
Έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό = 25 και πάνω	0.0839	0.2191	0.3829	0.7024
Κατέχετε θέση ευθύνης; = Ναι	0.0282	0.1324	0.2126	0.8319
PC	-0.1427	0.1030	-1.3861	0.1679
PCB	<b>-0.0031</b>	0.0007	-4.3821	0.0000

---

Number of observations: 156, Error degrees of freedom: 138  
 Root Mean Squared Error: 0.513  
 R-squared: 0.286, Adjusted R-Squared: 0.198  
 F-statistic vs. constant model: 3.25, p-value = 6.13e-05

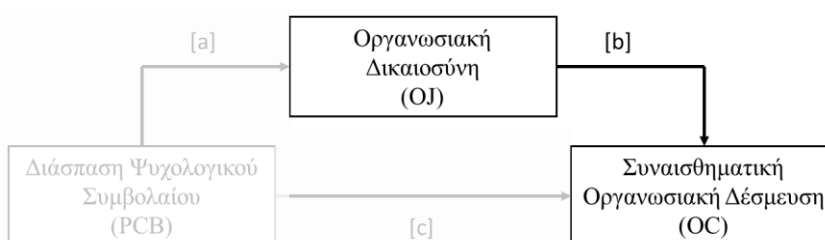
---

Σχόλια: Εξαρτημένη μεταβλητή ΟJ, Παράμετροι που εκτιμήθηκαν και είναι στατιστικά σημαντικοί για επίπεδο σημαντικότητας 5% είναι σε έντονη μορφή (bold).

---

Μεγαλύτερο αίσθημα οργανωσιακής δικαιοσύνης βρέθηκε και στους υπαλλήλους που έχουν χάσει τους συντρόφους τους με στατιστικά σημαντικό συντελεστή αλλά η ερμηνεία αυτού το αποτελέσματος θέλει προσοχή λόγω του μικρού αριθμού αυτών των περιπτώσεων (μόλις 5 από τους 156 υπαλλήλους, ποσοστό 3,21%, δήλωσαν Χήρος/α στην ερώτηση της οικογενειακής κατάστασης).

### 3.2.3. Άμεση επίδραση (direct effect) της Οργανωσιακή Δικαιοσύνη στην Οργανωσιακή Δέσμευση.



Γράφημα 7 Άμεση επίδραση (direct effect) της OJ στην OC

Για λόγους πληρότητας της ανάλυσης εξετάζουμε και την άμεση σχέση μεταξύ της OJ και της OC (Γράφημα 7) αν και αυτή η παλινδρόμηση δεν συμπεριλαμβάνεται στις παλινδρομήσεις που περιγράψαμε στο Κεφάλαιο 2.

**H3<sub>0</sub>:** Η οργανωσιακή δικαιοσύνη (OJ) λόγω της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου δεν επηρεάζει την Οργανωσιακή Δέσμευση (OC)

**H3<sub>a</sub>:** Η οργανωσιακή δικαιοσύνη (OJ) λόγω της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου επηρεάζει την Οργανωσιακή Δέσμευση (OC)

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης, όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 13, απορρίπτουν την υπόθεση H3<sub>0</sub>, δεδομένου ότι ο συντελεστής συσχέτισης για την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη (OJ) εμφανίζεται θετικός και στατιστικά σημαντικός. Αυτό σημαίνει ότι μια αύξηση στην αντίληψη της οργανωσιακής δικαιοσύνης φαίνεται να έχει θετική επίδραση στην συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων με τον οργανισμό. Αντιστρόφως, η αντίληψη αδικίας φαίνεται να αποδυναμώνει αυτή τη δέσμευση.

Πίνακας 13. Άμεση επίδραση (direct effect) της ΟJ στην ΟC

	Εκτίμηση	SE	t-stat	p-value
Σταθερός όρος (Intercept)	-0.3915	0.3758	-1.0418	0.2993
Φύλο = Γυναίκα	-0.1737	0.1573	-1.1040	0.2715
Ηλικία = 45-54	0.0982	0.1602	0.6128	0.5410
Ηλικία = 55-64	-0.0289	0.2385	-0.1212	0.9038
Οικογενειακή κατάσταση = Άγαμος/η	0.0642	0.2526	0.2541	0.7998
Οικογενειακή κατάσταση = Διαζευγμένος/η ή σε Διάσταση	0.2033	0.2216	0.9178	0.3604
Οικογενειακή κατάσταση = Χήρος/α	-0.1250	0.3689	-0.3387	0.7354
Έχετε παιδιά; = Ναι	0.1033	0.2355	0.4387	0.6615
Επίπεδο εκπαίδευσης = Τεχνολογική εκπαίδευση	<b>0.5140</b>	0.2526	2.0349	0.0438
Επίπεδο εκπαίδευσης = Πανεπιστημιακή εκπαίδευση	-0.0003	0.2376	-0.0011	0.9992
Επίπεδο εκπαίδευσης = Μεταπτυχιακές σπουδές	-0.0036	0.2286	-0.0158	0.9874
Έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό = 11-15	0.2079	0.2644	0.7865	0.4329
Έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό = 16-20	0.3338	0.2584	1.2919	0.1986
Έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό = 21-25	-0.0893	0.2927	-0.3052	0.7607
Έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό = 25 και πάνω	0.0729	0.3050	0.2391	0.8114
Κατέχετε θέση ευθύνης; = Ναι	<b>0.8225</b>	0.1845	4.4588	0.0000
PC	<b>0.4043</b>	0.1443	2.8010	0.0058
OJ	<b>0.5299</b>	0.1112	4.7672	0.0000

Number of observations: 156, Error degrees of freedom: 138

Root Mean Squared Error: 0.715

R-squared: 0.335, Adjusted R-Squared: 0.254

F-statistic vs. constant model: 4.1, p-value = 1.36e-06

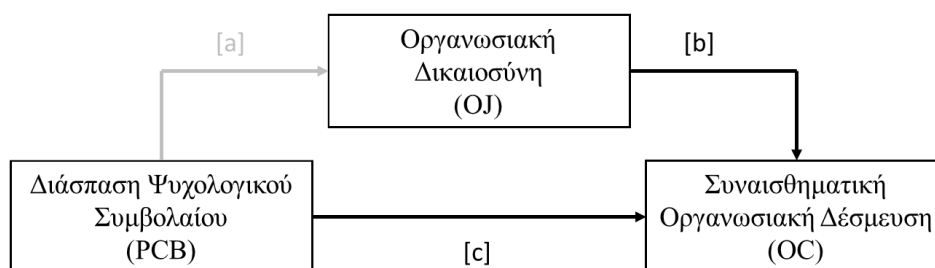
Σχόλια: Εξαρτημένη μεταβλητή ΟC, Παράμετροι που εκτιμήθηκαν και είναι στατιστικά σημαντικοί για επίπεδο σημαντικότητας 5% είναι σε έντονη μορφή (bold).

3.2.4. Έμμεση επίδραση (indirect effect) της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου στην Οργανωσιακή Δέσμευση μέσω της οργανωσιακής δικαιοσύνης.

Οι υποθέσεις που θα εξετάσουμε σε αυτήν την ενότητα είναι οι εξής:

**H4<sub>0</sub>:** Η οργανωσιακή δικαιοσύνη (OJ) δεν μεσολαβεί στην σχέση μεταξύ της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου (PCB) της Οργανωσιακής Δέσμευσης (OC)

**H4<sub>a</sub>:** Η οργανωσιακή δικαιοσύνη (OJ) μεσολαβεί στην σχέση μεταξύ της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου (PCB) της Οργανωσιακής Δέσμευσης (OC)



Γράφημα 8: Επίδραση των PCB και OJ στην OC

Αρχικά κάνουμε μία πολλαπλή παλινδρόμηση χρησιμοποιώντας μαζί την ανεξάρτητη και τη διαμεσολαβητική μεταβλητή για να προβλέψουν την οργανωσιακή δέσμευση (Γράφημα 8). Τα αποτελέσματα αυτής της παλινδρόμησης εμφανίζονται στον Πίνακα 14. Η παλινδρόμηση αυτή μπορεί να θεωρηθεί και σαν το δεύτερο βήμα μίας ιεραρχικής παλινδρόμησης (hierarchical regression) όπου εισάγουμε την οργανωσιακή δικαιοσύνη στο υπόδειγμα που χρησιμοποιήσαμε για τον έλεγχο της H1<sub>0</sub>. Η μεταβολή του R<sup>2</sup> είναι θετική ΔR=8.9% (από 24.8% σε 33.7%) και τα αντίστοιχα F-statistics μεταβλήθηκαν από 2.68 σε 3.87 κάτι που σημαίνει ότι η προσθήκη της μεταβλητής OJ βελτιώνει την ερμηνεία της εξαρτημένης μεταβλητής. Επίσης, παρατηρούμε ότι στο νέο αυτό υπόδειγμα ο συντελεστής της PCB δεν είναι πλέον στατιστικά σημαντικός κάτι που επιβεβαιώνει τη χρήση του υποδείγματος μεσολάβησης.

Είναι επίσης αξιοσημείωτο να αναφέρουμε ότι οι εργαζόμενοι που έχουν θέση ευθύνης τείνουν να νιώθουν περισσότερο δεσμευμένοι στον οργανισμό καθώς ο συντελεστής της αντίστοιχης μεταβλητής ελέγχου είναι στατιστικά σημαντικός



(συντελεστής 0.8259). Στατιστικά σημαντική με θετική επίδραση είναι και η ευσυνειδησία των εργαζομένων (συντελεστής 0.4079).

Πίνακας 14 Επίδραση των PCB και OJ στην OC

	Εκτίμηση	SE	t-stat	p-value
Σταθερός όρος (Intercept)	-0.4082	0.3782	-1.0795	0.2823
Φύλο = Γυναίκα	-0.1642	0.1588	-1.0339	0.3030
Ηλικία = 45-54	0.1003	0.1607	0.6241	0.5336
Ηλικία = 55-64	-0.0176	0.2401	-0.0734	0.9416
Οικογενειακή κατάσταση = Άγαμος/η	0.0854	0.2565	0.3330	0.7396
Οικογενειακή κατάσταση = Διαζευγμένος/η ή σε Διάσταση	0.2004	0.2222	0.9017	0.3688
Οικογενειακή κατάσταση = Χήρος/α	-0.1024	0.3724	-0.2751	0.7837
Έχετε παιδιά; = Ναι	0.1071	0.2362	0.4534	0.6510
Επίπεδο εκπαίδευσης = Τεχνολογική εκπαίδευση	<b>0.5147</b>	0.2533	2.0324	0.0440
Επίπεδο εκπαίδευσης = Πανεπιστημιακή εκπαίδευση	-0.0111	0.2391	-0.0463	0.9631
Επίπεδο εκπαίδευσης = Μεταπτυχιακές σπουδές	-0.0050	0.2292	-0.0220	0.9825
Έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό = 11-15	0.2177	0.2657	0.8192	0.4141
Έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό = 16-20	0.3339	0.2590	1.2890	0.1996
Έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό = 21-25	-0.0810	0.2939	-0.2758	0.7831
Έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό = 25 και πάνω	0.0642	0.3062	0.2097	0.8342
Κατέχετε θέση ευθύνης; = Ναι	<b>0.8259</b>	0.1851	4.4628	0.0000
PC	<b>0.4079</b>	0.1449	2.8155	0.0056
OJ	<b>0.5082</b>	0.1190	4.2721	0.0000
PCB	-0.0006	0.0011	-0.5227	0.6020

Number of observations: 156, Error degrees of freedom: 137

Root Mean Squared Error: 0.717

R-squared: 0.337, Adjusted R-Squared: 0.25

F-statistic vs. constant model: 3.87, p-value = 2.56e-06

Σχόλια: Εξαρτημένη μεταβλητή OC, Παράμετροι που εκτιμήθηκαν και είναι στατιστικά σημαντικοί για επίπεδο σημαντικότητας 5% είναι σε έντονη μορφή (bold).

Στη συνέχεια θα εφαρμόσουμε τον έλεγχο sobel για να ελέγξουμε και την έμμεση επίδραση (indirect effect) χρησιμοποιώντας τις εκτιμήσεις και τα τυπικά σφάλματα των παλινδρομήσεων του 2<sup>ου</sup> και 3<sup>ου</sup> βήματος της μεθοδολογίας.

Ο τύπος για το test statistic του sobel είναι:

$$z = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times SE_a^2) + (a^2 \times SE_b^2)}}$$

ενώ ο τύπος για το στατιστικό των Baron και Kenny (1986) είναι πιο αυστηρός και υπολογίζεται ως

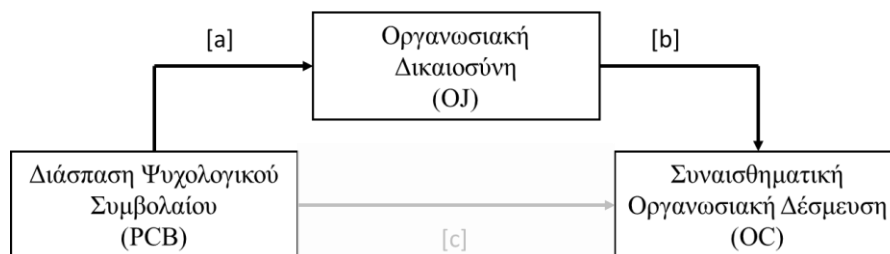
$$z = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times SE_a^2) + (a^2 \times SE_b^2) + SE_a^2 \times SE_b^2}}$$

όπου  $a$  είναι ο συντελεστής παλινδρόμησης από την ανεξάρτητη μεταβλητή στον διαμεσολαβητή (Πίνακας 12),  $b$  είναι ο συντελεστής παλινδρόμησης του διαμεσολαβητή όταν χρησιμοποιήθηκαν ταυτόχρονα ο διαμεσολαβητής και η ανεξάρτητη μεταβλητή για την ερμηνεία της εξαρτημένης μεταβλητή (Πίνακας 14), ενώ  $SE_a$  και  $SE_b$  είναι τα αντίστοιχα στατιστικά σφάλματα των δυο συντελεστών.

Πίνακας 15 Έμμεση επίδραση του PCB στην OC με μεσολαβητή την OJ

$a$	-	Indirect effect $a \times b$	<b>-0.00158</b>
	<b>0.0031</b>		
$b$	<b>0.5082</b>	$z$ -stat (Sobel, 1982)	<b>-3.05895</b>
$SE_a$	0.0007	$p$ -value (one-sided)	0.001111
$SE_b$	0.1190	$z$ -stat (Baron & Kenny, 1986)	<b>-3.01891</b>
		$p$ -value (one-sided)	0.001268

Τα ευρήματα στον Πίνακα 15 δείχνουν αρνητική και στατιστικά σημαντική έμμεση επίδραση (Γράφημα 9) της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου στην οργανωσιακή δέσμευση με διαμεσολαβητή την οργανωσιακή δικαιοσύνη απορρίπτοντας την  $H4_0$ .



*Γράφημα 9 Έμμεση επίδραση του PCB στην OC με μεσολαβητή την OJ*

Τα αποτελέσματα αυτής της ενότητας δείχνουν ότι η διαμεσολαβητική μεταβλητή (OJ) έχει σημαντικό ρόλο στη σχέση μεταξύ των μεταβλητών PCB και OC. Συγκεκριμένα, παρατηρούμε ότι ο συντελεστής για την PCB δεν είναι πλέον στατιστικά σημαντικός όταν λαμβάνεται υπόψη η διαμεσολαβητική επίδραση. Η έμμεση αυτή επίδραση είναι αρνητική και στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα του πίνακα 15 (συντελεστής έμμεσης επίδρασης  $-0.00158$ ). Αυτό το εύρημα δείχνει μια περίπτωση πλήρους μεσολάβησης (full mediation model), όπου η επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής (PCB) στην εξαρτημένη μεταβλητή (OC) εξηγείται πλήρως από την παρουσία της διαμεσολαβητικής μεταβλητής (OJ). Με άλλα λόγια, ο μεγαλύτερος βαθμός παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου δημιουργεί την αίσθηση μικρότερης δικαιοσύνης στον οργανισμό, κάτι που με τη σειρά του μειώνει τον βαθμό της συναισθηματικής δέσμευσης των εργαζομένων στον οργανισμό. Να αναφέρουμε ότι αν ο συντελεστής του PCB ήταν ακόμα στατιστικά σημαντικός, θα μιλούσαμε για μερική διαμεσολάβηση (partial mediation model), όπου η επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξαρτημένη μεταβλητή εξηγείται μερικώς από τη διαμεσολαβητική μεταβλητή, διατηρώντας κάποια άμεση επίδραση (Abu-Bader & Jones, 2021). Αξιοσημείωτο είναι φυσικά να προσθέσουμε ότι η συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων επηρεάζεται θετικά από τον βαθμό της ευσυνειδησίας των εργαζομένων.

## Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας, τα ευρήματα της εργασίας υποδηλώνουν ότι η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου (PCB) έχει σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις στην οργανωσιακή δέσμευση (OC) και δικαιοσύνη (OJ). Η επίδραση όμως της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου στην οργανωσιακή δέσμευση είναι έμμεση και εξηγείται μέσω ενός υποδείγματος πλήρους διαμεσολάβησης (full mediation model) όπου, η οργανωσιακή δικαιοσύνη λειτουργεί ως διαμεσολαβητικός μηχανισμός. Σχετικά με τις μεταβλητές ελέγχου που χρησιμοποιήθηκαν στην εργασία αυτή, διαπιστώθηκε ότι η συναισθηματική δέσμευση είναι εντονότερη σε υπαλλήλους που κατέχουν κάποια θέση ευθύνης. Επίσης, ο βαθμός της ευσυνειδησίας των υπαλλήλων επηρεάζει και αυτός θετικά την δέσμευση τους στον e-ΕΦΚΑ.

Τα αποτελέσματα γενικώς συμφωνούν με τα εμπειρικά αποτελέσματα που είναι δημοσιευμένα στην διεθνή βιβλιογραφία. Η σχετική βιβλιογραφία όμως που αναφέρεται στην Ελλάδα και αφορά στο Δημόσιο τομέα είναι περιορισμένη. Τα ευρήματά συμβάλλουν στη θεωρητική κατανόηση του πώς και γιατί η PCB επηρεάζει την OC. Αναγνωρίζοντας την OJ ως πλήρη διαμεσολαβητή, τονίζεται ο κεντρικός ρόλος των αντιλήψεων δικαιοσύνης στις ψυχολογικές διαδικασίες που συνδέουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων για παραβίαση συμβολαίου με τη δέσμευσή τους προς την οργάνωση. Δηλαδή, η απόδειξη της OJ ως πλήρους διαμεσολαβητή διευκρινίζει τον ρόλο της όχι μόνο ως συσχετιζόμενη μεταβλητή της OC αλλά ως κρίσιμη ενδιάμεση μεταβλητή, η οποία εξηγεί πλήρως τη σχέση μεταξύ PCB και OC.

Συνοψίζοντας, η εύρεση ενός πλήρους διαμεσολαβητικού μοντέλου τονίζει τον κρίσιμο ρόλο της οργανωσιακής δικαιοσύνης στη σχέση μεταξύ ψυχολογικής παραβίασης συμβολαίου και οργανωσιακής δέσμευσης. Αυτή η διαπίστωση, όχι μόνο εμπλουτίζει τη θεωρητική κατανόηση, αλλά προσφέρει επίσης πρακτική καθοδήγηση για την ενίσχυση της εργασιακής δέσμευσης μέσω πρωτοβουλιών δικαιοσύνης και διαφάνειας. Συνεπώς, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες του Ελληνικού Δημοσίου τομέα (και ειδικά το καθεστώς της εργασιακής σχέσης των εργαζομένων) και τη σημασία της οργανωσιακής δέσμευσης στην αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την εικόνα του δημοσίου οργανισμού, τα ευρήματα της παρούσης εργασίας είναι πολύ

σημαντικά, καθώς μας επιτρέπουν να διατυπώσουμε πρακτικές συστάσεις για την βελτίωση της δημόσιας διοίκησης.

Η μεγαλύτερη πρόκληση για την σύγχρονη διοίκηση που αντιμετωπίζει οικονομικές και οργανωτικές αλλαγές, είναι να ελέγξει αυτές τις αλλαγές στις συνθήκες εργασίας με τέτοιο τρόπο, ώστε να αποτρέπονται οι παραβιάσεις. Λαμβάνοντας υπόψιν το συγκεκριμένο μοντέλο, το οποίο εξετάσαμε, προκειμένου να ενισχύεται η επιθυμητή εργασιακή στάση της συναισθηματικής οργανωσιακής δέσμευσης, θα ήταν ιδιαίτερα σημαντικό να ενισχύεται το αίσθημα της οργανωσιακής δικαιοσύνης εντός του e-ΕΦΚΑ, να αποτρέπονται όσο το δυνατόν οι παραβιάσεις ΨΣ και να προβλέπονται κάποιες στρατηγικές αντιμετώπισης των παραβιάσεων ΨΣ.

Πρωτίστως, τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι παρεμβάσεις που στοχεύουν στην ενίσχυση των αντιλήψεων δικαιοσύνης, εμπιστοσύνης και διαφάνειας εντός της οργάνωσης θα μπορούσαν να μετριάσουν τις αρνητικές επιδράσεις της PCB στην OC. Δεδομένου ότι η OJ αποτελεί πλήρη διαμεσολαβητή, οι παρεμβάσεις της διοίκησης που εστιάζουν στη βελτίωση των αντιλήψεων δικαιοσύνης μπορούν να είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές στην ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης των υπαλλήλων. Αυτό συμβαίνει διότι, όταν οι εργαζόμενοι αντιληφθούν ότι οι διαδικασίες στον οργανισμό διαπνέονται από τις αρχές της δικαιοσύνης είναι πιο εύκολο να αποδεχθούν ακόμα και μια παραβίαση ΨΣ χωρίς να μειωθούν τα επίπεδα της οργανωσιακής τους δέσμευσης.

Δεύτερον, έπειτα από μια παραβίαση ψυχολογικού συμβολαίου, σε περίπτωση που οι εργαζόμενοι αντιληφθούν μια θετική αντιμετώπιση της παραβίασης από τον εργοδότη, βλέποντας δηλαδή να γίνονται οργανωτικές προσπάθειες επιδιόρθωσης, όπως αποζημίωση ή μια ειλικρινή συγγνώμη, τότε αποκτούν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, αισθανόμενοι περισσότερες πιθανότητες επίλυσης του προβλήματος και τον θεωρούν πιο αξιόπιστο (Schweitzer et al., 2006).

Επίσης, η ταχύτητα της αντίδρασης του εργοδότη στην προσπάθεια επίλυσης ενός προβλήματος, είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς δείχνει ότι έχει συναίσθηση πως υπήρξε παραβίαση και αντιλαμβάνεται την δύσκολη θέση και το άγχος του θύματος. Κατά αυτόν τον τρόπο, αποδεικνύει ότι νοιάζεται για την αποκατάσταση της εργασιακής σχέσης, αυξάνοντας τις πεποιθήσεις για επίλυση της παραβίασης και αποφεύγοντας

περαιτέρω απογοήτευση και αναστάτωση των εργαζομένων (Gillespie & Dietz, 2009; Tomlinson et al., 2004).

Η έρευνα σχετικά με την συγχώρεση στον χώρο εργασίας, τους παράγοντες που εμπλέκονται στην επιλογή των εργαζομένων να συγχωρήσουν αντί να εκδικηθούν, και την αποτελεσματικότητα αυτών των ενεργειών στην επιδιόρθωση των σχέσεων, είναι ελάχιστες (DiFonzo et al., 2020). Ωστόσο, η ανάγκη να μετριαστούν οι αρνητικές στάσεις των εργαζομένων και οι αντίστοιχες εργασιακές συμπεριφορές μετά την παραβίαση ενός ΨΣ, είναι εμφανής αλλά και επιτακτική.

Βασιζόμενοι στην βιβλιογραφία της επανόρθωσης της εμπιστοσύνης και της οργανωσιακής δικαιοσύνης, οι Henderson et al. (2020), προσπάθησαν να βρουν τρόπους για μείωση των αρνητικών επιπτώσεων της παραβίασης ενός ψυχολογικού συμβολαίου από τον εργοδότη, πραγματοποιώντας δύο σημαντικές έρευνες με 918 εργαζομένους. Σύμφωνα με τα ερευνητικά τους αποτελέσματα, κατέληξαν στις εξής έξι γενικές τακτικές αποκατάστασης της σχέσης εμπιστοσύνης εργαζόμενου, τις οποίες προτείνουν να χρησιμοποιούνται από τον εργοδότη: ολική ή μερική μετάνοια, η συγγνώμη, οι δικαιολογίες, η άρνηση και ο συνδυασμός συγγνώμης και δικαιολογιών. Τα αποτελέσματα των ερευνών έδειξαν ότι όλες οι τακτικές ήταν αποτελεσματικές εκτός από την άρνηση.

Όλες οι παραπάνω τακτικές επανόρθωσης μιας σχέσης έπειτα από μια παραβίαση ΨΣ, αποσκοπούν στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης, η οποία είναι αλληλένδετη με την έννοια της οργανωσιακής δικαιοσύνης (Henderson et al.). Κατά επέκταση, η ενίσχυση της ΟJ σε έναν οργανισμό, καθώς και οι προσπάθειες αποκατάστασης της σχέσης, οδηγούν σε θετικές στάσεις και συμπεριφορές, όπως η οργανωσιακή δέσμευση, εργασιακή ικανοποίηση και αυξημένη απόδοση.

Τέλος, η διοίκηση του δημόσιου οργανισμού θα μπορούσε να προβεί σε προληπτική διαχείριση προσδοκιών, διασφαλίζοντας ότι οι υποσχέσεις προς τους εργαζομένους είναι σαφείς και εφικτές, μειώνοντας έτσι την πιθανότητα αντιληπτών παραβιάσεων του ψυχολογικού συμβολαίου. Θα ήταν καλό να ενισχυθεί ο ρόλος της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού στο δημόσιο, ώστε να συμβάλει σημαντικότερα σε αυτόν τον τομέα.

Τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται προέκυψαν από ένα δείγμα 156 υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ, ο οποίος αποτελεί τον μεγαλύτερο ασφαλιστικό δημόσιο οργανισμό στην Ελλάδα. Παρά την σημαντικότητα του e-ΕΦΚΑ ως δημόσιου οργανισμού, τα ευρήματα δεν μπορούν να εξαχθούν ως γενικεύσεις για ολόκληρο τον ελληνικό δημόσιο τομέα, δεδομένης της μεγάλης ποικιλομορφίας μεταξύ των δημόσιων οργανισμών, για παράδειγμα ως προς τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων τους. Ως εκ τούτου, ο υποθετικός πληθυσμός της μελέτης περιορίζεται στον e-ΕΦΚΑ.

Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να επεκτείνουν το πεδίο τους περιλαμβάνοντας πρόσθετους παράγοντες στο μεσολαβητικό μοντέλο ή και να διενεργηθούν έρευνες σε διαφορετικά χρονικά σημεία μέσω μακροχρόνιων μελετών (longitudinal studies), προκειμένου να διερευνήσουν την εξέλιξη των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών στο πέρασμα του χρόνου. Επίσης, θα ήταν ιδιαίτερα ενδιαφέρον να μελετηθούν οι επιλογές του εργοδότη για αποκατάσταση της σχέσης έπειτα από μια παραβίαση ΨΣ στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα, έτσι ώστε ο δημόσιος τομέας να γίνει πιο λειτουργικός, ανταγωνιστικός και αποδοτικός.

## Βιβλιογραφία

- Abu-Bader, S., & Jones, T. V. (2021). Statistical mediation analysis using the sobel test and hayes SPSS process macro. *International Journal of Quantitative and Qualitative Research Methods*.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The journal of abnormal and social psychology, 67*(5), 422.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Elsevier.
- Ågerfalk, P. J., & Fitzgerald, B. (2008). Outsourcing to an unknown workforce: Exploring opensourcing as a global sourcing strategy. *MIS quarterly, 38*5-409.
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of organizational behavior, 19*, 637-647.
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human relations, 49*(11), 1395-1418.
- Ann Feldheim, M. (2007). Public sector downsizing and employee trust. *International Journal of Public Administration, 30*(3), 249-270.
- Antonaki, X.-E., & Trivellas, P. (2014). Psychological contract breach and organizational commitment in the Greek banking sector: The mediation effect of job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 148*, 354-361.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Dorsey press, Homewood IL.
- Aryee, S. (1992). Public and private sector professionals: A comparative study of their perceived work experience. *Group & Organization Management, 17*(1), 72-85.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology, 51*(6), 1173.
- Beasley, T. M. (2014). Tests of mediation: Paradoxical decline in statistical power as a function of mediator collinearity. *The Journal of Experimental Education, 82*(3), 283-306.
- Bellou, V. (2007a). Identifying employees' perceptions on organizational obligations: A comparison between the Greek public and private sector. *International Journal of Public Sector Management, 20*(7), 608-621.
- Bellou, V. (2007b). Shaping psychological contracts in the public and private sectors: A human resources management perspective. *International Public Management Journal, 10*(3), 327-349.
- Bellou, V. (2009). Profiling the desirable psychological contract for different groups of employees: Evidence from Greece. *The International Journal of Human Resource Management, 20*(4), 810-830.
- Birtch, T. A., Chiang, F. F., & Van Esch, E. (2016). A social exchange theory framework for understanding the job characteristics–job outcomes relationship: the mediating role of psychological contract fulfillment. *The International Journal of Human Resource Management, 27*(11), 1217-1236.



- Bordia, P., Restubog, S. L. D., & Tang, R. L. (2008). When employees strike back: Investigating mediating mechanisms between psychological contract breach and workplace deviance. *Journal of applied psychology, 93*(5), 1104.
- Cassar, V., & Buttigieg, S. C. (2015). Psychological contract breach, organizational justice and emotional well-being. *Personnel Review, 44*(2), 217-235.
- Chami-Malaeb, R., & Garavan, T. (2013). Talent and leadership development practices as drivers of intention to stay in Lebanese organisations: The mediating role of affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management, 24*(21), 4046-4062.
- Chaudhry, A., Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Wayne, S. J. (2011). A longitudinal study of the impact of organizational change on transactional, relational, and balanced psychological contracts. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 18*(2), 247-259.
- Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2011). Justice, trust, and trustworthiness: A longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives. *Academy of management Journal, 54*(6), 1183-1206.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2002). Full-time versus part-time employees: Understanding the links between work status, the psychological contract, and attitudes. *Journal of vocational behavior, 61*(2), 279-301.
- Conway, N., Kiefer, T., Hartley, J., & Briner, R. B. (2014). Doing more with less? Employee reactions to psychological contract breach via target similarity or spillover during public sector organizational change. *British Journal of management, 25*(4), 737-754.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of management studies, 37*(7), 903-930.
- Coyle-Shapiro, J. A. M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 23*(8), 927-946.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Kessler, I. (2003). The employment relationship in the UK public sector: A psychological contract perspective. *Journal of public administration research and theory, 13*(2), 213-230.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International review of industrial and organizational psychology, 12*, 317-372.
- Cullinane, N., & Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International journal of management reviews, 8*(2), 113-129.
- De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 24*(5), 537-559.
- DiFonzo, N., Alongi, A., & Wiele, P. (2020). Apology, restitution, and forgiveness after psychological contract breach. *Journal of business ethics, 161*, 53-69.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., & Lawrence, K. A. (2001). Moves that matter: Issue selling and organizational change. *Academy of management Journal, 44*(4), 716-736.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology, 86*(1), 42.

- Farmer, S. M., & Fedor, D. B. (1999). Volunteer participation and withdrawal. *Nonprofit Management and Leadership*, 9(4), 349-368.
- Fuchs, S., & Edwards, M. R. (2012). Predicting pro-change behaviour: The role of perceived organisational justice and organisational identification. *Human Resource Management Journal*, 22(1), 39-59.
- Gabris, G. T., & Simo, G. (1995). Public sector motivation as an independent variable affecting career decisions. *Public personnel management*, 24(1), 33-51.
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2015). Affective commitment of employees designated as talent: Signalling perceived organisational support. *European Journal of International Management*, 9(1), 9-27.
- Gillespie, N., & Dietz, G. (2009). Trust repair after an organization-level failure. *Academy of management Review*, 34(1), 127-145.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1993). Justice and organizational citizenship: A commentary on the state of the science. *Employee responsibilities and rights journal*, 6, 249-256.
- Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International journal of management reviews*, 5(1), 1-19.
- Guest, D. E. (1998). On meaning, metaphor and the psychological contract: A response to Rousseau (1998). *Journal of organizational behavior*, 673-677.
- Guest, D. E. (2008). HRM and the worker: towards a new psychological contract? In P. Boxall, J. Purcell, & P. M. Wright (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 128–146). <https://doi.org/https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199547029.003.0007>
- Guest, D. E., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22-38.
- Guest, D. E., & Conway, N. (2004). Exploring the paradox of unionised worker dissatisfaction. *Industrial Relations Journal*, 35(2), 102-121.
- Guo, L., Gruen, T. W., & Tang, C. (2017). Seeing relationships through the lens of psychological contracts: the structure of consumer service relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 357-376.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of management Journal*, 49(2), 305-325.
- Henderson, K. E., Welsh, E. T., & O'Leary-Kelly, A. M. (2020). "Oops, I did it" or "It wasn't me:" An examination of psychological contract breach repair tactics. *Journal of Business and Psychology*, 35, 347-362.
- Herriot, P., Manning, W., & Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of management*, 8(2), 151-162.
- Hiltrop, J.-M. (1995). The changing psychological contract: The human resource challenge of the 1990s. *European management journal*, 13(3), 286-294.
- Houston, D. J. (2000). Public-service motivation: A multivariate test. *Journal of public administration research and theory*, 10(4), 713-728.

- Hui, C., Lee, C., & Rousseau, D. M. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: investigating generalizability and instrumentality. *Journal of applied psychology, 89*(2), 311.
- Jing, S., & Yake, C. (2009). Effective communication and the prevention of psychological contract breach. 2009 First International Workshop on Database Technology and Applications, John, O. P., Naumann, L. P., & Soto, C. J. (2008). Paradigm shift to the integrative big five trait taxonomy. *Handbook of personality: Theory and research, 3*(2), 114-158.
- Jones, J., Abeita, A. J., Murray, S. R., & Bell, M. (2023). An Investigatory Research on Organizational Trust and Its Relationship with Job Satisfaction and Psychological Contract Breach. *Administrative Issues Journal: Connecting Education, Practice, and Research, 13*(1), 1-12.
- Joumard, I., & Mylonas, P. (1999). Reforming Greece's public enterprises. *Organisation for Economic Cooperation and Development. The OECD Observer*(216), 10.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of applied psychology, 87*(3), 530.
- Jurkiewicz, C. L., Massey Jr, T. K., & Brown, R. G. (1998). Motivation in public and private organizations: A comparative study. *Public productivity & Management review, 23*0-250.
- Karl, K. A., & Sutton, C. L. (1998). Job values in today's workforce: A comparison of public and private sector employees. *Public personnel management, 27*(4), 515-527.
- Katou, A. A. (2013). The link between HR practices, psychological contract fulfilment, and organisational performance in Greece: An economic crisis perspective. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM), 6*(2), 568-594.
- Katz, D., & Kahn, R. (2015). The social psychology of organizations. In *Organizational Behavior 2* (pp. 152-168). Routledge.
- Khojasteh, M. (1993). Motivating the private vs. public sector managers. *Public personnel management, 22*(3), 391-401.
- Kissler, G. D. (1994). The new employment contract. *Human resource management, 33*(3), 335-352.
- Knights, J. A., & Kennedy, B. J. (2005). Psychological contract violation: Impacts on job satisfaction and organizational commitment among Australian senior public servants. *Applied HRM research, 10*(2), 57-72.
- Koh, C., Ang, S., & Straub, D. W. (2004). IT outsourcing success: A psychological contract perspective. *Information systems research, 15*(4), 356-373.
- Kotter, J. P. (1973). The psychological contract: Managing the joining-up process. *California management review, 15*(3), 91-99.
- Lester, S. W., Turnley, W. H., Bloodgood, J. M., & Bolino, M. C. (2002). Not seeing eye to eye: Differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of organizational behavior, 23*(1), 39-56.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J., & Solley, C. M. (1962). *Men, management, and mental health*. Harvard University Press.
- Li, S., & Chen, Y. (2018). The relationship between psychological contract breach and employees' counterproductive work behaviors: the mediating effect of organizational cynicism and work alienation. *Frontiers in psychology, 9*, 1273.

- Lucifora, C., & Meurs, D. (2006). The public sector pay gap in France, Great Britain and Italy. *Review of Income and wealth*, 52(1), 43-59.
- Luna–Arocas, R., & Morley, M. J. (2015). Talent management, talent mindset competency and job performance: The mediating role of job satisfaction. *European Journal of International Management*, 9(1), 28-51.
- Lyons, S. T., Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (2006). A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. *Public administration review*, 66(4), 605-618.
- Maidani, E. A. (1991). Comparative study of Herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private sectors. *Public personnel management*, 20(4), 441-448.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- Mensah, J. K. (2019). Talent management and employee outcomes: A psychological contract fulfilment perspective. *Public Organization Review*, 19(3), 325-344.
- Mensah, J. K., Bawole, J. N., & Ahenkan, A. (2017). Local economic development in Ghana: From the 'lost decades' to a policy 'maturing' stage. *Development Southern Africa*, 34(5), 607-621.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2004). TCM employee commitment survey academic users guide 2004. *London, Ontario, Canada: The University of Western Ontario, Department of Psychology*, 143-159.
- Millward, L. J., & Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530-1556.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of management Review*, 22(1), 226-256.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of management Journal*, 36(3), 527-556.
- Nikolaou, I., Tomprou, M., & Vakola, M. (2007). Individuals' inducements and the role of personality: implications for psychological contracts. *Journal of Managerial Psychology*, 22(7), 649-663.
- Orvis, K. A., Dudley, N. M., & Cortina, J. M. (2008). Conscientiousness and reactions to psychological contract breach: A longitudinal field study. *Journal of applied psychology*, 93(5), 1183.
- Parks, J. M., & Kidder, D. L. (1994). "Till Death Us Do Part..." Changing Work Relationships in the 1990s. *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)*, 111.

- Perry, J. L. (2000). Bringing society in: Toward a theory of public-service motivation. *Journal of public administration research and theory*, 10(2), 471-488.
- Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of management Journal*, 47(3), 350-367.
- Ridwan, M., Mulyani, S. R., & Ali, H. (2020). Improving employee performance through perceived organizational support, organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(12).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). Organizational behaviour. In: New Jersey: Pearson Education.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of management Journal*, 37(1), 137-152.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of organizational behavior*, 16(3), 289-298.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior*, 15(3), 245-259.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage publications.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2, 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*, 11(5), 389-400.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(S1), 679-695.
- Schein, E. H. (1978). Matching individual and organizational needs. *Reading, Massachusetts*.
- Schweitzer, M. E., Hershey, J. C., & Bradlow, E. T. (2006). Promises and lies: Restoring violated trust. *Organizational behavior and human decision processes*, 101(1), 1-19.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. *Trends in organizational behavior*, 1(91), 91-109.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological methodology*, 13, 290-312.
- Sonnenberg, M., Koene, B., & Paauwe, J. (2011). Balancing HRM: The psychological contract of employees: A multi-level study. *Personnel Review*, 40(6), 664-683.
- Spanou, C. (1999). Citizens and the quality of public administration in Greece. *Citizens and the new governance. Beyond new public management*, 26.
- Sparrow, P. R. (1996). Transitions in the psychological contract: Some evidence from the banking sector. *Human Resource Management Journal*, 6(4), 75-92.
- Swales, S., & Blackburn, M. (2016). Employee reactions to talent pool membership. *Employee relations*, 38(1), 112-128.
- Tallman, R. R., & Bruning, N. S. (2008). Relating employees' psychological contracts to their personality. *Journal of Managerial Psychology*, 23(6), 688-712.

- Tomlinson, E. C., Dineen, B. R., & Lewicki, R. J. (2004). The road to reconciliation: Antecedents of victim willingness to reconcile following a broken promise. *Journal of management*, 30(2), 165-187.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human relations*, 52(7), 895-922.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of organizational behavior*, 21(1), 25-42.
- Willem, A., De Vos, A., & Buelens, M. (2007). Differences between private and public sector employees' psychological contracts. *Working Paper Faculteit Economie En Bedrijfskunde*, 2007.
- Wittmer, D. (1991). Serving the people or serving for pay: Reward preferences among government, hybrid sector, and business managers. *Public productivity & Management review*, 369-383.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 60(3), 647-680.
- Κάτου, Α. (2017). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*.
- Ρωσσίδης, Ι. (2014). Εφαρμογές του επιχειρησιακού μάνατζμεντ στην ελληνική δημόσια διοίκηση. *Αθήνα: Σταμούλης*.
- Χυτήρης, Λ. (2001). Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις. *Interbooks*, Αθήνα.
- Χυτήρης, Λ., & Άννινος, Λ. (2015). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων και υπηρεσίες. In *Διοίκηση και ποιότητα υπηρεσιών*. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. <https://hdl.handle.net/11419/4985>

## Παράρτημα (Ερωτηματολόγιο)

### A. Ψυχολογικό συμβόλαιο

Σε κάθε εργασιακή σχέση ο εργαζόμενος έχει προσδοκίες γι' αυτά που πρόκειται να του προσφέρει ο εργοδότης. Οι ερωτήσεις αυτής της ενότητας αξιολογούν (α) τη σημασία που δίνετε στην εκπλήρωση αυτών των προσδοκιών και (β) τον βαθμό εκπλήρωσης αυτών.

Χρησιμοποιώντας μία κλίμακα από το 1 (πολύ ασήμαντο) έως το 5 (πολύ σημαντικό) πόσο σημαντική είναι για εσάς η εκπλήρωση των παρακάτω; (αφορά τις ερωτήσεις 1-23)

*Πίνακας 16: Ερωτήσεις που αφορούν τη σημασία που δίνουν οι εργαζόμενοι στην εκπλήρωση στοιχείων του ψυχολογικού συμβολαίου*

Αριθμός Ερώτησης	Διατύπωση της ερώτησης
1	Να μπορώ να λαμβάνω αποφάσεις μόνος μου (αυτονομία)
2	Να μου δίνεται ευκαιρία να δείξω τι μπορώ να κάνω.
3	Να έχω μια δουλειά με ευθύνες
4	Ευκαιρίες να χρησιμοποιήσω τις δυνατότητες και τις ικανότητές μου
5	Ευκαιρίες για καριέρα
6	Ευκαιρίες για εξέλιξη σταδιοδρομίας μέσα στον ίδιο τον οργανισμό
7	Ευκαιρίες για αξιοποίηση γνώσεων και δεξιοτήτων
8	Εκπαίδευση και κατάρτιση
9	Καλή ατμόσφαιρα στην δουλειά
10	Συνεργασία μεταξύ συναδέλφων
11	Υποστήριξη από συναδέλφους και από προϊστάμενο
12	Καλή επικοινωνία ανάμεσα στους συναδέλφους
13	Εκτίμηση και αναγνώριση
14	Μισθός ο οποίος βασίζεται στην απόδοσή σου

15	Επιβραβεύσεις για εξαιρετική απόδοση
16	Τακτικά προνόμια και πρόσθετα
17	Ασφάλεια
18	Ελκυστικός μισθός και πακέτο παροχών
19	Σεβασμός για την ιδιωτική σου ζωή
20	Ευκαιρίες για ευέλικτες ώρες εργασίας αναλόγως τις προσωπικές σου ανάγκες
21	Δυνατότητα να αποφασίζω πότε θα πάρω άδεια για διακοπές
22	Ευέλικτη συμπεριφορά σχετικά με την ανταπόκριση εργασίας και ιδιωτικής ζωής
23	Δυνατότητα για εργασία από το σπίτι (απομακρυσμένη)



Σε τι βαθμό ο οργανισμός σας εκπλήρωσε τις παρακάτω υποχρεώσεις; (αφορά τις ερωτήσεις 24-46)

1 = Πολύ λιγότερο από ό,τι περίμενα

2 = Λιγότερο από ό,τι περίμενα

3 = Στο βαθμό που περίμενα

4 = Περισσότερο από ό,τι περίμενα

5 = Πολύ περισσότερο από ό,τι περίμενα

*Πίνακας 17 Ερωτήσεις που αφορούν τον βαθμό εκπλήρωσης των στοιχείων του ψυχολογικού συμβολαίου*

<b>Αριθμός Ερώτησης</b>	<b>Διατύπωση της ερώτησης</b>
24	Να μπορώ να λαμβάνω αποφάσεις μόνος μου (αυτονομία)
25	Να μου δίνεται ευκαιρία να δείξω τι μπορώ να κάνω.
26	Να έχω μια δουλειά με ευθύνες
27	Ευκαιρίες να χρησιμοποιήσω τις δυνατότητες και τις ικανότητές μου
28	Ευκαιρίες για καριέρα
29	Ευκαιρίες για εξέλιξη σταδιοδρομίας μέσα στον ίδιο τον οργανισμό
30	Ευκαιρίες για αξιοποίηση γνώσεων και δεξιοτήτων
31	Εκπαίδευση και κατάρτιση
32	Καλή ατμόσφαιρα στην δουλειά
33	Συνεργασία μεταξύ συναδέλφων
34	Υποστήριξη από συναδέλφους και από προϊστάμενο
35	Καλή επικοινωνία ανάμεσα στους συναδέλφους
36	Εκτίμηση και αναγνώριση
37	Μισθός ο οποίος βασίζεται στην απόδοσή σου
38	Επιβραβεύσεις για εξαιρετική απόδοση
39	Τακτικά προνόμια και πρόσθετα

---

40	Ασφάλεια
41	Ελκυστικός μισθός και πακέτο παροχών
42	Σεβασμός για την ιδιωτική σου ζωή
43	Ευκαιρίες για ευέλικτες ώρες εργασίας αναλόγως τις προσωπικές σου ανάγκες
44	Δυνατότητα να αποφασίζω πότε θα πάρω άδεια για διακοπές
45	Ευέλικτη συμπεριφορά σχετικά με την ανταπόκριση εργασίας και ιδιωτικής ζωής
46	Δυνατότητα για εργασία από το σπίτι (απομακρυσμένη)

---

## B. Συναισθηματική Οργανωσιακή Δέσμευση

Επιλέξτε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε σχετικά με τις παρακάτω δηλώσεις:  
(αφορά τις ερωτήσεις 47-52)

1= διαφωνώ απόλυτα

2 = διαφωνώ

3= ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

4= συμφωνώ

5= συμφωνώ απόλυτα

*Πίνακας 18: Ερωτήσεις για τον υπολογισμό της ανεξάρτητης μεταβλητής  
«Συναισθηματική Οργανωσιακή Δέσμευση». (R) υποδηλώνει αντίστροφη ερώτηση.*

<b>Αριθμός Ερώτησης</b>	<b>Διατύπωση της ερώτησης</b>
47	Θα ήμουν χαρούμενος να μείνω στον ίδιο οργανισμό για το υπόλοιπο της καριέρας μου
48	Αισθάνομαι ότι τα προβλήματα του οργανισμού είναι σαν δικά μου
49	Δεν έχω έντονα την αίσθηση ότι ανήκω σε αυτόν τον οργανισμό. (R)
50	Δεν είμαι συναισθηματικά δεμένος με τον οργανισμό μου. (R)
51	Δεν αισθάνομαι «μέρος της οικογένειας» σε αυτόν τον οργανισμό. (R)
52	Ο οργανισμός μου έχει ιδιαίτερα προσωπικό νόημα για εμένα.

## Γ. Οργανωσιακή δικαιοσύνη

Επιλέξτε σε τι βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε σχετικά με κατά πόσο ισχύουν τα παρακάτω για τον οργανισμό σας: (αφορά τις ερωτήσεις 53-60)

1= διαφωνώ απόλυτα

2 = διαφωνώ

3= ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

4= συμφωνώ

5= συμφωνώ απόλυτα

*Πίνακας 19 Ερωτήσεις για τον υπολογισμό της μεταβλητής Οργανωσιακή δικαιοσύνη.*

<b>Αριθμός Ερώτησης</b>	<b>Διατύπωση της ερώτησης</b>
53	Εάν οι εργαζόμενοι αποδίδουν καλά, τότε αυτοί απολαμβάνουν της απαραίτητης αναγνώρισης και αμοιβής.
54	Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι προαγωγές είναι δίκαιες στον οργανισμό σας.
55	Οι ανταμοιβές σχετίζονται καθαρά με την απόδοση στον οργανισμό σας.
56	Τα αποτελέσματα των ετήσιων αξιολογήσεων γενικά θεωρούνται δίκαια στον οργανισμό σας.
57	Οι αποφάσεις σχετικά με την εργασία λαμβάνονται από τους Διευθυντές/Γενικούς Διευθυντές του οργανισμού κατά αμερόληπτο τρόπο.
58	Ο Διευθυντής/Γενικός Διευθυντής εξασφαλίζει ότι όλες οι ανησυχίες των εργαζομένων ακούγονται πριν ληφθούν αποφάσεις σχετικά με την δουλειά.
59	Όλες οι αποφάσεις σχετικά με την δουλειά εφαρμόζονται με συνέπεια σε όλους τους εργαζόμενους που επηρεάζονται.
60	Οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα να αμφισβητήσουν ή να κάνουν ένσταση στον Διευθυντή/Γενικό Διευθυντή κατά των αποφάσεων που αναφέρονται στην δουλειά τους.

#### Δ. Προσωπικότητα εργαζομένου

Επιλέξτε σε τι βαθμό σας χαρακτηρίζει το καθένα από τα παρακάτω: (αφορά τις ερωτήσεις 61-69)

1= διαφωνώ απόλυτα

2 = διαφωνώ

3= ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

4= συμφωνώ

5= συμφωνώ απόλυτα

*Πίνακας 20 Ερωτήσεις για τον υπολογισμό της μεταβλητής «προσωπικότητα, ευσυνειδησία». (R) υποδηλώνει αντίστροφη ερώτηση.*

<b>Αριθμός Ερώτησης</b>	<b>Διατύπωση της ερώτησης</b>
61	Διεκπεραιώνετε τις εργασίες σας προσεχτικά και ολοκληρωτικά.
62	Είσαστε λίγο απρόσεχτος-η. (R)
63	Εργάζεστε σκληρά.
64	Δεν είσαστε πολύ οργανωτικός. (R)
65	Τείνετε να τεμπελιάζετε. (R)
66	Δεν σταματάτε να εργάζεστε μέχρι να τελειώσετε την δουλειά σας.
67	Εργάζεστε γρήγορα και προσεχτικά.
68	Παραμένετε πιστοί στο πρόγραμμα που κάνετε.
69	Δυσκολεύεστε να συγκεντρωθείτε στην δουλειά σας. (R)

## Ε. Δημογραφικά Στοιχεία

Πίνακας 21: Ερωτήσεις που αφορούν προσωπικά/δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων

Αριθμός Ερώτησης	Διατύπωση της ερώτησης	Πιθανές απαντήσεις
70	Φύλο:	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> Άνδρας</li><li><input type="radio"/> Γυναίκα</li><li><input type="radio"/> Άλλο</li></ul>
71	Ηλικία	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> 18-24</li><li><input type="radio"/> 25-34</li><li><input type="radio"/> 35-44</li><li><input type="radio"/> 45-54</li><li><input type="radio"/> 55-64</li><li><input type="radio"/> 65+</li></ul>
72	Οικογενειακή κατάσταση	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> Έγγαμος/η ή σε Συμβίωση</li><li><input type="radio"/> Άγαμος/η</li><li><input type="radio"/> Διαζευγμένος/η ή σε Διάσταση</li><li><input type="radio"/> Χήρος/α</li></ul>
73	Έχετε παιδιά;	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> Ναι</li><li><input type="radio"/> Όχι</li></ul>
74	Επίπεδο εκπαίδευσης (επιλέξτε τον ανώτερο τίτλο που κατέχετε)	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> Υποχρεωτική εκπαίδευση</li><li><input type="radio"/> Δευτεροβάθμια ή Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση</li><li><input type="radio"/> Τεχνολογική εκπαίδευση</li><li><input type="radio"/> Πανεπιστημιακή εκπαίδευση</li><li><input type="radio"/> Μεταπτυχιακές σπουδές</li></ul>
75	Έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό:	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> Έως 10</li><li><input type="radio"/> 11-15</li></ul>

---

		<input type="radio"/> 16-20
		<input type="radio"/> 21-25
		<input type="radio"/> 25 και πάνω
		<hr/>
	Κατέχετε θέση ευθύνης;	<input type="radio"/> Ναι
	(Προϊστάμενος/η ή	<input type="radio"/> Όχι
76	Διευθυντής/τρια)	

---