



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ»**

Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία με θέμα:

**«Πλεόνασμα προσόντων και Συμπεριφορά του Οργανωσιακού  
Πολίτη στον Τραπεζικό κλάδο. Ο ρόλος της διάρρηξης του  
Ψυχολογικού Συμβολαίου»**

**Της Σταυρούλας Νικ. Ακρίβου (Α.Μ.: M011616002)**

**Επιβλέπουσα καθηγήτρια:** Βικτώρια- Μαρία Μπέλλου,  
Αναπληρώτρια Καθηγήτρια στο γνωστικό αντικείμενο «Διοίκηση  
(Μάνατζμεντ)»

**Βόλος, 2018**

## **Υπεύθυνη δήλωση**

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στη διπλωματική εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στην Εφαρμοσμένη Οικονομική του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

**Βόλος, Μάιος 2018.**

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την επιβλέπουσα, κ. Βικτωρία Μπέλλου, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια για τις ουσιαστικές συμβουλές, επισημάνσεις και καθοδήγηση καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας, καθώς και για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με το κλάδο της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων και της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος του τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας για τις πολύτιμες γνώσεις που μου παρείχαν σε αυτά τα δύο χρόνια.

Τέλος, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου και στους φίλους μου για την υποστήριξή και την υπομονή τους, τόσο κατά τη διάρκεια της φοίτησής μου στο πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών, όσο και κατά τη συγγραφή της παρούσας διπλωματικής.

## **Περιεχόμενα**

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	7
<b>ABSTRACT</b> .....	8
<b>1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	9
1.1-Σκοπός.....	11
1.2 -Δομή.....	11
<b>2.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ</b> .....	13
2.1.- Ψυχολογικό συμβόλαιο.....	13
2.1.1.-Έννοια.....	13
2.1.2.-Σχετικές θεωρίες.....	15
2.1.3.-Τύποι Ψυχολογικού συμβολαίου.....	17
2.1.4.-Περιεχόμενο.....	18
2.1.5.- Στάδια Ψυχολογικού συμβολαίου.....	22
2.1.5.1.-Δημιουργία.....	22
2.1.5.2.-Εκπλήρωση.....	24
2.1.5.3.-Διάρρηξη.....	25
2.1.6.-Αιτίες διάρρηξης Ψυχολογικού συμβολαίου.....	26
2.1.7.- Συνέπειες της διάρρηξης του Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	27
2.2.-Πλεόνασμα προσόντων.....	29
2.2.1.-Έννοια.....	29
2.2.2.-Διαστάσεις του Πλεονάσματος Προσόντων.....	30
2.2.2.1.-Ορισμοί.....	30
2.2.2.2.-Αντικειμενικό Πλεόνασμα προσόντων.....	31
2.2.2.3-Αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων.....	31
2.2.3.-Σχετικές Θεωρίες.....	32
2.2.3.1-Ταίριασμα ατόμου-περιβάλλοντος (P-E fit).....	32
2.2.3.2-Θεωρία σχετικής στέρησης.....	33

2.2.3.3.-Η θεωρία του ανθρωπίνου κεφαλαίου.....	33
2.2.4.-Λόγοι εμφάνισης του φαινομένου του πλεονάσματος.....	34
2.2.5.-Επιπτώσεις πλεονάσματος προσόντων.....	36
2.3.-Εργασιακή απόδοση.....	38
2.3.1-Έννοια.....	38
2.3.2.-Συμπεριφορά του Οργανωσιακού Πολίτη.....	40
2.3.3.-Διαστάσεις και Διακρίσεις.....	41
2.3.4.-Πλεόνασμα προσόντων και απόδοση εργαζομένων.....	43
2.4.-Τραπεζικός κλάδος.....	44
2.4.1.-Η οικονομική κρίση και η επίδραση της στο τραπεζικό σύστημα.....	44
2.4.2.-Χαρακτηριστικά Τραπεζικού κλάδου.....	46
2.4.2.1.-Ανταγωνισμός.....	46
2.4.2.2.-Νέες τεχνολογίες.....	46
2.4.2.3.-Εξαγορές και συγχωνεύσεις.....	47
2.4.3.-Σημασία διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού στον ελληνικό χρηματοπιστωτικό κλάδο.....	49
<b>3.ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ.....</b>	<b>51</b>
3.1.-Αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων και Συμπεριφορά Οργανωσιακού Πολίτη.....	51
3.2.-Πλεόνασμα προσόντων και διάρρηξη Ψυχολογικού συμβολαίου.....	52
3.3.-Ψυχολογικό συμβόλαιο και Συμπεριφορά Οργανωσιακού Πολίτη.....	53
3.4.-Αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων, διάρρηξη Ψυχολογικού συμβολαίου και Συμπεριφορά του Οργανωσιακού Πολίτη.....	55
<b>4.ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....</b>	<b>56</b>
4.1.-Εισαγωγή.....	57
4.2.-Μέθοδος έρευνας.....	57
4.3.-Περιγραφή δείγματος και διαδικασία δειγματοληψίας.....	58
4.4.-Περιγραφή εργαλείων μέτρησης.....	58

<b>5.ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....</b>	<b>60</b>
5.1.- Στατιστικοί μέθοδοι ανάλυσης.....	60
5.2.- Έλεγχος αξιοπιστίας μεταβλητών.....	60
5.3.- Περιγραφικά Στατιστικά στοιχεία.....	61
5.4.-Μέσοι όροι και Τυπικές Αποκλίσεις.....	64
5.5.-Συσχετίσεις μεταξύ μεταβλητών.....	65
5.6.-Ανάλυση Παλινδρόμησης.....	68
5.6.1.- Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων επηρεάζει αρνητικά την OCBI.....	68
5.6.2.-Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων επηρεάζει αρνητικά την OCBO.....	68
5.6.3.- Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων επηρεάζει θετικά τη διάρρηξη του ΨΣ.....	69
5.6.4.-Η διάρρηξη του ΨΣ επηρεάζει αρνητικά την OCBI.....	70
5.6.5.-Η διάρρηξη του ΨΣ επηρεάζει αρνητικά την OCBO.....	70
5.6.6.- Η διάρρηξη του ΨΣ μεσολαβεί στην επίδραση που το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων ασκεί στην OCBI.....	71
5.7.7.-Η διάρρηξη του ΨΣ μεσολαβεί στην επίδραση που το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων ασκεί στην OCBO.....	73
<b>6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>76</b>
6.1.- Συζήτηση.....	76
6.2 -Προτάσεις για τους οργανισμούς.....	79
6.3 -Περιορισμοί της έρευνας.....	83
6.4-Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	84
<b>7. ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....</b>	<b>86</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>86</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....</b>	<b>98</b>

## **Κατάλογος σχημάτων**

<b>Σχήμα 3.1:</b> Μοντέλο διερεύνησης.....	56
--	----

### **Κατάλογος πινάκων**

<b>Πίνακας 5.1:</b> Έλεγχος αξιοπιστίας μεταβλητών.....	61
<b>Πίνακας 5.2:</b> Απεικόνιση του φύλου των ερωτηθέντων.....	61
<b>Πίνακας 5.3:</b> Απεικόνιση της ηλικίας των ερωτηθέντων.....	62
<b>Πίνακας 5.4:</b> Απεικόνιση του επιπέδου εκπαίδευσης των ερωτηθέντων.....	62
<b>Πίνακας 5.5:</b> Απεικόνιση του καθεστώτος εργασίας των ερωτηθέντων.....	63
<b>Πίνακας 5.6:</b> Απεικόνιση της θέσης εργασίας των ερωτηθέντων.....	63
<b>Πίνακας 5.7:</b> Απεικόνιση του χρόνου επαγγελματικής εμπειρίας των ερωτηθέντων.....	63
<b>Πίνακας 5.8:</b> Απεικόνιση μέσω όρων και τυπικών αποκλίσεων.....	64
<b>Πίνακας 5.9:</b> Απεικόνιση συσχετίσεων μεταβλητών.....	67
<b>Πίνακας 5.10:</b> Παλινδρόμηση αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων-OCBI.....	68
<b>Πίνακας 5.11:</b> Παλινδρόμηση αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων-OCBO.....	69
<b>Πίνακας 5.12:</b> Παλινδρόμηση αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων-διάρρηξης Ψυχολογικού συμβολαίου.....	69
<b>Πίνακας 5.13:</b> Παλινδρόμηση διάρρηξης Ψυχολογικού συμβολαίου- OCBI.....	70
<b>Πίνακας 5.14:</b> Παλινδρόμηση διάρρηξης Ψυχολογικού συμβολαίου- OCBO.....	71
<b>Πίνακας 5.15:</b> Παλινδρόμηση αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων- διάρρηξης Ψυχολογικού συμβολαίου- OCBI.....	73
<b>Πίνακας 5.16:</b> Παλινδρόμηση αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων- διάρρηξης Ψυχολογικό συμβολαίου- OCBO.....	75

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία μελετά το φαινόμενο του αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων, το οποίο λαμβάνει χώρα όταν ο εργαζόμενος νομίζει ότι διαθέτει περισσότερα προσόντα, δεξιότητες και ικανότητες από αυτά που απαιτούνται για τη θέση εργασίας του και επηρεάζει την εργασιακή του απόδοση. Στην παρούσα έρευνα, η οποία πραγματοποιήθηκε στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο εξετάζεται η σχέση του πλεονάσματος προσόντων με τις δύο διαστάσεις της Συμπεριφοράς του Οργανωσιακού Πολίτη, την διαπροσωπική και την οργανωσιακή και ο διαμεσολαβητικός ρόλος της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου στη σχέση αυτή. Αρχικώς, γίνεται μια εκτενής βιβλιογραφική ανασκόπηση προκειμένου να γίνουν κατανοητές οι έννοιες που συμπεριλαμβάνονται στο μοντέλο και δημιουργούνται οι επιθυμητές υποθέσεις. Στη συνέχεια, αναφέρεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη συλλογή του δείγματός (n= 103), η διεξαγωγή της έρευνας και τα αποτελέσματα. Η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου συσχετίζεται σημαντικά με το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων, το οποίο προέκυψε ότι επηρεάζει θετικά τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου. Τέλος, προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι με αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων δεν αποσύρουν τη διαπροσωπική Συμπεριφορά του Οργανωσιακού Πολίτη, ενώ επηρεάζουν τη οργανωσιακή Συμπεριφορά του Οργανωσιακού Πολίτη, όταν διαμεσολαβεί η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου.

**Λέξεις- κλειδιά:** αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων, διάρρηξη ψυχολογικού συμβολαίου, Συμπεριφορά Οργανωσιακού Πολίτη, Ελληνικός τραπεζικός κλάδος.



## **ABSTRACT**

The present thesis examines the phenomenon of perceived overqualification which occurs when an employee believes that has more qualifications, skills and abilities than those required for his / her job and affects his/her performance. In this research, conducted in Greek bank sector, we investigate the effect of perceived overqualification on two dimensions of Organizational Citizenship Behavior, OCBI and OCBO, and the mediating role of the psychological contract breach. Firstly, we are presented with an extensive literature review, so as the concepts included in the model, to be comprehended and the desirable hypotheses are created. Then, the methodology implemented for sample collection (n= 230), the conduct of the research conduct and the results. The psychological contract breach is significantly correlated with perceived overqualification, which is positively related with the psychological contract breach. Finally, it appears that employees who feel overqualified do not withdraw the Organizational citizenship behavior – individuals, and they affect the Organizational citizenship behavior – organizational when this relationship is mediated by the psychological contract breach.

**Key-words:** perceived overqualification, psychological contract breach, Organizational Citizenship Behavior, Greek bank sector.

## 1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παγκόσμια κοινότητα έχει αρχίσει να αντιμετωπίζει μία μεγάλης έντασης οικονομική κρίση, η οποία έχει σοβαρές επιπτώσεις στο παγκόσμιο εργατικό δυναμικό. Η ελληνική οικονομία, έχοντας σημειώσει υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, έδειξε τα πρώτα σημάδια της οικονομικής ύφεσης το 2009, ως αποτέλεσμα της διεθνούς κρίσης, και στη συνέχεια η ύφεση εντάθηκε με αποτέλεσμα οι αρνητικές επιπτώσεις στο εργατικό προσωπικό να είναι ιδιαίτερα εμφανείς και σημαντικές.

Η μελέτη του ανθρώπινου παράγοντα είναι μείζονος σημασίας στη σύγχρονη οικονομική και κοινωνική ζωή λόγω της κρίσης που επικρατεί. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια σημαντική αύξηση του ερευνητικού ενδιαφέροντος της μελέτης της συμπεριφοράς και των συναισθημάτων των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, καθώς οι άνθρωποι πόροι παίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο στην επιτυχία και στην αύξηση της αποδοτικότητας κάθε οικονομικού οργανισμού

Λόγω της ανωτέρω κρίσης, οι θέσεις εργασίας συνεχώς μειώνονται εξαιτίας της παύσης των εργασιών πολλών επιχειρήσεων λόγω οικονομικών δυσκολιών και έλλειψης ρευστότητας, εξαιτίας των συγχωνεύσεων και των εξαγορών, της μετακίνησης των δραστηριοτήτων εκτός ελληνικών συνόρων, των πτωχεύσεων και γενικώς λόγω της έλλειψης πόρων, ενώ παράλληλα παρατηρείται αύξηση των πτυχιούχων με ταυτόχρονη αύξηση της ανάγκης εύρεσης εργασίας.

Οι οργανισμοί καθημερινώς βομβαρδίζονται από αιτήσεις υποψηφίων για κάλυψη θέσεων εργασίας, χωρίς ωστόσο να υπάρχει η δυνατότητα απορρόφησης τους, είτε διότι δεν υπάρχουν διαθέσιμες θέσεις εργασίας, είτε διότι δεν διαθέτουν τα προαπαιτούμενα προσόντα, αλλά είτε και γιατί οι υποψήφιοι έχουν υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης, περισσότερη εμπειρία, δεξιότητες και προσόντα από αυτά που απαιτούνται για την εκτέλεση των καθηκόντων της θέσης εργασίας.

Το πλεόνασμα προσόντων είναι φαινόμενο το οποίο το συναντάμε στις περισσότερες αναπτυσσόμενες οικονομίες και γίνεται ιδιαίτερα αντιληπτό στις βιομηχανικές χώρες. Όταν η αγορά εργασίας αντιμετωπίζει προβλήματα από διάφορους εξωγενείς και ενδογενείς παράγοντες συχνά δημιουργείται η πεποίθηση στους εργαζομένους ότι έχουν πλεόνασμα προσόντων για τις θέσεις εργασίας που κατέχουν. Η ύπαρξη του μεγάλου ποσοστού ανεργίας λόγω της οικονομικής κρίσης οδήγησε πολλούς να προσληφθούν σε θέσεις εργασίας για τις

οποίες έχουν πλεόνασμα προσόντων, δηλαδή να εργάζονται σε θέσεις εργασίας που είναι κατώτερες από την εκπαίδευση, την εργασιακή εμπειρία και από τις δεξιότητες τους για να βγάλουν τα προς το ζην (Erdogan και συν. 2011a).

Το φαινόμενο αυτό, ωστόσο, ήταν ορατό και πριν την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης, ωστόσο τώρα με την κρίση ο αριθμός των εργαζόμενων με πολλά πτυχία και μεγάλη εργασιακή εμπειρία αυξάνεται. Οι εργαζόμενοι αυτοί -όχι σπάνια- εντάσσονται στις ομάδες υψηλού κινδύνου, διότι είναι πιθανόν να μειώσουν την απόδοσή τους ή και να αποχωρήσουν λόγω της εργασιακής ανίας που μπορεί να βιώσουν (Erdogan και συν.,2011a). Επιπλέον, ο Feldman (1996) σε έρευνα του τονίζει ότι η υποαπασχόληση, η οποία αποτελεί ευρύτερη κατηγορία στην οποία εντάσσεται και το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων μπορεί να οδηγήσει στη διάρρηξη της ψυχολογικής τους συμβάσεως με τον εργοδότη (Rousseau, 1990). Τι είναι όμως αυτή η ψυχολογική σύμβαση και πώς επηρεάζεται από το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα?

Πέραν του παραδοσιακού νομικού συμβολαίου, στο οποίο διατυπώνονται με σαφήνεια οι υποχρεώσεις και τα δικαιώματα των δύο αντισυμβαλλομένων μερών, εργαζόμενου και εργοδότη, αναπτύσσεται και μία εργασιακή συμφωνία, η οποία στηρίζεται αφενός στην έννοια της εμπιστοσύνης, και αφετέρου στην έννοια της διάθεσης προσφοράς και των δύο πλευρών. Αναλύοντας την εργασιακή σχέση γίνεται αμέσως κατανοητό ότι κυριαρχεί η πεποίθηση των εργαζομένων ότι υπάρχουν αμφίδρομα δικαιώματα και υποχρεώσεις, τα οποία δεν αναγράφονται ρητά στους όρους του νομικού συμβολαίου, αλλά τα μέρη καλούνται να τηρήσουν. Πρόκειται για μία δυαδική σχέση «δούναι και λαβείν».

Οι εργαζόμενοι με αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων συχνά έχουν την πεποίθηση ότι ο ίδιος ο οργανισμός έχει αποτύχει να εκπληρώσει τις υποσχέσεις του και κατ' επέκταση έχει παραβιάσει και την μεταξύ τους ψυχολογική σύμβαση. Η διάρρηξη της ψυχολογικής συμβάσεως έχει και αυτή με τη σειρά της ως αποτέλεσμα ένα σύνολο αντιδράσεων όπως είναι η μείωση της εργασιακής απόδοσης και η μη εκδήλωση της Συμπεριφοράς του Οργανωσιακού Πολίτη (Kickul και Lester, 2001).

Τα τελευταία χρόνια οι ερευνητές έχουν σημειώσει πρόοδο στην αποσαφήνιση και στην επέκταση της έννοιας της εργασιακής απόδοσης καθώς επηρεάζεται από φαινόμενα που εμφανίζονται στον εργασιακό χώρο (Campbell,1990). Η έννοια της απόδοσης περιλαμβάνει βασικές συμπεριφορές όπως η εκτέλεση των καθηκόντων που περιγράφονται στη σύμβαση εργασίας, αλλά και εθελοντικές συμπεριφορές, όπως η Συμπεριφορά του Οργανωσιακού

Πολίτη. Οι οργανισμοί χρειάζεται εργαζομένους με υψηλό βαθμό απόδοσης με σκοπό να επιτύχουν τους στόχους τους, να προσφέρουν τα προϊόντα τους και τις υπηρεσίες τους, και τελικώς, να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η επίτευξη υψηλής απόδοσης μπορεί να αποτελέσει πηγή ικανοποίησης με αισθήματα υπερηφάνειας (Brayfield, και Crockett, 1955). Η χαμηλή απόδοση και η μη επίτευξη των στόχων μπορεί να θεωρηθεί ως δυσαρέσκεια, ή ακόμα και προσωπική αποτυχία. Η εργασιακή απόδοση είναι μία σημαντική – αν και όχι η μόνη- προϋπόθεση για μελλοντική εξέλιξη στην αγορά εργασία.

Επομένως, η κρισιμότητα και η επικινδυνότητα του φαινομένου του πλεονάσματος προσόντων για τους οργανισμούς και η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου έκανε τους ερευνητές να τα μελετήσουν και να προσπαθήσουν να τα διερευνήσουν, προκειμένου να μειώσουν τις αρνητικές συνέπειες όπως είναι η μείωση της απόδοσης.

### ***1.1-Σκοπός***

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η δημιουργία και η μελέτη ενός θεωρητικού μοντέλου για τη σχέση του αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων και των δύο διαστάσεων της Συμπεριφοράς του Οργανωσιακού Πολίτη, τη διαπροσωπική και την οργανωσιακή, καθώς παράλληλα και η μελέτη της διαμεσολάβησης στις ανωτέρω σχέσεις της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου. Ο κλάδος που επιλέχθηκε να διερευνηθεί το ανωτέρω μοντέλο είναι ο ελληνικός τραπεζικός κλάδος που την τελευταία δεκαετία βιώνει έντονα την οικονομική κρίση και πληθώρα αλλαγών. Τα πιστωτικά ιδρύματα προσπαθούν να επιβιώσουν με κάθε δυνατό τρόπο και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων πιστωτικών ιδρυμάτων, είτε μέσω των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρουν, είτε μέσω του εξειδικευμένου προσωπικού τους και των συνθηκών εργασίας που προσφέρουν.

### ***1.2 -Δομή***

Αναφορικά με τη δομή της εργασίας, το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί την εισαγωγή, ενώ στο δεύτερο κεφάλαιο πραγματοποιείται βιβλιογραφική ανασκόπηση του θεωρητικού υπόβαθρου του ψυχολογικού συμβολαίου, του πλεονάσματος προσόντων και της εργασιακής

απόδοσης, όσον αφορά κυρίως τη Συμπεριφορά του Οργανωσιακού Πολίτη. Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται η ανάπτυξη των ερευνητικών υποθέσεων, οι οποίες θα εξεταστούν για να διαπιστωθεί εάν επαληθεύονται. Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση της μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε, ενώ στο πέμπτο κεφάλαιο αναπτύσσονται τα αποτελέσματα της στατιστικής έρευνας που διεξήχθη στον τραπεζικό κλάδο. Στο έκτο κεφάλαιο σχολιάζονται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις για τους οργανισμούς ώστε να εξαλειφθούν οι αρνητικές συνέπειες που απορρέουν από το πλεόνασμα προσόντων, και οι περιορισμοί και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα. Τέλος, το έβδομο κεφάλαιο αποτελεί τον επίλογο της εργασίας.

## **2.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ**

### **2.1.- Ψυχολογικό συμβόλαιο**

#### **2.1.1.- Έννοια**

Μία έννοια η οποία έχει απασχολήσει την επιστήμη της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς και της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου. Η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου εισήχθη πρώτη φορά από τον Argyris (1960), ο οποίος προσπάθησε να περιγράψει τη σχέση μεταξύ μιας ομάδας εργαζομένων και του προϊστάμενου τους και να εξηγήσει την συνεπαγόμενη και σιωπηρή κατανόηση μεταξύ τους. Ισχυρίστηκε ότι η σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ των συμβαλλομένων μπορεί να οδηγήσει σε υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας, χωρίς ωστόσο να δώσει έναν αναλυτικό ορισμό. Οι Levison και συν. (1962) στη συνέχεια ανέπτυξαν εκτενέστερα την έννοια καθώς ήρθαν σε επαφή με 874 εργαζομένους σε έρευνα που διεξήγαγαν και όρισαν το ψυχολογικό συμβόλαιο ως μία άγραφη σύμβαση που περιλαμβάνει αμοιβαίες προσδοκίες από τα δύο αντισυμβαλλόμενα μέρη. Πιο συγκεκριμένα, υποστήριξαν ότι περιλαμβάνει ενδόψυχες προσδοκίες, οι οποίες έχουν το στοιχείο της υποχρεωτικότητας και πηγάζουν από ασυνείδητα κίνητρα χωρίς το κάθε μέρος να έχει επίγνωση για το άλλο. Η έρευνα τους τόνισε τη σημασία της αμοιβαιότητας σε αυτή την άγραφη σχέση-συμβόλαιο που αναπτύσσεται μεταξύ των δύο μερών.

Κατά τον ίδιο τρόπο, και κάνοντας ένα επιπλέον βήμα ο Schein (1965, 1980) με το να διακρίνει το ψυχολογικό συμβόλαιο σε δύο επίπεδα, ατομικό και οργανωσιακό, τόνισε ότι περιλαμβάνει αμοιβαίες προσδοκίες, παρούσες κάθε στιγμή, οι οποίες καθορίζουν τη συμπεριφορά του οργανισμού και των εργαζομένων. Ισχυρίστηκε ότι, παρόλο που πρόκειται για ένα άγραφο συμβόλαιο έχει πρωταγωνιστικό ρόλο στο καθορισμό της συμπεριφοράς μέσα στον οργανισμό.

Ο Kotter (1973) όρισε το ψυχολογικό συμβόλαιο ως «ένα σιωπηρό συμβόλαιο μεταξύ του εργοδότη και του εργαζόμενου, το οποίο καθορίζει τις προσδοκίες μέσα στο πλαίσιο της εργασιακής τους σχέσης» (σελ 92).

Οι πρώτοι ορισμοί που δόθηκαν τόνισαν την αμοιβαιότητα των προσδοκιών μεταξύ των συμβαλλομένων μερών της ανταλλακτικής σχέσης που σχηματίζεται, η οποία παίζει σημαντικό ρόλο στην συμπεριφορά τους (Coyle Shapiro και Kessler, 2000). Ωστόσο, δεν

έκαναν ξεκάθαρο εάν η αμοιβαιότητα των αντιλήψεων είναι αναγκαία προϋπόθεση προκειμένου να προκύψει το ψυχολογικό συμβόλαιο.

Η Rousseau (1989) μελέτησε αργότερα και έδωσε μία νέα διάσταση στην έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου τονίζοντας τον τρόπο που λειτουργεί μέσα στον οργανισμό. Το ψυχολογικό συμβόλαιο «αναφέρεται στις ατομικές πεποιθήσεις αναφορικά με τους όρους και τις συνθήκες μίας αμοιβαίας ανταλλακτικής συμφωνίας μεταξύ ενός εξεταζόμενου προσώπου και μίας άλλης πλευράς». Αναλυτικότερα, πρόκειται για ένα άγραφο συμβόλαιο το οποίο περιλαμβάνει υποχρεώσεις, οι οποίες απορρέουν από άγραφες υποσχέσεις μεταξύ του εργαζόμενου και του εργοδότη.

Ο Morrison (1994) έκανε λόγο για γραπτές και προφορικές συμφωνίες με αμφίδρομες απαιτήσεις και υποχρεώσεις μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού σε επίπεδο υλικών και συναισθηματικών απολαβών.

Από τον Herriot και Pemberton (1995) ως ψυχολογικό συμβόλαιο ορίστηκαν οι αντιλήψεις και των δύο μερών της εργασιακής σχέσης για τις υποχρεώσεις που απορρέουν από αυτή. Οι αντιλήψεις αυτές είναι που σχηματίζουν το ψυχολογικό συμβόλαιο. (Guest, 1998).

Στηριζόμενη στον ορισμό της Rousseau (1989), η Robinson (1996) χρησιμοποίησε την έννοια της αντίληψης των εργαζομένων σχετικά με το τι οφείλουν στους εργοδότες τους και τι οφείλουν οι εργοδότες στους ίδιους. Οι εργαζόμενοι συμφωνούν να προσφέρουν στον οργανισμό ό, τι οι ίδιοι προσδοκούν να λάβουν. Επομένως, η έννοια της εμπιστοσύνης αρχίζει και παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στην μεταξύ τους σχέση.

Οι Guest και Convey (2002) όρισαν και αυτοί με τη σειρά τους το ψυχολογικό συμβόλαιο ως το σύνολο των αντιλήψεων των δύο εμπλεκόμενων μερών της εργασιακής σχέσης, ήτοι του οργανισμού και του εργαζόμενου, όσον αφορά τις αμοιβαίες υποσχέσεις και υποχρεώσεις που υπονοούνται σε αυτή τη σχέση.

Το πρώτο πρόβλημα που προκύπτει από τη σύγκριση των ανωτέρων ορισμών, εστιάζοντας στις λέξεις που τονίζονται, είναι ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο μπορεί να αφορά αντιλήψεις, προσδοκίες, πεποιθήσεις, υποσχέσεις και υποχρεώσεις. Όπως διαπίστωσε ο Convey (1996) συγκρίνοντας αυτές τις έννοιες, στο ψυχολογικό συμβόλαιο συνυπάρχουν και οι τρεις έννοιες, προσδοκίες, υποχρεώσεις και αντιλήψεις, οι οποίες αποτελούν τα βασικά συστατικά του και συνεπάγονται διαφορετικά επίπεδα εργασιακής εμπλοκής στη σχέση

μεταξύ του εργαζομένου και του εργοδότη. Η Rousseau (1989, 1995) με τη σειρά της υποστηρίζει ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο αφορά τις «ισχυρότερες» υποσχέσεις και υποχρεώσεις παρά τις προσδοκίες. Ωστόσο, είναι πιθανό οι υποσχέσεις αυτές να οδηγήσουν σε σχετικές προσδοκίες. Οι υποχρεώσεις μεταξύ των συμβαλλομένων συχνά απορρέουν από τις υποσχέσεις, οι οποίες στηρίζουν το ψυχολογικό συμβόλαιο και διακρίνονται σε αυτές που δίνονται πριν από την είσοδο στον οργανισμό και σε αυτές μετά, οι οποίες δημιουργούνται με βάση και τις εμπειρίες (Sutton και Griffin, 2004).

Συμπερασματικά, η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου είναι ιδιαίτερα σύνθετη και πολύπλοκη και η μελέτη του χρήζει υψίστης σημασίας, καθώς επηρεάζει άμεσα τις εργασιακές σχέσεις (Guest 1998). Πρόκειται για ένα άγραφο συμβόλαιο, που πορεύεται παράλληλα με την σύμβαση εργασίας και περιλαμβάνει όλες εκείνες τις προσδοκίες των εργαζομένων από τον εργοδότη τους, αλλά και ρητές και άρρητες υποσχέσεις και υποχρεώσεις του εργοδότη προς τον εργαζόμενο.

### **2.1.2.-Σχετικές θεωρίες**

Η ρίζα της έννοιας του ψυχολογικού συμβολαίου βρίσκεται στη θεωρία της ισότητας (equity theory) του Adams το 1965, η οποία αποτελεί προπομπό της οργανωσιακής δικαιοσύνης. Η θεωρία της ισότητας υποστηρίζει ότι όταν οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται ότι υπάρχει αδικία όσον αφορά τη συμπεριφορά και τις ανταμοιβές που λαμβάνουν για την εργασία τους, τότε δρουν με τέτοιο τρόπο ώστε να την εξαλείψουν και να επαναφέρουν τη δικαιοσύνη. Ειδικότερα, υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι παρακινούνται να συμπεριφερθούν με τέτοιο τρόπο, ώστε να επαναφέρουν ή να διατηρήσουν το αίσθημα της δικαιοσύνης σύμφωνα με τη δική τους κρίση. Κάθε αντιλαμβανόμενη αδικία δύναται να επηρεάσει αρνητικά τους εργαζομένους και να κλονίσει το αίσθημα της εμπιστοσύνης προς το πρόσωπο του οργανισμού. Στην προσπάθειά τους δε να επαναφέρουν την ισορροπία είναι δυνατόν να μειώσουν τις εργασιακές εισφορές τους και να επιδιώξουν αλλαγή στις εκροές, ενώ δεν είναι απίθανο να αποχωρήσουν από τον οργανισμό (Brockner, 1988).

Η θεωρία της ισότητας είναι πιο γενική από το ψυχολογικό συμβόλαιο, αν και θεωρείται ότι το συμβόλαιο αποτελεί ειδικότερη περίπτωση της θεωρίας της ισότητας. Η εμπειρία της ανισότητας είναι διαφορετική από αυτή που προκαλεί η εμπειρία της παραβίασης του συμβολαίου. Όταν δεν ικανοποιούνται οι προσδοκίες, αυτό έχει ως



αποτέλεσμα για τους εργαζόμενους τη δυσαρέσκεια, την αντίληψη των ανισοτήτων μέσα στον οργανισμό και την προσαρμογή της συμπεριφοράς τους. Όταν οι ανισότητες αρχίζουν και γίνονται αντιληπτές, η ισότητα μεταξύ των μελών μπορεί να επανέλθει με αύξηση μισθού, με αλλαγή εργασιακών καθηκόντων, ή με οποιαδήποτε διορθωτική ενέργεια. Η ανισότητα είναι δηλαδή θεραπεύσιμη, σε αντίθεση με τη διάρρηξη και παραβίαση του συμβολαίου η οποία προκαλεί δυσπιστία, συναίσθημα το οποίο δεν θεραπεύεται εύκολα. Ωστόσο, είναι δύσκολο να χαραχθεί μία διαχωριστική γραμμή μεταξύ του μοντέλου της ισότητας και του ψυχολογικού συμβολαίου, ιδιαίτερα όταν η ανισότητα εμφανίζεται εντός του πλαισίου μίας σχέσης (Rousseau, 1989).

Στο κλάδο της οργανωσιακής συμπεριφοράς σημαντικό ρόλο έχει παίξει και η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (social exchange theory) του Blau (1964), η οποία μας βοηθάει να κατανοήσουμε και να μελετήσουμε το ψυχολογικό συμβόλαιο. Η θεμελιώδης αρχή της θεωρίας είναι ότι οι άνθρωποι στις κοινωνικές καταστάσεις επιλέγουν συμπεριφορές οι οποίες μεγιστοποιούν την πιθανότητα να ικανοποιήσουν τα ενδιαφέροντα και τις ανάγκες τους σε αυτές. Ο ίδιος ο Blau (1964) επηρεάστηκε από τον Homans (1961), ο οποίος αντιλήφθηκε την κοινωνική συμπεριφορά ως μία ανταλλαγή δραστηριοτήτων, απτών ή μη, θεωρώντας τη περισσότερο ή λιγότερο δαπανηρή μεταξύ τουλάχιστον δύο προσώπων. Έτσι, λοιπόν, και οι εργαζόμενοι παίρνουν απόφαση να συμμετέχουν σε μία εργασιακή σχέση μόνο εφόσον επιθυμούν να καλύψουν τις ανάγκες τους μεγιστοποιώντας παράλληλα τα κέρδη. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι είναι αυτοί οι οποίοι κάνουν τη σύγκριση και προβαίνουν σε ανάλυση του κόστους και της ωφέλειας των εργασιών τους πριν από κάθε ενέργειά τους. Η ικανοποίηση των εργαζομένων δεν εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από τις ανταμοιβές που λαμβάνουν ως αποτέλεσμα των υπηρεσιών που προσφέρουν, αλλά και από το γεγονός ότι οι προσδοκίες τους από την σύγκριση δεν έχουν απογοητευθεί.

Πρωταγωνιστικό ρόλο στη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής παίζει ο κανόνας της ανταποδοτικότητας, όπως αναπτύχθηκε από τον Gouldner το 1960, σύμφωνα με τον οποίο το ένα αντισυμβαλλόμενο μέρος αποφασίζει να προσφέρει στο έτερο μέρος με την προϋπόθεση μόνο εάν το έτερο μέρος ανταποδώσει την προσφορά. Ωστόσο, το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι κάτι παραπάνω από τους κανόνες της αμοιβαιότητας. Ο Gouldner (1960) σύμφωνα με τη Rousseau (1989) υποστηρίζει ότι η ισοδυναμία της προσφορά και της ανταπόδοσης δεν είναι τόσο σημαντικό θέμα στον κοινωνικό κανόνα της αμοιβαιότητας, σε αντίθεση όμως με το ψυχολογικό συμβόλαιο.

### 2.1.3.-Τύποι Ψυχολογικού συμβολαίου

Η Rousseau (1995) εξετάζοντας τα είδη του ψυχολογικού συμβολαίου δημιούργησε τέσσερις τύπους συμβολαίων συνδυάζοντας τη χρονική διάρκεια και τις απαιτήσεις των μερών για απόδοση. Έτσι, καταλήγει ότι υπάρχει το συναλλακτικό, το σχεσιακό, το ισορροπημένο και το μεταβατικό ψυχολογικό συμβόλαιο.

Τα συναλλακτικά συμβόλαια περιέχουν τους όρους ανταλλαγής (συνήθως χρηματικής αξίας, π.χ. μισθός) των δύο αντισυμβαλλόμενων μερών και συνήθως είναι μικρής και συγκεκριμένης χρονικής διάρκειας με καθορισμένες απαιτήσεις απόδοσης. Στην ουσία στο ανωτέρω είδος συμβολαίου περιλαμβάνονται βραχυπρόθεσμες σχέσεις εργασίας, όπως είναι οι εργαζόμενοι που προσλαμβάνονται ως εποχικό προσωπικό και περιλαμβάνει όρους σαφείς και αντιληπτούς. Το συναλλακτικό συμβόλαιο καθοδηγείται από στερεότυπες οικονομικές δεσμεύσεις μεταξύ του εργοδότη και των εργαζομένων, μεταξύ των οποίων υπάρχει σχέση «δούναι» και «λαβείν», κατά τη διάρκεια της οποίας δημιουργείται ένα σύνολο καθορισμένων προσδοκιών σχετικά με το τι είναι διατεθειμένη η κάθε πλευρά να προσφέρει. Ο εργαζόμενος είναι πρόθυμος να προσφέρει στον οργανισμό ακριβώς όσα θεωρεί ότι έχει λάβει ο ίδιος χρησιμοποιώντας τις ήδη υπάρχουσες δεξιότητες του, δεν διαφαίνεται δηλαδή καμία ανάγκη να αναπτυχθούν νέες δεξιότητες (Rousseau και Tijoriwala, 1996). Παράλληλα, λόγω της φύσεώς του η συναισθηματική δέσμευση είναι περιορισμένη έως και μηδενική, ενώ παρουσιάζονται υψηλά ποσοστά αποχώρησης.

Τα σχεσιακά συμβόλαια είναι λιγότερο σαφή και περιέχουν όρους που δεν μπορούν να εκτιμηθούν άμεσα από τα συμβαλλόμενα μέρη. Πρωταγωνιστικό ρόλο παίζει η επιθυμία των συμβαλλόμενων μερών να βάλουν τις βάσεις για μία μακροχρόνια σχέση, την οποία θα αναπτύξουν και θα εξελίξουν. Συνήθως αναφέρονται στην ευρύτερη σχέση μεταξύ εργαζομένου και του οργανισμού, και οι απαιτήσεις για την αποδοτικότητα είναι ασαφείς. Το σχεσιακό συμβόλαιο αναπτύσσεται λόγω του συναισθήματος της αμοιβαίας συναισθηματικής δέσμευσης των δύο μερών. Οι συνθήκες εργασίας που δημιουργούνται είναι τέτοιας φύσεως, οι οποίες επηρεάζουν τη ζωή του εργαζομένου και εκτός του οργανισμού. Σε αυτό το είδος ψυχολογικού συμβολαίου δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην ανάπτυξη και στην εκπαίδευση των μελών όχι μόνο για να ικανοποιήσουν μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού, αλλά και προσωπικές.

Το ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο είναι αυτό που περιέχει στοιχεία τόσο από το συναλλακτικό, όσο και από το σχεσιακό. Παρατηρείται αυξημένη συναισθηματική

δέσμευση των μελών και αυξημένη ανάγκη για συνεχή υποστήριξη. Οι απαιτήσεις απόδοσης είναι καθορισμένες από την αρχή και εμφανίζεται έντονη η επιθυμία για συνεχή ανάπτυξη των δεξιοτήτων και εκπαίδευση. Δημιουργείται μία ισορροπία μεταξύ των μελών, καθώς ο κάθε αντισυμβαλλόμενος ενδιαφέρεται για το άλλο μέλος και συμβάλει στην ανάπτυξη του.

Τέλος, ο τέταρτος τύπος του ψυχολογικού συμβολαίου, το μεταβατικό, αναφέρεται κυρίως σε εργαζομένους που βιώνουν σημαντικές οργανωσιακές αλλαγές, όπως είναι οι περίοδοι των εξαγορών και των συγχωνεύσεων. Σε αυτό το είδος κυριαρχεί η ασάφεια, η δυσπιστία και η αστάθεια. Η αβεβαιότητα που υπάρχει μεταξύ των εργαζομένων έχει ως αποτέλεσμα να σημειώνονται υψηλά ποσοστά αποχώρησης, καθόσον η δέσμευση είναι σχεδόν μηδενική λόγω της ρευστότητας που επικρατεί. Η εμπιστοσύνη είναι αυτή που έχει κλονιστεί ιδιαίτερα.

#### **2.1.4.-Περιεχόμενο**

Οι συμβάσεις εργασίας είναι απαραίτητο χαρακτηριστικό των οργανισμών και αποτελούν βοηθητικά όργανα προκειμένου οι ίδιοι να συνδεθούν με τους εργαζόμενους. Σκοπός των συμβάσεων είναι να ρυθμίζουν τις συμπεριφορές για να επιτευχθούν οι οργανωσιακοί στόχοι.

Οι αμοιβαίες υποχρεώσεις, σύμφωνα με τη Rousseau (1989), είναι αυτές που αποτελούν στην ουσία τη νομική σύμβαση εργασίας και καθορίζουν τη σχέση μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη. Εκτός όμως από αυτές τις υποχρεώσεις υπάρχουν και οι αντιληπτές υποχρεώσεις που ενσωματώνονται στο πλαίσιο την κοινωνικής ανταλλαγής και συνθέτουν με τη σειρά τους το ψυχολογικό συμβόλαιο. Πιο συγκεκριμένα, το ψυχολογικό συμβόλαιο αποτελείται από σύνολο ατομικών πεποιθήσεων ή αντιλήψεων σχετικά με αμοιβαίες υποχρεώσεις. (Levinson, 1963; Rousseau, 1989). Από τη μία πλευρά έχουμε το τι θεωρούν ότι οφείλουν οι εργαζόμενοι στον οργανισμό, και από την άλλη τι τους οφείλει ο οργανισμός σε αντάλλαγμα της δικής τους συμπεριφοράς.

Το βασικό χαρακτηριστικό του συμβολαίου αυτού είναι η υποκειμενικότητά του, καθώς αποτελείται αποκλειστικά από υποκειμενικές αντιλήψεις και αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι αντιλήψεις των συμβαλλομένων να μην είναι αναγκαίο να ταυτίζονται και να συμφωνούν. Επομένως, η Rousseau (1989) υποστήριξε ότι η αμοιβαιότητα δεν είναι αναγκαία προϋπόθεση για την ύπαρξη του ψυχολογικού συμβολαίου.

Το 1990 η Rousseau σε έρευνα που διεξήγαγε ερωτώντας 224 απόφοιτους Μεταπτυχιακού προγράμματος που πρόσφατα δέχθηκαν κάποια θέση εργασίας εντόπισε τις υποχρεώσεις του εργοδότη που ο ίδιος δεσμεύτηκε ή που τους χρωστά. Οι υποχρεώσεις αυτές είναι η δυνατότητα προαγωγής, οι υψηλές αμοιβές, η αμοιβή με βάση την απόδοση του κάθε εργαζομένου, η εκπαίδευση, η μακροπρόθεσμη ασφάλεια εργασίας, δηλαδή η απασχόληση με διάρκεια χρόνου, η επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και η υποστήριξη σε προσωπικά προβλήματα. Από την άλλη πλευρά, οι υποχρεώσεις του εργαζόμενου προς τον οργανισμό περιλαμβάνουν τις υπερωρίες, την αφοσίωση, τις εσωτερικές και εξωτερικές μετακινήσεις σε διαφορετική θέση εργασίας, την πρόωρη ενημέρωση σε περίπτωση που υπάρχει η επιθυμία αποχώρησης, την παραμονή στον οργανισμό ενός εύλογου διαστήματος και τέλος, την οικειοθελή πρόσθετη συνεισφορά στον οργανισμό.

Αργότερα, η Morrison (1994) ασχολήθηκε με το ψυχολογικό συμβόλαιο και τόνισε ότι είναι χρήσιμο εργαλείο, το οποίο βοηθάει στην κατανόηση των ανθρώπινων αντιδράσεων επειδή η δομή του στηρίζεται σε διαφορετικές και ασαφείς προκλήσεις. Αποτελεί ένα τρόπο οργάνωσης της κοινωνικής ζωής στην εργασία. Πέντε είναι τα συστατικά του: 1.- άρρητες, 2.- παρελθοντικές, 3.- αλληλοεξαρτώμενες συμφωνίες, 4.- η ψυχολογική απόσταση και 5.- η δυναμικότητα. Αναλυτικότερα, πρόκειται για άρρητες προσδοκίες του παρελθόντος οι οποίες είναι αλληλοεξαρτώμενες μεταξύ των δύο συμβαλλόμενων μερών. Τα συμβαλλόμενα μέρη πρέπει να έχουν μεταξύ τους μικρή ψυχολογική απόσταση για να νιώθουν κοντά και οικεία, ώστε να μπορούν να διαχειρίζονται αποτελεσματικά το άγχος, να μοιράζονται απαραίτητες πληροφορίες και να έχουν προσωπικό όφελος από την εργασία τους.

Χαρακτηριστικό των συμβάσεων αυτών είναι η δυναμικότητα τους διότι αλλάζουν χωρίς επίσημη αναγνώριση. Οι εργαζόμενοι περιμένουν άλλα πράγματα για τον εαυτό τους, και άλλα για την σταδιοδρομία τους. Το συμβόλαιο δεν αλλάζει μόνο με την πάροδο του χρόνου, αλλά και με οποιαδήποτε αλλαγή συμβεί, η οποία επηρεάζει τις σχέσεις δημιουργώντας νέες προσδοκίες.

Η έρευνα των Robinson, Kraatz, και Rousseau (1994) ανακάλυψε πώς οι αντιληπτικές αμοιβαίες υποχρεώσεις άλλαξαν την πορεία των εργασιακών σχέσεων με αποτέλεσμα να αλλάζει συνεχώς και το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου. Οι υποχρεώσεις αυτές αλλάζουν για διαφορετικούς λόγους. Πρώτον, η ανάπτυξη και η εξέλιξη της ανταλλακτικής σχέσης μεταξύ του εργοδότη και του εργαζόμενου, σε συνδυασμό με τις αντιληπτικές

προκαταλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την εξέλιξη μπορούν να προκαλέσουν σημαντικές αλλαγές στη άποψη του εργαζόμενου όσον αφορά το περιεχόμενο της συμβάσεως. Δεύτερον, οι συμπεριφορές των συμβαλλόμενων μερών στον εργασιακό χώρο μπορούν να επηρεάσουν με τη σειρά τους τη σύμβαση. Η έρευνα τους έδειξε ότι οι υποχρεώσεις που αντιλαμβάνονται ότι οφείλουν οι εργαζόμενοι στον εργοδότη μειώνονται, ενώ παράλληλα οι υποχρεώσεις που αποδίδουν στο να έχουν οι εργοδότες αυξάνονται.

Η Rousseau (2001) υποστήριξε ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο πρόκειται για σύμβαση η οποία βασίζεται σε υποσχέσεις, και με τη πάροδο του χρόνου η μορφή αυτή του πνευματικού μοντέλου, όπως όλα τα σχήματα, είναι σχετικά σταθερή και ανθεκτική.

Υιοθετώντας την ανωτέρω άποψη για τη δυναμική φύση του ψυχολογικού συμβολαίου η Bellou (2006) προέβη σε έρευνα, η οποία στόχο είχε να αναγνωρίσει τις αλλαγές του περιεχομένου του κατά τη διάρκεια των οργανωσιακών αλλαγών, και ειδικότερα κατά τη διάρκεια συγχωνεύσεων και εξαγορών και να εξετάσει το «προηγούμενο» και το «νέο» ψυχολογικό συμβόλαιο. Το περιεχόμενο του συμβολαίου μεταβάλλεται και προσαρμόζεται.

Για να διεξάγει συμπεράσματα η Bellou (2006) έδωσε ιδιαίτερη σημασία και στα προσωπικά χαρακτηριστικά του κάθε εργαζομένου, πως δηλαδή αντιμετωπίζουν τις οργανωσιακές αλλαγές με σκοπό να διαγνώσει πιθανές διαφορές μεταξύ των εργαζομένων για το πώς βλέπουν το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου. Όπως προέκυψε από την έρευνα της, η οποία πραγματοποιήθηκε στην ελληνική επικράτεια, τόσο οι υποχρεώσεις του οργανισμού, όσο και οι συνεισφορές αλλάζουν κατά τη διάρκεια των συγχωνεύσεων και εξαγορών στα μάτια των εργαζομένων. Οι βασικοί λόγοι για αυτές τις αλλαγές είναι, πρώτον, το γεγονός ότι το ένα μέρος της εργασιακής σχέσης, ο εργοδότης αλλάζει χωρίς τη συμφωνία του άλλου μέρους, δηλαδή του εργαζόμενου. Δεύτερον, το γεγονός ότι μετά τη συγχώνευση και την εξαγορά ακολουθεί μία περίοδος ριζικών αλλαγών σε κάποιους τομείς, όπως στον τρόπο διοίκησης, στις διαδικασίες και στις πολιτικές ανθρωπίνου δυναμικού. Ως εκ τούτου, οι οργανωσιακές αλλαγές αυτές προκαλούν το συναίσθημα της αβεβαιότητας σχετικά με το μέλλον της εργασιακής τους σχέσης και αναπόφευκτα το «προηγούμενο» ψυχολογικό συμβόλαιο παύει να ισχύει και στη θέση του αναπτύσσεται το «νέο» με διαφορετικό περιεχόμενο. Εξετάζοντας και αναλύοντας συγκεκριμένα τις οργανωσιακές υποχρεώσεις προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι από τον νέο οργανισμό μετά τη συγχώνευση ή εξαγορά αναμένουν λιγότερες σχετικές υποχρεώσεις (π.χ. μακροχρόνια απασχόληση, υποστήριξη σε

προσωπικά προβλήματα, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και αναγνώριση), πιθανώς λόγω της σχετικά μικρής τους χρονικής σχέσης, σε σύγκριση με τον οργανισμό πριν από την οργανωσιακή αλλαγή. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι τείνουν να πιστεύουν ότι παίρνουν λιγότερα από τον καινούριο οργανισμό απ' ό,τι συνήθιζαν να λαμβάνουν, αντίληψη η οποία μπορεί να πηγάζει από την έμφυτη αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή και στη δυσκολία να συλλάβουν και να προσαρμοστούν στη νέα κατάσταση και πραγματικότητα. Έτσι, παρόλο που δεν εξετάστηκε η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου, είναι προφανές ότι το περιεχόμενο του αλλάζει μετά από οργανωσιακές αλλαγές και η διάρρηξη του «νέου» ψυχολογικού συμβολαίου είναι μεγαλύτερη από τη διάρρηξη του «προηγούμενου», ενισχύοντας έτσι το βίαιο χαρακτήρα που αποδίδεται στις συγχωνεύσεις και εξαγορές.

Την επόμενη χρόνια η Bellou (2007) προσπάθησε να αναγνωρίσει τις υποχρεώσεις του οργανισμού που εκτιμούν περισσότερο οι εργαζόμενοι, καθώς και τις πιθανές διαφορές στις αντιλήψεις τους σχετικά με την ιδανική ψυχολογική σύμβαση στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα. Μεταξύ των δέκα (10) σημαντικότερων υποχρεώσεων του οργανισμού είναι η έγκαιρη πληρωμή μισθών, το υγιές και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, ο σεβασμός από τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους, η ασφάλεια της θέσης εργασίας, η μη αγχωτική και πιεστική εργασία, η προσπάθεια αναγνώρισης από τον επόπτη, η συμμετοχή σε αποφάσεις που επηρεάζουν και οι επαρκείς πόροι για την διεκπεραίωση των εργασιών. Όπως είναι προφανές, οι περισσότερες σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον και με την ίδια την εργασία παρά με τις συνέπειες εκπλήρωσης των εργασιακών καθηκόντων. Παραδόξως, στην έρευνα ορισμένες υποχρεώσεις του περιεχομένου του ψυχολογικού συμβολαίου κρίθηκαν λιγότερο σημαντικές, όπως η ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, οι ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και τέλος, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη. Όσον αφορά τη σύγκριση του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα σχετικά με τις αντιλήψεις τους για το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου έχουν σημειωθεί σημαντικές διαφορές οι οποίες αφορούν τους διαθέσιμους πόρους για τη διεκπεραίωση των εργασιών, την ασφάλεια της θέσης εργασίας, την εποπτεία και τη μειωμένη αμοιβή για αυξημένη απόδοση.

Η Bellou (2009) συνεχίζοντας την έρευνα προσπάθησε να εξετάσει τις πιθανές αλλαγές στις αντιλήψεις των εργαζομένων, όσον αφορά το επιθυμητό και ιδανικό ψυχολογικό συμβόλαιο, οι οποίες βασίστηκαν στο φύλο, στην ηλικία και στο επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων. Οι γυναίκες εργαζόμενες είναι πιο επιφυλακτικές και έδειξαν ότι περιμένουν περισσότερα από την εργασιακή σχέση, με μία εξαίρεση μόνο τη συμμετοχή στη λήψη

αποφάσεων οι οποίες επηρεάζουν τον οργανισμό. Η ηλικία των εργαζομένων, επίσης, παίζει σημαντικό ρόλο στις διακυμάνσεις των αντιλήψεων τους σχετικά με το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου. Σχετικά με τα ηλικιακές ομάδες, η «νέα» γενιά δίνει έμφαση στην ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής και φαίνεται να αποδέχεται το νέο ψυχολογικό συμβόλαιο, η «παλιά» γενιά είναι αδιάφορη, ενώ η «ενδιάμεση» γενιά είναι η πιο απαιτητική και η πιο προσκολλημένη στο «παλιό» ψυχολογικό συμβόλαιο. Τέλος, τα άτομα με τουλάχιστον πανεπιστημιακή εκπαίδευση έχουν σχετικά αυξημένες προσδοκίες, με εξαίρεση την υποστήριξη από συναδέλφους για τα προσωπικά προβλήματά τους και τη διαρκή και συνεχή εκπαίδευση.

## **2.1.5.- Στάδια Ψυχολογικού συμβολαίου**

### **2.1.5.1.-Δημιουργία**

Σύμφωνα με τη Rousseau (1989), όταν ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι οι συνεισφορές του υποχρεώνουν τον οργανισμό στην αμοιβαιότητα τότε το ψυχολογικό συμβόλαιο γεννιέται και εμφανίζεται. Η πίστη ότι η αμοιβαιότητα θα συμβεί αποτελεί σημάδι δημιουργίας και ανάπτυξης του συμβολαίου. Ωστόσο, η πίστη στην υποχρέωση αμοιβαιότητας είναι προσωπική υπόθεση, η οποία είναι αυτή που οδηγεί στη δημιουργία του συμβολαίου. Η πίστη είναι καθαρά ατομική υπόθεση και δεν περιορίζει τους άλλους από την άλλη πλευρά, αλλά ούτε και τους δεσμεύει. Επιπλέον, η πίστη σε μία σύμβαση και σε ένα συμβόλαιο ενισχύεται όταν η υπόσχεση προηγείται παρά όταν ακολουθεί. Σε κάθε περίπτωση όσο πιο σταθερές και συνεπείς είναι οι υποσχέσεις του οργανισμού, τόσο πιο πιθανό είναι ο εργαζόμενος να σχηματίσει μία σαφή, ορισμένη και συνεπή αντίληψη για τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματά του.

Τα ψυχολογικά συμβόλαια διαφέρουν από τους κανόνες της αμοιβαιότητας που αναφέρονται στα μοντέλα κοινωνικής ανταλλαγής. Με βάσει αυτούς τους κανόνες ο κάθε άνθρωπος βοηθάει αυτούς που τον έχουν βοηθήσει. Η δημιουργία ενός ψυχολογικού συμβολαίου εξελίσσεται με βάση την αξία που πιστεύουν οι άνθρωποι ότι έχει η αμοιβαιότητα (Rousseau, 1989).

Το ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ των συμβαλλομένων αναπτύσσεται κατά την πρόσληψη του εργαζομένου, με την υπογραφή δηλαδή της συμβάσεως εργασίας, καθώς από αυτή τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή το άτομο αρχίζει και νιώθει ένα δέσιμο με τον

οργανισμό και θεωρεί τον εαυτό του αναπόσπαστο τμήμα του. Ωστόσο, ορθότερη κρίνεται η άποψη ότι η δημιουργία του εμφανίζεται από το στάδιο της προσέλκυσης και της επιλογής προσωπικού από τα Τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Shore και Tetrick (1994). Οι υποψήφιοι εργαζόμενοι συχνά συμπεραίνουν συμφωνίες και δεσμεύσεις από τον οργανισμό χωρίς να έχουν ειπωθεί ρητώς, αλλά από τη γλώσσα του σώματος των εργοδοτών, ή βασιζόμενοι σε αντιλήψεις που έχουν σχηματίσει για τα χαρακτηριστικά του οργανισμού. Επομένως, το ψυχολογικό συμβόλαιο δημιουργείται και αναπτύσσεται μέσα σε ένα περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν με τους αντιπροσώπους της εταιρίας, οι οποίοι στέλνουν πληθώρα διαφορετικά μηνύματα, λεκτικά και μη (Dunahee και Wangler, 1974) και δεν είναι αναγκαία προϋπόθεση η υπογραφή της συμβάσεως από τα δύο συμβαλλόμενα μέρη.

Αξίζει να αναφερθεί και η πρόσφατη έρευνα της Tomprou (2011), η οποία περιγράφει ένα μοντέλο για να παρουσιάσει το πλαίσιο μέσα στο οποίο δημιουργείται η ψυχολογική σύμβαση τις πρώτες μέρες της εργασίας, αλλά και για να δώσει κατευθυντήριες γραμμές για περαιτέρω έρευνα. Σημαντικό ρόλο σύμφωνα με το μοντέλο της στη δημιουργία του υπό εξέταση συμβολαίου παίζουν οι προσδοκίες του εργαζομένου, οι γνωστικές προκαταλήψεις και οι πληροφορίες που έχει πριν ακόμα ξεκινήσει την εργασία του στον εκάστοτε οργανισμό. Στο επόμενο στάδιο, ήτοι μετά την ένταξη του ατόμου στους κόλπους του οργανισμού αρχίζει και γίνεται η αναθεώρηση των προσδοκιών, καθώς οι αρχικές προσδοκίες ίσως διαφέρουν από την πραγματικότητα μετά το ξεκίνημα της εργασίας. Στο τρίτο και τελευταίο στάδιο δημιουργείται το οριστικό ψυχολογικό συμβόλαιο που βασίζεται πάνω στις καινούριες προσδοκίες και στις υποσχέσεις, αλλά και στη διακύμανση των συναισθημάτων που έχει βιώσει με την είσοδο του στον οργανισμό.

Σύμφωνα με τη Rousseau (1989) οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που έχουν ψυχολογικές συμβάσεις και όχι οι οργανισμοί. Οι οργανισμοί είναι αυτοί που παρέχουν το πλαίσιο για τη δημιουργία του ψυχολογικού συμβολαίου, αλλά οι ίδιοι δεν μπορούν να έχουν τέτοιας φύσεως συμβόλαιο με τα μέλη του. Ο οργανισμός δεν έχει την ικανότητα της αντίληψης, την έχουν όμως οι εκπρόσωποι του και μπορούν αυτοί να αντιληφθούν προσωπικά τα ψυχολογικά συμβόλαια με τους εργαζόμενους και να ανταποκριθούν ανάλογα.



### 2.1.5.2.-Εκπλήρωση

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, το ψυχολογικό συμβόλαιο βασίζεται σε αμοιβαίες υποσχέσεις και προσδοκίες. Αυτές οι υποσχέσεις παίζουν ρόλο στον εάν η ψυχολογική σύμβαση ενός εργαζόμενου να εκπληρωθεί ή όχι. (Morrison και Robinson, 1997). Συνεπώς, η έννοια της εκπλήρωσης του συμβολαίου συνδέεται με την έκταση που το ένα μέρος έχει τηρήσει τις υποσχέσεις του που δόθηκαν προς το άλλο (Rousseau, 1989).

Βασικό χαρακτηριστικό του ψυχολογικού συμβολαίου είναι η υποκειμενικότητα του, πράγμα το οποίο σημαίνει ότι ο κάθε αντισυμβαλλόμενος αντιλαμβάνεται διαφορετικά τη σχέση του με το άλλο μέλος. Η δημιουργία και η πεποίθηση της εκπλήρωσης του υπό εξέταση συμβολαίου επηρεάζει θετικά τη συμπεριφορά των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό (Coyle-Shapiro και Kessler, 2000) . Το πρώτο επίτευγμα της εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου είναι η μείωση της αβεβαιότητας και η αύξηση της εμπιστοσύνης προς τον οργανισμό. Ο κάθε εργαζόμενος προσφέρει στον οργανισμό αφού πρώτα εξετάσει εάν ο οργανισμός έχει τηρήσει τις υποχρεώσεις του ως προς αυτόν. Η ικανοποίηση και η εκπλήρωση των προσδοκιών έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία δέσμευσης και αφοσίωσης στον οργανισμό και στον εργοδότη. Η εμπιστοσύνη που αναπτύσσεται αποτελεί το θεμέλιο λίθο του ψυχολογικού συμβολαίου από την οποία απορρέουν θετικές στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων.

Οι περισσότερες μελέτες και έρευνες έχουν επικεντρωθεί κυρίως στη μελέτη της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου, ενώ η πλευρά της εκπλήρωσης έχει λάβει λιγότερο ενδιαφέρον στην βιβλιογραφία. Σύμφωνα με τους Ahmad και Zafar (2018) η εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου έχει και αυτή επιπτώσεις και μπορεί να αποτελέσει σημείο ενεργοποίησης για διάφορες θετικές στάσεις και συμπεριφορές, όπως είναι η Συμπεριφορά του Οργανωσιακού Πολίτη (OCB)

Εν κατακλείδι, δεδομένου ότι στη βιβλιογραφία και στις έρευνες δίνεται έμφαση στην αντίληψη του εργαζόμενου, εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου νοείται ως η αντίληψη των εργαζομένων ως προς το βαθμό στον οποίο ο εργοδότης ή ο οργανισμός εκπληρώνει τις υποσχέσεις του.

### 2.1.5.3.-Διάρρηξη

Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν σημειωθεί σημαντικές αλλαγές στην δομή των οργανισμών, όπως είναι η συρρίκνωση και η εξωτερική ανάθεση εργασιών, οι οποίες άλλαξαν τις αντιλήψεις και τις αντιδράσεις των εργαζομένων στην εργασιακή σχέση. Οι πρώτοι ερευνητές του ψυχολογικού συμβολαίου (Argyris 1960, Schein 1965, Rousseau, 1989) ανέπτυξαν τη θεωρία του ψυχολογικού συμβολαίου για να κατανοήσουμε με μεγαλύτερη ευκολία την πολυπλοκότητα της εργασιακής σχέσης.

Το ψυχολογικό συμβόλαιο ορίστηκε ως «οι ατομικές πεποιθήσεις που σχηματίστηκαν από τον οργανισμό, όσον αφορά τους όρους μιας ανταλλακτικής συμφωνίας μεταξύ του οργανισμού και των εργαζομένων» (Rousseau,1995). Βασικό χαρακτηριστικό του είναι η υποκειμενικότητα γι' αυτό και διαφέρει από τις νομικές συμβάσεις που καταρτίζονται μεταξύ των συμβαλλομένων. Επομένως, ορίζουμε τη διάρρηξη ψυχολογικού συμβολαίου ως την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με το βαθμό κατά τον οποίο ο οργανισμός έχει αποτύχει να εκπληρώσει τις υποσχέσεις του και τις υποχρεώσεις του προς τους εργαζομένους (Robinson και Rousseau, 1994). Στην βιβλιογραφία του ψυχολογικού συμβολαίου, οι έννοιες της διάρρηξης και της παραβίασης χρησιμοποιούνται συχνά με τον ίδιο ακριβώς τρόπο. Ωστόσο, οι Morrison και Robinson (1997) έκαναν μία προσπάθεια να διαχωρίσουν την έννοια της διάρρηξης με την έννοια της παραβίασης και βρήκαν τις διαφορές τους. Ειδικότερα, η διάρρηξη του υπό εξέταση συμβολαίου αναφέρεται στη γνώση του εργαζόμενου ότι ο οργανισμός έχει αποτύχει να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του βάσει του ψυχολογικού συμβολαίου που έχει συσταθεί. Στην πραγματικότητα, πρόκειται για αξιολόγηση του βαθμού εκπλήρωσης των υποχρεώσεων και των υποσχέσεων που έχουν δοθεί. Από την άλλη πλευρά η έννοια της παραβίασης χρησιμοποιείται για να περιγράψει την συναισθηματική κατάσταση που ακολουθεί μετά τη γνώση ότι ο οργανισμός δεν κατάφερε να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις του, πρόκειται δηλαδή για τη συναισθηματική αποτύπωση της διάρρηξης.

Ορισμένοι ερευνητές θεωρούν ότι όταν οι αλλαγές στις σχέσεις του ψυχολογικού συμβολαίου είναι συνεχείς, η συσσώρευση των παραβιάσεων της ψυχολογικής συμβάσεως θα οδηγήσει σταδιακά σε μεταβολές των συμπεριφορών και των στάσεων ( Ng και συν., 2010, Griep και Vantilborgh, 2018).

### 2.1.6.-Αιτίες διάρρηξης ψυχολογικού συμβολαίου

Αν και η έρευνα γύρω από το ψυχολογικό συμβόλαιο διαρκώς αυξάνεται, ωστόσο οι θεωρητικοί γνωρίζουν ελάχιστα για τους παράγοντες που οδηγούν στα συναισθήματα και στις αντιδράσεις της διάρρηξης και της παραβίασης. Σύμφωνα με το μοντέλο των Morrison και Robinson, (1997) υπάρχουν δύο βασικές αιτίες οι οποίες μπορεί τελικά να προκαλέσουν τη διάρρηξη και την παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου, ήτοι η ανάκληση και η ασυμφωνία.

Η ανάκληση εμφανίζεται όταν ένας εκπρόσωπος ή περισσότεροι του οργανισμού συνειδητά ανακαλούν μία υπόσχεση που είχαν δώσει στον εργαζόμενο. Η ανάκληση μπορεί να οφείλεται στην αδυναμία του οργανισμού να εκπληρώσει την υπόσχεση την οποία είχε δώσει στον εργαζόμενο λόγω αλλαγής των εξωτερικών ή και εσωτερικών συνθηκών βάσει των οποίων είχε δοθεί η υπόσχεση ή λόγω απροθυμίας των εκπροσώπων του οργανισμού να την εκπληρώσουν. Οι εκπρόσωποι συχνά δίνουν μία υπόσχεση χωρίς να έχουν την πρόθεση να την εκπληρώσουν ή αλλάζουν το περιεχόμενο της υπόσχεσης που είχαν αρχικά σκοπό να κρατήσουν, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται το ψυχολογικό συμβόλαιο. Η μη εκπλήρωση μίας υπόσχεσης που είχε δοθεί συνεπάγεται πιθανά κόστη για τον οργανισμό, όπως περιορισμένη εργασιακή δέσμευση ή απόδοση, μείωση της καλής φήμης του οργανισμού, αντεκδίκηση, ακόμα και αγωγές των εργαζομένων ενώπιον των δικαστηρίων και αρχών (Morrison και Robinson,1997) .

Από την άλλη πλευρά, η ασυμφωνία εμφανίζεται όταν ο εργαζόμενος και οι εκπρόσωποι του οργανισμού έχουν διαφορετική αντίληψη για το περιεχόμενο της υπόσχεσης που είχε δοθεί. Στην περίπτωση αυτή ο οργανισμός μπορεί να προβεί σε ενέργειες ή και να απέχει από ορισμένες, οι οποίες δεν συμφωνούν με τις προσδοκίες των εργαζομένων. Και οι δύο περιπτώσεις, ανάκληση και ασυμφωνία, μπορεί να οδηγήσουν σε αντιληπτική μη εκπλήρωση της προσδοκίας.

Ο Lester και οι συνεργάτες του (2002) σύγκριναν τις αντιλήψεις των εργαζομένων και των αντιπροσώπων του οργανισμού και κατέληξαν ότι οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να αποδώσουν την παραβίαση των δεσμεύσεων στον οργανισμό, ενώ οι υπεύθυνοι και οι αντιπρόσωποι τείνουν να αποδίδουν τη διάρρηξη σε καταστάσεις που δεν ελέγχονται άμεσα από τον οργανισμό.

### 2.1.7.- Συνέπειες της διάρρηξης του Ψυχολογικού Συμβολαίου

Τις τελευταίες δεκαετίες το ενδιαφέρον της έρευνας έχει επικεντρωθεί στις συνέπειες της διάρρηξης και της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου, παρά στα αίτιά τους. Όταν το ψυχολογικό συμβόλαιο διαρρηγνύεται, τα αποτελέσματα είναι πιθανό να είναι πιο έντονα απ' την περίπτωση των ανεκπλήρωτων προσδοκιών (Robison και Rousseau, 1994).

Δεδομένου ότι το συμβόλαιο αυτό προκύπτει από υποθέσεις και προσδοκίες καλής πίστης και δίκαιης αντιμετώπισης και περιλαμβάνει την εμπιστοσύνη του ενός μέρους στις υποσχέσεις του άλλου, οι παραβιάσεις δύναται να έχουν σοβαρές επιπτώσεις στα εμπλεκόμενα μέρη. Η διάρρηξη και η παραβίαση του υπό εξέταση συμβολαίου έχει σημαντικές επιπτώσεις στη στάση και στη συμπεριφορά των εργαζομένων (Kickul, και συν. 2004, Schein, 1980), αλλά και στα συναισθήματα και στις συναισθηματικές αντιδράσεις τους, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται η απόδοση τους εντός του οργανισμού και να δημιουργούνται επιπλοκές (Zhao και συν., 2007).

Οι συναισθηματικές αντιδράσεις των εργαζομένων είναι οι συναισθηματικές εμπειρίες και τα βιώματα τους ως απόρροια ενός σημαντικού γεγονότος εντός του οργανισμού. Σύμφωνα με την Morrison και Robinson (1997), η διάρρηξη του συμβολαίου αποτελεί σημαντικό γεγονός στο πλαίσιο εργασίας στον οργανισμό και πυροδοτεί συναισθηματικές αντιδράσεις, όπως είναι το συναίσθημα του θυμού και της απογοήτευσης. Το συναίσθημα της δυσαρέσκειας συναντάται σε πολλούς εργαζομένους μόλις αντιληφθούν τα πρόωρα σημάδια της διάρρηξης (Schein, 1980). Επιπλέον, μπορεί να προκαλέσει το συναίσθημα της δυσπιστίας και καχυποψίας (Robinson και Rousseau 1994, Robinson και Morrison, 1995). Όταν επέρχεται διάρρηξη οι εργαζόμενοι αμφισβητούν την ακεραιότητα του οργανισμού και μπορούν να γίνουν υπερβολικά σκεπτικοί, κυνικοί και εχθρικοί (Zhao και συν., 2007). Σύμφωνα με την έρευνα του Aykan (2014), η συναισθηματική μοναξιά παρουσιάζεται με τη διάρρηξη και η οποία με τη σειρά της ενισχύει τις αρνητικές συνέπειες που προκαλεί η διάρρηξη στις στάσεις και συμπεριφορές.

Οι στάσεις και οι συμπεριφορές των εργαζομένων στους οργανισμούς αποτελούν καθοριστικό παράγοντα αποτελεσματικότητας και επιτυχίας. Οι εργασιακές στάσεις, όπως είναι η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωσιακή δέσμευση, ταύτιση και εμπλοκή έχουν μελετηθεί ιδιαίτερα στα πλαίσια της διάρρηξης του συμβολαίου, πράγμα το οποίο έχει συμβεί και όσον αφορά τις κυριότερες συμπεριφορές των εργαζομένων, όπως η πρόθεση

αποχώρησης, οι απουσίες, ο εκφοβισμός, η εργασιακή απόδοση και η Συμπεριφορά του Οργανωσιακού Πολίτη.

Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων είναι μείζονος σημασίας για έναν οργανισμό καθώς είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ψυχική και σωματική υγεία τους. Ο Locke (1969) ισχυρίζεται ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μία ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση στην οποία βρίσκεται το άτομο όταν έχει καταλάβει και έχει εκτιμήσει ότι η εργασία που προσφέρει αρμόζει με τις αξίες και τα πρότυπα. Η μη εκπλήρωση των υποσχέσεων και η ασυμφωνία μεταξύ του τι έχει υποσχεθεί η μία πλευρά και τι έχει λάβει η άλλη δύναται να οδηγήσει συχνά στο συναίσθημα της δυσαρέσκειας (Zhao και συν., 2007). Επομένως, η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου σχετίζεται αρνητικά με την ικανοποίηση από την εργασία (Robinson και Rousseau, 1994).

Η πρόθεση αποχώρησης αντικατοπτρίζει την υποκειμενική πιθανότητα ότι ένας εργαζόμενος θα εγκαταλείψει τον οργανισμό μέσα σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο και λειτουργεί ως δείκτης ψυχολογικής προσκόλλησης στον οργανισμό, όπως συμβαίνει και με την έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης. Η πρόθεση παραίτησης είναι κοινή αντίδραση στα αρνητικά γεγονότα που σχετίζονται με την εργασία. Επομένως, η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου, ως αρνητικό γεγονός για τους εργαζόμενους μέσα στο χώρο εργασίας, μπορεί να αυξήσει την τάση για εγκατάλειψη και αποχώρηση από την εργασία και τον οργανισμό (Zhao και συν. 2007).

Η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου συνδέεται στενά με τη δέσμευση του ατόμου με τον οργανισμό. Η δέσμευση χαρακτηρίζεται από τρεις παράγοντες: 1.- την αποδοχή των αξιών του οργανισμού, 2.- την προθυμία να προσπαθεί εκ μέρους του οργανισμού και 3.- την επιθυμία να παραμείνει εργαζόμενος. Ειδικότερα, αυτή η έννοια της δέσμευσης περιγράφει τις απόψεις του εργαζομένου για μία σχέση, από την πλευρά όμως του ψυχολογικού συμβολαίου κατά μία έννοια είναι πολύ περιορισμένη και από την άλλη πολύ διευρυμένη. (Shore και Tetrick, 1994). Η χαμηλή οργανωσιακή δέσμευση, ή αλλιώς ο χαμηλός βαθμός αφοσίωσης του ατόμου στον οργανισμό είναι πιθανός όταν συμβεί η διάρρηξη του συμβολαίου. Υπάρχουν δύο είδη οργανωσιακής δέσμευσης, η ορθολογική και η συναισθηματική δέσμευση. (Meyer και Allen, 1984, 1991). Η συναισθηματική δέσμευση είναι αυτή που σχετίζεται περισσότερο με τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων και αντανακλά το αίσθημα του ατόμου ότι αυτό που κάνει είναι σημαντικό, πολύτιμο και συνιστά πραγματικό όφελος για τους άλλους. Επομένως, εστιάζοντας στην συναισθηματική δέσμευση,

όταν συμβεί διάρρηξη οι εργαζόμενοι είναι λιγότερο πιθανό να διατηρήσουν στη δέσμευση τους με τον οργανισμό και να αισθάνονται ταυτισμένοι με την ιδιότητα τους ως μέλη του οργανισμού σε σημείο που να γίνεται μέρος της αυτοαντίληψης τους (Zhao και συν., 2007).

Η Συμπεριφορά του Οργανωσιακού Πολίτη επηρεάζεται αρνητικά από τη διάρρηξη και παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου (Robinson και Morrison, 1995). Οι εργαζόμενοι των οποίων τα ψυχολογικά συμβόλαια έχουν διερρήχθη διότι ο οργανισμός δεν εκπλήρωσε τις υποσχέσεις είναι πιθανό να μην προσφέρουν πέραν του καθήκοντος τους ή να μην «κάνουν κάτι παραπάνω» για την εργασία τους, αλλά να παραμείνουν μόνο στην προσφορά των βασικών και υποχρεωτικών υπηρεσιών τους. (Zhao και συν., 2007)

## ***2.2.-Πλεόνασμα προσόντων***

### **2.2.1.-Έννοια**

Το φαινόμενο του πλεονάσματος προσόντων έχει αρχίσει να ερευνάται τα τελευταία χρόνια και οι έρευνες συνεχώς αυξάνονται, καθώς όλο και περισσότεροι ασχολούνται με το υπό εξέταση φαινόμενο και προσπαθούν να το εξετάσουν (Erdogan και συν., 2011a).

Ως έννοια το πλεόνασμα προσόντων θεωρείται μέρος του ευρύτερου ορισμού του όρου της υποαπασχόλησης, ως δηλαδή μία κατάσταση σχετικά χαμηλότερης ποιότητας απασχόλησης σε σύγκριση με κάποιο πρότυπο εργασίας. Το φαινόμενο αφορά στην απόκλιση που βιώνει ο εργαζόμενος μεταξύ εργασίας και προσόντων. Στο άρθρο του Feldman (1996) αναπτύσσεται ένα εννοιολογικό μοντέλο υποαπασχόλησης και περιγράφει περιληπτικά τους παράγοντες δημιουργίας του φαινομένου, αλλά και τα αποτελέσματά του. Παράλληλα, εντοπίζει και καταγράφει τις πέντε (5) διαστάσεις της υποαπασχόλησης: περισσότερη εκπαίδευση από ότι απαιτείται για την εργασία, εργασία σε θέση που δεν έχει εκπαιδευτεί επίσημα ο εργαζόμενος, κατοχή δεξιοτήτων που δεν χρησιμοποιούνται στη θέση εργασίας, ακούσια απασχόληση σε θέση μερικής απασχόλησης, προσωρινή ή με συνεχείς διακοπές εργασία και αμοιβή 20% λιγότερη σε σχέση με την προηγούμενη εργασία ή με άλλους συναδέλφους. Επομένως, η υποαπασχόληση θεωρήθηκε ένα πολυδιάστατο κατασκεύασμα που αποτελείται από τις ανωτέρω διαστάσεις. Ωστόσο, λόγω της πολυπλοκότητας του οι ερευνητές τείνουν να επιλέγουν μία ή περισσότερες διαστάσεις για να το ερευνήσουν και όχι όλες μαζί.

Σύμφωνα με την Erdogan και συν., (2011a) το πλεόνασμα προσόντων ορίζεται ως η κατάσταση του ατόμου που διαθέτει περισσότερες γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες, εμπειρίες και άλλα χαρακτηριστικά τα οποία δεν αξιοποιούνται στην εργασία ή δεν είναι απαραίτητα, ενώ σε μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας έχει οριστεί ως η υπερβολική γνωστική ικανότητα ως πρωταρχικό χαρακτηριστικό του πλεονάσματος (Fine και Nevo, 2008). Ουσιαστικά, όπως αναφέρουν και οι Thompson και συν. (2013) το φαινόμενο αυτό παρουσιάζεται σε άτομα που κατέχουν εκπαίδευση και εμπειρία περισσότερη απ' όση χρειάζεται η εργασία και η εκτέλεση των καθηκόντων.

Το επίπεδο της εκπαίδευσης σύμφωνα με τον Hg και Feldman (2009) αναφέρεται στα ακαδημαϊκά διαπιστευτήρια και στα πτυχία που έχει αποκτήσει ο εργαζόμενος. Αν και αποτελεί μία συνεχής μεταβλητή, συχνά μετριέται σε κατηγορίες σε ερευνητικές μελέτες. Οι ίδιοι χρησιμοποιούν τον όρο «μορφωμένοι» εργαζόμενοι όταν αναφέρονται στα άτομα εκείνα που κατέχουν τουλάχιστον το πρώτο πτυχίο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (bachelor degree), επειδή αυτός ο τίτλος είναι αναγκαίος για την είσοδο σε πολλά επαγγέλματα με υψηλή αμοιβή.

Το πλεόνασμα προσόντων αποτελώντας μία σημαντική διάσταση της υποαπασχόλησης διακρίνεται περαιτέρω σε αντικειμενικό πλεόνασμα προσόντων (objective over qualification) και σε αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων (perceived over qualification) (Erdogan και συν., 2011a, Feldman, 2011).

## **2.2.2.-Διαστάσεις του Πλεονάσματος Προσόντων**

### **2.2.2.1.-Ορισμοί**

Ως αντικειμενικό πλεόνασμα (Objective Overqualification) προσόντων ορίζεται η σύγκριση επιπέδων ικανότητας, γνώσεων και δεξιοτήτων του εργαζομένου σε σχέση με αυτά που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας, ενώ ως αντιλαμβανόμενο ή αντιληπτικό πλεόνασμα (Perceived Overqualification) προσόντων ορίζεται η αντίληψη του ίδιου του εργαζόμενου, το κατά πόσο δηλαδή πιστεύει ότι έχει πλεόνασμα προσόντων σχετικά με τις αρμοδιότητες της εργασίας που πρέπει να ολοκληρώσει (Feldman, 1969).

### **2.2.2.2.-Αντικειμενικό Πλεόνασμα προσόντων**

Το αντικειμενικό πλεόνασμα προσόντων εμφανίζεται ύστερα από τη σύγκριση των πραγματικών προσόντων των εργαζομένων, ήτοι το επίπεδο της μόρφωσης, την εκπαίδευση, την εμπειρία, τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες με το απαιτούμενο επίπεδο εργασίας. Σύμφωνα με το Feldman (1969) οι δύο πρώτες διαστάσεις της υποαπασχόλησης – περισσότερη εκπαίδευση και περισσότερες ικανότητες/δεξιότητες και εμπειρία- σχετίζονται με το αντικειμενικό πλεόνασμα.

Ειδικότερα, η διάσταση αυτή του πλεονάσματος σχετίζεται περισσότερο με την υπερβολική εκπαίδευση, το να κατέχει δηλαδή ο εργαζόμενος πολλά ακαδημαϊκά προσόντα και πτυχία (Buchel και Mertens, 2004). Ωστόσο, συχνά τα πολλά ακαδημαϊκά προσόντα και πτυχία δεν δημιουργούν ταυτόχρονα πλεόνασμα προσόντων, καθώς μπορεί να λείπει η εργασιακή εμπειρία και οι εργαζόμενοι να μην το αισθάνονται (Erdogan, 2011a). Το φαινόμενο της απόκτησης πολλών πτυχίων και τίτλων είναι ιδιαίτερα έντονο τα τελευταία χρόνια, με αποτέλεσμα να αυξάνεται το αντικειμενικό πλεόνασμα σε διάφορες θέσεις εργασίας. Η μέτρηση του αντικειμενικού πλεονεκτήματος γίνεται με τη μέθοδο της σύγκρισης και γίνεται από τη πλευρά του εργοδότη με τη βοήθεια διάφορων κλιμάκων ή κάποιου ειδικού παρατηρητή.

### **2.2.2.3-Αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων**

Αν και το πλεόνασμα προσόντων μπορεί να μετρηθεί αντικειμενικά με τη σύγκριση, στην πρακτική όμως οι ερευνητές που ασχολήθηκαν με την μέτρηση του ουσιαστικά μέτρησαν την αντίληψη του εργαζομένου σχετικά με την ασυμφωνία μεταξύ των προσόντων και του απαιτούμενου επιπέδου εργασίας. Οι Johnson και Johnson (1996) μελέτησαν το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων που αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι έχουν πλεόνασμα προσόντων σε σύγκριση με τις απαιτήσεις των καθηκόντων της εργασίας τους. Μερικοί ερευνητές προτείνουν ότι περιλαμβάνει δύο διαστάσεις: την αντιληπτή αναντιστοιχία (δηλαδή την έκταση της οποίας τα προσόντα των εργαζομένων είναι ασυμβίβαστα με τις τρέχουσες απαιτήσεις της εργασίας τους) και την αντιληπτή μη- ανάπτυξη (Johnson και Johnson, 2000, Johnson και συν.,2002). Ειδικότερα, μελέτησαν την υποκειμενική αντίληψη του κάθε εργαζομένου σχετικά με το εάν πιστεύει ότι διαθέτει περισσότερα προσόντα απ' όσα απαιτούνται για να εκτελέσει τα καθήκοντα που ορίζονται από τον οργανισμό. Χρησιμοποίησαν εργαλεία μέτρησης τα οποία περιλαμβάνουν



δύο κλίμακες: ασυμφωνία και στασιμότητα. Η κλίμακα της ασυμφωνίας συνδέεται με τις αντιλήψεις των εργαζομένων για περισσότερη εκπαίδευση, εμπειρία, ταλέντο, ενώ η κλίμακα της στασιμότητας εκτιμάει τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τις ευκαιρίες ανάπτυξης, μάθησης και αλλαγής επαγγέλματος. Οι Luksyte και συν. (2011) αντιλαμβάνονται το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων ως ένα μονοδιάστατο κατασκευάσμα που μπορεί να επηρεάσει τις αντιπαραγωγικές συμπεριφορές εργασίας (CWB: Counterproductive work behaviors). Πιο συγκεκριμένα, ένας εργαζόμενος που αισθάνεται ότι διαθέτει επιπλέον προσόντα από αυτά που απαιτεί η θέση εργασίας με αποτέλεσμα, όχι μόνο δεν ταυτίζεται με τον οργανισμό αλλά προσπαθεί να τον βλάψει.

Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα είναι ωστόσο αυτό που με βάση τις έρευνες που έχουν διεξαχθεί συσχετίζεται με εργασιακές συμπεριφορές, όπως είναι η χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία, η μειωμένη οργανωσιακή δέσμευση και η πρόθεση αποχώρησης από την εργασία (Burris, 1983; Feldman και συν., 2002; Feldman και Turnley, 1995) και γι' αυτό το λόγο απασχολεί ιδιαίτερα την Διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων του κάθε οργανισμού.

### **2.2.3.-Σχετικές Θεωρίες**

#### **2.2.3.1-Ταίριασμα ατόμου-περιβάλλοντος (P-E fit)**

Η σύνδεση του ατόμου με την εργασία του έχει αποτελέσει βασικό αντικείμενο έρευνας της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς. Το ταίριασμα του ατόμου με το εργασιακό περιβάλλον διακρίνεται σε τέσσερις (4) κατηγορίες: 1.- τη σύνδεση του ατόμου με τον οργανισμό, 2.- τη σύνδεση του ατόμου με τους συνεργάτες- συναδέλφους, 3.- τη σύνδεση του ατόμου με τον προϊστάμενο και 4.- τη σύνδεση του ατόμου με την ίδια την εργασία.

Η τελευταία κατηγορία αποτελείται από δύο διαστάσεις, τη σύνδεση απαιτήσεων-ικανοτήτων (demands- abilities), στην οποία συγκρίνονται οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι ικανότητες του εργαζόμενου με εκείνες που απαιτεί η εκτέλεση της εργασίας του, και η δεύτερη αφορά στις ανάγκες, επιθυμίες ή προτιμήσεις του εργαζόμενου, οι οποίες ικανοποιούνται από την εργασία του (needs- supplies) (Edwards, 1991). Όσο μεγαλύτερος ο βαθμός ταιριάσματος μεταξύ του ατόμου και της εργασίας, τόσο καλύτερα θετικά εργασιακά αποτελέσματα παρατηρούνται και αυτό αποτελεί σημαντικό δείκτη πρόσληψης υποψηφίου σε μία θέση εργασίας (Higgins και Judge, 2004).

Η αναντιστοιχία των χαρακτηριστικών του ατόμου και του οργανισμού, μπορεί να επιδεινώσει τους εργαζόμενους με πλεόνασμα προσόντων και να ενισχύσει τις αρνητικές τους συμπεριφορές. Η σύνδεση προσωπικότητας- εργασίας (Personality- Job fit), σύμφωνα με τους Erdogan και συν. (2011a), είναι ο καλύτερος τρόπος για να διευκρινιστούν οι επιπτώσεις του αντικειμενικού πλεονάσματος προσόντων, ενώ οι επιπτώσεις του αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων εξετάζονται με τη θεωρία της σχετικής στέρησης και τη θεωρία της ισότητας.

### **2.2.3.2-Θεωρία σχετικής στέρησης**

Η θεωρία της σχετικής στέρησης υποστηρίζει ότι τα άτομα συγκρίνουν τα προσωπικά τους αποτελέσματα με κάποιο τύπο προτύπου (Crosby, 1976). Ωστόσο, δεν υπάρχει κάποιο αντικειμενικό πρότυπο, αλλά το πρότυπο μπορεί να είναι οτιδήποτε διαλέγουν οι εργαζόμενοι να είναι, εσωτερικό ή εξωτερικό.

Το μοντέλο του Crosby (1976) ενσωματώνει την τάση των ατόμων να κατηγορούν τους εαυτούς τους έναντι των άλλων για τις περιστάσεις. Έτσι, η ανωτέρω θεωρία ενσωματώνει στοιχεία της θεωρίας της δικαιοσύνης και της συνεισφοράς, και επιπλέον είναι σχετική με την υποαπασχόληση και με το αντιλαμβανόμενο ή αντιληπτικό πλεόνασμα προσόντων, επειδή επιτρέπει στους εργαζόμενους να κάνουν χρήση προηγούμενων, παρόντων ή και μελλοντικών καταστάσεων ως πρότυπα αναφοράς (Feldman και συν., 2002). Αναλυτικότερα, το συναίσθημα των εργαζομένων ότι στερούνται κάτι σε σύγκριση με πρότυπα αναφοράς μπορεί να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια σχετικά με την εργασία, σε λιγότερη δέσμευση με τον οργανισμό και σε μεγαλύτερη πιθανότητα αποχώρησης από τον οργανισμό (McKee-Ryan και συν., 2011). Στην πραγματικότητα οι εργαζόμενοι συγκρίνουν με τα υποκειμενικά τους συναισθήματα αντικειμενικές καταστάσεις και συχνά νιώθουν αδικημένοι και στερημένοι.

### **2.2.3.3.-Η θεωρία του ανθρωπίνου κεφαλαίου**

Η έννοια του ανθρωπίνου κεφαλαίου αποτελεί το θεωρητικό υπόβαθρο για να κατανοήσουμε το πλεόνασμα προσόντων και περιλαμβάνει το σύνολο των φυσικών και επίκτητων ικανοτήτων ενός ατόμου (Becker, 1993). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, τα άτομα επιλέγουν την επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο (εκπαίδευση, εκμάθηση, πτυχία) μέσω των

σπουδών τους, προσδοκώντας καλύτερες μελλοντικές οικονομικές αμοιβές (μισθοί και συντάξεις), καλύτερες θέσεις εργασίας στον οργανισμό και σε ένα καλύτερο και πιο ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον. Η εκπαίδευση και η εργασιακή εμπειρία είναι οι δυο βασικές μορφές του ανθρωπίνου κεφαλαίου, τα οποία τα άτομα μπορούν να αποκτήσουν κατά τη διάρκεια της καριέρας τους. Θα πρέπει να σημειωθεί, ωστόσο, ότι το επίπεδο της εκπαίδευσης και το ύψος της εργασιακής εμπειρίας είναι πιθανό να συσχετίζονται αρνητικά. Ειδικότερα, εκείνοι που περνούν περισσότερα χρόνια στην εκπαίδευση θα έχουν λιγότερο χρόνο να συγκεντρώσουν επαγγελματική εμπειρία, ενώ όσοι εισέρχονται νωρίς στην αγορά εργασίας συνήθως συσσωρεύουν λιγότερη εκπαίδευση, σύμφωνα με τους Ng και Feldman (2009), αλλά περισσότερη εμπειρία.

Επιπλέον, οι οργανισμοί είναι αυτοί που παίρνουν αποφάσεις βασιζόμενες πάνω στο ανθρώπινο κεφάλαιο που απαιτείται. Οι οικονομολόγοι πιστεύουν ότι η αποτελεσματικότητα της αγοράς εργασίας επιτυγχάνεται όταν το ανθρώπινο κεφάλαιο ταιριάζει με την εργασία που κατέχουν οι εργαζόμενοι. Έτσι, η θεωρία αυτή μπορεί να εξηγήσει τα αποτελέσματα για τα μεμονωμένα άτομα, τους οργανισμούς και για την ευρύτερη αγορά εργασίας που αντανακλώνται από το ταίριασμα του ανθρωπίνου κεφαλαίου των εργαζομένων και των απαιτήσεων της εργασίας. Επομένως, το πλεόνασμα προσόντων μπορεί να προκύψει από την μη ορθή αξιοποίηση του ανθρωπίνου κεφαλαίου των εργαζομένων.

#### **2.2.4.-Λόγοι εμφάνισης του φαινομένου του πλεονάσματος**

Η ανάγκη μελέτης και έρευνας του φαινομένου του πλεονάσματος προσόντων, και ειδικότερα των λόγων εμφάνισης του κρίνεται επιτακτική προκειμένου να υπάρξει η δυνατότητα περιορισμού των αρνητικών επιπτώσεων. Οι λόγοι εμφάνισης του φαινομένου του πλεονάσματος δεν διαφέρουν από τους λόγους εμφάνισης του ευρύτερου φαινομένου της υποαπασχόλησης. Γιατί οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν πλεόνασμα; Οι έρευνες έχουν εξετάσει τόσο προσωπικούς λόγους και αιτίες, όσο και καταστάσεις που προηγούνται του φαινομένου.

Το μοντέλο των Liu και Wang (2012) περιλαμβάνει παράγοντες που αποτελούν τις αιτίες εμφάνισης του φαινομένου, όπως είναι οι οργανωσιακές πολιτικές, το φύλο των εργαζομένων, η προσωπικότητα τους, η αναζήτηση εργασίας και το ταίριασμα του εργαζόμενου με τον προϊστάμενο του. Ειδικότερα, έχει υποστηριχθεί στη βιβλιογραφία ότι το

γυναικείο φύλο είναι πιο πιθανό να εμφανίσει πλεόνασμα προσόντων απ' ότι το αντρικό λόγω των πιθανών φραγμών που τίθενται στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους, όπως είναι το φαινόμενο της γυάλινης οροφής, και λόγω των στερεοτύπων που υπάρχουν και βασίζονται στο φύλο, θέλοντας τη γυναικά συχνά να έχει περιορισμένες θέσεις στις ευκαιρίες εξέλιξης (Feldman, 1996, McKee- Ryan και Harvey, 2011). Οι μάνατζερ θεωρούν ότι στις γυναίκες εμφανίζεται πιο συχνά το φαινόμενο της σύγκρουσης εργασίας-οικογένειας. Επιπλέον, οι γυναίκες είναι λιγότερο πιθανό από τους άντρες να ξεκινήσουν συζητήσεις σχετικά με τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας τους, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερες πιθανότητες εμφάνισης του φαινομένου. Από την άλλη πλευρά υπάρχει και η άποψη ότι οι άντρες εργαζόμενοι στην πραγματικότητα εμφανίζουν πιο συχνά πλεόνασμα προσόντων απ' ότι οι γυναίκες (Erdogan και Bauer, 2009). Ως εκ τούτου, δεν υπάρχει σαφές συμπέρασμα.

Επιπρόσθετα, εργαζόμενοι με υψηλό δείκτη νοημοσύνης και ανοιχτοί σε νέες εμπειρίες, δηλαδή περίεργοι και περιπετειώδεις πιθανόν να αισθάνονται ότι έχουν περισσότερα προσόντα απ' ότι χρειάζονται για την εκτέλεση των καθηκόντων της εργασίας τους (Fine, 2007).

Ο Feldman (1996) υποστήριξε ότι το πλεόνασμα προσόντων είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την οικονομική κρίση. Ο ίδιος διαπίστωσε ότι το ποσοστό της υποαπασχόλησης αυξήθηκε σε περιόδους αύξησης της οικονομικής κρίσης. Προβλέπει ακόμα αύξηση της υποαπασχόλησης σε αυτούς που επηρεάζονται από τους οικονομικούς παράγοντες της βιομηχανίας και των εταιριών. Οι υποψήφιοι εργαζόμενοι διαπιστώνοντας την ύφεση στην αγορά εργασίας προτιμούν να μην μείνουν άνεργοι και αναζητούν κάθε είδους εργασία, η οποία δεν ταιριάζει με το μορφωτικό επίπεδό τους με συνέπεια να αναδύεται το φαινόμενο. Επιπλέον, αξίζει να αναφερθεί και η τάση των σημερινών εργαζομένων να βελτιώνουν συνεχώς το βιογραφικό τους αποκτώντας διαρκώς περισσότερα προσόντα και δεξιότητες με σκοπό να εξεύρουν καταλληλότερη εργασία με υψηλότερες αποδοχές. Ωστόσο, λόγω της κρίσης και της ανυπαρξίας πληθώρας θέσεων εργασίας συμβιβάζονται με κατώτερες θέσεις και με κατώτερο μισθό και έτσι αρχίζουν οι αρνητικές συνέπειες.

Εκτός από τα ατομικά χαρακτηριστικά που μπορεί να ευθύνονται για το υπό εξέταση φαινόμενο, παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία και τον οργανισμό μπορεί να συμβάλουν στο πλεόνασμα προσόντων. Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που προκαλεί το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων είναι η έλλειψη προκλήσεων στον

εργασιακό χώρο. Όταν υπάρχουν προκλήσεις, αυτές λειτουργούν ως κίνητρα για τους εργαζόμενους που τους κάνουν να νομίζουν ότι προοδεύουν, εξελίσσονται και χτίζουν την καριέρα τους. Η έλλειψη κινήτρων και προκλήσεων έχει ως αποτέλεσμα την εμφάνιση του φαινομένου της εργασιακής ανίας και της αίσθησης απώλειας του νοήματος εργασίας (Van Tilburg και συν., 2011). Επιπλέον, η κατάταξη (rank) των εργαζομένων και η μείωση του μεγέθους του οργανισμού μπορεί να οδηγήσει στο πλεόνασμα προσόντων (Bolino και Feldman, 2000). Τέλος, ο οργανισμός μπορεί να ευθύνεται για τη δημιουργία του φαινομένου διότι δεν μπόρεσε εξ αρχής να επιτύχει το ταίριασμα εργαζόμενου- οργανισμού λόγω ελλειπών αρχικών πληροφοριών με αποτέλεσμα να επιλέγεται εργαζόμενος σε θέση εργασίας που εν τέλει να μην ταιριάζει με τις ικανότητες και δεξιότητες του.

### **2.2.5-Επιπτώσεις πλεονάσματος προσόντων**

Όπως ισχυρίστηκε ο Feldman (1996), η σχέση μεταξύ της υποαπασχόλησης, και ειδικότερα του πλεονάσματος προσόντων και των εργασιακών στάσεων τείνει να παρουσιάζει αρνητικά αποτελέσματα στους οργανισμούς και επηρεάζει σημαντικές πτυχές της εργασίας, και γι' αυτό το λόγο η μελέτη του φαινομένου σε διαφορετικούς κλάδους κρίνεται αναγκαία και επιτακτική.

Σύμφωνα με τον McKee- Ryan (2011) μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας και πολλές έρευνες συσχετίζουν το πλεόνασμα προσόντων αρνητικά με την ικανοποίηση από την εργασία. Οι Five και Nevo (2008) σε έρευνα τους κατέληξαν ότι το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα μπορεί να αποτελέσει πηγή δυσαρέσκειας για τους εργαζομένους. Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα προσόντων είναι δυσαρεστημένοι σχετικά με τους μισθούς, τις ευθύνες, τις προκλήσεις, την εξέλιξη της σταδιοδρομίας και της καριέρας τους, και παρουσιάζουν μεγαλύτερη επιθυμία για αποχώρηση από την εργασία τους. Η έλλειψη προκλήσεων και κινήτρων καθιστά τους εργαζόμενους αδρανείς με μεγάλο ποσοστό δυσαρέσκειας.

Παράλληλα με την μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία, οι εργαζόμενοι εμφανίζουν μειωμένη οργανωσιακή δέσμευση (Maynard, Joseph και συν., 2006, McKee Ryan και συν., 2009). Οι εργαζόμενοι που εμφανίζουν το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα εμφανίζονται λιγότερο δεσμευμένοι με μία ποικιλία οργανισμών, και όχι μόνο σε ένα συγκεκριμένο οργανισμό. Η πίστη και το δέσιμο με τον οργανισμό εμφανίζονται σε μικρά

ποσοστά στους ανωτέρω εργαζομένους. Το πάθος του εργαζόμενου για εργασία εξαφανίζεται και ο εργαζόμενος δεν καταβάλει σκληρή προσπάθεια για να επιτύχει ο οργανισμός τους στόχους του.

Σύμφωνα με έρευνα των Maynard και Parfynova (2013) οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να εμφανίσουν συμπεριφορές παραίτησης από την εργασία τους και αναζήτηση νέας μέσα στους επόμενους έξι (6) μήνες, ιδίως μεταξύ εκείνων που εκτιμούν ιδιαίτερα την εργασία που απαιτεί τη χρήση ικανοτήτων. Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα, επίσης, όπως υποστήριξαν οι ανωτέρω συνδέεται και με την μελλοντική πρόθεση αποχώρησης. Έτσι, οι οργανισμοί ενδέχεται να χάσουν τους ταλαντούχους εργαζομένους, εάν αισθανθούν ότι δεν αξιοποιούνται και υποτιμούνται.

Οι Erdogan και Bauer (2009) διαπίστωσαν ότι το πλεόνασμα προσόντων σχετίζεται με υψηλά ποσοστά αποχώρησης από το χώρο εργασίας. Ωστόσο όμως βρήκαν ότι η ενδυνάμωση (empowerment) παίζει σημαντικό ρόλο γιατί περιορίζει την αρνητική επίδραση του αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων στην ικανοποίηση από την εργασία και στην πρόθεση να παραμείνει ο εργαζόμενος σε έρευνα που διεξήγαγαν σε εργαζομένους σε λιανεμπόριο.

Πρόσφατη αρθρογραφία συνδέει θετικά το πλεόνασμα προσόντων με την αύξηση των αντιπαραγωγικών εργασιακών συμπεριφορών (Liu και συν, 2015). Οι αντιπαραγωγικές συμπεριφορές στο χώρο εργασίας, αποτελούν ενεργητικές συμπεριφορές, όπως επιθετικότητα, κλοπές, αλλά και πιο παθητικές συμπεριφορές όπως εσκεμμένη ανυπακοή σε θέματα εργασίας, και συνειδητά λανθασμένη εκτέλεση των εργασιών (Fox και συν., 2001). Οι αντιπαραγωγικές εργασιακές συμπεριφορές (Counterproductive Work Behavior, CWB) διακρίνονται σε αυτές που κατευθύνονται σε βάρος του εργοδότη, εάν δηλαδή οι ανεπιθύμητες ενέργειες σκοπεύουν να βλάψουν τον οργανισμό (επίκριση οργανωτικών πολιτικών) και σε αυτές που είναι επιβλαβείς για τους λοιπούς μέσα στον οργανισμό. Στην έρευνα που διεξήγαγαν διαπίστωσαν ότι το πλεόνασμα προσόντων μπορεί να οδηγήσει στη μείωση της αυτοεκτίμησης του ατόμου, η οποία σχετίζεται με τον οργανισμό (Organizational Based Self Esteem, OBSE), ενώ παράλληλα διαπίστωσαν ότι αυξάνει τον θύμο των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους, δύο έννοιες που αποτέλεσαν διαμεσολαβητικούς παράγοντες στις σχέσεις που εξέτασαν.

Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα προσόντων συχνά αποτελούν απειλή για τον ίδιο τον οργανισμό διότι υπάρχουν μεγάλες πιθανότητες να βιώσουν την εργασιακή ανία

και να μειώσουν την απόδοση τους. Οι ίδιοι έχουν την αίσθηση ότι οι γνώσεις, οι ικανότητες και οι δεξιότητες τους δεν χρησιμοποιούνται πλήρως και το εργασιακό περιβάλλον τους που χαρακτηρίζεται από χαμηλή διέγερση. Βιώνουν το αίσθημα της ανίας όταν οι προκλήσεις είναι ελάχιστες ή επικρατεί μία μονοτονία και σταθερότητα, και η ένταση της αυξάνεται εάν συνδυαστεί με την έλλειψη δυνατότητας προαγωγής και εξέλιξης. (Erdogan, 2011 a,b).

Μία από τις σημαντικότερες επιπτώσεις του πλεονάσματος προσόντων είναι αυτή της απόδοσης στην εργασία. Οι έρευνες αυτής της σχέσης, ήτοι του αντιλαμβανομένου πλεονάσματος προσόντων και της απόδοσης των εργαζομένων είναι αμφίλογες και θα εξεταστούν σε επόμενο κεφάλαιο.

## **2.3.-Εργασιακή απόδοση**

### **2.3.1-Έννοια**

Η έννοια της απόδοσης (performance) στον τομέα της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς έχει αλλάξει τα τελευταία χρόνια. Το ενδιαφέρον της έρευνας έχει μετατοπιστεί και δεν εστιάζει μόνο στις θέσεις εργασίας και στα προκαθορισμένα καθήκοντα, αλλά και σε μία ευρύτερη κατανόηση των εργασιακών ρόλων σε ένα δυναμικό εργασιακό και οργανωσιακό περιβάλλον.

Στις πρώτες έρευνες, η εργασιακή απόδοση αξιολογούνταν ως προς την επάρκεια με την οποία ο εργαζόμενος εκτελούσε τα καθήκοντά που καθορίστηκαν αρχικώς στην περιγραφή της θέσεως εργασίας του. Εάν ο εργαζόμενος εκτελούσε ορθά και όλα τα καθήκοντα που του είχαν ανατεθεί σημείωνε μία αυξημένη απόδοση. Η αποτελεσματικότητα του εργαζόμενου δηλαδή αξιολογούνταν εάν είχε καταφέρει να εκτελέσει τις καθορισμένες συμπεριφορές της εργασίας (Griffin και συν., 2007).

Η συνεχώς όμως μεταβαλλόμενη φύση της εργασίας και των οργανισμών είχαν σαν αποτέλεσμα να αμφισβητηθούν οι παραδοσιακές απόψεις για την εργασιακή απόδοση. Οι πρώιμες προσεγγίσεις για την απόδοση δεν λάμβαναν υπόψη το πλήρες φάσμα των συμπεριφορών οι οποίες συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα ειδικά σε περιόδους που τα εργασιακά συστήματα χαρακτηρίζονται από αβεβαιότητα και αλληλεξαρτήσεις (Campbell και συν, 1993). Με σκοπό να αρθεί αυτός ο περιορισμός δημιουργήθηκαν νέα μοντέλα τα οποία περιλαμβάνουν ένα εκτεταμένο σύνολο ευθυνών, όπως είναι η Συμπεριφορά του Οργανωσιακού Πολίτη (Smith,1983), η προσαρμοστική συμπεριφορά και η προληπτική

συμπεριφορά (proactivity), η οποία αναφέρεται στην αναμενόμενη δράση των εργαζομένων προκειμένου να επηρεάσουν τον εαυτό τους και το περιβάλλον τους (Grand,2000).

Ειδικότερα, οι συγγραφείς συμφωνούν ότι όταν εννοούμε απόδοση πρέπει να διακρίνουμε δύο διαστάσεις. Η πρώτη έχει να κάνει με την δράση (δηλαδή συμπεριφορά) και η άλλη με το αποτέλεσμα της (Campbell,1990). Η πρώτη διάσταση αναφέρεται σε αυτό που κάνει ο εργαζόμενος στην εργασία του και περιλαμβάνει συμπεριφορές, όπως η συναρμολόγηση μερών ενός κινητήρα αυτοκινήτου, η πώληση προσωπικών υπολογιστών, η διδασκαλία ανάγνωσης σε παιδιά δημοτικού σχολείου ή χειρουργικές επεμβάσεις. Δεν εμπίπτουν όλες οι συμπεριφορές στην έννοια της απόδοσης, αλλά μόνο εκείνες οι οποίες είναι σχετικές με τους στόχους των οργανισμών. Απόδοση είναι ο λόγος για τον οποίο ο οργανισμός προσλαμβάνει κάποιον να κάνει κάτι, και να το κάνει καλά (Campbell και συν, 1993). Η δεύτερη διάσταση αναφέρεται στις αξιολογήσεις των αποτελεσμάτων της απόδοσης, όπως δηλαδή στην οικονομική αξία των πωλήσεων. Επομένως, η απόδοση δεν ορίζεται μόνο από την δράση, αλλά και από τη διαδικασία κρίσης και αξιολόγησης. Είναι μία συνάρτηση δεξιοτήτων, ικανοτήτων, γνώσεων και κινήτρων που περιέχονται σε μία θέση εργασίας και αποτελούν πεδίο δράσης τους εργαζομένου.

Σύμφωνα με τον Ng και Feldman (2009), η έννοια της απόδοσης των εργαζομένων έχει διευρυνθεί τα τελευταία χρόνια και περιλαμβάνει τις βασικές συμπεριφορές, ήτοι την εκτέλεση των καθηκόντων που περιγράφονται στη θέση εργασίας, τις εθελοντικές συμπεριφορές και τις αντιπαραγωγικές συμπεριφορές στο χώρο εργασίας. Όπως έχει υποστηριχτεί και αναφερθεί, οι συμπεριφορές των εργαζομένων που μπορούν να συμβάλλουν στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού έχουν από καιρό προσελκύσει το ενδιαφέρον των ερευνητών και των επαγγελματιών. Οι ερευνητές έχουν διακρίνει την εργασιακή απόδοση σε απόδοση εντός ρόλου (in- role) και σε απόδοση εκτός ρόλου (extra- role).

Η συμπεριφορά εντός ρόλου αναφέρθηκε από τον Katz και συν.(1966) για πρώτη φορά και επίσημα και συμπεριλαμβάνει τη συμπεριφορά του βασικού έργου. Ισχυρίστηκαν ότι η απόδοση εντός του ρόλου είναι η συμπεριφορά που περιγράφεται και ορίζεται ως ένα μέρος της εργασίας του εργαζομένου και αντανάκλαται στο επίσημο σύστημα μισθοδοσίας του οργανισμού. Η απόδοση εντός ρόλου περιλαμβάνει τις ενέργειες εκείνες που αναμένονται ή απαιτούνται για την ολοκλήρωση των επίσημων καθηκόντων και ευθυνών, όπως αυτές περιγράφονται στην περιγραφή της θέσεως εργασίας (Williams και Anderson, 1991). Οι



οργανισμοί για αυτή την απόδοση προσφέρουν ανταμοιβές, όπως διακρίσεις και αύξηση μισθού, ενώ οι εργαζόμενοι οι οποίοι δεν πράττουν λαμβάνουν τιμωρίες, οι οποίες κυμαίνονται από μείωση μισθού μέχρι και απόλυση.

Οι συμπεριφορές αποδόσεων εκτός ρόλου (extra-role) είναι ορισμένες συμπεριφορές των εργαζομένων οι οποίες δεν αποτελούν μέρος των επίσημων απαιτήσεων της εργασίας τους, διότι δεν μπορούν να προκαθοριστούν ή να απαιτηθούν εκ των προτέρων για μια συγκεκριμένη εργασία, αλλά βοηθούν στην ομαλή λειτουργία του οργανισμού ως κοινωνικού συνόλου. Ορισμένες τέτοιες συμπεριφορές είναι η βοήθεια στους συναδέλφους με προβλήματα που σχετίζονται με την εργασία, η αποδοχή παραγγελιών χωρίς αναστάτωση, η διατήρηση της καθαριότητας και σωματικής υγιεινής στο χώρο εργασίας, η προστασία και η διατήρηση των οργανωσιακών πόρων (Bateman και Organ, 1983).

### **2.3.2.-Συμπεριφορά του Οργανωσιακού Πολίτη**

Τις τελευταίες δεκαετίες το ερευνητικό ενδιαφέρον έχει επικεντρωθεί στην έννοια της Συμπεριφοράς του Οργανωσιακού Πολίτη (ΣΟΠ)/ Φιλότιμης Εργασιακή Συμπεριφορά/Εθελοντικής Οργανωσιακής Συμπεριφοράς (ΕΟΣ), στους παράγοντες που την προκαλούν και στα αποτελέσματα αυτής. Μεγάλο μέρος της επιτυχίας των οργανισμών οφείλεται στους ίδιους τους εργαζομένους και στη συμπεριφορά που έχουν κατά την ώρα εργασίας διότι πολλοί είναι αυτοί οι οποίοι δεν ολοκληρώνουν απλώς τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί, αλλά δρουν και εκπληρώνουν καθήκοντα που δεν αναφέρονται στην περιγραφή της θέσης εργασίας και ωφελούν τόσο τον οργανισμό, όσο και τους συναδέλφους τους.

Η έννοια της Συμπεριφοράς του Οργανωσιακού Πολίτη παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον και έχει τις ρίζες της στο μακρινό παρελθόν. Η ιδέα της ΣΟΠ αρχικώς διατυπώθηκε από τον Chester Barnard ως η προθυμία των ατόμων να συνεργάζονται με τους οργανισμούς (Barnard,1938). Όρισε τη συνεργασία ως αυθεντικό περιορισμό του εαυτού κάθε ατόμου, πραγματική εθελοντική υπηρεσία χωρίς ανταμοιβές και υποταγή προσωπικών συμφερόντων για την ευημερία του οργανισμού. Οι Katz και Kahn (1966) στο έργο τους υποστήριξαν ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να πράττουν περισσότερο απ' όσα περιγράφονται στις θέσεις εργασίας τους, έτσι ώστε οι οργανισμοί να επιτύχουν τους στόχους τους, κάτι όμως που θα συμβεί εάν και οι οργανισμοί παρέχουν κίνητρα.

Ο Organ (1988), ο οποίος θεωρείται πατέρας της έννοιας, όρισε λίγα χρόνια αργότερα την ΣΟΠ ως «την ατομική προαιρετική συμπεριφορά, η οποία δεν αναγνωρίζεται άμεσα ή ρητά από το επίσημο σύστημα ανταμοιβών, αλλά προάγει την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού»(σελ. 4). Δεδομένου ότι η ΣΟΠ είναι προαιρετική και σχετίζεται με την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού, ένα σημαντικό ζήτημα είναι να παρέχονται κίνητρα που στηρίζονται στην ΣΟΠ. Ο ίδιος χαρακτήρισε τα άτομα που εμφανίζουν την προαιρετική αυτή συμπεριφορά πέραν των καθηκόντων τους ως «Οργανωσιακούς Πολίτες» Στην συνέχεια, ο Organ (1997) προσπαθώντας να διορθώσει τις ασάφειες όρισε ότι η ΣΟΠ είναι η απόδοση που υποστηρίζει το κοινωνικό και ψυχολογικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λαμβάνει χώρα η εκτέλεση των καθηκόντων. Πρόκειται για δύο διαφορετικές έννοιες που μπορούν να εμφανιστούν και τόνισε ότι η ΣΟΠ μπορεί υπό ορισμένες συνθήκες να επιβληθεί και να οδηγήσει σε συστηματικές ανταμοιβές.

Ενώ ένα μεγάλο μέρος της έρευνας έχει μελετήσει την ΣΟΠ ως συνολικό μέτρο, οι Podsakoff και συνεργάτες του (2009) προσπάθησαν να μελετήσουν και να κατηγοριοποιήσουν τα κίνητρα εμφάνισης της και συμπεριέλαβαν τις συμπεριφορές των εργαζομένων και τις προσωπικές τους αντιλήψεις περί ακεραιότητας, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, τις συμπεριφορές ηγέτη και τα χαρακτηριστικά που συνδέονται με τα διάφορα καθήκοντα που καλούνται να εκτελέσουν.

### **2.3.3.-Διαστάσεις και Διακρίσεις**

Πολλοί ερευνητές προσπάθησαν να προσεγγίσουν και να ορίσουν τις επιμέρους διαστάσεις της έννοιας προκειμένου η έννοια να γίνει πιο κατανοητή. Ειδικότερα, ο Organ (1988) όρισε πέντε διαστάσεις σε δύο ευρύτερες κατηγορίες:

a.- τον αλτρουισμό (altruism), ο οποίος περιλαμβάνει όλες τις συμπεριφορές εκείνες που είναι προαιρετικές και στοχεύουν στην παροχή βοήθειας προς ένα συγκεκριμένο αποδέκτη σχετικά με οργανωσιακά θέματα ή καθήκοντα. Ο εργαζόμενος με την ιδιότητα του καλού και συνετού μέλους βοηθάει τους άλλους εργαζομένους με σκοπό να φέρουν σε πέρας τα εργασιακά τους καθήκοντα και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν,

b.- την γενναιοδωρία (courtesy), που περιλαμβάνει χειρονομίες προς παροχή βοήθειας για την αντιμετώπιση ή αποφυγή προβλημάτων που εμφανίζονται σε συγκεκριμένα άτομα στο χώρο εργασίας,

c.- την ιπποτική συμπεριφορά (sportsmanship), δηλαδή τη φύση των εργαζομένων που είναι πρόθυμοι να ανέχονται ενοχλητικές συμπεριφορές και να εργάζονται χωρίς να γκρινιάζουν και να διατυπώνουν συνεχώς παράπονα κωλυσιεργώντας,

d- την πολιτική αρετή (civic virtue), η οποία περιλαμβάνει τη συμμετοχή στα δρώμενα και την υιοθέτηση της κουλτούρας του κάθε οργανισμού. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν με τη θέληση τους σε εκδηλώσεις των οργανισμών και συχνά διατυπώνουν γνώμες για πολιτικές που εφαρμόζονται ή επρόκειτο να εφαρμοστούν, και τέλος

e.- την ευσυνειδησία (conscientiousness), η οποία αναφέρεται στην απρόσωπη συμπεριφορά του εργαζομένου που ωφελεί τόσο τους άλλους εργαζόμενους, όσο και τον οργανισμό ως σύνολο. Περιλαμβάνει καθήκοντα πέρα από τις απαιτήσεις του οργανισμού, όπου οι εργαζόμενοι δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στις λεπτομέρειες και στους κανόνες.

Πρόσφατες έρευνες έχουν κατηγοριοποιήσει τις ανωτέρω διαστάσεις σε δύο ευρύτερες κατηγορίες, ήτοι σε συμπεριφορά που στρέφεται στο άτομο- συνάδελφο (OCBI) και σε συμπεριφορά που στρέφεται προς τον οργανισμό (OCBO) (Williams και Anderson, 1991). Πρόκειται για ένα πιο ολοκληρωμένο πλαίσιο εξέτασης της ΣΟΠ, η οποία διακρίνεται βάσει τον επιδιωκόμενο στόχο ή την κατεύθυνση της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Αναλυτικότερα, όταν ένα μέλος με την ιδιότητα του καλού μέλους ενός οργανισμού προσφέρει επιπλέον έργο προς όφελος άλλων ανθρώπων-συναδέλφων τότε έχουμε την διαπροσωπική ΣΟΠ, ενώ όταν προσφέρει επιπλέον έργο για την προαγωγή της απόδοσης του οργανισμού ως συνόλου τότε εμφανίζεται η οργανωσιακή ΣΟΠ. Η διαπροσωπική ΣΟΠ υποστηρίζεται ότι περιλαμβάνει αλtruισμό, διατήρηση ειρήνης και συμπεριφορές που στοχεύουν στην παροχή βοήθειας προς άλλους, ενώ η οργανωσιακή ΣΟΠ την ευσυνειδησία, την ακεραιότητα του εργαζόμενου, τη δέσμευση στους στόχους του οργανισμού, την ανάληψη ευθύνης και, τέλος, την προώθηση του οργανισμού.

Ο Podsakoff και οι συνεργάτες του (2009) ανακάλυψαν ότι η διαπροσωπική ΣΟΠ μπορεί να σχετίζεται με την βαθμολογία της αξιολόγησης των αποδόσεων και τις ανταμοιβές των εργαζομένων, ενώ η οργανωσιακή ΣΟΠ βρέθηκε να σχετίζεται με την αποδοτικότητα των εργαζομένων, τον κύκλο εργασιών του οργανισμού και την παραγωγικότητα μεταξύ των εργαζομένων.

### **2.3.4.-Πλεόνασμα προσόντων και απόδοση εργαζομένων**

Το μεγαλύτερο μέρος των ερευνητών, πέραν των εργασιακών στάσεων και συμπεριφορών που σχετίζονται με το πλεόνασμα προσόντων έχει επικεντρωθεί στη μελέτη της σχέσης του πλεονάσματος προσόντων με την απόδοση των εργαζομένων. Πρόσφατες έρευνες κατέληξαν ότι τα υψηλά επίπεδα εκπαίδευσης συνδέονται θετικά με την βασική απόδοση στην εργασία, ενώ παράλληλα αυξάνουν την Συμπεριφορά του Οργανωσιακού Πολίτη (OCB) και μειώνουν τις αντιπαραγωγικές συμπεριφορές (Ng και Feldman 2009). Από την έρευνα τους προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι με υψηλό μορφωτικό επίπεδο τείνουν να εμφανίζουν μεγαλύτερη δημιουργικότητα και να επιδεικνύουν περισσότερες οργανωσιακές συμπεριφορές. Η δημιουργικότητα ωθεί τους εργαζόμενους να προτείνουν νέες και χρήσιμες ιδέες και λύσεις που είναι αναγκαίες, και οι οποίες σχετίζονται με την άσκηση των καθηκόντων τους και με τις διαδικασίες προς όφελος και του οργανισμού και των λοιπών εργαζομένων. Αυτές οι πρόσφατες έρευνες, οι οποίες αντιφάσκουν με τον Feldman (1996), υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα προσόντων είναι ικανοί να εκτελούν τα καθήκοντα τους σε υψηλά επίπεδα απόδοσης.

Προκειμένου να μελετηθεί καλύτερα και πιο αποτελεσματικά η σχέση της εργασιακής απόδοσης με το πλεόνασμα προσόντων ο McKee Ryan (2011) λόγω των διαφορετικών αποτελεσμάτων διέκρινε τρεις τομείς μελέτης της απόδοσης: 1.- την αυτοαξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, 2.- την αξιολόγηση από τους προϊσταμένους εντός και εκτός εργασίας και 3.- την αντικειμενική μέτρηση της απόδοσης. Τα ευρήματα είναι μεικτά, διότι δεν είναι λίγες εκείνες οι έρευνες που έχουν συμπεράνει την αρνητική σχέση του πλεονάσματος προσόντων με την απόδοση από την εργασία.

Αναλυτικότερα, οι Bolino και Feldman (2000) υποστήριξαν ότι εκπατισμένοι εργαζόμενοι οι οποίοι θεωρούν τους εαυτούς με περισσότερα προσόντα από τα απαιτούμενα για την εργασία τους δηλώνουν ότι έχουν χαμηλή απόδοση. Εργαζόμενοι με μερική απασχόληση εθνικού μείγματος ανέφεραν επίσης χαμηλότερες αποδόσεις για τον εαυτό τους από τους εργαζόμενους πλήρους εργασίας (Marchese και Ryan, 2001). Οι Luksyte και συν.(2011) υποστήριξαν ότι οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι έχουν πλεόνασμα προσόντων έχουν την τάση να συμμετέχουν σε ανεπιθύμητες αντιπαραγωγικές συμπεριφορές. Σε αντίθεση με τα ανωτέρω αποτελέσματα, οι Fine και Nevo (2008) διατύπωσαν υστέρη από έρευνα τους σε υπαλλήλους τηλεφωνικού κέντρου ότι η σχέση μεταξύ πλεονάσματος και απόδοσης ήταν σταθερά θετική. Οι Erdogan και Bauer's (2009) σε ερευνά τους βρήκαν

θετική, αλλά όχι σημαντική τη σχέση μεταξύ των δύο εξεταζόμενων εννοιών, αντιληπτικού πλεονάσματος και απόδοσης από την εργασία. Ειδικότερα, ο McKee Ryan (2011) συμπεραίνει ότι οι εργαζόμενοι με περισσότερα προσόντα απ' ότι απαιτούνται είναι ικανοί για υψηλά επίπεδα απόδοσης όταν, πρώτον, ο οργανισμός παρέχει προκλήσεις και ευκαιρίες για πρόοδο και εξέλιξη, δεύτερον, εκπληρώνει το ψυχολογικό τους συμβόλαιο και τρίτον, ενδυναμώνει τους εργαζομένους να δώσουν τον καλύτερο τους εαυτό.

Οι Russell και συν. (2015) διατυπώνουν ότι οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα προσόντων αποτελούν έναν μη ορθά εκμεταλλεύσιμο ανθρώπινο πόρο για τους οργανισμούς, ο οποίος εάν εκμεταλλευτεί σωστά και αξιοποιηθεί θα βελτιωθεί τόσο η προσωπική, όσο και η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, με συνέπεια να δημιουργηθεί διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αναλυτικότερα, υποστηρίζουν ότι εάν οι οργανισμοί παρέχουν ευκαιρίες στους εργαζομένους για να συμμετάσχουν σε εμπειρίες ανάπτυξης της σταδιοδρομίας τους, όπως με τη δημιουργία θέσεων εργασίας, με την άτυπη ηγεσία και με τις σχέσεις καθοδήγησης, οι εργαζόμενοι θα αρπάξουν τις ευκαιρίες αυτές και θα αξιοποιήσουν τις πρόσθετες γνώσεις, ικανότητες και εμπειρίες τους. Εξάλλου, η κεφαλαιοποίηση των εργαζομένων με υψηλή εξειδίκευση θα έχει θετικά αποτελέσματα τόσο για τους εργαζομένους (αυξημένη φήμη και ικανοποίηση από την εργασία), όσο και για τον οργανισμό (αυξημένη οργανωσιακή δέσμευση).

## **2.4.-Τραπεζικός κλάδος**

### **2.4.1.-Η οικονομική κρίση και η επίδραση της στο τραπεζικό σύστημα.**

Το χρηματοπιστωτικό σύστημα βρίσκεται εδώ και χρόνια σε σταυροδρόμι δύσκολων επιλογών λόγω της χρηματοοικονομικής κρίσης που ξέσπασε έντονα το φθινόπωρο του 2008 και η οποία έχει επηρεάσει ολόκληρο τον κόσμο. Αν και η παγκοσμία οικονομία έδειξε τα πρώτα σημάδια ανάκαμψης, η ελληνική αγορά συνεχίζει να πλήττεται από τους αρνητικούς ρυθμούς ανάπτυξης, πτώση οικονομικών δραστηριοτήτων και από την συνεχή αύξηση των επιτοκίων στον τραπεζικό κλάδο.

Επίκεντρο της κρίσης αναδείχτηκε η Ελλάδα με το μεγάλο δημόσιο χρέος και το δημοσιονομικό έλλειμμα της, παράγοντες που οδήγησαν το ελληνικό κράτος στην ένταξη του στο μηχανισμό στήριξης του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου. Η χρηματοδότηση έγινε υπό τον όρο ότι η Ελλάδα θα λάβει μέτρα δημοσιονομικής πολιτικής και εξυγίανσης για να

αποφευχθεί ο κίνδυνος της χρεοκοπίας, ο οποίος θα είχε ανεξέλεγκτες συνέπειες και για ολόκληρη τη ζώνη του ευρώ (Porzecanski, 2012). Εξαιτίας όμως της συμφωνίας με την Ευρωπαϊκή Ένωση, την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ), αλλά και της κακής διαχείρισης από τις εκάστοτε αναξιόπιστες κυβερνήσεις (Oldani και Paolo, 2010) η οικονομία της χώρας γενικότερα και η οικονομία των Τραπεζών έχουν μπει σε επώδυνη πορεία και δημιουργείται επιτακτικά η ανάγκη προσαρμογής για επιβίωση.

Στην Ελλάδα τα δύο πρώτα χρόνια της κρίσης το τραπεζικό σύστημα δεν υπέστη τις απώλειες που καταγράφηκαν σε άλλες χώρες. Οι πρώτες συνέπειες ήταν συγκριτικά πιο ήπιες, διότι δεν υπήρχε τόσο στενή σχέση με το βρετανικό και αμερικανικό σύστημα (Κότιος, 2011), αλλά και διότι τα ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα δεν διέθεταν «τοξικά ομόλογα» (Γκόγκας, 2008) Υπέστη όμως, βαθμιαία πτώση, η οποία προκάλεσε την υποβάθμιση της πιστοληπτικής ικανότητας της χώρας και συμπαρέσυρε το τραπεζικό σύστημα σε ανάλογη υποβάθμιση.

Ειδικότερα, εξαιτίας της δίνης τα πιστωτικά ιδρύματα καλούνται να λειτουργήσουν σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και ασταθές περιβάλλον με σημαντικές προκλήσεις. Προκειμένου να συνεχίσουν τις εργασίες τους απαιτούνται συνεχείς και οργανωμένες προσπάθειες διεθνών οργανισμών, κυβερνήσεων και άλλων τραπεζών για την αντιμετώπιση της κρίσης.

Η χρηματοδότηση των ελληνικών πιστωτικών Τραπεζών παρουσιάζει σημαντικές δυσκολίες εξαιτίας του χρέους. Χαρακτηριστική είναι η χαμηλή κερδοφορία και η μείωση των καταθέσεων (Vassiliadis και συν., 2012), κατάσταση που έγινε πιο έντονη ιδιαίτερα μετά την επιβολή των Capital Controls, καθώς οι πολίτες άρχισαν τις αποταμιεύσεις στους ιδιωτικούς τους χώρους.

Τα πιστωτικά ιδρύματα προσπαθώντας να ξεπεράσουν αυτή την απειλή πραγματοποιούν συνεχώς σημαντικές αλλαγές και τροποποιήσεις στην λειτουργία τους, στους στόχους τους και στα προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρουν. Συμπερασματικά, η κατάσταση στην οποία έχει περιέλθει η ελληνική οικονομία και το ελληνικό τραπεζικό σύστημα, καθιστά αναγκαία τη χάραξη μιας αποτελεσματικής πολιτικής, ώστε η οικονομία να ανθίσει και ο τραπεζικός κλάδος να καρποφορήσει.

## **2.4.2.-Χαρακτηριστικά Τραπεζικού κλάδου**

### **2.4.2.1.-Ανταγωνισμός**

Ο διεθνής ανταγωνισμός στον χρηματοπιστωτικό κλάδο άρχισε να διαφαίνεται πολύ νωρίς και με το πέρασμα των χρόνων συνεχώς αυξάνεται. Κύρια αιτία της συνεχόμενης αύξησης του ανταγωνισμού αποτελεί το διεθνές εμπόριο με την ταυτόχρονη κατάργηση των συνόρων και την παγκοσμιοποίηση. Τα πιστωτικά ιδρύματα για να μην μείνουν αδρανή άρχισαν να επεκτείνονται σε διεθνείς αγορές, και έτσι δημιουργήθηκε μία πολύπλοκη ανταγωνιστική αγορά (Quack και συν, 1995). Ο τραπεζικός κλάδος είναι αυτός που αντιμετωπίζει όλο και περισσότερο τον ανταγωνισμό και καλείται να εφαρμόσει νέες στρατηγικές προκειμένου να επιβιώσει και να κερδοσκοπήσει, καθώς απελευθερώθηκε ολοκληρωτικά και εισήχθησαν νέες τεχνολογίες και χρηματοοικονομικά προϊόντα (Liargovas και Repousis, 2011)

Επιπρόσθετα, αξίζει να αναφερθεί ότι τα πιστωτικά ιδρύματα επιδιώκουν τη μεγιστοποίηση των κερδών τους και ταυτόχρονα την ελαχιστοποίηση του κινδύνου τον οποίο αναλαμβάνουν, δύο επιδιώξεις οι οποίες είναι σε μεγάλο βαθμό αντίθετες. Όσο μεγαλύτερος είναι ο όγκος των δανείων που χορηγεί μία τράπεζα, τόσο πιο πολλά είναι τα έσοδα της και, συνεπώς και τα κέρδη της, αλλά και τόσο ανεβαίνει ο κίνδυνος της απώλειας χρηματικών κεφαλαίων αυτών. Οι συγκρούσεις μεταξύ των ιδρυμάτων αυτών είναι τεράστιες, καθώς το καθένα θέλει να κυριαρχήσει στο χώρο.

### **2.4.2.2.-Νέες τεχνολογίες**

Ακριβώς όπως το οικονομικό περιβάλλον αλλάζει συνεχώς, έτσι αλλάζει και η τεχνολογία που χρησιμοποιείται για τον χειρισμό των πληροφοριών στα τραπεζικά συστήματα. Οι νέες τεχνολογίες, ιδίως η αποθήκευση και η επεξεργασία των δεδομένων παίζουν σημαντικό ρόλο σε διάφορες πτυχές των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα, οι τεχνολογίες αυτές συμβάλλουν στην παραγωγή, στη λήψη αποφάσεων από τους ειδικούς, διευκολύνουν και βοηθούν στην παροχή συμβουλών προς τους πελάτες-εντολείς, αλλά και στο έργο της εκπαίδευσης και της κατάρτισης των εργαζομένων (Bournois-Torchy, 1992). Οι εργαζόμενοι με τη βοήθεια της τεχνολογίας παρέχουν υπηρεσίες υψηλής και άριστης ποιότητας με στόχο την ικανοποίηση του πελατολογίου και την προσέλκυση των πελατών των ανταγωνιστών.

### 2.4.2.3.-Εξαγορές και συγχωνεύσεις

Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις απασχολούν τα στελέχη των τραπεζών τόσο των ελληνικών, όσο και των διεθνών τραπεζών και συχνά δημιουργούν έντονα προβλήματα. Ο τραπεζικός ελληνικός κλάδος είναι ο μεγαλύτερος πρωταγωνιστής του φαινομένου των εξαγορών και των συγχωνεύσεων που συνέβησαν τις τελευταίες δεκαετίες στον ελληνικό χώρο κατά το δεύτερο ήμισυ του έτους 1990 (Αθανασόγλου και συν. 2005). Αυτή η στρατηγική έχει αποδειχθεί επιτυχημένη για τις τράπεζες που την υιοθέτησαν καθώς είχαν καλύτερες αποδόσεις σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους που δεν προχώρησαν σε συγχωνεύσεις και εξαγορές (Mylonidis και συν. 2005).

Βασικό χαρακτηριστικό της τραπεζικής αγοράς είναι οι γρήγοροι ρυθμοί με αποτέλεσμα να δημιουργείται η ανάγκη για μεγαλύτερα ίδια κεφάλαια, ώστε να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της αγοράς και να αντιμετωπίσουν τον συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνισμό. Η νέα πραγματικότητα που δημιουργήθηκε τους ανάγκασε να καταφύγουν στις συνέργειες, οι οποίες δεν είχαν πάντα θετικά αποτελέσματα κυρίως λόγω της διαφορετικής κουλτούρας και φιλοσοφίας.

Ένας από τους βασικότερους λόγους πίσω από τις τραπεζικές εξαγορές και συγχωνεύσεις είναι οι οικονομίες κλίμακας. Τα πιστωτικά ιδρύματα με αυτόν τον τρόπο επιδιώκουν τη μείωση του λειτουργικού τους κόστους με μείωση του δικτύου των καταστημάτων και του προσωπικού τους, με την ταυτόχρονη ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών και συστημάτων διαχείρισης κινδύνου (Martynova και Rennenberg, 2006). Επιπλέον, οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις οδηγούν σε αύξηση του μεριδίου αγοράς διότι στοχεύουν σε μεγαλύτερο αριθμό πελατών μέσω του νέου δικτύου καταστημάτων που δημιουργείται, παρέχοντας παράλληλα και μεγαλύτερο όγκο προϊόντων και υπηρεσιών.

Λόγω της έντονης ανταγωνιστικότητας της τραπεζικής αγοράς και της κρίσης οι τράπεζες επιδιώκουν τη μεγέθυνση τους, προκειμένου να επωφεληθούν από την ισχύ τους στην αγορά και το μεγάλο κεφάλαιο που θα δημιουργηθεί. Με τον τρόπο αυτό μία τράπεζα αρχίζει και εξαφανίζει σιγά σιγά τους εν δυνάμει ανταγωνιστές της και ισχυροποιείται στην αγορά. Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις έχουν δηλαδή και ένα αμυντικό χαρακτήρα, ήτοι οι τράπεζες επιδιώκουν να ισχυροποιήσουν τη θέση τους στην αγορά αποτρέποντας την



εξαγορά τους από κάποια ισχυρότερη ανταγωνίστρια που θέλει να επεκταθεί (Ρομπότης, 2003).

Σύμφωνα με τους Schuler και Jackson (2001) υπάρχουν οι εξής λόγοι για τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές:

- 1.- Κυριαρχία στην αγορά, οικονομίες κλίμακας
- 2.-Κάθετες συγχωνεύσεις για πιο αποτελεσματικό έλεγχο των καναλιών
- 3.-Εξάπλωση του κινδύνου και μείωση κόστους
- 4.- Παγκόσμια ηγετική θέση στην αγορά
- 5.- Επιβίωση
- 6.- Απόκτηση ρευστότητας
- 7.-Ευελιξία, μόχλευση
- 8.- Μεγαλύτερη περιουσιακή κατάσταση
- 9.- Ταλέντο, γνώση και τεχνολογία
- 10.-Απόκτηση πλεονεκτήματος για περισσότερους συνδυασμούς

Από την άλλη πλευρά, μπορεί οι εξαγορές και συγχωνεύσεις να αντανακλούν την σύγχρονη τάση και να στοχεύουν στα ανωτέρω, ωστόσο μπορεί να εγκυμονούν κινδύνους και οι συμφωνίες αυτές να παρουσιάζουν σημαντικά μειονεκτήματα σε πολλούς τομείς, όπως στους εργαζομένους.

Αρχικώς, είναι πιθανό να εμφανιστεί μία δυσκολία στην εξοικείωση των εργαζομένων στον νέο εταιρικό δημιούργημα, το οποίο προέρχεται από την συνένωση διαφορετικών οργανισμών, είτε μέσω μίας εξαγοράς, είτε μίας συγχώνευσης λόγω της διαφορετικότητας της εταιρικής κουλτούρας, η οποία σε αυτές τις περιπτώσεις δημιουργεί εμπόδιο. Επιπλέον, είναι πιθανό να προκύψουν δυσκολίες προσαρμογής των εργαζομένων και διαφορές στις πρακτικές ανταμοιβών και αποδοχών. Συχνά παρατηρείται μείωση της απασχόλησης, μείωση προσωπικού και περικοπές υφιστάμενων θέσεων εργασίας. Λόγω της δημιουργίας της νέας τραπεζικής οντότητας συχνά χάνεται κάποιο κομμάτι της επιχειρηματικής δραστηριότητας και κατ' επέκταση δημιουργείται και η ανάγκη μείωσης των θέσεων εργασίας. Η αβεβαιότητα των εργαζομένων στο νέο δημιούργημα τους οδηγεί να βλέπουν τέτοιες συμφωνίες και πρακτικές επιφυλακτικά και διστακτικά.

### **2.4.3.-Σημασία διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού στον ελληνικό χρηματοπιστωτικό κλάδο.**

Προκειμένου να αντιμετωπιστεί η κρίση και οι συνεχείς προκλήσεις η ορθή και σωστή διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού στους οργανισμούς, και κυρίως στα πιστωτικά ιδρύματα κρίνεται αναγκαία. Με τον τρόπο αυτό θα περιοριστούν τα προβλήματα του εσωτερικού περιβάλλοντος σε περιόδους που το εξωτερικό περιβάλλον είναι γεμάτο κινδύνους και ιδιαίτερα ρευστό.

Η απασχόληση σε έναν οργανισμό είναι μία από τις σημαντικές πτυχές της σύγχρονης ζωής του ατόμου, το οποίο προσπαθεί να καλύψει τις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες του, διότι επηρεάζει την συμπεριφορά του και τις διαπροσωπικές του σχέσεις. Λαμβάνοντας υπόψη όλες τις δυσκολίες, τις προκλήσεις και την οικονομική κρίση που έχουν να αντιμετωπίσουν οι οργανισμοί και τα πιστωτικά ιδρύματα η διοίκηση των ανθρωπίνων παραγόντων θεωρείται υψίστης σημασίας για την βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, και ταυτόχρονα για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού.

Οι πρακτικές και οι αρχές διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού που έχουν αναπτυχθεί εφαρμόζονται όλο και περισσότερο στις σύγχρονες εταιρίες και στα πιστωτικά ιδρύματα με σκοπό να έχουν αποδοτικούς και ευχαριστημένους εργαζόμενους. Συγκεκριμένα, εδώ ανήκουν ο προγραμματισμός, η προσέλευση- επιλογή, η εκπαίδευση και ανάπτυξη, η αξιολόγηση, οι αμοιβές, οι εργασιακές σχέσεις και η παροχή ενός ασφαλούς, ηθικού και δίκαιου περιβάλλοντος για τους εργαζόμενους (Dessler, 2015).

Το χρηματοπιστωτικό σύστημα γίνεται ολοένα και πιο περίπλοκο τόσο από πλευράς λειτουργιών, όσο και από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει ώστε να αποτελέσει πόλο έλξης για τους καταναλωτές. Η αναγνώριση της σημασίας του ανθρωπίνου δυναμικού ως κυρίου πρωταγωνιστή μπορεί όχι μόνο να οδηγήσει στην επιτυχία, αλλά και να συμβάλει στην παραγωγή νέων ιδεών και πρωτοβουλιών για την αντιμετώπιση των προβλημάτων σε όλους τους τομείς, υπό την προϋπόθεση βέβαια ότι ο οργανισμός είναι αποδοτικός και δεν εμφανίζει άλλα μεγάλα προβλήματα.

Οι διαρκείς μεταβολές στον τραπεζικό κλάδο δημιουργούν την ανάγκη για ανθρώπους με εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρία, όχι μόνο στις ανώτερες διευθυντικές θέσεις εργασίας, αλλά σε όλες προκειμένου να είναι όλοι ικανοί οι εργαζόμενοι να εξυπηρετήσουν τους καταναλωτές, να συμβάλλουν στην επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν από τις συναλλαγές τους, και να προωθήσουν με επιτυχία τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Οι

εργαζόμενοι με αυτές τις γνώσεις και ικανότητες είναι αυτοί που δημιουργούν τις ισχυρές σχέσεις με τους πελάτες και είναι πιθανό να αποτελέσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Luthans και Youssef, 2004).

Ωστόσο, η προσέλκυση, η επιλογή και η διατήρηση των εργαζομένων με προσόντα και ικανότητες δεν είναι πάντα εύκολη υπόθεση. Η επιλογή των κατάλληλα καταρτισμένων υπαλλήλων είναι ζωτικής σημασίας, διότι η απόδοση του οργανισμού εξαρτάται κυρίως από τους εργαζόμενους του. Εργαζόμενοι με τα κατάλληλα προσόντα και την αρμόζουσα συμπεριφορά θα εκτελέσουν τα καθήκοντα τους καλύτερα από του υπάλληλους άνευ αυτών οι οποίοι δημιουργούν κωλύματα και καθυστερήσεις. Οι εργαζόμενοι αυτοί πρέπει να ενημερώνονται διαρκώς και να επιμορφώνονται λόγω των συνεχών αλλαγών.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι εξίσου σημαντική λειτουργία της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού διότι βοηθάει τα διευθυντικά στελέχη να παίρνουν αποφάσεις για προαγωγές, αυξήσεις μισθών ή για αλλαγή εργασιακών θέσεων. Επιπλέον, διευκολύνει το σχεδιασμό καριέρας και δίνει στους εργαζόμενους τη δυνατότητα εξέλιξης εντός του οργανισμού.

### **3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ**

#### ***3.1.-Αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων και Συμπεριφορά Οργανωσιακού Πολίτη.***

Το ενδιαφέρον και οι έρευνες για την έννοια ΣΟΠ (OCB) αυξήθηκε από το 1980, καθώς οι ερευνητές προσπάθησαν να αποδώσουν την έννοια με σαφήνεια και να τη μετρήσουν. Για να δοθεί μία πιο καθαρή εικόνα στη σύνθεση της έννοιας της ΣΟΠ, οι Williams και Anderson (1991) προέβησαν στη διάκριση της ΣΟΠ στις κατηγορίες που αναλύθηκαν ανωτέρω.

Ο Katz (1964) υποστήριξε ότι ένας οργανισμός που εξαρτάται αποκλειστικά από την καθορισμένη συμπεριφορά των εργαζομένων είναι ένα πολύ εύθραυστο σύστημα. Στην συνέχεια, ο Organ (1990) υποστήριξε ότι η προθυμία των εργαζομένων να συμμετάσχουν στην ΣΟΠ εξαρτάται από την πεποίθησή τους ότι ο οργανισμός τους αντιμετωπίζει δίκαια. Το αίσθημα του πλεονάσματος προσόντων μπορεί να ερμηνευθεί από ορισμένους εργαζόμενους ως το ότι δεν αντιμετωπίζονται δίκαια από τον οργανισμό.

Η θεωρία του ανθρωπίνου κεφαλαίου, καθώς και η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής μπορεί να συνδέσει το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων με την ΣΟΠ. Η θεωρία του ανθρωπίνου κεφαλαίου βασίζεται στην υπόθεση ότι τα άτομα κάνουν τις επιλογές τους επενδύοντας στο δικό τους ανθρώπινο κεφάλαιο (εκπαίδευση, γνώσεις ή δεξιότητες) ανάλογα με τις δικές τους προσδοκίες (McKee- Ryan και Harvey, 2011). Βάσει αυτής της θεωρίας, το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα μπορεί να εξηγηθεί ως η κατάσταση όπου το κεκτημένο κεφάλαιο ενός εργαζομένου είναι υψηλότερο από το αναγκαίο. Οι εργαζόμενοι επιδιώκουν να αναπτύξουν το ανθρώπινο κεφάλαιο στο μέγιστο, ωστόσο συχνά διστάζουν να επενδύσουν λόγω της αβεβαιότητας σχετικά με τις ικανοποιητικές αποδοχές και τα ανταλλάγματα. Κατά συνέπεια, είναι πιθανό στην περίπτωση του αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος ένας εργαζόμενος να είναι απρόθυμος να επενδύσει σε πρόσθετο ρόλο, δεδομένου ότι κατέχει ήδη πολλές ικανότητες και δεξιότητες. Επομένως, μπορεί να υποστηριχθεί ότι ο εργαζόμενος με το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων είναι λιγότερο πιθανό να εμφανίσει την ΣΟΠ.

Επιπλέον, η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (Homans, 1961, Blau, 1964) εξηγεί ότι τα συμβαλλόμενα μέρη επενδύουν σε μία συνεχή σχέση με την προσδοκία ότι αυτή η σχέση θα προσφέρει ανταμοιβές. Η θεωρία αυτή βασίζεται στην ιδέα ότι ένα πρόσωπο για το

οποίο ένας άλλος έχει προσφέρει μία υπηρεσία αναμένεται να εκφράσει την δική του ευγνωμοσύνη και την επιστροφή της υπηρεσίας όταν εμφανιστεί η ευκαιρία. Ωστόσο, αυτή η κοινωνική σχέση μπορεί να σταματήσει όταν ο ένας αντισυμβαλλόμενος δεν είναι ευχαριστημένος από την ανταλλακτική αυτή σχέση. Έτσι, και ο εργαζόμενος όταν αισθανθεί ότι κατέχει πλεόνασμα προσόντων αναμένεται ότι δεν θα διατηρήσει την ανταλλακτική σχέση με τον οργανισμό, δεδομένου ότι η εργασία του δεν επιβεβαίωσε τις προσδοκίες του. Συνεπώς, και οι δύο θεωρίες εξηγούν ότι οι εργαζόμενοι που νιώθουν ότι κατέχουν πλεόνασμα προσόντων δεν λαμβάνουν ικανοποιητικές ανταμοιβές με βάση τις δικές τους επενδύσεις και ικανότητες και ως εκ τούτου είναι απρόθυμοι να εκτελέσουν την επιπλέον συμπεριφορά, ήτοι την ΣΟΠ.

Εν κατακλείδι, η σχέση μεταξύ του αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων και της ΣΟΠ μελετάται συνεχώς τα τελευταία χρόνια, διότι αρχικώς μόνο εννοιολογικά επιχειρήματα διατυπώνονταν (Feldman, 1996, Liu και Wang, 2012). Επομένως, όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι κατέχουν το πλεόνασμα προσόντων θα είναι λιγότερο πρόθυμοι να συμμετάσχουν στην ΣΟΠ. Με βάση τα ανωτέρω αυτό οδηγεί στις εξής υποθέσεις:

H<sub>1</sub>.- Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων επηρεάζει αρνητικά την OCBI.

H<sub>2</sub>.- Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων επηρεάζει αρνητικά την OCBO.

### ***3.2.-Πλεόνασμα προσόντων και διάρρηξη Ψυχολογικού συμβολαίου.***

Οι Feldman και Turnley (1995) υποστήριξαν ότι η υποαπασχόληση μπορεί να οδηγήσει σε αντιλήψεις των εργαζομένων για παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου, οι οποίες μπορεί με τη σειρά τους να εμφανίσουν το συναίσθημα της απαισιοδοξίας σχετικά με την εργασία και τη σταδιοδρομία.

Όταν το πλαίσιο σχετικά με το τι οφείλει η μία πλευρά στην άλλη δεν είναι καλά καθορισμένο παρακωλύει την εκπλήρωση των οφειλών από τις πλευρές (McLean Parks και Kidder, 1994), και αυτό έχει ως αποτέλεσμα συχνά τη διάρρηξη και την παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου. Ο Feldman (1996) εξηγεί ότι οι εργαζόμενοι συχνά θεωρούν την υποαπασχόληση ως παραβίαση της ψυχολογικής τους συμβάσεως με τον εργοδότη τους (Rousseau, 1990).

Οι αναντιστοιχίες μεταξύ της εκπαίδευσης και της θέσεως εργασίας οδηγούν σε ανεπιθύμητα αποτελέσματα ανεξάρτητα το πως ορίζεται το πλεόνασμα προσόντων: αντικειμενικά (από τους εργοδότες ή τις μετρήσεις) ή υποκειμενικά (από τους εργαζομένους). Η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου σχετίζεται με μεγάλο αριθμό αντιδράσεων που συνδέονται με τη μείωση της αφοσίωσης στον οργανισμό, τη μείωση της ικανοποίησης και της απόδοσης (Robinson και Morrison, 1995). Οι εργαζόμενοι με αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων αισθάνονται ότι ο οργανισμός έχει παραβιάσει την ψυχολογική τους σύμβαση και δεν μπορεί να τους προσφέρει ότι οι ίδιοι αναμένουν. Το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι αυτό που επηρεάζει τις απόψεις και τις αντιλήψεις των εργαζομένων και κατ' επέκταση και τις συμπεριφορές αυτών. Επομένως, από τα ανωτέρω προκύπτει η υπόθεση ότι:

H<sub>3</sub>- Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων επηρεάζει θετικά τη διάρρηξη του Ψυχολογικού συμβολαίου.

### ***3.3.-Ψυχολογικό συμβόλαιο και Συμπεριφορά Οργανωσιακού Πολίτη***

Η βιβλιογραφία για το ψυχολογικό συμβόλαιο αναφέρει ότι οι πεποιθήσεις των εργαζομένων σχετικά με τους όρους και το καθεστώς της συμβάσεως εργασίας θα επηρεάσουν με τη σειρά τους τη συμπεριφορά τους (Rousseau, 1989; Robinson και Rousseau, 1994). Με βάση την ανωτέρω διαπίστωση οι Robinson και Morrison (1995) προέβλεψαν ότι οι πεποιθήσεις των εργαζομένων σχετικά με το βαθμό στον οποίο ο οργανισμός έχει εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του προς αυτούς θα επηρεάσει και την Συμπεριφορά του Οργανωσιακού Πολίτη. Έρευνες και μελέτες υποδεικνύουν ότι η εκπλήρωση του ΨΣ αποτελεί σημαντικό παράγοντα πρόβλεψης συμπεριφοράς εκτός ρόλου (Chang και συν., 2013) όπως είναι η ΣΟΠ.

Σύμφωνα με τους McLean Parks και Kidder (1994), η ΣΟΠ είναι η πρώτη που μπορεί να αποσυρθεί από τους εργαζομένους ως αντίδραση στη μεταχείριση που λαμβάνουν από τον οργανισμό. Η συμπεριφορά αυτή των εργαζομένων με το να μειώσουν ή να μην εμφανίσουν την ΣΟΠ έχει λιγότερα αρνητικά αποτελέσματα από το να μην εκπληρώνουν τα βασικά εργασιακά τους καθήκοντα, σύμφωνα με τους Turnley και Feldman (2000).(Coyle-Shapiro, 2002).

Οι Robinson και Morrison (1995) ισχυρίστηκαν ότι η αντιληπτική εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου θα επηρεάσει την ΣΟΠ, η οποία απευθύνεται στον οργανισμό. Όταν οι εργαζόμενοι πιστέψουν ότι ο οργανισμός δεν έχει εκπληρώσει τους όρους της ψυχολογικής συμβάσεως, είναι λιγότερο πιθανό να εμφανίσουν την ΣΟΠ. Η διάβρωση της εμπιστοσύνης και της καλής πίστης μειώνει την προθυμία του εργαζομένου να συμμετάσχει στη ΣΟΠ, καθώς αρχίζει να αδιαφορεί για τα πάντα. Η παραβίαση μίας υπόσχεσης μπορεί να θεωρηθεί ως μορφή αθέμιτης μεταχείρισης. Επομένως, η ΣΟΠ σύμφωνα με τους ανωτέρω εμφανίζεται μόνο στα πλαίσια μίας μοναδικής και αμοιβαίας ανταλλακτικής σχέσης και ενός ισχυρού ψυχολογικού συμβολαίου.

Επίκεντρο της έρευνας που διεξήγαγαν ο Turnley και οι συνεργάτες του (2003) ήταν να εξεταστεί εάν η εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου συνδέεται στενότερα με την ΣΟΠ που απευθύνεται στην οργανισμό (OCBO) ή στα άλλα άτομα (OCBI). Τα αποτελέσματα που προέκυψαν υποδεικνύουν ότι η εκπλήρωση των ψυχολογικών συμβολαίων συνδέεται στενότερα με την ΣΟΠ στον οργανισμό από ότι με αυτή που έχει αποδέκτες άλλα άτομα. Επομένως, σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι των οποίων οι ψυχολογικές συμβάσεις έχουν παραβιαστεί είναι πιο πιθανό να παρακρατούν αυτές τις συμπεριφορές που ωφελούν τον οργανισμό στο σύνολο του από το να παρακρατούν συμπεριφορές που τείνουν να ωφελούν άμεσα τους συναδέλφους τους. Ομοίως, όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι ο οργανισμός έχει υπερβεί τους όρους του ψυχολογικού συμβολαίου παρέχοντας περισσότερα είναι πιθανό να ανταποκριθούν και να προσφέρουν περισσότερα προς ωφέλεια του οργανισμού.

Οι Restubog και οι συνεργάτες του (2008) προσπάθησαν να προβλέψουν και να ερμηνεύσουν γιατί οι διάρρηξεις των ψυχολογικών συμβολαίων οδηγούν σε μείωση της ΣΟΠ και διατύπωσαν με ποιους τρόπους μπορούν οι οργανισμοί να αντιμετωπίσουν τις επιζήμιες συνέπειες της διάρρηξης και της παραβίασης. Οι συνέπειες απορρέουν από την αντίληψη ότι μια ψυχολογική σύμβαση έχει σπάσει, ακόμα και εάν δεν έχει κατά κυριολεξία καταστραφεί η γραπτή σύμβαση-συμφωνία. Είναι επομένως σημαντικό να υπάρχει μία σαφής και αδιαμφισβήτητη επικοινωνία μεταξύ των οργανισμών και των εργαζομένων σχετικά με τις αμοιβαίες υποχρεώσεις, την κατάρτιση, την ανατροφοδότηση και τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας. Εάν διασαφηνιστούν οι αμοιβαίες προσδοκίες τότε δεν θα υπάρχει χώρος για παραβίαση και διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου, και για μείωση της ΣΟΠ. Τα διευθυντικά στελέχη

είναι αυτά τα οποία μπορούν να προωθήσουν την εμπιστοσύνη και να δημιουργήσουν διαύλους επικοινωνίας. Από τα ανωτέρω προκύπτουν οι εξής υποθέσεις:

H<sub>4</sub>-Η διάρρηξη του Ψυχολογικού συμβολαίου επηρεάζει αρνητικά την OCBI.

H<sub>5</sub>-Η διάρρηξη του Ψυχολογικού συμβολαίου επηρεάζει αρνητικά την OCBO.

### ***3.4.-Αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων, διάρρηξη Ψυχολογικού συμβολαίου και Συμπεριφορά του Οργανωσιακού Πολίτη***

Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο οδηγεί σε αρνητικά συναισθήματα των εργαζομένων, σε μειωμένη απόδοση και παραγωγικότητα και σε μείωση της εργασιακής ικανοποίησης λόγω της αναντιστοιχίας μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης και ικανοτήτων και της εργασίας. Αν και το πλεόνασμα προσόντων μπορεί να μετρηθεί αντικειμενικά με την αντιστοιχία μεταξύ εκπαίδευσης, εμπειρίας και απαιτήσεων της θέσεως εργασίας, οι περισσότεροι ερευνητές δίνουν σημασία στην αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με αυτή την αναντιστοιχία, όπως αναφέρθηκε ανωτέρω στην παρούσα εργασία.

Προηγούμενες έρευνες σχετικά με το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα επικεντρώθηκαν κυρίως στις εργασιακές συμπεριφορές και σε συμπεριφορές εντός ρόλου. Λίγες έρευνες εξέτασαν τη σχέση μεταξύ πλεονάσματος προσόντων και συμπεριφοράς απόδοσης εκτός ρόλου, όπως είναι η ΣΟΠ. Φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι που αισθάνονται το πλεόνασμα προσόντων μπορεί να διαθέτουν περισσότερη ενέργεια και έτσι θα έχουν περισσότερες ευκαιρίες να βοηθήσουν τους συναδέλφους και τον οργανισμό, ωστόσο από τη βιβλιογραφία και από τις έρευνες δεν προκύπτει κάτι τέτοιο με βεβαιότητα.

Πρόσφατες έρευνες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης συνδέεται θετικά με την απόδοση των εργαζομένων και με την ΣΟΠ (Ng και Feldman, 2009). Ωστόσο, αυτές οι πρόσφατες έρευνες αντιφάσκουν με τον Feldman (1996) ο οποίος υποστήριξε την ύπαρξη αρνητικής σχέσης μεταξύ της υποαπασχόλησης, ευρύτερη κατηγορία στην οποία εντάσσεται και το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων και της απόδοσης.

Οι εργαζόμενοι με το πλεόνασμα προσόντων νιώθουν ότι ο οργανισμός έχει παραβιάσει την ψυχολογική τους σύμβαση, καθώς δεν κατάφερε να ικανοποιήσει τις

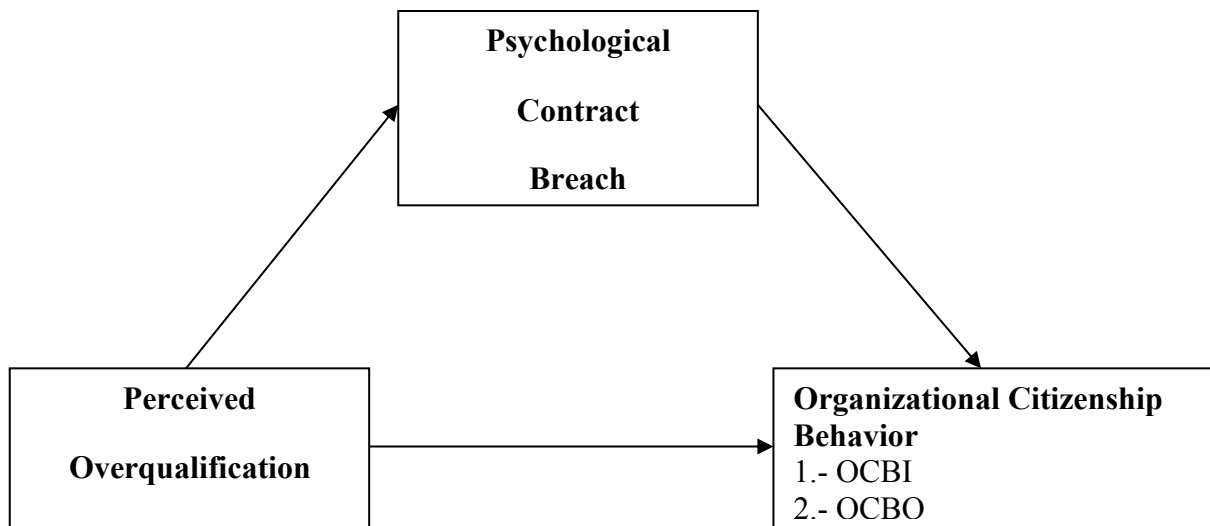


προσδοκίες τους και επομένως, είναι λιγότερο πρόθυμοι να εκδηλώσουν και να εμφανίσουν την ΣΟΠ. Σχετικά με τα ανωτέρω διατυπώθηκαν οι εξής υποθέσεις:

H<sub>6</sub>- Η διάρρηξη του Ψυχολογικού συμβολαίου μεσολαβεί στην επίδραση που το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων ασκεί στην OCBI

H<sub>7</sub>-Η διάρρηξη του Ψυχολογικού συμβολαίου μεσολαβεί στην επίδραση που το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων ασκεί στην OCBO.

**Σχήμα 3.1:** Μοντέλο διερεύνησης



## **4.ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

### **4.1.-Εισαγωγή**

Οι έρευνες διακρίνονται σε δύο κατηγορίες ανάλογα με τον τρόπο συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων, την ποιοτική και την ποσοτική. Η ποιοτική έρευνα είναι αυτή που στοχεύει στην διερεύνηση και στην κατανόηση κοινωνικών φαινομένων. Εξετάζονται με ιδιαίτερη προσοχή αντιλήψεις, στάσεις, κίνητρα και συμπεριφορές ατόμων μέσω της επιστημονικής παρατήρησης χωρίς να χρησιμοποιούνται αριθμητικά δεδομένα, παρά μόνο με τη θεωρητική εξέταση και παρατήρηση. Η ποσοτική έρευνα στοχεύει στη διερεύνηση των φαινομένων με την εισαγωγή αριθμητικών δεδομένων και τη χρήση στατιστικών μεθόδων. Μας επιτρέπει τη μέτρηση θεωρητικών εννοιών μέσω εργαλείων, όπως το τυποποιημένο ερωτηματολόγιο και μας βοηθάει να ελέγξουμε τις θεωρητικές υποθέσεις που διατυπώθηκαν εάν επαληθεύονται. Η ποσοτική είναι αυτή που μας επιτρέπει να διεξάγουμε έρευνα σε μεγάλο δείγμα πληθυσμού.

### **4.2.-Μέθοδος έρευνας**

Η ποσοτική έρευνα πραγματοποιήθηκε για να εξεταστεί το μοντέλο που κατασκευάστηκε και να διερευνηθούν οι σχέσεις μεταξύ του αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων, της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου και της απόδοσης των εργαζομένων στον ιδιωτικό κλάδο, και ειδικότερα στον τραπεζικό. Προκειμένου να συλλεχθούν δεδομένα χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια, τα οποία μοιράστηκαν και συμπληρώθηκαν από τους εργαζόμενους ανώνυμα. Επιλέχθηκε η χρήση των ερωτηματολογίων, όπως γίνεται στις περισσότερες έρευνες της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς ώστε να διεξαχθούν συμπεράσματα κατόπιν επεξεργασίας. Τα ερωτηματολόγια μοιράζονται σε μεγάλο αριθμό ερωτώμενων, οι οποίοι μπορούν να εκφράσουν ελεύθερα τη γνώμη τους, χωρίς να επηρεάζονται από τον ερευνητή. Παράλληλα, με τη χρήση του ερωτηματολογίου μπορούν ερωτηθούν και να μετρηθούν πολλές έννοιες ταυτόχρονα. Τέλος, προτιμήθηκε η χρήση τους λόγω ότι είναι εύκολη η δημιουργία τους γιατί βασίζεται σε ήδη πετυχημένα εργαλεία μέτρησης.

### **4.3.-Περιγραφή δείγματος και διαδικασία δειγματοληψίας**

Το δείγμα της έρευνας ήταν εργαζόμενοι στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο από το νομό Μαγνησίας και Ιωαννίνων. Τα περισσότερα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν προσωπικά σε τραπεζικά καταστήματα και λίγα απεστάλησαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Πρόκειται για ένα δείγμα που αποτελείται από 107 εργαζομένους εκ των οποίων τα έγκυρα ερωτηματολόγια ήταν 103.

Το ερωτηματολόγιο που μοιράστηκε αποτελούνταν από έξι (6) ερωτήσεις που αφορούσαν προσωπικά και εργασιακά στοιχεία και από σαράντα οκτώ (48) ερωτήσεις που σχετίζονται με την καταγραφή στάσεων, συμπεριφορών και συναισθημάτων των εργαζομένων στον τραπεζικό κλάδο. Οι ερωτήσεις προέρχονται από αγγλικά εργαλεία μέτρησης και για αυτό το λόγο μεταφράστηκαν με ιδιαίτερη προσοχή ώστε να μην αλλοιωθεί το νόημα των ερωτήσεων και υπάρξει σύγχυση στον εκάστοτε ερωτηθέντα.

Τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν ανώνυμα από τους εργαζομένους προκειμένου να μην δημιουργεί κάποιο πρόβλημα με τους Τραπεζικούς Οργανισμούς, αφού πρώτα ενημερώθηκε ο διευθυντής ή ο υπεύθυνος των καταστημάτων και ζητήθηκε η άδεια του. Η έρευνα ξεκίνησε χρονικά στα τέλη του Σεπτεμβρίου 2017 και τελείωσε τέλος Δεκεμβρίου 2017.

### **4.4.-Περιγραφή εργαλείων μέτρησης.**

Για τα προσωπικά και δημογραφικά στοιχεία χρησιμοποιήθηκαν έξι (6) ερωτήσεις στο σύνολο. Ειδικότερα, για το φύλο χρησιμοποιήθηκε η διαζευκτική ερώτηση, άντρας ή γυναίκα. Η δεύτερη ερώτηση αφορούσε την ηλικία και γι' αυτό διαμορφώθηκε μία ερώτηση με πέντε εναλλακτικές απαντήσεις που στην καθεμία καθορίζεται ένα πλαίσιο ηλικίας (έως 25, 26-35, 36-45, 46-55, 56 και άνω). Η τρίτη ερώτηση αφορούσε το επίπεδο εκπαίδευσης με έξι εναλλακτικές απαντήσεις (Πρωτοβάθμια εκπαίδευση, Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ, κάτοχος Μεταπτυχιακού, κάτοχος Διδακτορικού, και άλλο). Η τέταρτη ερώτηση αφορούσε το καθεστώς εργασίας του κάθε εργαζομένου με τέσσερις εναλλακτικές απαντήσεις (Σύμβαση ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, Σύμβαση ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου, εξωτερικός συνεργάτης και εκπαιδευόμενος). Η πέμπτη ερώτηση αφορούσε τη θέση εργασίας εντός του οργανισμού, η οποία διακρίνεται σε τρεις κατηγορίες (θέση διευθυντή/υποδιευθυντή/ασκών καθηκοντα διευθυντή, εργαζόμενος σε θέση γραφείου

και σε θέση ταμιά). Η έκτη και τελευταία ερώτηση αφορούσε το χρόνο επαγγελματικής εμπειρίας των εργαζομένων με τέσσερις πιθανές εναλλακτικές απαντήσεις (έως 5 έτη, 6- 15 έτη, 16-25 έτη, 25 και άνω).

Για όλες τις υπόλοιπες ερωτήσεις που αφορούσαν την εργασία και τον οργανισμό χρησιμοποιήθηκε η πενταβάθμια κλίμακα Likert (1= Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ εν μέρει, 3= Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ, 4= Συμφωνώ εν μέρει, 5= Συμφωνώ απόλυτα) Αναλυτικότερα:

**Αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων των εργαζομένων:** Προκειμένου να μετρηθεί το πλεόνασμα προσόντων χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο μέτρησης των Fine και Nevo (2000) το οποίο αποτελείται από δώδεκα (12) ερωτήσεις και αφορά το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα.

**Διάρρηξη- Παραβίαση του Ψυχολογικού Συμβολαίου:** Το εργαλείο μέτρησης της διάρρηξης και παραβίασης του Ψυχολογικού συμβολαίου που χρησιμοποιήθηκε αποτελείται από εννιά (9) ερωτήσεις και αναπτύχθηκε από τις Robinson και Morrison (2000).

**Συμπεριφορά του Οργανωσιακού Πολίτη:** Για την μέτρηση της εκτός ρόλου απόδοσης των εργαζομένων στον τραπεζικό κλάδο χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο των Williams και Anderson (1991) το οποίο περιλαμβάνει είκοσι μία (21) ερωτήσεις οι οποίες διακρίνονται σε 3 κατηγορίες. Ειδικότερα, χρησιμοποιήθηκε η δεύτερη κατηγορία που αφορά την Συμπεριφορά του Οργανωσιακού Πολίτη (ΣΟΠ) που στρέφεται προς το άτομο, δηλαδή τη διαπροσωπική (OCBI) και αποτελείται από επτά (7) ερωτήσεις και η τρίτη κατηγορία, η οποία περιλαμβάνει την Συμπεριφορά του Οργανωσιακού Πολίτη (ΕΟΣ) που στρέφεται προς τον ίδιο τον οργανισμό (OCBO) και περιλαμβάνει και αυτή επτά (7) ερωτήσεις.

## **5.ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ**

### **5.1.- Στατιστικοί μέθοδοι ανάλυσης**

Προκειμένου να διεξαχθούν τα αποτελέσματα της έρευνας πραγματοποιήθηκε στατιστική ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν με τη χρήση του προγράμματος IBM SPSS Statistics 24 σε περιβάλλον windows 7 Ultimate. Για τα δεδομένα που συλλέχθηκαν για να είναι κατάλληλα προς έλεγχο κρίνεται αναγκαία η εξασφάλιση της εγκυρότητας (validity) και της αξιοπιστίας (reliability).

Ο έλεγχος καταλληλότητας των δεδομένων έγινε με τη βοήθεια του συντελεστή Cronbach's  $\alpha$  (alpha) ή δείκτη εσωτερικής συνάφειας, ο οποίος θεωρείται το πιο διαδεδομένο εργαλείο ελέγχου για μεταβλητές της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς. Στη συνέχεια έγινε μία ανάλυση των περιγραφικών στατιστικών στοιχείων και εξετάστηκαν οι μέσοι όροι, οι τυπικές αποκλίσεις και έγιναν συσχετίσεις μεταξύ των εξεταζόμενων εννοιών. Υπολογίστηκε ο συντελεστής συσχέτισης με σκοπό να διαπιστωθεί η ύπαρξη ή μη συσχετίσεων μεταξύ των υπό εξέταση μεταβλητών. Ο πιο γνωστός είναι ο συντελεστής συσχέτισης Pearson και χρησιμοποιείται από τους ερευνητές όταν υπάρχουν γραμμικές σχέσεις. Τέλος, η στατιστική ανάλυση ολοκληρώθηκε με τον έλεγχο των υποθέσεων που διατυπώθηκαν βάσει του μοντέλου που κατασκευάστηκε με παλινδρομήσεις, οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν όπως διαπιστωθεί εάν μία μεταβλητή ασκεί επιρροή στην άλλη, αλλά καθώς και το μέγεθος της επίδρασης.

### **5.2.- Έλεγχος αξιοπιστίας μεταβλητών**

Όσον αφορά την αξιοπιστία των μετρήσεων κρίνεται αναγκαία η χρήση τεστ αξιοπιστίας. Ο πιο διαδεδομένος δείκτης αξιοπιστίας είναι ο Cronbach's  $\alpha$  (alpha) ή δείκτης εσωτερικής συνάφειας. Οι ενδεικτικές τιμές αξιοπιστίας είναι οι εξής:

- $<0,6$ : η κλίμακα είναι αναξιόπιστη
- $0,6$ : το ελάχιστο αποδεκτό όριο
- $0,7$ : ικανοποιητικό
- $0,8$ : καλύτερο
- $0,9$  υψηλό

**Πίνακας 5.1:** Έλεγχος αξιοπιστίας μεταβλητών.

<b>Κλίμακα</b>	<b>Cronbach a</b>	<b>Ερωτήσεις</b>
Αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων	0,765	12
Διάρρηξη Ψυχολογικού Συμβολαίου	0.880	9
OCBI	0.846	7
OCBO	0.626	7

### **5.3.- Περιγραφικά Στατιστικά στοιχεία**

Η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου αποτελείται από τα προσωπικά στοιχεία του εργαζομένου και περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, το καθεστώς εργασίας, τη θέση εργασίας και το χρόνο επαγγελματικής εμπειρίας.

Το ερωτηματολόγιο το συμπλήρωσαν έγκυρα 103 εργαζόμενοι στον τραπεζικό κλάδο, εκ των οποίων οι περισσότερες ήταν γυναίκες. Ειδικότερα, το ποσοστό των γυναικών ανέρχεται στο 59,2% έναντι των αντρών στο 40,8%.

**Πίνακας 5.2:** Απεικόνιση του φύλου των ερωτηθέντων.

<b>Φύλο</b>	
Γυναίκες	59,2%
Άντρες	40,8%

Σε ότι αναφορά την ηλικιακή κατάταξη των εργαζομένων, η πλειοψηφία κυμαίνεται μεταξύ 36-45 ετών σε ποσοστό 46,6%. Το 25,2% κυμαίνεται μεταξύ 46-55 ετών και το 20,4% κυμαίνεται μεταξύ 26-35 ετών, ενώ μόλις το 7,8% κυμαίνεται από 56 και άνω.

**Πίνακας 5.3:** Απεικόνιση της ηλικίας των ερωτηθέντων.

<b>Ηλικία</b>	
Έως 25	-
26-35	20,40%
36-45	46,60%
46-55	25,20%
56 και άνω	7,80%

Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης το 39,8% των εργαζομένων είναι απόφοιτοι Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, ενώ το 37,9% έχει ολοκληρώσει τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Το 21,4% των εργαζομένων έχει αποκτήσει μεταπτυχιακό δίπλωμα, ενώ κανένας από τους ερωτηθέντες δεν κατέχει διδακτορικό.

**Πίνακας 5.4:** Απεικόνιση του επιπέδου εκπαίδευσης των ερωτηθέντων.

<b>Επίπεδο Εκπαίδευσης</b>	
Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση	1%
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	37,9%
Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	39,8%
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	21,4%
Κάτοχος Διδακτορικού	-
Άλλο	-

Το καθεστώς εργασίας για τους περισσότερους εργαζομένους είναι η σύμβαση ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου σε ποσοστό 73,8% , ενώ το ποσοστό των εργαζομένων με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου ανέρχεται στο 23,3%

**Πίνακας 5.5:** Απεικόνιση του καθεστώτος εργασίας των ερωτηθέντων.

<b>Καθεστώς εργασίας</b>	
Σύμβαση Ιδ. Δικαίου αορίστου χρόνου	73,8%
Σύμβαση Ιδ. Δικαίου ορισμένου χρόνου	23,3%
Εκπαιδευόμενος	-
Εξωτερικός Συνεργάτης	2,9%

Οι περισσότεροι ερωτηθέντες εργάζονται σε θέση γραφείου (61,2%), ενώ το 31,1% των εργαζόμενων είναι ταμίες και εξυπηρετούν τους πελάτες. Το 7,8% των εργαζομένων έχει κάποια διευθυντική θέση ή ασκεί καθήκοντα υποδιευθυντή.

**Πίνακας 5.6:** Απεικόνιση της θέσης εργασίας των ερωτηθέντων.

<b>Θέση Εργασίας</b>	
Θέση διευθυντή/υποδιευθυντή/ασκών καθήκοντα διευθυντή	7,8%
Θέση γραφείου	61,2%
Ταμίας	31,1%

Τέλος, όσον αφορά το χρόνο επαγγελματικής εμπειρίας το 61,1% των ερωτηθέντων απασχολούνται από 16-25 έτη στον τραπεζικό κλάδο. Το 14,6% απασχολείται από 6 έως 15 έτη, ενώ μόλις το 12,6 % έχουν εργασιακή εμπειρία έως 5 έτη.

**Πίνακας 5.7:** Απεικόνιση του χρόνου επαγγελματικής εμπειρίας των ερωτηθέντων.

<b>Χρόνος Επαγγελματικής Εμπειρίας</b>	
Έως 5 έτη	12,6%
6-15 έτη	14,6%
16-25 έτη	61,2%
26 και άνω	11,7%



Από την ανάλυση των προσωπικών- δημογραφικών στοιχείων διαπιστώνεται ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν ολοκληρώσει την Τριτοβάθμια Εκπαίδευση και πολλοί από αυτούς είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου. Επιπλέον, είναι φανερό ότι η επαγγελματική εμπειρία στο τραπεζικό κλάδο είναι υψηλή.

#### **5.4.-Μέσοι όροι και Τυπικές Αποκλίσεις**

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε ανάλυση των δεδομένων με σκοπό να βρεθούν οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν στο μοντέλο διερεύνησης. Παρακάτω παρατίθεται πίνακας με καταχωρημένους τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις.

**Πίνακας 5.8:** Απεικόνιση μέσων όρων και τυπικών αποκλίσεων.

<b>Περιγραφικές έννοιες</b>	<b>Μέσος Όρος</b>	<b>Τυπικές Αποκλίσεις</b>
Πλεόνασμα προσόντων	3,26	0,65
Διάρρηξη ΨΣ	2,44	0,83
OCB-I	4,02	0,71
OCB-O	4,25	0,52

Από την ανάλυση του ανωτέρω πίνακα ο μέσος όρος των ερωτηθέντων εργαζομένων σχετικά με την εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων, ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί ότι κατέχει πλεόνασμα προσόντων διότι ο μέσος όρος ισούται με 3,26 όπου κλίμακα Likert ο αριθμός 3 αντιστοιχεί με την επιλογή «Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ».

Στις ερωτήσεις σχετικά με τη διάρρηξη και την παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου, ο μέσος όρος των ερωτηθέντων ισούται με 2,44 όπου στην κλίμακα Likert ο

αριθμός 2 αντιστοιχεί με το «Διαφωνώ εν μέρει», ωστόσο είναι κοντά και στον αριθμό 3 που αντιστοιχεί με το «Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ».

Όσον αφορά τη μεταβλητή της ΣΟΠ που στρέφεται στα άτομα ο μέσος όρος ισούται με 4,02 όπου στη κλίμακα Likert ο αριθμός 4 αντιστοιχεί με το «Συμφωνώ εν μέρει». Επίσης, ως προς την ΣΟΠ που στρέφεται στον οργανισμό ο μέσος όρος είναι 4,25. Ο μέσος όρος αντιπροσωπεύει την αντίληψη των εργαζομένων ότι εμφανίζουν την ΣΟΠ παράλληλα με την άσκηση των καθηκόντων τους.

Η τυπική απόκλιση μας δείχνει τη μέση απόσταση που απέχει η τιμή μιας μεταβλητής από το μέσο όρο των τιμών της. Όσο μικρότερη είναι η τυπική απόκλιση, τόσο μικρότερη είναι η διασπορά των τιμών. Οι τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών μας είναι μικρές που σημαίνει ότι βρίσκονται οι απαντήσεις πολύ κοντά στον μέσο όρο. Ειδικότερα, η τυπική απόκλιση στο πλεόνασμα προσόντων είναι 0,65, στη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου είναι 0,83, της ΣΟΠ που στρέφεται στα άτομα είναι 0,71 και της ΣΟΠ που στρέφεται στον οργανισμό 0,52.

### **5.5.-Συσχετίσεις μεταξύ μεταβλητών**

Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson ( $r$ ) είναι ο πιο διαδεδομένος στατιστικός δείκτης με τον οποίο ελέγχουμε εάν υπάρχει σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών και εάν όντως αποδειχθεί η σχέση δείχνει την κατεύθυνση της σχέσης, θετική ή αρνητική, καθώς και πόσο ισχυρή είναι. Παίρνει τιμές από -1 (τέλεια αρνητική σχέση) έως +1 (τέλεια θετική σχέση), με το μηδέν να αντιπροσωπεύει τη μηδενική σχέση. Ο βαθμός της γραμμικής συσχέτισης καθορίζεται από την απόλυτη τιμή του δείκτη  $r$  και όχι από το πρόσημο που αυτός διαθέτει. Προκειμένου να έχουμε μία σημαντική συσχέτιση θα πρέπει να οι τιμές P-value να είναι  $< 0,05$ , ενώ αν P-value= 0,01 τότε έχουμε μια ιδιαίτερα σημαντική συσχέτιση.

Αρχικά, παρατηρείται ότι το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων εμφανίζει στατιστικά μία σημαντική αρνητική συσχέτιση με την ηλικία ( $r=-0,36$   $p= 0,0002$ ) και με την εμπειρία εργασίας στον τραπεζικό κλάδο μία θετικά σημαντική αρνητική συσχέτιση ( $r=-0,35$   $p=0,0002$ ).

Η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου παρουσιάζει μία θετική σημαντική συσχέτιση με την σύμβαση της εργασίας των εργαζομένων στον κλάδο ( $r=0,31$   $p=0.0012$ ), μία χαμηλής έντασης αρνητική συσχέτιση με την εμπειρία εργασίας στον κλάδο ( $r=-0,25$

$p=0.0100$ ), καθώς και μία θετικά σημαντική συσχέτιση με το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων ( $r=0,6$   $p=0$ ).

Η ΣΟΠ που στρέφεται στον οργανισμό παρουσιάζει μία σχετικά χαμηλής έντασης αρνητική συσχέτιση με την σύμβαση εργασίας ( $r=-0,24$   $p=0.0113$ ), μία σχετικά χαμηλής έντασης θετική συσχέτιση με την εμπειρία εργασίας στον κλάδο ( $r=0,19$   $p=0.0485$ ), μία σημαντική αρνητική συσχέτιση με τη διάρρηξη και παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου ( $r= -0,28$   $p=0,0041$ ) και μία θετικά σημαντική συσχέτιση με την ΣΟΠ που στρέφεται στο άτομο ( $r=0,33$   $p=0.0005$ ). Ο παρακάτω πίνακας συνοψίζει τα αποτελέσματα:

Πίνακας 5.9: Απεικόνιση συσχετίσεων μεταβλητών.

		ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΣΥΜΒΑΣΗ	ΘΕΣΗ	ΕΜΠΕΙΡΙΑ	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ ΠΡΟΣΟΝΤΩΝ	ΔΙΑΡΡΗΞΗ ΨΣ	OCBI	OCBO
ΦΥΛΟ	Pearson Correlation	1									
	Sig. (2-tailed)										
ΗΛΙΚΙΑ	Pearson Correlation	-,312**	1								
	Sig. (2-tailed)	0,001									
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Pearson Correlation	0,032	-,356**	1							
	Sig. (2-tailed)	0,748	0,000								
ΣΥΜΒΑΣΗ	Pearson Correlation	-0,017	-,213*	-0,018	1						
	Sig. (2-tailed)	0,864	0,030	0,854							
ΘΕΣΗ	Pearson Correlation	,335**	-,333**	-0,121	-0,099	1					
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,001	0,223	0,320						
ΕΜΠΕΙΡΙΑ	Pearson Correlation	-,353**	,686**	-,414**	-,480**	-0,167	1				
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,092					
ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ ΠΡΟΣΟΝΤΩΝ	Pearson Correlation	0,074	-,358**	0,152	0,187	0,155	-,352**	1			
	Sig. (2-tailed)	0,459	0,000	0,125	0,059	0,117	0,000				
ΔΙΑΡΡΗΞΗ ΨΣ	Pearson Correlation	-0,143	-0,164	0,089	,314**	-0,025	-,252*	,601**	1		
	Sig. (2-tailed)	0,149	0,098	0,369	0,001	0,803	0,010	0,000			
OCBI	Pearson Correlation	-0,089	0,010	-0,105	-0,176	0,114	0,119	0,129	-0,022	1	**
	Sig. (2-tailed)	0,372	0,924	0,289	0,076	0,252	0,231	0,193	0,822		
OCBO	Pearson Correlation	-0,091	0,006	-0,071	-,249*	0,038	,195**	0,062	-,280**	,335**	1
	Sig. (2-tailed)	0,359	0,948	0,475	0,011	0,701	0,048	0,535	0,004	0,001	

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## 5.6.-Ανάλυση Παλινδρόμησης

### 5.6.1.- Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων επηρεάζει αρνητικά την OCBI.

Σύμφωνα με την υπόθεση H1 το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων των εργαζομένων επηρεάζει αρνητικά την ΣΟΠ που στρέφεται στα άτομα. Προκειμένου να διαπιστωθεί εάν ισχύει η ανωτέρω υπόθεση κρίθηκε αναγκαία η διενέργεια απλής παλινδρόμησης. Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα αποτελεί την ανεξάρτητη μεταβλητή X, ενώ η εξαρτημένη μεταβλητή Y είναι το ΣΟΠ που στρέφεται στα άτομα. Ο παρακάτω πίνακας συνοψίζει τα αποτελέσματα:

**Πίνακας 5.10:** Παλινδρόμηση αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων-OCBI

Πλεόνασμα προσόντων	Beta	Sig	R-sq	F
OCBI	0,129	0,193	0,017	1,715

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα το πλεόνασμα προσόντων δεν επηρεάζει σημαντικά την OCBI, αφού το  $Sig=0,193>0.05$ , άρα το μοντέλο δεν συνεισφέρει σημαντικά στην έκφραση των σχέσεων, άρα δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές σχέσεις.

Το Beta έχει θετικό πρόσημο που αποδεικνύει ότι το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων επηρεάζει θετικά (αλλά όχι στατιστικά σημαντικά) την OCBI. Επομένως, η υπόθεση H1 πως το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα των εργαζομένων επηρεάζει αρνητικά την OCBI ΔΕΝ ΕΠΑΛΗΘΕΥΕΤΑΙ.

### 5.6.2.-Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων επηρεάζει αρνητικά την OCBO.

Σύμφωνα με την υπόθεση H2 το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων των εργαζομένων επηρεάζει αρνητικά την ΣΟΠ που στρέφεται στον οργανισμό. Προκειμένου να διαπιστωθεί εάν ισχύει η ανωτέρω υπόθεση κρίθηκε αναγκαία η διενέργεια απλής παλινδρόμησης. Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα αποτελεί την ανεξάρτητη μεταβλητή X, ενώ η εξαρτημένη μεταβλητή Y είναι το ΣΟΠ που στρέφεται στον οργανισμό. Ο παρακάτω πίνακας συνοψίζει τα αποτελέσματα:

**Πίνακας 5.11:** Παλινδρόμηση αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων-OCBO

Πλεόνασμα προσόντων	Beta	Sig	R-sq	F
OCBO	0.062	0,535	0,004	0,387

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα το πλεόνασμα προσόντων δεν επηρεάζει σημαντικά την OCBO, αφού το  $Sig=0,535>0.05$ , άρα το μοντέλο δεν συνεισφέρει σημαντικά στην έκφραση των σχέσεων, άρα δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές σχέσεις.

Το Beta έχει θετικό πρόσημο που αποδεικνύει ότι το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων επηρεάζει θετικά (αλλά όχι στατιστικά σημαντικά) την OCBO. Επομένως, η υπόθεση H2 πως το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα των εργαζομένων επηρεάζει αρνητικά την OCBO ΔΕΝ ΕΠΑΛΗΘΕΥΕΤΑΙ.

### **5.6.3.- Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων επηρεάζει θετικά τη διάρρηξη του ΨΣ.**

Σύμφωνα με την υπόθεση H3 το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων των εργαζομένων επηρεάζει θετικά τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου. Προκειμένου να διαπιστωθεί εάν ισχύει η ανωτέρω υπόθεση κρίθηκε αναγκαία η διενέργεια απλής παλινδρόμησης. Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα αποτελεί την ανεξάρτητη μεταβλητή X, ενώ η εξαρτημένη μεταβλητή Y είναι η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου. Ο παρακάτω πίνακας συνοψίζει τα αποτελέσματα:

**Πίνακας 5.12:** Παλινδρόμηση αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων- διάρρηξης ψυχολογικού συμβολαίου

<b>Πλεόνασμα προσόντων</b>	<b>Beta</b>	<b>Sig</b>	<b>R-sq</b>	<b>F</b>
<b>Διάρρηξη ΨΣ</b>	0,601	0	0,362	57,236

Όπως φαίνεται από τον ανωτέρω πίνακα το  $Sig=0<0.01$  και επομένως το μοντέλο συνεισφέρει σημαντικά στην έκφραση της σχέσης καθώς υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση.

Το Beta διαθέτει θετικό πρόσημο που υποδεικνύει ότι το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων επηρεάζει θετικά και στατιστικά σημαντικά την διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου. Επομένως, η υπόθεση H3 πως το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων επηρεάζει θετικά τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου ΕΠΑΛΗΘΕΥΕΤΑΙ.

#### 5.6.4.-Η διάρρηξη του ΨΣ επηρεάζει αρνητικά την OCBI.

Σύμφωνα με την υπόθεση H5 η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου επηρεάζει αρνητικά ΣΟΠ που στρέφεται στα άτομα. Προκειμένου να διαπιστωθεί εάν ισχύει η ανωτέρω υπόθεση κρίθηκε αναγκαία η διενέργεια απλής παλινδρόμησης. Η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου αποτελεί την ανεξάρτητη μεταβλητή X, ενώ η εξαρτημένη μεταβλητή Y είναι η ΣΟΠ που στρέφεται στα άτομα. Ο παρακάτω πίνακας συνοψίζει τα αποτελέσματα:

**Πίνακας 5.13:** Παλινδρόμηση διάρρηξης ψυχολογικού συμβολαίου- OCBI.

Διάρρηξη ΨΣ	Beta	Sig	R-sq	F
OCBI	-0,022	0,822	0.001	0,051

Όπως φαίνεται από τον ανωτέρω πίνακα το Sig=0,822>0.05 και άρα το μοντέλο δεν συνεισφέρει σημαντικά στην έκφραση των σχέσεων, άρα δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές σχέσεις.

Το Beta έχει αρνητικό πρόσημο που αποδεικνύει ότι η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου επηρεάζει αρνητικά (αλλά όχι στατιστικά σημαντικά) την OCBI. Επομένως, η υπόθεση H4 πως η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου επηρεάζει αρνητικά την OCBI ΔΕΝ ΕΠΑΛΗΘΕΥΕΤΑΙ.

#### 5.6.5.-Η διάρρηξη του ΨΣ επηρεάζει αρνητικά την OCBO.

Σύμφωνα με την υπόθεση H4 η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου επηρεάζει αρνητικά ΣΟΠ που στρέφεται στον οργανισμό. Για να διαπιστωθεί εάν ισχύει η ανωτέρω υπόθεση κρίθηκε αναγκαία η διενέργεια απλής παλινδρόμησης. Η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου αποτελεί την ανεξάρτητη μεταβλητή X, ενώ η εξαρτημένη μεταβλητή Y είναι η ΣΟΠ που στρέφεται στον οργανισμό. Ο παρακάτω πίνακας συνοψίζει τα αποτελέσματα:

**Πίνακας 5.14:** Παλινδρόμηση διάρρηξης ψυχολογικού συμβολαίου- OCBO.

Διάρρηξη ΨΣ	Beta	Sig	R-sq	F
OCBO	-0,28	0.004	0,079	8,621

Όπως φαίνεται από τον ανωτέρω πίνακα το  $Sig=0.004<0.01$  και επομένως το μοντέλο συνεισφέρει σημαντικά στην έκφραση της σχέσης καθώς υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση.

Το Beta διαθέτει αρνητικό πρόσημο που υποδεικνύει ότι η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου επηρεάζει αρνητικά και στατιστικά σημαντικά την OCBO. Επομένως, η υπόθεση H5 πως η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου επηρεάζει αρνητικά την OCBO ΕΠΑΛΗΘΕΥΕΤΑΙ.

#### **5.6.6.- Η διάρρηξη του ΨΣ μεσολαβεί στην επίδραση που το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων ασκεί στην OCBI**

Προκειμένου να ελέγξουμε την υπόθεση H6 που εξετάζει εάν η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου μεσολαβεί στη σχέση Ανταλαμβανόμενο Πλεόνασμα προσόντων-OCBI ανατρέχουμε στην έρευνα των Baron και Kenny (1986). Σύμφωνα με την βιβλιογραφία για να ελέγξουμε αν η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου παίζει διαμεσολαβητικό ρόλο στην παραπάνω σχέση πρέπει να τηρούνται τέσσερα (4) βασικά κριτήρια.

Τα κριτήρια των Baron και Kenny (1986) είναι τα εξής:

- 1.- Η ανεξάρτητη μεταβλητή σχετίζεται σημαντικά με τον διαμεσολαβητή.
- 2.-Η ανεξάρτητη μεταβλητή σχετίζεται σημαντικά με την εξαρτημένη.
- 3.-Ο διαμεσολαβητής, όταν μπαίνει μαζί με την ανεξάρτητη μεταβλητή στο μοντέλο, σχετίζεται σημαντικά με την εξαρτημένη μεταβλητή
- 4.- Όταν εισέρχεται ο διαμεσολαβητής στο μοντέλο, σταματά να έχει επίδραση η ανεξάρτητη μεταβλητή στην εξαρτημένη

Όταν ισχύουν και τα τέσσερα κριτήρια σωρευτικά προκύπτει πλήρη διαμεσολάβηση (full mediation). Αν ισχύουν τα τρία πρώτα κριτήρια, αλλά όταν εισέρχεται ο διαμεσολαβητής στο μοντέλο, η επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξαρτημένη αντί να χάνεται, απλά μειώνεται, έχουμε μερική διαμεσολάβηση (partial mediation) (Baron και Kenny, 1986).

Συνεπώς για να διαπιστώσουμε ένα ισχύει ή όχι η υπόθεση πρέπει να αποδείξουμε ένα ισχύουν τα τέσσερα κριτήρια, ήτοι τα:



1.-Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων σχετίζεται σημαντικά με τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου.

2.- Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων σχετίζεται σημαντικά με την OCBI.

3.- Η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου όταν μπαίνει μαζί με το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων στο μοντέλο διερεύνησης, σχετίζεται σημαντικά με την OCBI.

4.- Όταν εισέρχεται η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου στο μοντέλο, σταματά να έχει επίδραση το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων στην OCBI.

Το πρώτο κριτήριο που πρέπει να ισχύει είναι ουσιαστικά η υπόθεση H3 την οποία αναλύσαμε παραπάνω. Διαπιστώθηκε ότι το  $Beta = 0,601$  έχει θετικό πρόσημο που διαπιστώθηκε ότι το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων επηρεάζει θετικά τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου. Το  $Sig = 0 < 0,01$  και αποδεικνύεται ότι το μοντέλο συνεισφέρει σημαντικά στην έκφραση των σχέσεων και επομένως υπάρχουν στατιστικά σημαντικές σχέσεις. Επομένως, το πρώτο κριτήριο των Baron και Kelly (1986) το οποίο προϋποθέτει να σχετίζονται σημαντικά το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα με τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου ΙΣΧΥΕΙ.

Το δεύτερο κριτήριο που πρέπει να ισχύει είναι ουσιαστικά η υπόθεση H1 η οποία αναλύθηκε παραπάνω, σύμφωνα με την οποία το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων θα πρέπει να σχετίζεται σημαντικά με την OCBI. Διαπιστώθηκε ότι το Beta έχει θετικό πρόσημο που υποδεικνύει ότι το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα επηρεάζει θετικά την OCBI. Όμως το  $Sig = 0,193 > 0,05$ , άρα το μοντέλο δεν συνεισφέρει σημαντικά στην έκφραση των σχέσεων και δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές σχέσεις. Επομένως το δεύτερο κριτήριο των Baron και Kelly το οποίο προϋποθέτει να σχετίζεται σημαντικά το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων με την OCBI ΔΕΝ ΙΣΧΥΕΙ.

Σύμφωνα με το τρίτο κριτήριο θα πρέπει η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου όταν μπαίνει μαζί με το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων στο μοντέλο διερεύνησης να σχετίζεται σημαντικά με την OCBI. Το συγκεκριμένο κριτήριο έχει ήδη ελεγχθεί αφού αποτελεί την H4 της διπλωματικής. Βάσει της γραμμικής παλινδρόμησης, ούτε το συγκεκριμένο κριτήριο τηρείται καθώς το  $p = 0,822 > 0,05$ , το  $R^2 = 0,001$ , ενώ το  $Beta = -0,022$  και το  $F = 0,0,051$ .

Τέλος, για το τέταρτο κριτήριο θα πρέπει όταν εισέρχεται η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου στο μοντέλο να σταματά να έχει επίδραση το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων στην OCBI. Παρατηρείται ότι με την είσοδο του διαμεσολαβητή, δηλαδή της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου στο υπόδειγμα, η R-sq = 0,032 όμως συνεχίζει σε χαμηλά επίπεδα. Παράλληλα, οι συντελεστές είναι στατιστικά ασήμαντοι, καθώς sig>0.05. Συνεπώς, η υπόθεσή μας να μην επαληθεύεται, όμως ο συνδυασμός χαμηλού R square και στατιστικά μη σημαντικών μεταβλητών, μας υποδεικνύει ότι δε μπορούμε να βασιστούμε στα αποτελέσματα για να εξάγουμε γενικά συμπεράσματα.

**Πίνακας 5.15:** Παλινδρόμηση αντιλαμβανομένου πλεονάσματος προσόντων- διάρρηξης ψυχολογικού συμβολαίου- OCBI.

		Beta	Sig (p)	R-sq	F
Ανεξάρτητες μεταβλητές	Πλεόνασμα προσόντων				
	Διάρρηξη ΨΣ	3,566	0,193	0,032	1,675
Εξαρτημένη μεταβλητή	OCBI				

### 5.7.7.-Η διάρρηξη του ΨΣ μεσολαβεί στην επίδραση που το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων ασκεί στην OCBO.

Προκειμένου να ελέγξουμε την υπόθεση H7 που εξετάζει εάν η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου μεσολαβεί στη σχέση Ανταλαμβανόμενο Πλεόνασμα προσόντων-OCBO ανατρέχουμε στην έρευνα των Baron και Kenny (1986). Σύμφωνα με την βιβλιογραφία για να ελέγξουμε αν η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου παίζει διαμεσολαβητικό ρόλο στην παραπάνω σχέση πρέπει να τηρούνται τέσσερα (4) βασικά κριτήρια.

Συνεπώς για να διαπιστώσουμε ένα ισχύει ή όχι η υπόθεση πρέπει να αποδείξουμε ένα ισχύουν τα τέσσερα κριτήρια, ήτοι τα:

1.-Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων σχετίζεται σημαντικά με τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου.

2.- Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων σχετίζεται σημαντικά με την OCBO.

3.- Η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου όταν μπαίνει μαζί με το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων στο μοντέλο διερεύνησης, σχετίζεται σημαντικά με την OCBO.

4.- Όταν εισέρχεται η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου στο μοντέλο, σταματά να έχει επίδραση το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων στην OCBO.

Το πρώτο κριτήριο που πρέπει να ισχύει είναι ουσιαστικά η υπόθεση H3 την οποία αναλύσαμε παραπάνω. Διαπιστώθηκε ότι το  $Beta = 0,601$  έχει θετικό πρόσημο που διαπιστώθηκε ότι το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων επηρεάζει θετικά τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου. Το  $Sig = 0 < 0,01$  και αποδεικνύεται ότι το μοντέλο συνεισφέρει σημαντικά στην έκφραση των σχέσεων και επομένως υπάρχουν στατιστικά σημαντικές σχέσεις. Επομένως, το πρώτο κριτήριο των Baron και Kelly (1986) το οποίο προϋποθέτει να σχετίζονται σημαντικά το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα με τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου ΙΣΧΥΕΙ.

Το δεύτερο κριτήριο που πρέπει να ισχύει είναι ουσιαστικά η υπόθεση H2 η οποία αναλύθηκε παραπάνω, σύμφωνα με την οποία το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα θα πρέπει να σχετίζεται σημαντικά με την OCBO. Διαπιστώθηκε ότι το Beta έχει θετικό πρόσημο που υποδηλώνει ότι το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων επηρεάζει θετικά την OCBO. Όμως το  $Sig = 0,535 > 0,05$ , επομένως το μοντέλο δεν συνεισφέρει σημαντικά στην έκφραση των σχέσεων και δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές σχέσεις. Επομένως, Το δεύτερο κριτήριο το οποίο προϋποθέτει να σχετίζεται σημαντικά το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα με την OCBO ΔΕΝ ΙΣΧΥΕΙ.

Σύμφωνα με το τρίτο κριτήριο θα πρέπει η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου όταν μπαίνει μαζί με το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων στο μοντέλο διερεύνησης να σχετίζεται σημαντικά με την OCBO. Το συγκεκριμένο κριτήριο έχει ήδη ελεγχθεί αφού αποτελεί την H5 της διπλωματικής. Βάσει της γραμμικής παλινδρόμησης, το συγκεκριμένο κριτήριο τηρείται καθώς το  $p = 0,004 < 0,01$ , το  $R^2 = 0,079$ , ενώ το  $Beta = -0,280$  και το  $F = 8,621$ .

Τέλος, για το τέταρτο κριτήριο θα πρέπει όταν εισέρχεται η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου στο μοντέλο να σταματά να έχει επίδραση το αντιλαμβανόμενο

πλεόνασμα προσόντων στην OCBO. Παράλληλα, οι συντελεστές είναι στατιστικά σημαντικοί, καθώς sig=0,00. Το Beta ωστόσο δεν έχει μειωθεί αλλά αυξηθεί.

**Πίνακας 5.16:** Παλινδρόμηση αντιλαμβανομένου πλεονάσματος προσόντων- διάρρηξης ψυχολογικού συμβολαίου- OCBO.

		Beta	Sig (p)	R-sq	F
Ανεξάρτητες μεταβλητές	Πλεόνασμα προσόντων				
	Διάρρηξη ΨΣ	4,082	0,000	0,162	9,655
Εξαρτημένη μεταβλητή	OCBO				

## 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### 6.1.- Συζήτηση

Το πλεόνασμα προσόντων είναι ένα διαρκές και ευρέως διαδεδομένο φαινόμενο σε ολόκληρο τον κόσμο (Battu και συν., 2000, Frenette, 2004) που μπορεί να οδηγήσει σε καταστάσεις υποαπασχόλησης ή ανεργίας (Kulkarni και συν., 2015). Θεωρώντας ότι η ανωτέρω κατάσταση μπορεί να συνεχιστεί και στο μέλλον η παρούσα εργασία επικεντρώθηκε στην μελέτη του αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων και πως αυτό συνδέεται με τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου στα πλαίσια της εργασιακής σχέσης και πως αυτά τα δύο φαινόμενα συνδέονται με τη Συμπεριφορά του Οργανωσιακού Πολίτη.

Από την βιβλιογραφική ανασκόπηση μπορεί να συμπεράνει κανείς ότι το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων αντιμετωπίζεται κυρίως ως ένα αρνητικό φαινόμενο το οποίο συνδέεται με μία ποικιλία αρνητικών αποτελεσμάτων, όπως η μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση, η κακή σωματική και ψυχολογική υγεία, οι μειωμένες εργασιακές αποδόσεις και, τέλος, οι μειωμένες Συμπεριφορές του Οργανωσιακού Πολίτη (Maynard και συν, 2006). Ο Feldman (1996) κάνει την αρχή και συνδέει το φαινόμενο του πλεονάσματος ως μία από τις διαστάσεις της υποαπασχόλησης με την διάρρηξη της ψυχολογικής συμβάσεως με τον εργοδότη (Rousseau, 1990), χωρίς ωστόσο να συνεχιστούν οι έρευνες με μεγάλο ενδιαφέρον σε αυτό το πλαίσιο. Η διάρρηξη αυτή του ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να συσχετιστεί αρνητικά με συμπεριφορές και στάσεις που σχετίζονται με την επαγγελματική σταδιοδρομία και τις δύο διαστάσεις της Συμπεριφοράς του Οργανωσιακού Πολίτη. Στην παρούσα εργασία η διάρρηξη του Ψυχολογικού συμβολαίου παρουσιάζει μία θετικά σημαντική συσχέτιση με το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων ( $r=0,6$   $p=0$ ).

Η πρώτη και η δεύτερη υπόθεση που αναπτύχθηκαν συνδέουν αρνητικά το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων με τις δύο διαστάσεις της Συμπεριφοράς του Οργανωσιακού Πολίτη, την οργανωσιακή και την διαπροσωπική, οι οποίες δεν επαληθεύτηκαν.

Ο Agut και συν. (2009) διαπίστωσαν ότι το πλεόνασμα προσόντων δεν σχετίζεται θετικά με τις συμπεριφορές εκτός ρόλου, όπως είναι η Συμπεριφορά του Οργανωσιακού Πολίτη. Ειδικότερα, οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι οι εργαζόμενοι με το πλεόνασμα προσόντων δεν επιθυμούν να ασχοληθούν με την καινοτομία στον τομέα της απασχόλησης,

όπως είναι η ανάπτυξη νέων διαδικασιών εργασίας, ούτε επιθυμούν να εμπλακούν σε στρατηγικές βελτίωσης της σταδιοδρομίας. Τα ευρήματα της έρευνας τους εξηγήθηκαν χρησιμοποιώντας τον κανόνα της κοινωνικής ανταλλαγής του Blau (1964). Είναι πιθανόν οι εργαζόμενοι να νιώθουν ότι λαμβάνουν άδικες ανταμοιβές όσον αφορά τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης ή χαμηλότερους μισθούς συγκριτικά με το μορφωτικό τους επίπεδο και για αυτό το λόγο να αποφεύγουν να συμμετάσχουν σε συμπεριφορές εκτός ρόλου (Kulkarni και συν, 2015). Ωστόσο, στην παρούσα έρευνα από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι το πλεόνασμα προσόντων δεν επηρεάζει αρνητικά τις δύο διαστάσεις της Συμπεριφοράς του Οργανωσιακού Πολίτη, και έτσι οι εργαζόμενοι προβαίνουν σε πράξεις απόδοσης εκτός ρόλου.

Η τρίτη υπόθεση που αναπτύχθηκε ορίζει ότι το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων επηρεάζει θετικά τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου, η οποία και επιβεβαιώθηκε. Ο Feldman και Turnley (1995) υποστήριξαν ότι η υποαπασχόληση μπορεί να οδηγήσει σε αντιλήψεις διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου, οι οποίες με τη σειρά τους μπορεί να οδηγήσουν σε αντιλήψεις απαισιοδοξίας των εργαζομένων για την εργασία τους και την καριέρα τους. Ο βαθμός στον οποίο η υποαπασχόληση αποτελεί διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου θα καθορίσει εάν η υποαπασχόληση θα οδηγήσει σε αποχώρηση από την εργασία. Οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα προσόντων μπορεί να αντιλαμβάνονται ότι η εργασία τους δεν έχει ευθυγραμμιστεί με τα προσόντα τους και έτσι μπορεί να δουν τις ανταλλαγές με τον οργανισμό με στενό και συναλλακτικό τρόπο και όχι με μακροχρόνιους ψυχολογικούς όρους (Feldman, 1996). Επιπρόσθετα, εξετάζοντας το πλεόνασμα προσόντων στο πλαίσιο της ψυχολογικής σύμβασης οι Luksyte και συν.(2011) υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι με το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα πιστεύουν ότι μεταχειρίζονται άδικα από τον οργανισμό επειδή στερούνται από θέσεις εργασίας με προκλήσεις και αυτή η στέρηση μπορεί να προκαλέσει αρνητικά συναισθήματα, όπως θυμό και απογοήτευση (Spector και Fox,2005). Οι εργαζόμενοι αυτοί θα δουν την απασχόληση τους για σύντομο χρονικό διάστημα και με συναλλακτικούς όρους, και μπορεί να οδηγηθούν σε αντιπαραγωγικές εργασιακές συμπεριφορές (Luksyte και συν., 2011). Επομένως, η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου επηρεάζεται θετικά από το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων.

Στην συνέχεια, η τέταρτη υπόθεση εξετάζει εάν η παραβίαση της ψυχολογικής συμβάσεως από τον οργανισμό επηρεάζει αρνητικά την διαπροσωπική Συμπεριφορά του Οργανωσιακού Πολίτη (OCBI), η οποία δεν επαληθεύεται. Η Συμπεριφορά του

Οργανωσιακού Πολίτη προς τους συναδέλφους έχει ερευνηθεί λιγότερο απ' ό τι η Συμπεριφορά του Οργανωσιακού Πολίτη προς τον οργανισμό και έχει παρουσιάσει λίγα αποτελέσματα. Μερικοί ερευνητές βρήκαν ότι υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου και της πρώτης διάστασης της Συμπεριφοράς του Οργανωσιακού Πολίτη ή μία θετική σχέση μεταξύ της εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου και της υπό εξέταση έννοιας (OCBI) (Coyle-Shapiro, 2002, Restubog, Bordia και Tang, 2008) . Οι Johnson και O'Leary-Kelly (2003) δεν βρήκαν καμία σχέση μεταξύ της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου και της βοηθητικής συμπεριφοράς προς τους συναδέλφους εντός του οργανισμού.

Τα αποτελέσματα όμως της παρούσας έρευνας επιβεβαιώνουν τους Johnson και O'Leary-Kelly (2003), οι οποίοι εικάζουν ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι πρόθυμοι να αποσύρουν τη διαπροσωπική Συμπεριφορά του Οργανωσιακού Πολίτη (OCBI), διότι αυτές θα βλάψουν τους συναδέλφους τους, οι οποίοι δεν ευθύνονται για τη διάρρηξη και κατ' επέκταση θα δημιουργηθούν προβλήματα και στο δίκτυο υποστήριξης που αναπτύσσουν οι συνάδελφοι μεταξύ τους. Επιπλέον, κάθε απόσυρση συμπεριφοράς προς τους συναδέλφους μπορεί να είναι αμοιβαία και να βλάψει και τον ίδιο τον εργαζόμενο (Conway και συν., 2014).

Η πέμπτη υπόθεση που αναπτύχθηκε ορίζει ότι η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου επηρεάζει αρνητικά την οργανωσιακή Συμπεριφορά του Οργανωσιακού Πολίτη, η οποία επιβεβαιώνεται. Σύμφωνα με προηγούμενες έρευνες (Restubog και συν., 2008, Zhao και συν., 2007) η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου σχετίζεται αρνητικά με την απόδοση εντός ρόλου και με την απόδοση εκτός ρόλου όπως είναι η οργανωσιακή Συμπεριφορά του Οργανωσιακού Πολίτη (OCBO). Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής του Blau (1964) και τον κανόνα της ανταποδοτικότητας του Gouldner (1960), η σχέση του οργανισμού και του εργαζομένου διέπεται από μία σειρά ανταλλακτικών σχέσεων (Rousseau, 1989). Ο οργανισμός παρέχει στους εργαζομένους τους όρους και τις προϋποθέσεις της απασχόλησής τους, όπως είναι οι ανταγωνιστικοί μισθοί, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη, καθώς και κίνητρα για παραδειγματική απόδοση. Ο εργαζόμενος από την άλλη πλευρά αφιερώνει χρόνο, προσπάθεια και ενέργεια προκειμένου να ακολουθήσει τους κανόνες και τους όρους της εργασίας που τίθενται από τον οργανισμό με σκοπό να επιτευχθούν οι καθιερωμένοι εταιρικοί στόχοι. Εάν όμως ο οργανισμός αποτύχει να εκπληρώσει τις υποσχόμενες υποχρεώσεις του κατά τη διάρκεια της εργασιακής σχέσης, τότε οι εργαζόμενοι μειώνουν τις προσφορές που καθορίζονται στη σύμβαση εργασίας και

παρακρατούν τις συμπεριφορές εκτός ρόλου που στοχεύουν στην εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού. Επομένως, η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου επηρεάζει αρνητικά τη συμπεριφορά εκτός ρόλου των εργαζομένων που στοχεύει στον οργανισμό (OCBO).

Η έκτη και η έβδομη ερευνητική υπόθεση στόχο είχαν να εξετάσουν εάν η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου μεσολαβεί στην επίδραση που το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων ασκεί στην διαπροσωπική και στην οργανωσιακή Συμπεριφορά του Οργανωσιακού Πολίτη (OCBI και OCBO). Από τις παλινδρομήσεις προέκυψε ότι η έκτη υπόθεση δεν επαληθεύεται και η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου δεν επηρεάζει τη σχέση του αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων με τη διαπροσωπική Συμπεριφορά του Οργανωσιακού Πολίτη. Η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου γεμίζει με δυσπιστία τους εργαζομένους διότι ο οργανισμός έχει αποτύχει να εκπληρώσει τις υποσχέσεις του. Οι εργαζόμενοι ωστόσο αυτοί συνεχίζουν και προσφέρουν βοήθεια προς τους συναδέλφους, επιβεβαιώνοντας τους Johnson και O'Leary-Kelly (2003). Οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων παρουσιάζονται να είναι ισχυρές και ο κάθε εργαζόμενος στηρίζει και βοηθάει τον άλλο, υποδεικνύοντας έτσι ότι το πλεόνασμα προσόντων δεν επηρεάζει την πρόσθετη αυτή μορφή απόδοσης. Ειδικότερα, δεν κατευθύνουν την αντίδραση τους πέραν την πηγής της «βλάβης», υπογραμμίζοντας έτσι με τη συμπεριφορά τους τη σημασία της αμοιβαιότητας εντός του οργανισμού. Ο οργανισμός είναι αυτός που τους έχει «προδώσει» και κατ' επέκταση θα αποσύρουν μόνο τις συμπεριφορές που ευνοούν αυτόν και όχι αυτές που κατευθύνονται προς τους συναδέλφους τους. Τέλος, στην έβδομη ερευνητική υπάρχει μερική διαμεσολάβηση, καθώς η διάρρηξη επιδρά στην οργανωσιακή Συμπεριφορά του Οργανωσιακού Πολίτη, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να μειώνουν τις προσφορές τους προς τον οργανισμό. Όταν έχει επέλθει η διάρρηξη και είναι οι εργαζόμενοι απογοητευμένοι από τον οργανισμό εξαιτίας μη εκπλήρωσης των υποσχέσεων θα αποσύρουν την πρόσθετη απόδοση προς αυτόν. Η στέρηση αυτής της πρόσθετης συμπεριφοράς είναι ως αποτέλεσμα της μη εκπλήρωσης των υποσχέσεων από την πλευρά του οργανισμού, διότι η σχέση που έχει δημιουργηθεί είναι καθαρά ανταλλακτική.

## **6.2 -Προτάσεις για τους οργανισμούς**

Οι σύγχρονοι οργανισμοί καλούνται συνεχώς να αντιμετωπίσουν τις εξωτερικές προκλήσεις και να έρθουν αντιμέτωποι με φαινόμενα που έχουν αρνητικές συνέπειες τόσο



για τους εργαζόμενους, όσο και για τους ίδιους, προσπαθώντας παράλληλα να αναπτυχθούν και να αποκτήσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι εργαζόμενοι με το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων συχνά εντάσσονται στις ομάδες υψηλού κινδύνου με αποτέλεσμα είτε να μην προσλαμβάνονται από τους οργανισμούς, είτε να μην γίνεται σωστή διοίκηση τους εντός του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι αυτοί δε που έχουν ήδη προληφθεί μπορεί να εκδηλώσουν το συναίσθημα της παραβίασης του ψυχολογικού τους συμβολαίου και να εμφανιστούν αρνητικές συνέπειες. Ποιες λοιπόν είναι οι ενέργειες που οφείλει ο κάθε οργανισμός να προβεί;

Αρχικά, ο κάθε οργανισμός σύμφωνα με τις πολιτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού, της προσέλκυσης και της επιλογής των εργαζομένων οφείλει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός. Πρόκειται για διαδικασίες και στάδια υψίστης σημασίας για τη σωστή λειτουργία του. Ειδικότερα, το στάδιο του προγραμματισμού περιλαμβάνει το σχεδιασμό και τη πρόβλεψη του ανθρωπίνου δυναμικού προκειμένου να συμπληρωθούν μελλοντικές κενές θέσεις εργασίας από τους υποψηφίους. Οι κενές αυτές θέσεις θα καλυφθούν είτε από υποψηφίους από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ή από εξωγενείς πηγές. Στο πυρήνα του σχεδιασμού λοιπόν για το προσωπικό βρίσκεται η πρόβλεψη των καθηκόντων και των ικανοτήτων που χρειάζονται ώστε να εκτελέσει τη στρατηγική του ο οργανισμός. Θα πρέπει εξ' αρχής να εντοπίζουν ποιες θέσεις εργασίας χρειάζονται και ποια προσόντα είναι απαραίτητα και κατάλληλα με σκοπό ο οργανισμός να στελεχωθεί με τα κατάλληλα σε αριθμό και σε προσόντα άτομα.

Η προσέλκυση και η επιλογή είναι εξίσου σημαντικά στάδια προκειμένου να καλυφθούν οι κενές θέσεις εργασίας, καθώς όσο περισσότερους υποψηφίους έχει κανείς, τόσο πιο επιλεκτικός μπορεί να γίνει και στο τέλος να επιλέξει αυτόν που ταιριάζει καλύτερα στη κενή θέση εργασίας. Όσο μεγαλύτερος ο βαθμός ταιριάσματος μεταξύ του ατόμου και της εργασίας, τόσο καλύτερα θετικά εργασιακά αποτελέσματα παρατηρούνται και αυτό αποτελεί σημαντικό δείκτη πρόσληψης υποψηφίου σε μία θέση εργασίας (Higgins και Judge, 2004), όπως αναφέρθηκε ανωτέρω στην παρούσα εργασία. Η περιγραφή πρέπει αναλυτικά να καταγράφει τα απαιτούμενα προσόντα, τις απαραίτητες δεξιότητες, τις αναγκαίες ικανότητες και την προϋπηρεσία, ώστε η θέση να καλυφθεί από τον κατάλληλο εργαζόμενο. Σε πολλές περιπτώσεις παρατηρείται μια επιχείρηση να περιγράφει με σύνθετο τρόπο μία προσφορά εργασίας, ενώ στην πραγματικά ο οργανισμός αναζητεί κάτι άλλο, κάτι πιο απλό. Επομένως, εάν η κενή θέση καλυφθεί από έναν εργαζόμενο με περισσότερα προσόντα ή από

έναν εργαζόμενο με χαρακτηριστικά που δεν ταιριάζουν με τη θέση εργασίας, είναι πολύ πιθανό να βιώσει ότι κατέχει πλεόνασμα προσόντων και να αισθανθεί ότι η ψυχολογική του σύμβαση έχει παραβιαστεί και διαρρηχθεί και παραβιαστεί, καθώς δεν του δίνεται η ευκαιρία να χρησιμοποιήσει όλες του τις γνώσεις και δεξιότητες ή να νιώσει αυτόνομος και δημιουργικός, υποσχέσεις που είχαν δοθεί από τον οργανισμό. Οφείλουν, επομένως τα τραπεζικά ιδρύματα να αναζητούν ανθρώπινο δυναμικό με βάση τις πραγματικές ανάγκες τους, προσελκύοντας εργαζομένους με το πραγματικό ζητούμενο επίπεδο εκπαίδευσης και κατάλληλα προσόντα. Η τοποθέτηση εργαζομένων με πληθώρα πτυχίων και γνώσεων για μεγάλο διάστημα σε θέσεις ταμείου και εξυπηρέτησης πελατών χωρίς δυνατότητα εξέλιξης μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικές συνέπειες για τον οργανισμό.

Σημαντικό ρόλο παίζει η διαδικασία της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα προσόντων εξακολουθούν να χρειάζονται εκπαίδευση σε άλλους τομείς για να διευρύνονται οι ορίζοντες τους και νιώθουν δημιουργικοί, εκμηδενίζοντας έτσι τις πιθανότητες εμφάνισης εργασιακής ανίας (Dessler, 2012). Μέσω αυτής της διαδικασίας τα τραπεζικά ιδρύματα μπορούν να κάνουν ορθότερη τοποθέτηση των εργαζομένων στις θέσεις εργασίας.

Η διοίκηση των τραπεζικών οργανισμών θα πρέπει να θέτει συχνά μεγάλους στόχους για τη λειτουργία και την ανάπτυξη της, οι οποίοι πρέπει να γνωστοποιούνται στους εργαζομένους για να τους επιτευχθούν. Με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι δεν θα χάσουν το ενδιαφέρον τους και συνεχώς θα μάχονται για την εκπλήρωση των στόχων που έχουν τεθεί.

Στο επόμενο στάδιο των πολιτικών της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων συναντάμε την έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων του οργανισμού. Το σύστημα αξιολόγησης συμβάλει σημαντικά στην επίτευξη των στόχων αποτελώντας μία πυξίδα για τον κάθε εργαζόμενο. Ο εργαζόμενος θα φθάσει στο καλύτερο δυνατό σημείο απόδοσης του μέσω της διαρκούς καθοδήγησης και στήριξης του τραπεζικού οργανισμού. Η διαδικασία της αξιολόγησης δίνει κίνητρο στον κάθε εργαζόμενο να είναι δραστήριος και να προβαίνει ο ίδιος σε ενέργειες αποφεύγοντας να κυριευτεί από αρνητικά συναισθήματα. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι η αξιολόγηση απόδοσης δεν πρέπει να κρίνει ανθρώπους, αλλά κατά πόσο ο κάτοχος μίας θέσης εργασίας καλύπτει τα καθήκοντα που του ανατέθηκαν.

Επιπρόσθετα, στα άτομα με το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων υπάρχει αυξημένη η ανάγκη αναγνώρισης τους μέσα στον οργανισμό. Σε έρευνα τους οι Russell και συν. (2016) υποστήριξαν ότι εάν οι οργανισμοί παρέχουν ευκαιρίες στους εργαζομένους να

συμμετάσχουν σε εμπειρίες ανάπτυξης της σταδιοδρομίας τους, όπως είναι η άτυπη ηγεσία και οι σχέσεις καθοδήγησης, οι εργαζόμενοι με το πλεόνασμα προσόντων θα αρπάζουν αυτές τις ευκαιρίες, θα αξιοποιήσουν τις πρόσθετες γνώσεις, ικανότητες και εμπειρίες και θα κάνουν μοναδικές προσφορές στον οργανισμό. Η σωστή διοίκηση αυτού του προσωπικού με την προσφορά ευκαιριών επαγγελματικής ανάπτυξης θα έχει θετικά αποτελέσματα, τόσο για τους ίδιους τους εργαζομένους (αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση και φήμη), όσο και για τον ίδιο τον οργανισμό (αυξημένη οργανωσιακή δέσμευση).

Σημαντικό ρόλο στο μετριασμό των συνεπειών του πλεονάσματος προσόντων μπορεί να παίξει η ενδυνάμωση (empowerment)(Erdogan και Bauer, 2009). Συγκεκριμένα, η ενδυνάμωση έχει σαν αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να θεωρούν ότι έχουν την ικανότητα να καθορίζουν τα αποτελέσματα της εργασίας τους και να αισθάνονται ικανοί να πετύχουν στους στόχους τους. Επιπλέον, η ενδυνάμωση σηματοδοτεί στους εργαζομένους ότι ο ίδιος ο οργανισμός εμπιστεύεται την κρίση τους και τις ικανότητες τους, το οποίο μπορεί να δημιουργήσει την αντίληψη ότι κατέχουν υψηλότερη θέση εντός τους οργανισμού. Η παροχή κινήτρων θα τους δραστηριοποιήσει με αποτέλεσμα να μην εμφανιστούν οι αρνητικές συνέπειες. Επομένως, οι εργαζόμενοι με το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων που όμως ο οργανισμός φροντίζει να την ενδυνάμωση τους είναι λιγότερο πιθανό να μην αποσύρουν την οργανωσιακή Συμπεριφορά του Οργανωσιακού Πολίτη.

Παράλληλα με τα ανωτέρω, οι οργανισμοί θα πρέπει να προσπαθούν να εκπληρώνουν τις υποχρεώσεις και τις δεσμεύσεις που έδωσαν στους εργαζομένους όσο το δυνατόν περισσότερο για να αποτρέψουν τις αντιλήψεις περί διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου, δεδομένου των εμπειρικών στοιχείων που αποδεικνύουν ότι οι αντιλήψεις για διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου οδηγούν σε ένα ευρύ φάσμα αρνητικών συναισθημάτων και συμπεριφορών. Σύμφωνα με τους Reimann και Guzy (2017) με την επίτευξη ενός καλύτερου ταιριάσματος προσδοκιών οργανισμού- εργαζόμενου που συνεπάγεται ένα πιο ισχυρό ψυχολογικό συμβόλαιο, οι πιθανότητες διάρρηξης του μπορεί να μειωθούν εξ αρχής και να αποτραπούν οι αρνητικές επιπτώσεις της. Οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα προσόντων αντιλαμβάνονται τη διάρρηξη και είναι πιθανό να βιώσουν τα συναισθήματα της παραβίασης, όπως είναι η προδοσία, η απογοήτευση, η δυσαρέσκεια και η απόκλιση από την εργασία, σε σύγκριση με τους εργαζομένους που διαθέτουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, οι οποίοι αντιδρούν λιγότερο στη διάρρηξη (Balogun και συν., 2018).

### **6.3 -Περιορισμοί της έρευνας**

Κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας, ήτοι της συγγραφής της βιβλιογραφίας και της διεξαγωγής της έρευνας στους τραπεζικούς οργανισμούς προέκυψαν κάποιοι περιορισμοί.

Ο αριθμός του δείγματος ήταν αρκετά μικρός (n=103) για να διεξαχθούν αξιόπιστα αποτελέσματα. Για να μοιραστούν τα ερωτηματολόγια στους εργαζομένους απαραίτητη ήταν η χορήγηση άδειας εκ μέρους του Διευθυντή των καταστημάτων, η οποία σε ορισμένες περιπτώσεις χορηγήθηκε κατόπιν δυσκολίας διότι υποστήριζαν ότι διαρρέουν προσωπικά στοιχεία εκτός του οργανισμού, παρότι τα ερωτηματολόγια ήταν ανώνυμα και δεν χρειαζόταν ο εργαζόμενος να αποκαλύψει σε ποιο τραπεζικό οργανισμό εργάζεται.

Παράλληλα, αξίζει να σημειωθεί ότι παρόλο που όλοι οι εργαζόμενοι ήταν πρόθυμοι να συμμετάσχουν στην έρευνα, ελάχιστοι ήταν αυτοί που έβρισκαν χρόνο να το συμπληρώσουν λόγω αυξημένων επαγγελματικών υποχρεώσεων. Αυτό, ωστόσο μπορεί να οφείλεται και στο γεγονός ότι το ερωτηματολόγιο δεν ήταν αρκετά μικρό. Τα εργαλεία μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν περιλάμβαναν πλήθος ερωτήσεων ώστε να είναι αξιόπιστα.

Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε προέρχεται από δύο σχετικά μικρούς νομούς, το νομό Μαγνησίας και το νομό Ιωαννίνων και δεν αντιπροσωπεύει τον πληθυσμό ολόκληρης της χώρας. Οι τραπεζικοί οργανισμοί σε αυτούς τους νομούς δεν διαθέτουν μεγάλα καταστήματα με πληθώρα εργαζομένων, όπως συμβαίνει στα μεγάλα αστικά κέντρα με συνέπεια να μην υπάρχουν διαφορετικά τμήματα. Για αυτό το λόγο οι θέσεις εργασίας στο ερωτηματολόγιο διακρίθηκαν σε 3 μόνο ευρύτερες κατηγορίες. Επιπλέον, τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν προέρχονται από τον ελληνικό τραπεζικό κλάδο που αντιμετωπίζει τα τελευταία χρόνια ιδιαίτερες δυσκολίες και έτσι δεν μπορούν να διεξαχθούν πιο γενικά συμπεράσματα.

Με σκοπό να είχαμε πιο αναλυτικά συμπεράσματα θα μπορούσε να ερευνηθεί τι ακριβώς πιστεύει ότι διαθέτει ο εργαζόμενος και έχει την πεποίθηση του αντιλαμβανομένου πλεονάσματος προσόντων. Θα μπορούσε να ερευνηθεί εάν ο εργαζόμενος πιστεύει ότι διαθέτει περισσότερη εκπαίδευση, γνώση, δεξιότητες, ικανότητες, εργασιακή εμπειρία ή κάποιο συνδυασμό αυτών. Επιπλέον, θα μπορούσε να διερευνηθεί σε ποιο στάδιο αντιλαμβάνεται ότι κατέχει πλεόνασμα προσόντων και τότε επέρχεται η διάρρηξη του ψυχολογικού του συμβολαίου.

Τέλος, η έρευνα θα μπορούσε να έχει διαρκέσει μεγαλύτερο χρονικό διάστημα προκειμένου να μην εξεταστούν οι απόψεις των εργαζομένων σε ένα συγκεκριμένο μικρό χρονικό διάστημα, αλλά να διαρκέσει περισσότερο με αποτέλεσμα να συλλεχθούν και περισσότερα ερωτηματολόγια.

#### **6.4-Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Η παρούσα έρευνα συμβάλει στη μελέτη του φαινομένου του αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων το οποίο αποτελεί μία κατηγορία της υποαπασχόλησης και πως αυτό συνδέεται με τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου, και εξετάζει πως αυτά με τη σειρά τους επηρεάζουν τη Συμπεριφορά του Οργανωσιακού Πολίτη. Το φαινόμενο του πλεονάσματος δεν έχει μελετηθεί στην έκταση που απαιτείται λόγω της κρισιμότητας και της επικινδυνότητας του και δεν έχει συνδεθεί και μελετηθεί με άλλες εξίσου σημαντικές έννοιες, όπως είναι αυτή της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου.

Στην έρευνα μας μελετήθηκαν οι ανωτέρω περιγραφόμενες έννοιες και βγήκαν τα αποτελέσματα της παρούσας διπλωματικής. Ωστόσο, θα μπορούσε να σχηματιστεί και να διερευνηθεί ένα πιο σύνθετο μοντέλο διερεύνησης για να διαπιστωθεί ποιοι άλλοι παράγοντες θα επηρέαζαν τη σχέση αυτή. Η προσθήκη κάποιων ρυθμιστικών παραγόντων (moderators) όπως είναι οι ευκαιρίες εξέλιξης, ο φόρτος εργασίας και η εργασιακή ανασφάλεια σίγουρα θα είχαν ενδιαφέροντα αποτελέσματα.

Μελλοντικά θα μπορούσε να διεξαχθεί έρευνα σε περισσότερες διαφορετικές περιοχές εντός Ελλάδας και να συλλεχθεί μεγαλύτερος αριθμός ερωτηματολογίων ώστε τα συμπεράσματα που θα διεξαχθούν να είναι πιο αξιόπιστα. Ακόμη, ενδιαφέρον θα ήταν να διεξαχθεί μία έρευνα είτε με μεγαλύτερη χρονική διάρκεια είτε σε πολλές διαφορετικές χρονικές περιόδους, οι οποίες θα συσχετιστούν με διαφορετικούς ρυθμιστικούς παράγοντες.

Επιπλέον, θα μπορούσε παράλληλα με τη ανωτέρω ποσοτική έρευνα είτε να διεξαχθεί και ποιοτική προκειμένου να έχουμε πιο ολοκληρωμένα συμπεράσματα, είτε να διεξαχθεί και έρευνα στον δημόσιο τομέα και να γίνει σύγκριση των αποτελεσμάτων, είτε να διεξαχθεί έρευνα στον ίδιο κλάδο αλλά σε διαφορετική χώρα. Ενδιαφέρον θα είχε ωστόσο να μελετηθεί και η εντός του ρόλου εργασιακή απόδοση και να διαπιστωθεί κατά πόσο επηρεάζεται και αυτή από το πλεόνασμα προσόντων και από τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου και να γίνει σύγκριση.

Τέλος, μία νέα έρευνα αξίζει να μελετήσει την επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στο πλεόνασμα προσόντων και στη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου με σκοπό να ερευνηθεί ποιοι εργαζόμενοι είναι πιο επιρρεπείς στα ανωτέρω φαινόμενα και πως επηρεάζεται η εκτός του ρόλου απόδοση τους, ανάλογα με το φύλο, την ηλικία, την εκπαίδευση, την εργασιακή εμπειρία και τη θέση εργασίας τους.

## 7. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η οικονομική αστάθεια και η κρίση που χαρακτηρίζει την εποχή μας επηρεάζει ιδιαίτερα τους εργαζομένους δημιουργώντας ένα κλίμα αβεβαιότητας τόσο στον ιδιωτικό, όσο και στον δημόσιο τομέα. Η εύρεση εργασίας δεν είναι εύκολη υπόθεση εάν λάβουμε υπόψη μας την οικονομική κρίση που κυριαρχεί και το αυξημένο επίπεδο της εκπαίδευσης με αποτέλεσμα είτε το εργατικό δυναμικό να δυσκολεύεται να βρει εργασία, είτε να εργάζεται σε θέσεις οι οποίες δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες του. Η ανωτέρω κατάσταση έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να νιώθουν ότι κατέχουν πλεόνασμα προσόντων και επιπλέον, ότι ο οργανισμός δεν τους προσφέρει αυτά που είχε υποσχεθεί με ιδιαίτερα επικίνδυνες συνέπειες.

Η σύνδεση του αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων με τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου και οι συνέπειες που προκαλούν αυτά τα φαινόμενα δεν έχει προσελκύσει ιδιαίτερα το ερευνητικό ενδιαφέρον. Η παρούσα εργασία στοχεύει στη διερεύνηση αυτών των φαινομένων και προσπαθεί να ανοίξει νέους ορίζοντες. Η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου στην παρούσα εργασία παρουσιάζει σημαντική συσχέτιση με το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων, το οποίο προέκυψε ότι επηρεάζει θετικά τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου. Επιπλέον, προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι με αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων δεν αποσύρουν τη διαπροσωπική Συμπεριφορά του Οργανωσιακού Πολίτη γιατί τη θεωρούν ιδιαίτερη σημαντική για τους ίδιους, ενώ επηρεάζεται η οργανωσιακή Συμπεριφορά του Οργανωσιακού Πολίτη όταν μεσολαβεί η διάρρηξη του Ψυχολογικού Συμβολαίου.

Εν κατακλείδι, οι εργαζόμενοι με το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων αποτελούν πολύτιμο ανθρώπινο πόρο για τον οργανισμό. Οι οργανισμοί θα πρέπει να κατανοήσουν το πολύπλοκο αυτό φαινόμενο και να το διαχειριστούν με ιδιαίτερη προσοχή προκειμένου να περιορίσουν τις αρνητικές συνέπειες. Η σωστή διαχείριση των φαινομένου θα έχει ως αποτέλεσμα θετικές συμπεριφορές και στάσεις και τη δυνατότητα δημιουργίας ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο δύσκολα θα μπορεί να αντιγραφεί.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Αγγλική

- Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. In: Berkowitz, L (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, New York, pp. 267-299.
- Agut, S. , Piero, J.M. & Grau, R. (2009). The effect of overeducation on job content innovation and career-enhancing strategies among young Spanish employees. *Journal of Career Development*, Vol. 36, No. 2, pp. 159-182.
- Ahmad, I. & Zafar M. A. (2018) "Impact of psychological contract fulfillment on organizational citizenship behavior: Mediating role of perceived organizational support", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 30, No. 2, pp.1001-1015.
- Alexandridis, A., Antoniadis, I.& Sariannidis, N.(2014).Mergers and acquisitions in the Greek banking sector: An event study of a proposal. *Procedia Economics and Finance*, Vol. 14, pp. 13-22.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behaviour*, Dorsey Press, Homewood IL.
- Aykan, E. (2014). Effects of Perceived Psychological Contract Breach on Turnover Intention: Intermediary Role of Loneliness Perception of Employees. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 150, pp. 413-419.
- Balogun, G. A., Oluyemi, S. T. & Afolabi, A. O. (2018). Psychological contract breach and workplace deviance: Does emotional intelligence matter?. *Journal of Psychology in Africa*, Vol. 28, No. 1, pp. 8-14.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- 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*, Vol. 51, No.6, pp. 1173-1182.
- Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier The Relationship between Affect and Employee Citizenship. *Academic and Management Journal*, Vol. 26, pp.587-595.



- Battu, H., Belfield, C. & Sloane, P. (2000). How well can we measure graduate overeducation and its effects? *National Institute Economic Review*, Vol. 171, pp. 82-93.
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (3rd Ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- Bellou, V. (2006). Psychological contract assessment after a major organizational change: The case of mergers and acquisitions. *Employee Relations*, Vol. 29, No. 1, pp.68-88
- Bellou, V. (2007). Identifying employees' perceptions on organizational obligations: A comparison between the Greek public and private sector. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 20 No. 7, pp.608-621.
- Bellou, V. (2009). Profiling the desirable psychological contract for different groups of employees: evidence from Greece. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No.4, pp. 810-830.
- Blau, M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley, New York.
- Bolino, M. C. & Feldman, D. C. (2000). The antecedents and consequences of underemployment among expatriates. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.21, pp. 889–911.
- Bournois, F. & Torchy, V. (1992). Human resources management in financial services organisations: France and Britain compared. *European Management Journal*, Vol.10, No.3, pp. 315-26.
- Brayfield, A. H. & Crockett, W. H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*, Vol. 52, No. 5, pp. 396-424.
- Brockner, J. S. (1988). *Self-esteem at work: Research, theory and practice*. Lexington, MA: Health.
- Buchel, F. & Mertens, A. (2004). Overeducation, under education, and the theory of career mobility. *Applied Economics*, Vol.36, pp. 803–816.
- Burris, B. H. (1983). The human effects of underemployment. *Social Problems*, Vol. 31, pp. 96-110.

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem. In Dunnette, M. D. & Hough, L. M. (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 1, pp. 687-732.

Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H. & Sager, C. E. (1993). A theory of performance', in Schmitt, C. W. & Borman, W. C. A. (eds), *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco: Jossey Bass, pp. 35-70

Chang, H.T., Hsu, H.M., Liou, J.W. & Tsai, C.-T. (2013). Psychological Contracts and Innovative Behavior: A Moderated Path Analysis of Work Engagement and Job Resources. *Journal of Applied Psychology*, pp. 2120-2135.

Conway, N. (1996). The psychological contract: a metaphor too far?. Paper presented to the British Academy of Management Conference, Bradford, September 1996.

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*, Vol. 25, pp. 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*, Vol. 37, No.7, pp. 903-930.

Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review*, Vol.83, pp. 85–113.

Dessler, G. (2015). *Human Resource Management*. (13th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Dunahee, M. & Wangler, L. (1974). The psychological contract: A conceptual structure for management/employee relations. *Personnel Journal*, Vol. 7, pp. 518-526.

Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In Cooper, C. L. & Robertson (Eds.), I. T. *International review of industrial and organizational psychology*, Vol. 6, pp. 283-357.

Erdogan, B. & Bauer, T.N. (2009). Perceived overqualification and its outcomes: The moderating role of empowerment. *Journal of Applied Psychology*, Vol.94, No.2, pp.557-565.

Erdogan, B., Bauer, T.N., Peiró, J. & Truxillo, D.M., (2011a). Overqualified employees: Making the best of a potentially bad situation for individuals and organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 4, No.2, pp.215-232.

Erdogan, B., Bauer, T.N., Peiró, J. & Truxillo, D.M. (2011b). Overqualification theory, research, and practice: Things that matter. *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 4, No. 2, pp.260-267.

Feldman, D.C. (1996). The Nature, Antecedents and Consequences of Underemployment. *Journal of Management*, Vol. 22, No. 3, pp. 385–407.

Feldman, D. C., & Turnley, W. H. (1995). Underemployment among recent business college graduates. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, pp. 691-706.

Feldman, D. C., Leana, C. R. & Bolino, M. C. (2002). Underemployment and relative deprivation among re-employed executives. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 75, pp. 453–471.

Fine, S. (2007). Overqualification and selection in leadership training. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol.14, No.1, pp.61-68.

Fine, S. & Nevo B. (2008). Too smart for their own good? A study of perceived cognitive overqualification in the workforce. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 2, pp. 346-355.

Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 59, pp. 291-309.

Frenette, M. (2004). The overqualified Canadian graduate: the role of the academic programme in the incidence, persistence and economic returns to over education. *Economics of Education Review*, Vol. 23, pp. 29-45.

Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, Vol. 25, pp. 161-178.

Griffin, M.A., Neal, A. & Parker, S.K. (2007). A New Model of Work Role Performance Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, Vol. 50, pp. 327-347.

Guest D. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously?. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, pp. 649-64.

Guest, D E & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, Vol. 12, No. 2, pp. 22 - 38.

- Herriot, P & Pemberton, C. (1996). Contracting careers. *Human Relations*, Vol. 49, No. 6, pp.757-790
- Higgins, C. A., & Judge, T. A. (2004). The effect of applicant influence tactics on recruiter perceptions of fit and hiring recommendations: A field study. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, pp. 622–632.
- Homans, G.C. (1961) *Social Behavior: Its Elementary Forms*. Harcourt, Brace, and World. New York.
- Johnson, G.J. & Johnson, W.R. (1996). Perceived overqualification and psychological wellbeing. *The Journal of Social Psychology*, Vol. 136, No. 4, pp.435-445.
- Johnson, G.J. & Johnson, W.R. (2000). Perceived Over-qualification and Dimensions of Job Satisfaction: A Longitudinal Analysis. *Journal of Psychology*, Vol. 134, No.5, pp. 537–555.
- Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.24, pp. 627-647.
- Johnson, W.R., Morrow, P.C. & Johnson, G.J. (2002). An evaluation of a perceived overqualification scale across work settings. *The Journal of Psychology*, Vol.136, No.4, pp. 425-441.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Kickul, J., & Lester, S. W. (2001). Broken Promises: Equity Sensitivity as a Moderator between Psychological Contract Breach and Employee Attitudes and Behavior. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 16, pp. 191-217.
- Kickul, J., Lester, S. W., & Belgio, E. (2004). Attitudinal and behavioral outcomes of psychological contract breach: A cross cultural comparison of the United States and Hong Kong Chinese. *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 4, pp. 229-252.
- Kotter, J.P. (1973). The psychological contract. *California Management Review*, Vol. 15, pp. 91-99
- Kulkarni, M., Lengnick-Hall, L. M. & Martinez, G. P. (2015). Over qualification, mismatched qualification, and hiring decisions: Perceptions of employers. *Personnel Review*, Vol. 44 No: 4, pp.529-549.

- Lester S., Turnley, W. Bloodgood, J. & Bolino M. (2002). Not seeing eye to eye: differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, pp. 39-56.
- Levinson, H., Price, C.R., Munden, K.J., & Solley, C.M. (1962). *Men, management, and mental health*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Levinson, H. (1995). Reciprocation: the relation between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 9, pp. 370-390.
- Liargovas, P. & Repousis, S. (2011). The Impact of Mergers and Acquisitions on the Performance of the Greek Banking Sector: An Event Study Approach. *International Journal of Economics and Finance*, Vol. 3, No. 2, pp.89-100.
- Liu, S. & Wang, M. (2012). Perceived overqualification: A review and recommendations for research and practice. *Research in Occupational Stress and Well-being*, Vol. 10, No.1, pp.1-42.
- Liu, S., Luksyte, A., Zhou, L., Shi, J. & Wang, M. (2014). Overqualification and counterproductive work behaviors: Examining a moderated mediation model. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 36, No. 2, pp.250-271.
- Locke, E.A. (1969). What Is Job Satisfaction? . *Organizational Behavior and Human performance*, Vol. 4, pp. 309-336.
- Luksyte, A., Spitzmueller, C. & Maynard, D. (2011). Why do overqualified incumbents deviate? Examining multiple mediators. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 16, No.3, pp. 279-296.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No.2, pp. 143-160.
- Marchese, M. C. & Ryan, J. (2001). Capitalizing on the benefits of utilizing part-Time employees through Job Autonomy. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 15, No. 4, pp. 549-560.
- Martynova, M. & Renneboog, L. D. R. (2006). *Mergers and Acquisitions in Europe*. CentER Discussion Paper, Vol. 2006. Tilburg: Finance

- Maynard, D. C., Joseph, T., & Maynard, A. (2006). Underemployment, job attitudes, and turnover intentions. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, pp. 509–536.
- Maynard, D.C. & Parfyonova, N. M. (2013). Perceived overqualification and withdrawal behaviors: Examining the roles of job attitudes and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 86, No.3, pp.435-455.
- McKee-Ryan, F.M. & Harvey, J. (2011). “I have a job, but...”: A review of underemployment. *Journal of Management*, Vol. 37, No. 4, pp.962-996
- McLean Parks, J., & Kidder, D. L. (1994). Till death us do part . . . : Changing work relationships in the 1990s. *Trends in organizational behavior*, 112-133
- Meyer, J.P. & Allen N.J. (1991). A three-component conceptualization of organization commitment. *Human Resources Management Review*, Vol. 1, No. 1, pp 61-89.
- Meyer, J.P. & Allen N.J. (1984). Testing the side-bet theory of organizational commitment: Some methodical considerations. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, pp. 372-378.
- Morrison, D. E. (1994). Psychological contracts and change. *Human Resource Management*, Vol. 33, pp.353-372.
- Morrison, W. & Robinson, L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, Vol. 22, pp. 226-256.
- Mylonidis, N. & Kelnikola, I. (2005). Merging activity in the Greek banking system: a financial accounting perspective. *South Eastern Europe Journal of Economics*, Vol.1, pp. 121-144.
- Ng, T.W. & Feldman, D. C. (2009). How broadly does education contribute to job performance?. *Personnel Psychology*, Vol. 62, pp. 89-134.
- Oldani, C. (2011). Management of Greek Sovereign Risk. *Journal of Financial Risk Management*, Vol. 8, No. 4, pp. 25-36.
- Oldani, C. & Paolo, S. (2010). Souvlaki connection; reflections on the Greek crisis. *Review of economic conditions in Italy*, No. 2, pp. 281-294.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books, Lexington.

Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In Staw, B. M. & Cummings, L. L. (Eds.). *Research in organizational behavior*, Vol. 12, pp. 43– 72.

Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It' s construct clean-up time. *Human Performance*, Vol. 10, No. 2, pp. 85-97.

Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual and organizational level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 1, pp. 122-141.

Porzecanski, A.C. (2012). Behind the Greek default and restructuring of 2012, in E.A. Bruno (ed.), *Sovereign Debt and Debt Restructuring: Legal, Financial and Regulatory Aspects*, Washington DC, American University.

Quack, S., O' Reilly, J. & Hildebrandt, S. (1995). Structuring change: Training and recruitment in training and recruitment in retail banking in Germany, Britain and France. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 6, No. 4, pp. 759-794.

Reimann, M. & Guzy, J. (2017). Psychological contract breach and employee health: The relevance of unmet obligations for mental and physical health. *Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 33, No.1, pp. 1-11.

Restubog, S. L. D., Hornsey, M.J., Bordia P. & Esposito (2008) Effects of Psychological Contract Breach on Organizational Citizenship Behaviour: Insights from the Group Value Model. *Journal of Management Studies*, 45 (8), 1377-1400.

Robinson, L. & Rousseau, M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, pp. 245-259.

Robinson, L., Kraatz, M. & Rousseau, M. (1994). Changing obligations and psychological contract: a longitudinal study. *Academy of Management Journal*, Vol. 37, pp. 289-98.

Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, pp. 574-599.

Robinson, S.L. & Morrison, E.W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations of civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, pp. 289-298.

Rousseau, M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol.2, pp. 121-39.

- Rousseau, M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11, pp. 389-399.
- Rousseau, M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations. Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications, USA.
- Rousseau, M. (2000). *Psychological Contract Inventory Technical Report*. Pennsylvania. Version 2.
- Rousseau, M. & Tijoriwala S. (1996). It takes a good reason to change a psychological contract. Presented at Society for Industrial Organizational Psychology, April, San Diego.
- Russell, Z.A, Ferris, R., Thompson K.W. & Sikora D.M. (2016). Overqualified human resources, career development experiences, and work outcomes: Leveraging an underutilized resource with political skill. *Human Resource Management Review*, Vol. 26, No. 2, pp. 125-35.
- Schein, E. (1965). Management development as a process of influence. *Industrial Management Review*, pp. 59-76
- Schein, E. (1980). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schuler, R.S. & Jackson, S.E. (2001). HR Issues and Activities in Mergers and Acquisitions. *European Management Journal*, Vol.19, No.3, pp. 239-253.
- Shore, M. & Tetrick, E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. *Trends in Organizational Behavior*, Vol. 1, pp. 91-109.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, pp. 653- 663.
- Spector, P. E. & Fox, S. (2005). The stressor - emotion model of counterproductive work behavior (CWB). In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (p. 46). Washington, DC: American Psychological Association
- Sutton, G. & Griffin, M.A. (2004). Integrating expectations, experiences and psychological contract violations: A longitudinal study of new professionals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77, No. 4, pp. 493-514



Thompson, K.W., Shea, T.H., Sikora, D.M., Perrewé, P.L. & Ferris, G.R. (2013). Rethinking underemployment and overqualification in organizations: The not so ugly truth. *Business Horizons*, Vol. 56, No.1, pp.113-12.

Tomprou, M. & Nikolaou, I. (2011). A model of psychological contract creation upon organizational entry. *Career Development International*, Vol. 16, No. 4, pp.342-363.

Turnley, H. W., Bolino, C. M., Lester, W. S. & Bloodgood, M. J. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, Vol. 29, No. 2, pp.187-206.

Turnley, W.H. & Feldman, D.C. (2000). Re-Examining the Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediators. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 21, pp. 25-42.

Van Tilburg, W. A. P., & Igou, E. R. (2011). On boredom and social identity: A pragmatic meaning regulation approach. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 37, pp. 1679–1691

Vassiliadis, S., Baboukardos, D. & Kotsovolos, P. (2012). Is Basel III a Panacea? Lessons from the Greek Sovereign Fiscal Crisis. *South East European Journal of Economics and Business*, Vol. 7, No.1, pp. 73-80.

Williams, L.J. & Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 601-611.

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

## **Ελληνική**

Αθανάσογλου, Π., Ασημακόπουλος Ι., και Γεωργίου Ε.,(2005). «Η επίδραση των ανακοινώσεων συγχωνεύσεων και εξαγορών στις αποδόσεις των μετοχών των τραπεζών στην Ελλάδα. *Οικονομικό Δελτίο Τράπεζας της Ελλάδος*», Τεύχος 24, Αθήνα

Γκόγκας, Π. (2008), «Τραπεζική κρίση και ύφεση για μη ειδικούς», 10 Νοεμβρίου, Διαθέσιμο στον Παγκόσμιο Ιστό: <http://www.in.gr> (πρόσβαση 15.02.2018)

Κότιος, Α., 2011.«Η Ελλάδα, η ΟΝΕ και η κρίση», σειρά ερευνητικών εργασιών 17, σελ. 1-20. Αθήνα

Ρομποτής, Γ. (2003).«Η στρατηγική των Συγχωνεύσεων και των Εξαγορών στον Τραπεζικό κλάδο: Η περίπτωση του Ομίλου της Alpha Bank», [www.agii.gr/repository/upload/POMΠΙΟΤΗΣ2](http://www.agii.gr/repository/upload/POMΠΙΟΤΗΣ2). (πρόσβαση 15.02.2018)

