



**ΕΘΝΙΚΟ
ΜΕΤΣΟΒΙΟ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**

**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ**



ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ

ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – “ATHENS MBA”

«ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ ΚΑΙ JOB CRAFTING»

ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ: ΣΩΤΗΡΗΣ ΚΟΣΚΟΛΕΤΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΝΙΚΑΝΔΡΟΥ ΕΙΡΗΝΗ

ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ 2017-18

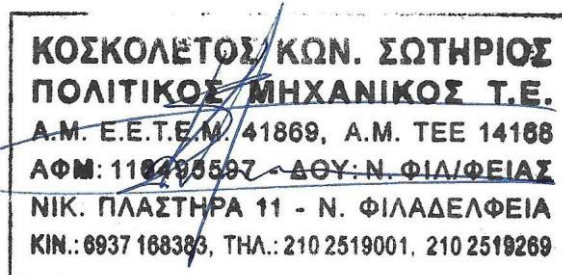
ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – “ATHENS MBA”
«Ψυχολογικό συμβόλαιο και Job Crafting»
ΔΗΛΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία για τη λήψη του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

Όνοματεπώνυμο
Κοσκολέτος Σωτήριος

Υπογραφή



Ευχαριστίες

Νέα Φιλαδέλφεια, 31/1/2018

Πρώτα απ’ όλα θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά μέσα από αυτές τις γραμμές την εισηγήτρια του πονήματος τούτου και καθηγήτρια μου, κ. Νικάνδρου Ειρήνη, για την πολύτιμη συμβολή της, τόσο στην γνώση όσο και στην διάθεση και τις ώρες που διέθεσε για να ολοκληρωθεί η συγκεκριμένη εργασία. Δίχως τις συμβουλές και την καθοδήγηση της, από τον αρχικό σχεδιασμό μέχρι και τις τελικές διορθώσεις, το αποτέλεσμα σίγουρα δεν θα ήταν το ίδιο.

Νιώθω επίσης την ανάγκη να ευχαριστήσω την οικογένεια μου, για την υπομονή και την ενθάρρυνση τους στην διάρκεια αυτών των δύομιση ετών αλλά και την κ. Αικατερίνη Γαρουφαλιά για την προτροπή της στο να επεκτείνω τις γνώσεις μου μέσα από αυτό το Μεταπτυχιακό.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά το σύνολο των συμφοιτητών μου, καθώς μέσα από τις συζητήσεις και τις ζυμώσεις που έγιναν, πρόσθεσαν γνώση και εμπειρία σε αυτό το «επιστημονικό ταξίδι» που με την παράδοση της συγκεκριμένης εργασίας φθάνει στο τέλος του... μέχρι να αρχίσει το επόμενο.

Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή	- 7 -
2. Το Ψυχολογικό Συμβόλαιο	- 8 -
2.2 Χρήση	- 23 -
2.3 Διαμόρφωση συμβολαίου	- 26 -
2.3.1 Είδη συμβολαίων	- 28 -
2.3.2 Σπάσιμο και Παραβίαση ψυχολογικής σύμβασης (breach & violation)	- 32 -
2.3.3 Επίδραση του Ψ.Σ. στις Στάσεις και Συμπεριφορές	- 36 -
3. Job Crafting	- 37 -
3.1 Κατηγορίες του job crafting	- 44 -
3.2 Παράγοντες που διαμορφώνουν το job crafting	- 46 -
3.3 Job crafting κίνητρο, δύναμη και πάθος	- 49 -
3.4 Job crafting μέσα από αλλαγές στις σχέσεις	- 51 -
3.5 Εφαρμογές στο περιβάλλον εργασίας	- 60 -
3.6 Το job Crafting πραγματοποιώντας αλλαγές στις αρμοδιότητες	- 71 -
3.7 Job crafting, εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές	- 74 -
3.8 Η συσχέτιση του job crafting με το ΨΣ	- 77 -
3.9 Κλίμακα JDR	- 78 -
3.10 Οι όροι του Ψυχολογικού Συμβολαίου και του Job Crafting στην Ελλάδα της οικονομικής κρίσης	- 84 -
4. Συμπεράσματα	- 87 -
5. Βιβλιογραφία	- 90 -

Περίληψη

Στην προσπάθεια να αποσαφηνιστεί ο βαθμός ευθύνης που έχουν οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση και το διοικητικό σώμα αυτής της επιχείρησης, η παρούσα εργασία θα προσπαθήσει να παρουσιάσει δύο κυρίαρχες έννοιες στο θεωρητικό και πρακτικό θέμα των σχέσεων εργασίας, αυτήν του ψυχολογικού συμβολαίου και του Job Crafting. Το ψυχολογικό συμβόλαιο απαρτίζεται από τις ατομικές πεποιθήσεις, που διαμορφώνονται από τον οργανισμό και αφορούν όρους μιας αμοιβαίας συμφωνίας ανταλλαγής, ανάμεσα στα άτομα και τους οργανισμούς. Όσον αφορά το Job Crafting, ορίζεται ως οι φυσικές και γνωστικές εναλλαγές που μπορούν να γίνουν στην περιγραφή εργασίας του υπαλλήλου τόσο για να τον ικανοποιήσουν προσωπικά όσο και παράλληλα να βελτιώσουν την απόδοσή του λόγω της πιο κατάλληλης θέσης εργασίας μετά τις αντίστοιχες προσαρμογές. Παρά το αυξημένο θεωρητικό και ερευνητικό ενδιαφέρον των δύο εννοιών, εξακολουθεί να υπάρχει περιθώριο για διερεύνηση. Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, μέσω της εξέτασης της διεθνούς βιβλιογραφίας, ερευνήσαμε τόσο την έννοια της ψυχολογικής σύμβασης, όσο και την έννοια του Job Crafting, με στόχο τον προσδιορισμό των επιπτώσεων της ψυχολογικής σύμβασης στο Job Crafting και τη δημιουργία στάσεων εργασίας και συμπεριφορών που δημιουργούνται ύστερα από τις εφαρμογές των εννοιών αυτών στην εργασία.

Abstract

The existing literature on the concepts of psychological contract and job crafting has been increasing in the last decade as well as their correlation with working attitudes and behaviors created in a workplace. In the workplace, the term psychological contract refers to the convictions of each of the parties on the terms and conditions governing the relationship between them. As far as job crafting is concerned, it is defined as the physical and cognitive alternations that can be made to an employee's job description to both satisfy him personally and in parallel improve his or her performance due to the more fit job description after the according adjustments. Despite the increased theoretical and research interest of the two concepts, there is still room for investigation. In the context of the present study, we investigated both the psychological contract as well as the concept of job crafting, aiming to determine the impact of the psychological contract on job crafting and on the formation of work attitudes and behaviors created, through the examination of international literature.

1. Εισαγωγή

Στον σημερινά, εξελιγμένο κόσμο, η τεχνολογία έχει διαμορφώσει εξ' ολοκλήρου τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι εργάζονται και τελούνται μέσω της εργασίας πολλών ειδών διαδικασίες. Η διαμόρφωση αυτών των διαδικασιών και η επιρροή της τεχνολογίας, έχει με την σειρά της διαμορφώσει και τις ανθρώπινες σχέσεις στον εργασιακό χώρο (εργοδότες – εργαζόμενοι, εργαζόμενοι μεταξύ των) αλλά και την έκφραση αυτών. Πάνω σε αυτά τα πλαίσια, η συγκεκριμένη εργασία είναι μια προσπάθεια να αποσαφηνιστούν συγκεκριμένοι όροι που έχουν να κάνουν με τις εργασιακές σχέσεις και την αντίληψη των εργαζομένων σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Η αποδοτικότητα των επιχειρήσεων βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι γι' αυτήν και ταυτόχρονα, τον τρόπο που οι ίδιοι (οι εργαζόμενοι) διαμορφώνουν την εργασία τους και τις διαδικασίες τις οποίες ακολουθούν και μέσω αυτών αισθάνονται υπεύθυνοι. Στην προσπάθεια να αποσαφηνιστεί ο βαθμός ευθύνης που έχουν οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση και το διοικητικό σώμα αυτής της επιχείρησης, η παρούσα εργασία θα προσπαθήσει να παρουσιάσει δύο κυρίαρχες έννοιες στο θεωρητικό και πρακτικό θέμα των σχέσεων εργασίας, αυτήν του ψυχολογικού συμβολαίου και του job crafting, δηλαδή της προσπάθειας των εργαζομένων να διαμορφώσουν τις διαδικασίες με τέτοιο τρόπο που να τους ταιριάζει καλύτερα, τόσο από θέμα απόδοσης όσο και άνεσης. Παρουσιάζοντας αυτές τις δύο έννοιες, θα προσπαθήσουμε να γίνει περισσότερο κατανοητή η αξία αυτών των δύο εννοιών αλλά και να εκτιμηθούν οι πιθανές προοπτικές που ανοίγονται, κυρίως σε ψυχολογικό επίπεδο, καταρχάς για τους εργαζομένους και κατά δεύτερον, για την απόδοσή τους στα πλαίσια της επιχείρησης. Ειδικά στην Ελλάδα του σήμερα, που βρίσκεται η χώρα μας σε περίοδο κρίσης, είναι μια πολύ σημαντικό να λαμβάνει χώρα μια τέτοια διαδικασία παρότι όπως θα

παρατηρήσουμε και στη συνέχεια στην χώρα μας δεν διενεργούνται οι διαδικασίες αυτές ή καλύτερα δεν είναι αμφίπλευρες (μεταξύ εργαζομένου και οργανισμού). Επίσης, θα αποσαφηνιστούν οι τρόποι με τους οποίους αυτές οι δύο έννοιες αλληλοσυνδέονται μεταξύ τους και εν δυνάμει, αλληλοσυμπληρώνονται. Πρόκειται για μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση που σαν σκοπό έχει να μπορέσει να γίνει δυνατή η προνοήσει τις τριβές και τις ανακριβείς εκτιμήσεις στον χώρο εργασίας, τόσο στα πλαίσια της απόδοσης όσο και σε αυτά των ανθρωπίνων σχέσεων. Για τους παραπάνω λόγους και για να μπορέσει να πλαισιωθεί με καλύτερο τρόπο η εργασία και ο σκοπός της, θα γίνουν επίσης αναφορές στο μοντέλο JD-R, το οποίο χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια να γίνουν κατανοητοί οι λόγοι της κακής απόδοσης των εργαζομένων και της υπερφόρτωσης αυτών.

2. Το Ψυχολογικό Συμβόλαιο

2.1 Ορισμός & ιστορική αναδρομή

Αναφορικά με το θέμα του ψυχολογικού συμβολαίου, υφίσταται μία ιδιαίτερως εκτενής βιβλιογραφία. Η γενικότερη έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου έτσι όπως αυτό παρουσιάζεται και περιγράφεται, αφορά τις εργασιακές σχέσεις. Κατά τον Rousseau, το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι «οι ατομικές πεποιθήσεις, που διαμορφώνονται από έναν οργανισμό και αφορούν τους όρους μιας αμοιβαίας συμφωνίας ανταλλαγής, ανάμεσα στα άτομα - εργαζομένους και τους οργανισμούς - επιχειρήσεις... το κύριο ζήτημα εδώ περικλείει την πεποίθηση ότι έχει δοθεί μια υπόσχεση και ένα τίμημα προσφέρεται ως αντάλλαγμα» (Rousseau 1989,σ. 125). Παρά την έκταση όμως και την ποικιλία της συγκεκριμένης βιβλιογραφίας, εξαιτίας της προκείμενης χρονικής στιγμής στην οποία βρισκόμαστε, με τους διάφορους

οργανισμούς να επηρεάζονται ολόενα από την οικονομική κρίση, υπάρχει αλλαγή στα δεδομένα με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να δίνουν πια, όλο και μικρότερη βαρύτητα στο ψυχολογικό συμβόλαιο και στο ενδεχόμενο παραβίασής του ¹.

Το ψυχολογικό συμβόλαιο αντικατοπτρίζει τις απόψεις των εργαζομένων όσον αφορά το τι οφείλουν στον εκάστοτε οργανισμό, καθώς και τι οφείλει ο οργανισμός σε αυτούς (Rousseau 1989). Παραδείγματος χάριν, ο εργαζόμενος ενδέχεται να πιστεύει πως ο οργανισμός έχει συμφωνήσει σε ορισμένα πράγματα, όπως παροχή ασφάλειας και δυνατότητα προαγωγής, με αντάλλαγμα αφοσιωμένη εργασία και πίστη από πλευράς του. Παρόλα αυτά, δε σημαίνει υποχρεωτικά πως και τα ανώτερα μέλη είναι σύμφωνα ή αντιλαμβάνονται με τον ίδιο τρόπο το ψυχολογικό συμβόλαιο. Το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι ένας τύπος προσύμφωνου συμβολαίου. Το προσύμφωνο συμβόλαιο απαρτίζεται από τρία μέρη, τα οποία είναι η υπόσχεση, η πληρωμή και η αποδοχή (Rousseau & Parks, 1993). Η υπόσχεση συνίσταται από μια δέσμευση, για μια πορεία δράσης στο μέλλον. Σε ατομικό επίπεδο, το ψυχολογικό συμβόλαιο έχει τη βάση του σε υποσχέσεις του οργανισμού που γίνονται κατανοητές στον εργαζόμενο, δίχως όμως να βασίζονται υποχρεωτικά κάπου. Η πληρωμή έπεται όταν κάτι δίνεται ως αντάλλαγμα στην τήρηση μιας υπόσχεσης του εργαζομένου. Παραδείγματος χάριν, όταν ο οργανισμός επιβραβεύει τους εργαζόμενους με τρόπο που να αρμόζει με τις κατανοητές υποσχέσεις, αυτό είναι μία εκπλήρωση των οφειλών του οργανισμού και δύναται να οδηγήσει τους εργαζόμενους σε περαιτέρω προσδοκίες πληρωμής. Τέλος, η αποδοχή αφορά την οικειοθελή συμφωνία συμμετοχής στους όρους που έχει το συμβόλαιο (Rousseau & Parks, 1993).² Η

¹ Rousseau, D.M. & Parks, J.M. (1993) The contracts of individuals and organizations. Research in Organizational Behavior, 15, 1-43.

² Rousseau, D.M. & Parks, J.M. (1993) The contracts of individuals and organizations. Research in Organizational Behavior, 15, 1-43.

αποδοχή, υποδηλώνει ότι και οι δύο πλευρές έχουν ευθύνη για τους όρους του ψυχολογικού συμβολαίου, από τη στιγμή που ήταν επιλογή τους ήταν να συμμετάσχουν σε αυτή τη συμφωνία. Συνεπώς, εργαζόμενοι και οργανισμός φέρουν ευθύνη αμφοτέρωθεν για την πραγματοποίηση του συμβολαίου.

Ξεκινώντας, το ψυχολογικό συμβόλαιο εξαρτιόταν από την εμπιστοσύνη που ήταν αναμενόμενη τόσο από τους εργαζόμενους όσο και από τις επιχειρήσεις. Έγιναν επιμελημένες εργασίες και καλοί τρόποι εκτέλεσης και επιτέλους προσπάθησαν να προστατεύσουν τη θέση των εργαζομένων στην οργάνωση όπου εργάζονταν. Στη δεκαετία του 1950 και 1960, οι επιχειρηματικές και αντιπροσωπευτικές συνδέσεις διαχειρίζονταν με ασφάλεια και μεγάλο χρηματικό όφελος. Επιπροσθέτως, οι διευθυντές έδιναν αμοιβή στους καλύτερους και πιο σταθερούς αντιπροσώπους με πρόσθετες προσαυξήσεις και έδιναν χρηματικά ποσά για την βελτίωση της εκπαίδευσής τους. Τα έξοδα αντιπροσώπευσης υπαγορεύονταν από τη θέση δραστηριότητας και το προοδευτικό επίπεδο. Η παρουσία ενός συγκεκριμένου αριθμού διαφόρων συμβολαίων, προσέθεσε συγκεντρωμένη βάση ηγεσίας έχοντας ένα οριστικό σημείο περιορισμένης ατομικής δραστηριότητας. Μέσα στην πορεία των δεκαετιών, η κεντρική ιδέα του ΨΣ έχει αλλάξει και πλέον σήμερα αφορά τη χαμηλότερη ευθύνη μεταξύ εργαζομένων και διευθυντών και εξαρτάται από τις ικανότητες του αντιπροσώπου. Ξεκινώντας από την δεκαετία του 1970, σημειώθηκαν κάθετες μετατροπές στις χρηματαγορές και του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα με το σκεπτικό ότι, λόγω της αντιπαλότητας, οι μειώσεις προσωπικού έχουν αρχίσει να μειώνουν τα έξοδα και να αυξάνουν την παραγωγή. Αυτό προκάλεσε την κατάρρευση του ΨΣ και μετέτρεψε το εργασιακό πλαίσιο λιγότερο απαραίτητο, επηρεάζοντας τους περισσότερο εκπαιδευμένους αντιπροσώπους να αναζητήσουν περισσότερα

ανοίγματα για εργασία με μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα και αυτοπεποίθηση.

Επίσης ξεκίνησε η ένταξη του γυναικείου φύλου στο περιβάλλον εργασίας και η δημιουργία επαγγελματών και για τα δύο φύλα διαφοροποιώντας και προσαρμόζοντας στη συνέχεια την αρμονία και τις ισορροπίες ανάμεσα στις οικογενειακές και εργασιακές υποχρεώσεις. Υπό το πρίσμα αυτό, έχουν παραχθεί νέες δυσκολίες για τις χρηματαγορές σχετικά με τον τρόπο προσέλκυσης και διατήρησης των ατόμων αλλά και του τρόπου παρότρυνσής των πιο έμπειρων εκπροσώπων να επιταχύνουν όσον αφορά τη βελτίωση τους και τον τρόπο δημιουργίας μιας κοινωνίας εργασίας με κουλτούρα, μέσα στην οποία οι εκπρόσωποι βιώνουν εκπλήρωση των προσδοκιών σε συνάρτηση με τη κατασκευή των οικονομικών οργανώσεων. Σύμφωνα με αυτές και τις διαφορετικές απόψεις έγινε η αλλαγή από το παλαιό στο καινοτόμο ψυχολογικό συμβόλαιο.³

Εργασιακές σχέσεις

Το σύνολο των εργασιακών σχέσεων απαρτίζουν ένα μεγάλο μέρος της κοινωνικής και οικονομικής επιστήμης. Οι οικονομικές πτυχές, τα πολιτικά ζητήματα, η νομική και οι κοινωνικές επιστήμες προσδιορίζονται σε μεγάλο βαθμό μέσω των εργασιακών σχέσεων (Robinson, and Morrison, 1995).

Οι εργασιακές αλληλεπιδράσεις, αναδεικνύουν κάθε μία, τις συνδέσεις που συμβαίνουν στον τομέα της εργασίας, τον πιο εκτεταμένο τομέα των κοινωνικών και επιχειρηματικών διευθετήσεων και ειδικότερα των προτύπων, τα οποία διέπουν τα δεδομένα εργασίας και τις περιστάσεις εργασίας αλλά και τη διαδρομή κατά την

³ Coyle-Shapiro, J.A.-M. (2002), “A psychological contract perspective on organizational citizenship behaviour”, Journal of Organizational Behavior, Vol. 23 No. 8, pp. 927-46.

οποία εκτελείται η αλληλεπίδραση και η χρηματοοικονομική σχέση μεταξύ του εργοδότη και του εργαζόμενου (ένας εργαζόμενος χρησιμοποιείται σε μια επιχειρηματική εξαρτημένη σχέση). Από την άλλη ο επιχειρηματίας είναι ο εκπρόσωπος της επιχείρησης που μετέρχεται εργαζόμενους με εργασιακή σχέση. Στον Δημόσιο τομέα, οι εργαζόμενοι του κράτους είναι τα υπουργεία, οι οργανώσεις και το σύνολο των φορέων που ουσιαστικά διαχειρίζονται θέματα εργασίας, για παράδειγμα στην Ελλάδα, υπάρχουν τα Υπουργεία Εργασίας, Οικονομικών, Εθνικής Οικονομίας, ΟΑΕΔ, Εργατικής κατοικίας, ο Οργανισμός Διαμεσολάβησης και Διαιτησίας κ.ο.κ. Στο σύνολο των κοινοβουλευτικών δημοκρατιών υπάρχουν ιδρύματα με τριμερή συνεργασία μεταξύ των συνδικαλιστικών φορέων των αντιπροσώπων, των επιχειρήσεων και των συνεργατικών ομάδων του κράτους και ο όρος σχέσεις εργασίας επικοινωνεί αυτή την τριμερή σχέση (Creswell, 2003)⁴.

Το θέμα της εργασιακής σχέσης είναι η διερεύνηση στοιχείων καταγεγραμμένων ιστορικά, όπως πολιτικών, κοινωνικών, νομισματικών, νομοθετικών τα οποία επιδρούν και ορίζουν την επαγγελματική διαγωγή των ανθρώπων και των συγκεντρώσεων σε μια εξαρτημένη εργασία μισθωτών. Συγκεκριμένα, μέσω του συνόλου των εργασιακών σχέσεων επιδιώκεται η λεπτομερής περιγραφή των συνθηκών εργασίας. Ως εκ τούτου επιθεωρούνται επιπρόσθετα οι αρχές που διαμορφώνουν αυτούς τους όρους, ήτοι το πηλίκο των συνδικαλιστικών ενώσεων των αντιπροσώπων, οι οποίες εξετάζονται στην συνέχεια στο μέρος της ακριβούς εξέτασης, οι συνεταιρισμοί των επιχειρήσεων και η μεσολάβηση της κρατικής δύναμης. Η εργασιακή σχέση ενσωματώνει τους μισθούς και τις αποζημιώσεις, την

⁴ Creswell, J. (2003). Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches. London: Sage

επιχειρηματικότητα και την ανεργία, τις συνολικές συναλλαγές, το συνολικό εύρος συμβάσεων, τη συνολική ανταλλαγή και το σύνολο των απεργιών. Ακόμη, σημαντικό στις εργασιακές αλληλεπιδράσεις είναι η παροχή κινήτρου για τη συμπεριφορά των εργαζομένων απέναντι στους εργοδότες και το αντίστροφο, για το ωράριο εργασίας και για τους υπαλλήλους των διευθυντικών στελεχών καθώς και για τις επιπτώσεις τους στις συνθήκες εργασίας, τις μεθόδους αναζήτησης στόχων ήτοι μέσω απεργιών και διευθετήσεων. Εν τέλει, μέσω των λειτουργικών εργασιακών σχέσεων διαχειρίζονται με ευκολία παρόμοια θέματα, όπως για παράδειγμα η επίδραση της νέας καινοτομίας των τεχνολογικών μέσων στις επιχειρήσεις, η αποτελεσματικότητα, η προετοιμασία και η διδασκαλία νέων πρακτικών στους εργαζόμενους κ.α. Όπως επισημαίνεται, η φύση των εργασιακών σχέσεων υπαγορεύεται από το επίπεδο ικανοποίησης των εγγυήσεων, την ιδέα της εργασιακής σχέσης που δημιουργείται στο χώρο εργασίας, δεδομένα καινούρια τα οποία είναι η επιρροή των απαιτήσεων για την ενίσχυση των συνθηκών εργασίας και την επέκταση της παραγωγής και της κερδοφορίας μέσα στις αναπτυσσόμενες και τις δημιουργικές ενώσεις (Guerrero, and Herrbach, 2007).⁵

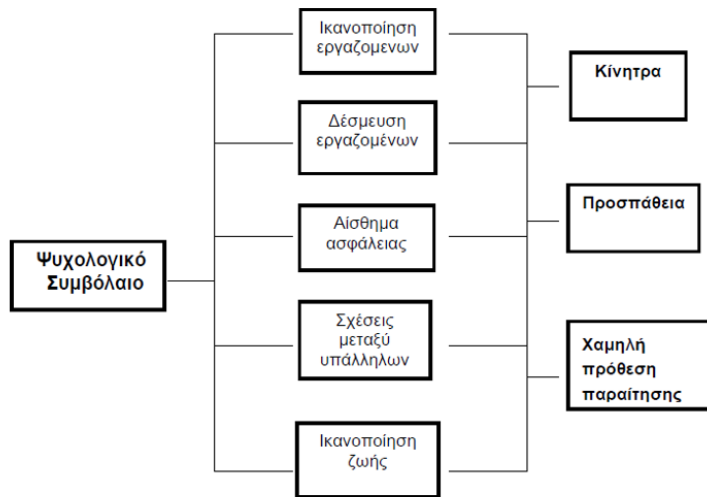
Εργασιακή ικανοποίηση (Job Satisfaction)

Τα συναισθήματα ικανοποίησης από την εργασία έχουν καθοριστική σημασία στο σύνολο των σχέσεων που αναπτύσσονται στο χώρο εργασίας και είναι δυνατό να επιφέρουν αλλαγές μεγάλης σημασίας στο ποσοστό παραγωγικότητας.

⁵ Sylvie Guerrero, Olivier Herrbach: The affective underpinnings of psychological contract fulfillment (2007).

Στην ακόλουθη εικόνα, γίνεται απεικόνιση του ρόλου του Ψυχολογικού Συμβολαίου σε σχέση με τα ζητούμενα εργασιακής ικανοποίησης (Coyle-Shapiro, 2002).⁶

Ο ρόλος του ΨΣ στην εργασιακή ικανοποίηση



Πηγή: Guest(2006)

Σχήμα 1: Ψυχολογικό Συμβόλαιο (Εργασιακή ικανοποίηση και κίνητρα μέσα από αυτό)

Ειδικότερα, η εποικοδομητική συνάφεια του ΨΣ έχει διάφορα ωφέλιμα αποτελέσματα για την εκπλήρωση των καθηκόντων των εργαζομένων αλλά και του ποσοστού που οι ίδιοι είναι ικανοποιημένοι.⁷ Εμβαθύνοντας, το αίσθημα ευθύνης τους για να παραμένουν επιχειρηματικά ενεργοί, η πεποίθηση ότι όλα τα απαιτούμενα έχουν εξασφαλισθεί για το έργο τους και η ύπαρξη εκτεταμένων σχέσεων με διαφορετικούς εταίρους, είναι καθοριστικά ζητούμενα. Αυτές οι επιπτώσεις συνεργούν, για να

⁶ Coyle-Shapiro, J.A.-M. (2002), “A psychological contract perspective on organizational citizenship behaviour”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23 No. 8, pp. 927-46.

⁷ Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147–154.

πετύχουν την έμφαση στην επέκταση των κινήτρων του εργαζόμενου, την διεύρυνση των προσπαθειών του για βελτιωμένα αποτελέσματα εργασίας και το περιορισμό των πιθανοτήτων να εγκαταλείψουν την εργασία και να αναζητήσουν κάποιο είδος απασχόλησης σε άλλες επιχειρήσεις. Σε συνάρτηση με τα δεδομένα του διαγράμματος, υφίσταται αμεσολάβητη συνοχή μεταξύ του ΨΣ και της εκπλήρωσης των δεδομένων ικανοποίησης για τους εργαζομένους (Rousseau, & Parks, 1993).⁸

Ένα σημαντικό μέρος της τυπικής συμπεριφοράς οργάνωσης και της σύνδεσης μεταξύ των ατόμων και των επιχειρήσεων είναι η ιδέα των ψυχολογικών συμβολαίων. Στο βαθμό που αφορά την ψυχολογική σύμβαση, μια διπλή σχέση αναφέρεται στην επιχείρηση και τον εργαζόμενο. Είναι μια ιδέα που συνάγει μια εξέλιξη των κοινών επιθυμιών και την εκπλήρωση των απαιτήσεων που προκύπτουν από τη σχέση των εργαζομένων με την επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Με το ψυχολογικό συμβόλαιο ενσωματώνεται μια διαδικασία "δώσε και πάρε" από τους εργαζομένους και τις επιχειρήσεις, η σχέση αυτή είναι το εσωτερικό μέρος της ψυχικής σύμβασης. Το “ψυχολογικό συμβόλαιο” χρησιμοποιήθηκε πρώτη φορά από τον Argyris (1960). Είναι μια ιδέα που παράγει μια ευρεία λογική δομή για την κατανόηση των δεσμών μεταξύ των εργαζομένων και των επιχειρήσεων στις οποίες εργάζονται. Απτεται στις επιθυμίες του εργαζόμενου και των επιχειρήσεων που εργάζονται σε συνδυασμό με τα επίσημα συμβόλαια των προσλήψεων. Ο πρωτοπόρος της ιδέας του ψυχολογικού συμβολαίου θεωρείται ο Levinson ο οποίος διεύρυνε την ιδέα, σε αντίθεση με τον Argyris, ο οποίος απλώς αναφέρθηκε σε αυτήν, χωρίς να την χαρακτηρίσει και να παραπέμπει στον όρο ή στην ουσία αυτής. Το

⁸ Rousseau, D.M. & Parks, J.M. (1993) The contracts of individuals and organizations. Research in Organizational Behavior, 15, 1-43.

ψυχολογικό συμβόλαιο συμπεριλαμβάνει ένα εύρος επιθυμιών σχετικά με σύνολο δικαιωμάτων, παροχών, υποχρεώσεων και δεσμεύσεων, οι οποίες δεν αποτελούν μέρος του επίσημου συμβολαίου. Παρ' όλα αυτά, επηρεάζονται από τις εργασιακές σχέσεις, η συμπεριφορά των ανθρώπων, η φύση και το επίπεδο των επιθυμιών τους οι οποίες κυμαίνονται και μεταβάλλονται διαρκώς, καθώς και η ικανότητα, η ετοιμότητα τους αλλά και ο τρόπος αντίδρασης τους. Αρκετά απαιτητικό είναι το ζήτημα κατανόησης του πεδίου των επιθυμιών που έχουν οι άνθρωποι, οι οποίες μεταβάλλονται μετά από κάποιο χρονικό διάστημα. Το σύνολο των επιθυμιών αυτών δεν είναι αυθεντικά επιχειρησιακά προαπαιτούμενες, αλλά μάλλον εντοπίζονται περισσότερο με τη δυνατότητα του κοινωνικού καθήκοντος της διοίκησης.⁹ Επιπλέον, η επιχείρηση από την πλευρά της έχει ορισμένες απαιτήσεις από τους εργαζόμενους της. Το ψυχολογικό συμβόλαιο στην επιχειρησιακή πλευρά τονίζει τις επιθυμίες, τις προϋποθέσεις και τις απαιτήσεις που μπορεί να διαφέρουν και να έρχονται σε αντίθεση με τις επιθυμίες των εργαζομένων. Η ψυχολογική σύμβαση ορίστηκε ως η υποκειμενική συναισθηματική αντίληψη του ατόμου για τις συμπληρωματικές δεσμεύσεις μεταξύ αυτού και των ενώσεων στις οποίες εργάζεται. Είναι κάθε μέρος της σύμβασης, σχετικά με το τι οφείλεται για κάθε κομμάτι της εργασιακής σχέσης, δεδομένα που είναι πιθανό να έχουν εμφανιστεί εντούτοις χωρίς να είναι στο συμβόλαιο των επιχειρήσεων. Γεγονός που έχει μετατραπεί σε κύριο θέμα των σύγχρονων ετών, για το ψυχολογικό συμβόλαιο και είναι η συνήθης εντύπωση του εργαζόμενου ότι μια επιχείρηση εγγυάται μια θέση αιώνια ως ανταμοιβή για την αφοσίωση και το καθήκον του αντιπροσώπου προς την εταιρεία. Αυτού του είδους οι κοινές επιθυμίες απεικονίζουν την εργασιακή σχέση σε πολυάριθμες σειρές

⁹ Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147–154.

επιχειρήσεων. Το σύνολο των επιδιώξεων αυτών μπορεί να βρεθεί σε τοπικές αυτοδιοικήσεις και σε εύρος δημόσιων οργανισμών (Guerrero, and Herrbach, 2007).¹⁰

Μετά τη νομισματική καθίζηση στα μέσα του 1990, το ψυχολογικό συμβόλαιο κατέκτησε ευρύτερη θέση. Χαρακτηρίστηκε ως το σύνολο των αντιλήψεων των δύο ατόμων που το συνάπτουν, του απασχολούμενου και της επιχείρησης, σε σχέση με τις κοινές δεσμεύσεις του ενός έναντι του άλλου, οι οποίες είναι συχνά άτυπες και ορισμένες εξ' αυτών μπορούν να λογιστούν ως εγγυήσεις. Το βασικό είναι ότι ένας εκπρόσωπος αποδέχεται ότι είναι ένα κομμάτι επιχείρησης. Κατά κανόνα, η νόμιμη επιχειρηματική σύμβαση προσφέρει μια περιορισμένη και μη επαληθεύσιμη απεικόνιση της πραγματικής επιχειρηματικής αλληλεπίδρασης. Το ψυχολογικό συμβόλαιο, πάλι, παρατηρεί σε πραγματικό χρόνο τις δύο πλευρές (εργοδότη-εργαζομένου) και μπορεί να έχει μεγαλύτερες και καλύτερες αποδόσεις από την νόμιμη επιχειρηματική σύμβαση, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά των εργαζομένων με συνέπεια. Το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι αυτό που παρέχει συμβουλές στον εργαζόμενο επαρκώς, για τον τρόπο δράσης του για να καταφέρει την δική του ιδιαίτερη επιθυμία και όσα είναι σε θέση να προβλέψει από τη δουλειά του. Το ψυχολογικό συμβόλαιο έρχεται σε αντίθεση με το «σιωπηλό» συμβόλαιο. Όπως υποδεικνύει ο Barlas.Y (2006),¹¹ η διάκριση στο ψυχολογικό συμβόλαιο από τη σιωπηλή σύμβαση (implied contract) βρίσκεται στα στοιχεία υποκειμενικότητάς του. Οι σιωπηλές συμβάσεις περιέχουν δεσμεύσεις που ανακύπτουν από τις συνδέσεις μεταξύ εργαζομένων και οργανισμών σχετικά με το σύνολο των υποχρεώσεων, οι

¹⁰ Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions at work. *Academy of Management Review*, 23, 472–491.

¹¹ Barlas, Y., & Yasarcan, H. (2006). Goal setting, evaluation, learning and revision: A dynamic modeling approach. *Evaluation and Program Planning*, 29, 79–87

οποίες είναι ένα κομμάτι των κοινωνικών δομών εργασιακού τύπου (για παράδειγμα, ο πολιτισμός υπό το πρίσμα των νόμων). Οι σιωπηλές συμβάσεις είναι η συνέπεια κοινωνικών συμφωνιών σχετικά με το τι αποτελεί δέσμευση που ενσωματώνεται σε μια σύμβαση.¹² Σημαντικό είναι να σημειωθεί ότι, υπάρχει επιτακτική ανάγκη για την κατανόηση του ρυθμού απόδοσης του Gouldner (1960) για το ψυχολογικό συμβόλαιο, η οποία υποδεικνύει στο ένα άτομο του συμβολαίου, ότι πρέπει να προσφέρει στο άλλο μέρος, με την προϋπόθεση ότι το άλλο μέρος επιστρέφει την προσφορά του πρωταρχικού και ότι ο δεύτερος θα αντιληφθεί την προσφορά και θα την επιστρέψει ανταποδοτικά. Ομοίως, λειτουργεί και η βασική υπόθεση της κοινωνικής ανταλλαγής του Blau το 1964, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι επενδύουν στην επιχείρηση με την επιθυμία ότι αυτή θα προσφέρει πλεονεκτήματα σε αντάλλαγμα. Επιπλέον, είναι σημαντικό να αναφερθεί η υπόθεση ισότητας (equity theory), που ενσωματώνει τις επιθυμίες ανταλλαγών και δικαιοσύνης. Η υπόθεση της ισότητας διευθετεί τις επιθυμίες σε μια ευρύτερη μέτρηση από το ψυχολογικό συμβόλαιο, παρά το γεγονός ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο μπορεί να θεωρηθεί ως εξαιρετική περίπτωση της υπόθεσης της ισότητας. Τα κίνητρα ενόψει της ισότητας προέρχονται από τα κοινωνικά στοιχεία και επιπλέον από τα εσωτερικά μοντέλα δικαιοσύνης της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι που κρίνουν ότι φέρουν μείζονα υποχρέωση ευθύνης κερδίζουν περισσότερο από ό, τι οι άλλοι εργαζόμενοι, αλλά αυτό δεν αποτελεί πραγματικά ένα ψυχολογικό συμβόλαιο. Οι κοινές επιθυμίες σε μια συμφωνία δείχνουν ότι μια επιχείρηση εμπιστεύεται τις δραστηριότητές της και τις θεωρεί συνδεδεμένες μεταξύ τους. Ένας άνθρωπος μπορεί να αισθάνεται απογοητευμένος με το έργο του, και τότε είναι το σημείο το οποίο ενδέχεται να εμπιστευτεί μια επιχείρηση και να θεωρήσει ότι έχει εκείνη μια δέσμευση να δώσει

¹² Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147–154.

μια επέκταση στο έργο του. Οι εμπειρίες των ανισοτήτων δεν είναι οι ίδιες με αυτές των ρήξεων των συμφωνιών¹³. Στο σημείο που παρατηρούνται ανισορροπίες, τα δεδομένα μπορούν να αποκατασταθούν με την επέκταση της αποζημίωσης, την αντικατάσταση των υποχρεώσεων κατοχής και το σύνολο των διορθωτικών μέτρων. Με την πιθανότητα οι άνθρωποι να υποχωρήσουν από το συμβόλαιο εξαιτίας ανισορροπιών, η υπόθεση της ισότητας εγγυάται ότι η φυγή είναι γενικά μια τελική επιλογή. Αυτή η ανομοιογένεια είναι δυνατό να διευθετηθεί ωστόσο, όταν επέρχεται μια ρήξη συμφωνίας που προκαλεί αμφιβολία και δεν μπορεί να αποκατασταθεί αποτελεσματικά. Ένας άνθρωπος που είναι λιγότερο αμειβόμενος από την εργασία εμφανίζεται ως αυτός που μπορεί να τις αισθάνεται τις ανισότητες, ενώ το άτομο που του έχει εγγυηθεί μια βελτίωση της εργασίας είναι πιο πιθανό να μην βιώσει την ανισότητα. Όπως και να έχει, δεν είναι εύκολο να κάνουμε μια αδιαμφισβήτητη βελτίωση και διαφοροποίηση μεταξύ της σιωπηλής σύμβασης και του ψυχολογικού συμβολαίου και το αδιέξοδο του διαχωρισμού ανάμεσα στα δύο, υφίσταται σε περιπτώσεις όπου η ανισότητα είναι κομμάτι μιας αλληλεπίδρασης.¹⁴

Περιεχόμενα ψυχολογικής σύμβασης

Τα περιεχόμενα της ψυχολογικής σύμβασης δεν υπάρχουν σε σύνθετα γραπτά σχήματα και πιο συχνά δεν εκφράζονται με ρητό τρόπο. Έχει αναφερθεί ότι παρά το

¹³ Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, 21, 973–994.

¹⁴ Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147–154. Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, 21, 973–994.

επίπεδο κατανόησης μεταξύ των δύο μερών (εργοδότη – εργαζομένου) σε σχέση με τα συστατικά του ψυχολογικού συμβολαίου, υπάρχει κίνδυνος διαφόρων αναγνώρισεων σχετικά με την προσαρμογή της συμφωνίας και των οικονομικών οργανώσεων ενώ πρέπει να προσαρμοστούν ειδικά στις ανάγκες, επηρεάζοντας θετικά την αφοσίωση του εργαζόμενου και παράλληλα ικανοποιώντας τις απαιτήσεις του συμβολαίου.¹⁵

Ολοκληρώθηκε μια διερεύνηση των αλλαγών των εργασιακών δεσμεύσεων, όσον αφορά τους εργαζόμενους. Έγινε υπολογισμός ότι εντός των δύο πρώτων χρόνων στην εργασία, οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οφείλουν λιγότερα στους προϊσταμένους τους και πιστεύουν ότι οι διευθυντές τους χρωστάνε περισσότερο. Τα συναισθήματα απογοήτευσης για την επιχείρηση να εκπληρώσει τις δεσμεύσεις της παρατηρήθηκε ότι συνδέεται εντελώς με την εξασθένιση ορισμένων δεσμεύσεων του προσωπικού. Το 1998, έγινε διερεύνηση του θέματος του ψυχολογικού συμβολαίου, που προβάλλει την ανεπάρκεια των οργανισμών να εγγυηθούν τον συμβατικό επιχειρηματικό προσανατολισμό και τη σταθερότητα του εργοδότη, κάνοντας πρόταση για επέκταση της περαιτέρω διερεύνησης αυτού του ζητήματος. Επέδειξε ακόμη μια άλλη υπόθεση σχετικά με τα αίτια, την ουσία και τα αποτελέσματα του ψυχολογικού συμβολαίου. Ο Rousseau¹⁶, γύρω στο ίδιο χρονικό διάστημα, απαντώντας στα σχόλια του Guest προχώρησε στον ισχυρισμό ότι ο άνθρωπος του παρελθόντος δεν είχε δίκιο στο συμπέρασμα, αρχικά, ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο εξαρτάται από μια ιδέα που αποκτήθηκε δια νόμου και επιπλέον, ότι είναι μια ιδέα αντίληψης και όχι μια

¹⁵ Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147–154.

¹⁶ Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147–154.

επιστημονικά δομημένη θεωρία. Ακολούθως έγινε διάκριση καθορισμένων αντικαταστάσεων στα περιεχόμενα του ψυχολογικού συμβολαίου εν μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών και αναλύει το παρελθόν και το τρέχον ψυχολογικό συμβόλαιο. Τα μετρήσιμα αποτελέσματα κατέδειξαν ότι η εντύπωση των εργαζομένων τόσο για τις δεσμεύσεις του οργανισμού όσο και για τις ατομικές δεσμεύσεις αλλάζουν μετά την εξαγορά και την συγχώνευση. Αναλυτικά, ένα συμβόλαιο εγγυάται την ασφάλεια της εργασίας και πραγματικά παρέχει οδηγίες για μία αρμονική και δίκαιη συνεργασία. Επιπλέον, όσον αφορά τις προμήθειες σύνδεσης μετά τη συγχώνευση, οι εκτεταμένες δεσμεύσεις και η δέσμευση να προχωρήσουν σε επαγγελματική εξειδίκευση και κατάρτιση μπορούν να αποδοθούν στις αναπόφευκτες αλλαγές μετά από τη διασφάλιση της σύμβασης σε επίπεδο εργασίας¹⁷. Λαμβάνοντας υπόψη τον τρόπο αυτό, όπως αποδεικνύεται από τα λεγόμενα των εργαζομένων, οι δεσμεύσεις είναι χαμηλότερες και είναι πλέον σαφές ότι η ψυχολογική σύμβασή τους έχει υποστεί βλάβη. Μετά την υπογραφή του ψυχολογικού συμβολαίου, οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να το εξετάζουν, καθώς μετά από αυτό αποκτούν κίνητρο ανάκτησης υψηλής αμοιβής όπως υποδεικνύεται από την εκτέλεση της εργασίας και τις μακροχρόνιες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Επιπλέον, τα αποτελέσματα κατέδειξαν ότι οι εργαζόμενοι με περιορισμένη ικανότητα προσαρμογής στις αλλαγές, θα πιστεύουν πιθανώς ότι η συμφωνία τους έχει αλλάξει μετά την εξαγορά του συμβολαίου. Η έρευνα αυτή οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι κρίσιμες ιεραρχικές αλλαγές, για παράδειγμα, η εξαγορά του συμβολαίου, επηρεάζει σημαντικά την προοπτική των ατόμων όσον αφορά τη σχέση εργασίας τους¹⁸. Η

¹⁷ Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). Positive organizational scholarship. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

¹⁸ Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 158–186.

αλήθεια είναι ότι οι εργαζόμενοι που αισθάνονται θετικοί για την αντιμετώπιση έγκυρων αλλαγών θα πιστεύουν πιθανώς ότι η ψυχική τους σύμβαση έχει αντικατασταθεί.

Την ίδια εποχή, έγινε η διερεύνηση των σημαντικότερων επιχειρηματικών δεσμεύσεων του οικονομικού οργανισμού και των πιθανών ποικίλων διακρίσεων σχετικά με την τέλεια ψυχολογική σύμβαση ανάμεσα σε δημόσιους και ιδιωτικούς εργαζομένους. Οι μετρήσιμες αποσβέσεις κατέδειξαν αξιοσημείωτες ποικιλίες σε επτά επιχειρησιακές δεσμεύσεις, λόγω τόσο των ανακολουθιών των επιχειρήσεων όσο και των βοηθητικών αλλαγών. Εκτός από μια προηγούμενη αναφορά που παραμελήθηκε για να ωφελήσει αξιοσημείωτες αντιθέσεις, αυτή είναι μια πρώτη προσπάθεια να διαχωρίσουμε τις δεσμεύσεις των οργανισμών που συνιστούν ελκυστική την ψυχολογική σύμβαση. Μεταξύ των 10 πιο σημαντικών δεσμεύσεων του οργανισμού ήταν οι κατάλληλες απολαβές, ο υγιής και ασφαλής εργασιακός χώρος, η φροντίδα του διευθυντή και των εταίρων, η σταθερότητα του εργοδότη, η μη δυσάρεστη εργασία, η αναγνώριση του αφεντικού, η επένδυση σε επιλογές και αρκετά περιουσιακά στοιχεία για τη διαχείριση της εργασίας. Το σύνολο των σημαντικότερων δεσμεύσεων προσδιορίζονται με τον τόπο εργασίας και την φύση της εργασίας. Ανάμεσα στις λιγότερο σημαντικές δεσμεύσεις ήταν οι ανοιχτές πόρτες για ατομική επέκταση και βελτίωση, η βασική ηγεσία συμπεριλαμβανομένης της επιχειρηματικότητας, η συνεργασία, η εποπτεία και η κατανόηση μέσα από μεμονωμένα θέματα. Η προσαρμογή στην ατομική ζωή και η εκτέλεση ενόψει της αμοιβής βρίσκεται πιο κάτω, ενώ η διατήρηση της προετοιμασίας δεν θεωρήθηκε επιπλέον μεταξύ των πιο κρίσιμων δεσμεύσεων του οργανισμού¹⁹. Επιπλέον,

¹⁹ Ko, I. (2012). *Crafting a job: Creating optimal experiences at work*. Claremont, CA: The Claremont Graduate University

ανακαλύφθηκε ότι οι εκπρόσωποι που εργάζονται στο δημόσιο τομέα έχουν διακριτικές αναγνωρίσεις για το τέλειο ψυχολογικό συμβόλαιο από εκείνες που εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα. Πραγματοποιήθηκε ανασκόπηση σχετικής βιβλιογραφίας με σκοπό την ψυχολογικό συμβόλαιο, λαμβάνοντας υπόψη το φύλο, την ηλικία και το διδακτικό επίπεδο, τα οποία είναι τα τρία πιο τακτικά στατιστικά στοιχεία που χρησιμοποιούνται ως παράγοντες ελέγχου στη δίγλωσση σύμβαση έρευνας για τον εγκέφαλο. Εκτός από τις επενδύσεις σε βασική ηγεσία, η οποία επηρεάζει την ένωση, τα αποτελέσματα κατέδειξαν ότι οι γυναίκες τείνουν να διατηρούν περισσότερο τη σχέση εργασίας τους. Όσον αφορά τις ηλικιακές συγκεντρώσεις, μια άλλη άποψη υπογραμμίζει την προσαρμογή στην ατομική ζωή και φαίνεται να έχει αναγνωρίσει ότι το γήρας κάνει το άτομο να είναι κάπως απαθές, ενώ τα άτομα ωριμάζουν στα 35-54 έτη ζητούν και συνδέονται με το ψυχολογικό συμβόλαιο. Εν κατακλείδι, τα άτομα με δια βίου εκπαίδευση σε όλες τις βαθμίδες έχουν γενικά απαιτήσεις, εκτός από την υποστήριξη των εταίρων για μεμονωμένα θέματα και την προετοιμασία τους μέσω μετεκπαιδεύσεων για περαιτέρω εξέλιξη.²⁰

2.2 Χρήση

Το ψυχολογικό συμβόλαιο ολοκληρώνει τις εργασιακές σχέσεις, δημιουργώντας προαυξημένους όρους, και οι εκπρόσωποι του έχουν ένα πιο αξιοσημείωτο αίσθημα σιγουριάς, εμπιστευόμενοι ότι έχουν μια ιδιαίτερη συνύπαρξη με την επιχείρηση. Επιπλέον, η ψυχολογική σύμβαση διαμορφώνει τη συμπεριφορά των εργαζομένων χωρίς εποπτεία. ο εργαζόμενος μετρά τις δεσμεύσεις του προς τη σχέση με τις

²⁰ Ko, I. (2012). *Crafting a job: Creating optimal experiences at work*. Claremont, CA: The Claremont Graduate University

δεσμεύσεις της ένωσης έναντι του και προσαρμόζει τη συμπεριφορά σε βασικά αποτελέσματα. Σε περίπτωση που συνεχίζει με την πεποίθηση ότι η εργασιακή συμπεριφορά του θα προκαλέσει ορισμένα βραβεία, αυτό δίνει τη δυνατότητα στην ένωση για αξιόπιστο προσωπικό. Στο βαθμό που επηρεάζονται οι επιπτώσεις της ψυχικής σύμβασης στο άτομο και στον σύλλογο, ένα κυρίαρχο μέρος των ερευνών εξετάζει τη διακοπή του πνευματικού συμβολαίου. Η διάσπαση της ψυχικής σύμβασης είναι μια απογοήτευση για τις προσπάθειες - ενώσεις διαφορετικών συγκεντρώσεων για να αντιδράσουν στη δέσμευση ενός ειδικού, όπως το άτομο υποθέτει ότι είναι υποχρεωμένο να κάνει. Οι μακροχρόνιες εργασίες σε μια επιχείρηση, οι υψηλές απολαβές για την υπεράσπιση της δραστηριότητας και η βελτίωση των ιδιαίτερων ικανοτήτων για την αποτροπή των επιχειρήσεων είναι παράγοντες που μπορούν να προσδώσουν πίστη στη δέσμευση της επιχειρηματικής αλληλογραφίας. Η αδυναμία να πληρούνται οι όροι μιας ψυχολογικής σύμβασης συνεπάγεται περισσότερα από ανεκπλήρωτες επιθυμίες.²¹ Σηματοδοτεί ένα διάλειμμα στη σχέση μεταξύ της επιχείρησης και του ατόμου. Η εμπιστοσύνη είναι η προϋπόθεση της ψυχολογικής σύμβασης, η οποία ενδυναμώνεται από την πεποίθηση ότι οι δεσμεύσεις θα αντισταθμίσουν τις όποιες δυσκολίες και ότι υπάρχουν εκεί που οι δραστηριότητες μιας συγκέντρωσης συνδέονται με τις δραστηριότητες του άλλου. Η εμπιστοσύνη είναι διαθέσιμη σε κάθε ψυχική σύμβαση, η παραβίαση της ψυχολογικής σύμβασης θέτει τη σχέση μεταξύ του εργάτη και της επιχείρησης σε ένα είδος τραυματισμού όπου υπονομεύονται τα στοιχεία που προκάλεσαν την ανάπτυξη μιας σχέσης, για παράδειγμα, εμπιστοσύνη και η αποκατάσταση της σχέσης περιλαμβάνει την επανόρθωση της βεβαιότητας, πιθανώς με την επανάληψη της

²¹ Ko, I. (2012). *Crafting a job: Creating optimal experiences at work*. Claremont, CA: The Claremont Graduate University

διαδικασίας που αρχικά κατασκεύασε τη σχέση. Σημαντικός αριθμός διάλυσης των συμφωνιών μπορεί να οδηγήσει τον οργανισμό σε υποχώρηση. Εντός μιας περιόδου όπου έχουν περιοριστεί οι συνάψεις συμβάσεων, σημειώνονται απολύσεις, οι κινητήριες δυνάμεις για πρόωρη συνταξιοδότηση, η αφομοίωση του πνευματικού συμβολαίου και η μέθεξη του σε αποτυχία ή την επιτυχής λειτουργία των επιχειρήσεων είναι απολύτως κρίσιμες²²

Προσδοκίες

Η ιδέα του επιθυμητού περιβάλλοντος εργασίας αναδεικνύει τις πεποιθήσεις των εκπροσώπων για το πώς θα διαπραγματευτούν τόσο με τη θέση τους ως προς τη δραστηριότητα όσο και με τη γενική συμβολή τους στην επιχείρηση. Το σύνολο των πεποιθήσεων αυτών προσδιορίζονται συγκεκριμένα με τις κοινές συνθήκες εργασίας και το εξωτερικό και εσωτερικό κέρδος. Υποθετικά, ο εργαζόμενος επηρεάζεται από τις επιθυμίες όταν πιστεύει ότι πιθανότατα θα εκτελέσει ένα πολυπόθητο επίπεδο έργου. Αυτή η εκτέλεση αντισταθμίζεται και τα βραβεία που προσφέρονται είναι σημαντικά κίνητρα για αυτά²³

Υποχρεώσεις

Οι υποχρεώσεις συνεπάγονται την εμπιστοσύνη στην αφοσίωση της συγκέντρωσης στην εγγύηση του αντισυμβαλλομένου να ενεργήσει απολύτως συμφωνημένα. Η

²² Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23, 25–36.

²³ Rousseau, D. M., Ho, V. T., & Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31, 977–994.

ψυχική σύμβαση εξαρτάται από τα καθήκοντα υπό το φως των εγγυήσεων. Αυτές οι δεσμεύσεις, σε μεγάλο βαθμό, προέρχονται από ρητές εγγυήσεις επιούσης αντικατάστασης ή ανταπόδοσης. Οι δεσμεύσεις που ανακύπτουν λόγω της υποχρέωσης είναι τα κύρια μέρη του ΨΣ.²⁴

Αντιλήψεις

Οι αντιλήψεις ελέγχονται, από το δρόμο προς τη λήψη και τη μετάφραση των στοιχείων του ερεθίσματος. Τα ιδιοσυγκρασιακά χαρακτηριστικά των διανοητικών σχημάτων των ατόμων υποδεικνύουν, ότι δύο άτομα που ενδιαφέρονται για μια παρόμοια σχέση εργασίας μπορεί να έχουν μια θεμελιωδώς μοναδική προοπτική για το τι αυτό τεκμαίρεται. Υπό αυτή την έννοια, κάθε εκπρόσωπος είναι δυνατό να έχει μια εναλλακτική διάκριση και να γνωρίσει ξεχωριστά τη σχέση εργασίας που έχει σχηματίσει ανάμεσα σε αυτόν και την επιχείρηση η οποία τον απασχολεί.²⁵

2.3 Διαμόρφωση συμβολαίου

Το ψυχολογικό συμβόλαιο δημιουργείται προτού της πρόσληψης και μέσα στην υποκείμενη περίοδο εκκίνησης εργασίας. Η βελτίωσή του είναι η επιρροή της συσχέτισης του ατόμου και της φύσης του εργασιακού οργανισμού. Πριν ακόμα προσληφθεί το άτομο, γίνεται προώθηση των ιδεών με βάση την οικονομική αξία (περιορισμένα χρονικά ανοίγματα, δόσεις, οφέλη) και τους στόχους κοινωνικής φύσης (επαγγελματικής σταθερότητας, βελτίωσης, σχεσιακών συνδέσεων).

²⁴ Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173–186.

²⁵ Roberts, L. M., & Dutton, J. E. (2009). *Exploring positive identities and organizations: Building a theoretical and research foundation*. New York, NY: Routledge.

Αναζητώντας δεδομένα σχετικά με τη ψυχολογική σύμβαση από ποικίλες πηγές, για παράδειγμα από τα μέσα ενημέρωσης και απο αγαπημένα πρόσωπα. Το άτομο θα δημιουργήσει τη ψυχολογική του σύμβαση, αφού έχει επηρεαστεί από σύνολο αντιπροσώπων των τμημάτων ανθρωπίνων πόρων του οργανισμού – επιχείρησης και του διευθυντή του, με τον οποίο αρχικά επικοινωνεί. Η ψυχολογική σύμβαση εμφανίζεται συχνότερα κατά την περίοδο των συναλλαγών πριν από την έναρξη της εργασίας. Στο πλαίσιο των συναλλαγών, συνυπολογίζονται οι αποζημιώσεις, καθώς και η φύση και ο βαθμός των δεσμεύσεων.²⁶ Από την άλλη, οι υποψήφιοι λαμβάνουν τακτικά διακριτικές αποφάσεις σχετικά με νομικά δεσμευτικές ενέργειες, χωρίς να υπάρχει ξεκάθαρη λεπτομέρεια από τις επιχειρηματικές ιδιότητες. Έπειτα κατά συνέπεια, λαμβάνει μέρος μια διαδικασία η οποία είναι ζωτικής σημασίας στην σύναψη και πρόοδο της ψυχολογικής σύμβασης. Μέσα στη διαδικασία κοινωνικοποίησης του εργαζομένου μέσα στην εταιρεία, οι συνεργάτες είναι ένας πομπός δεδομένων και συμβάλλουν σημαντικά στη βελτίωση της ψυχολογικής σύμβασης. Όλο και πιο συχνά, το σύνολο των εταίρων αντιπροσωπεύουν τη λογική του διαχειριστή, τα γνωρίσματα εμπιστοσύνης τα οποία επενδύουν στην ένωση και των αποδοχών τους, στο πρόσφατα επιλεγμένο προσωπικό, οδηγώντας αυτό το πρόσφατα εγγεγραμμένο ανθρώπινο δυναμικό να ελέγξει την ψυχολογική σύμβαση στην αξιολόγηση των πιθανοτήτων για την διατάραξή της (McLean, and Kidder, 1994).

²⁶ McLean Parks, J. and Kidder, D.L. (1994), “Till death do part . . . changing work relationships in the 1990s”, in Cooper, C.L. and Rousseau, D.M. (Eds),

2.3.1 Είδη συμβολαίων

Η ψυχική σύμβαση είναι ένα εντελώς υποκειμενικό ζήτημα. Ο Robinson, S.L. και ο Rousseau το 1994²⁷, ανεξάρτητα από την υποκειμενικότητα του πνευματικού συμβολαίου, υποστήριξε ότι απεικονίζει τη διανοητική σύμβαση ως δυνητική, πράγμα που σημαίνει ότι μεταβάλλεται εν μέσω της σχέσης μεταξύ του αντιπροσώπου και της επιχείρησης. Ομοίως, οι ψυχικές συμβάσεις συνδέονται με την ουσία της σχέσης και οι άνθρωποι και οι σύλλογοι δεν μπορούν να κάνουν μια διαφορετική ψυχική σύμβαση. Ακόμη, οι χρόνιοι υπάλληλοι έχουν διαφοροποιημένες ψυχικές συμβάσεις σε σύγκριση με τους νεότερους, ανεξάρτητα από το είδος της χρηματαγοράς στην οποία εργάζονται. Επίσης, θα πρέπει να παρατηρήσουμε ότι η ψυχική σύμβαση είναι μια μορφή υποσχετικού συμβολαίου (promisory contract), διότι το σύνολο των πεποιθήσεων που εντάσσονται σ αυτό είναι η συνέπεια των υποσχέσεων. Η δεσμευτική σύμβαση ή αλλιώς το υποσχετικό συμβόλαιο απαρτίζεται από τρία μέρη, εγγύηση, δόση και αποδοχή. Με τις εγγυήσεις ότι ο συνδετικός κρίκος επηρέασε τις δύο πλευρές για να βάλουν πόρους στη σχέση, με την επιθυμία για ένα θετικό αποτέλεσμα.²⁸ Υπάρχει μια σιωπηρή ομοφωνία μεταξύ των αναλυτών ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι ένας βασικός παράγοντας στη συμπεριφορά των εργαζομένων και τις καταστάσεις ψυχικής διάθεσης αυτών. Η ψυχολογική σύμβαση αναφέρει τις πεποιθήσεις των ατόμων, όσον αφορά τους όρους και τις συνθήκες της συμφωνίας ενώ ταυτόχρονα αναπτύσσονται δύο είδη ψυχολογικής σύμβασης, ανταλλαγής και κοινωνικής. Παρά το γεγονός ότι η ψυχολογική σύμβαση είναι ατομική και ειδική, υπάρχουν τα δύο είδη συμφωνιών που αντιπαρατίθενται σε πέντε

²⁷ Robinson, S.L. and Rousseau, D.M. (1994), “Violating the psychological contract: not the exception but the norm”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15 No. 3, pp. 245-59.

²⁸ Robinson, S.L. and Rousseau, D.M. (1994), “Violating the psychological contract: not the exception but the norm”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15 No. 3, pp. 245-59.

τεράστια μεγέθη: τη συγκέντρωση της συμφωνίας, τη χρονική περίοδο, την ευρωστία, λόγο και αν οι δεσμεύσεις των συμβαλλομένων είναι ουσιαστικές και σαφείς²⁹. Ενόψει της υποθετικής προϋπόθεσης της εξετάσεως των διανοητικών συμβάσεων, των εργασιακών σχέσεων και της καθολικής εξέτασης των διανοητικών συμβάσεων, διακρίθηκαν έξι μετρήσεις που αντλούν την ιδέα των ψυχικών συμβάσεων δηλαδή της ουσιαστικής ποιότητας, του λόγου, της ασφάλειας, της χρονικής περιόδου, της συμμετρίας, και του επιπέδου των συμβάσεων. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν τη σημασία των επίσημων σημείων των συμφωνιών και των πρότυπων διοίκησης ως δύο σημεία αναφοράς που διαμορφώνουν την ιδέα των διανοητικών συμβάσεων. Επίσης, επιβεβαιώνονται οι συγκεντρωτικές συνδέσεις μεταξύ των τριών μετρήσεων της χρονικής κατανομής, η συμμετρία του εμπορίου και το επίπεδο των συμφωνιών με την παθιασμένη δέσμευση, και επιπλέον οι συνδέσεις μεταξύ ουσιαστικής ποιότητας, λογικής και προσαρμοστικότητας με τον ατομικό έλεγχο. Συμπερασματικά, καταδεικνύεται επιπλέον η σημασία της ανάλυσης των δεσμεύσεων των επιχειρήσεων και των εργοδοτών, δεδομένης της διακριτικής επίδρασης του δημιουργού των συμφωνιών. Το σύνολο των συμβολαίων που υπογράφονται ανάμεσα σε επιχειρήσεις και σε εργαζομένους διαχωρίζονται τόσο σε οικονομικά συμβόλαια όσο και σε κοινωνικής φύσης, τα οποία ορίζονται είτε συναλλακτικά είτε σχεσιακά. Ακολούθως, εμφανίστηκε η τυπολογία για τα τέσσερα είδη ψυχολογικών συμβολαίων, μετά από συνδυασμό της χρονικής διάρκειας και του συνόλου των απαιτήσεων από τα συμβαλλόμενα μέλη για τις αποδόσεις.³⁰

²⁹ Sylvie Guerrero, Olivier Herrbach: The affective underpinnings of psychological contract fulfillment (2007).

³⁰ Sylvie Guerrero, Olivier Herrbach: The affective underpinnings of psychological contract fulfillment (2007).

Συναλλακτική Ψυχολογική σύμβαση (Transactional Contract)

Η συναλλακτική Ψυχολογική σύμβαση περιγράφεται από σύντομες και άμεσες συνδέσεις στην εργασία όπου αναμφισβήτητα γίνεται ρητή αναφορά των αναγκών και των κοινών δεσμεύσεων. Το σύνολο των όρων της συναλλακτικής ψυχολογικής σύμβασης με βάση την αξία, έχουν διατυπωθεί με σαφήνεια και λογική και εστιάζονται στο οικονομικό πλεονέκτημα ως τελικό αποτέλεσμα συγκεκριμένων επαφών και πρακτικών των εργαζομένων και της περιορισμένης επένδυσής τους στη σύνδεση της οικονομικής οργάνωσης. Αυτό το είδος συμφωνίας με εγγυήσεις ενσωματώνει γρήγορη βελτίωση, υψηλές επιβαρύνσεις και αξιοσημείωτα πλεονεκτήματα.

Σχεσιακή Ψυχολογική σύμβαση (Relational Contract)

Η σχεσιακή ψυχολογική σύμβαση περιγράφεται από συνδέσεις εργασίας μεγάλης διάρκειας όπου οι κοινές δεσμεύσεις δεν έχουν διατυπωθεί σαφώς. Εξαρτάται από την κοινή εμπιστοσύνη και δέσμευση και είναι δυνατό να απεικονιστεί ως ανοιχτής μορφής ή με αβέβαιη ημερομηνία ολοκλήρωσης στο χρόνο. Οι κοινωνικές δεσμεύσεις περιλαμβάνουν την επαγγελματική σταθερότητα και ασφάλεια, τα ανοίγματα προαγωγής του επαγγέλματος, την προετοιμασία και τη βελτίωση και την υποστήριξη για μεμονωμένα θέματα. Η ιδέα της ψυχολογικής σύμβασης είναι περισσότερο κοινωνική και όχι τόσο συναλλακτικού είδους, λόγω του εξαιρετικά υποκειμενικού και δυναμικού της χαρακτήρα και της αποτυχίας της να το εκφράσει με σαφήνεια. Καταληκτικά, οι εκπρόσωποι προσπαθούν να διασφαλίσουν ότι πληρούν

ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – “ATHENS MBA”
«Ψυχολογικό συμβόλαιο και Job Crafting»
βασικές δεσμεύσεις που βασίζονται στην αξία πρωτού ξεκινήσουν να εξετάζουν τις
κοινωνικές δεσμεύσεις³¹

Ισορροπημένη ψυχολογική σύμβαση (Balanced Contract)

Η ισορροπημένη ψυχολογική σύμβαση περιλαμβάνει πληροφορίες συναλλαγής και κοινωνικής πληροφόρησης και ενσωματώνει δυναμικά και ανοικτά σχέδια εργασίας σε βάθος χρόνου. Περιγράφεται από μια εστίαση της προσοχής στις συναλλαγές σε χαρακτηριστικά συστήματα, σε περιπτώσεις κατά τις οποίες οι εργαζόμενοι ανταμείβονται με βάση την προϋπόθεση της αποδοτικής εκτέλεσης και της δέσμευσής τους στην οικονομική οργάνωση. Ως επιλογή, πρωταρχικά συστατικά της ισορροπημένης ψυχολογικής σύμβασης είναι να εγγυηθούν την εξωτερική απασχόληση και πραγμάτωση της εσωτερικής εξέλιξης ως τελικό αποτέλεσμα της εκτεταμένης εκτέλεσης αποδοτικών εργασιών.³²

Μεταβατική σύμβαση (Transitional Contract)

Η μεταβατική ΨΣ απεικονίζεται από σχέσεις εργασίας στο “εδώ και τώρα” με χαρακτηριστικά ευπάθειας, μη σταθερότητα και σαφήνεια. Βρίσκεται σε οργανισμούς εν μέσω περιπτώσεων νομισματικής έκτακτης ανάγκης και πραγματικών αντικαταστάσεων, για παράδειγμα, συγχωνεύσεων και εξαγορών. Καταληκτικά,

³¹ Ghitulescu, B. E. (2006). Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting. University of Pittsburgh

³² Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147–154.

ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – “ATHENS MBA”
«Ψυχολογικό συμβόλαιο και Job Crafting»
σχετικά με τις επιχειρηματικές σχέσεις ανάμεσα στον εργαζόμενο και την επιχείρηση,
αυτές περιγράφονται από αμφιβολία και ευπάθεια ³³

2.3.2 Σπάσιμο και Παραβίαση ψυχολογικής σύμβασης (breach & violation)

Ένα από τα κύρια σημεία διερεύνησης είναι η διάρρηξη και παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου, δηλαδή η μη εκπλήρωση των όρων του σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, η οποία είναι συνήθης αλλά και αυξανόμενη. Ο λόγος που αξίζει να γίνεται εξέταση της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου είναι η έκταση και η σοβαρότητα των αποτελεσμάτων στη σχέση μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη. Επιπλέον, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι συνθήκες κάτω από τις οποίες οι εργαζόμενοι διαμορφώνουν την αντίληψη ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο που έχουν συνάψει με τον οργανισμό έχει υποστεί διάρρηξη.

Με τις εν λόγω έννοιες, η πλειονότητα των ερευνητών, αποδίδει την αντίληψη του ατόμου για αποτυχία του οργανισμού να ικανοποιήσει επαρκώς μία ή περισσότερες υποσχέσεις που του είχε δώσει. Οι δύο έννοιες συνεπάγονται μια ισχυρή συναισθηματική εμπειρία, που προέρχεται από τον υπολογισμό για το τι έχει λάβει ο εργαζόμενος σε σχέση με το τι του έχουν υποσχεθεί.

Σύμφωνα με την προσπάθεια εννοιολογικού διαχωρισμού της διάρρηξης και της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου που έγινε από τις Wolfe Morrison &

³³ Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147–154.

Robinson (1997)³⁴, ισχυρίζονται ότι υπάρχει αιτιώδης σχέση μεταξύ τους: Η διάρρηξη, πιο συγκεκριμένα, αναφέρεται στη γνώση του εργαζόμενου ότι ο οργανισμός στον οποίο απασχολείται έχει αποτύχει να ικανοποιήσει μία ή περισσότερες από τις υποχρεώσεις που ορίζονται από το ψυχολογικό συμβόλαιο. Επομένως, μιλάμε ουσιαστικά για αποτίμηση του βαθμού εκπλήρωσης των όρων του ψυχολογικού συμβολαίου, με βάση την αντίληψη του εργαζόμενου. Αντιθέτως, η παραβίαση ξεπερνά την απλή γνώση ότι δεν έχει τηρηθεί μια υπόσχεση και χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη συναισθηματική κατάσταση που ακολουθεί την πεποίθηση ότι ο οργανισμός δεν έχει ανταπεξέλθει επαρκώς στις επιπτώσεις του ψυχολογικού συμβολαίου.

Η έννοια της παραβίασης είναι πολύπλευρη, καθώς περιλαμβάνει, αρχικά, την απογοήτευση εξαιτίας της αντιλαμβανόμενης αποτυχίας του ατόμου να λάβει όσα περίμενε (Robinson & Morrison, 1995)³⁵ και στη συνέχεια αίσθημα θυμού, προσβολής και αγανάκτησης, ως αποτέλεσμα της αντίληψης του ατόμου ότι έχει προδοθεί ή του έχουν φερθεί άσχημα (Rousseau & McLean Parks, 1993)³⁶.

Αξίζει να αναφερθεί ότι η υποκειμενική φύση του ψυχολογικού συμβολαίου, καθιστά και τη διάρρηξή του μια υποκειμενική εμπειρία (Robinson & Morrison, 2000)³⁷. Έτσι

³⁴ Wolfe Morrison, E and Robinson (1997), when employees feel betrayed, A model of how psychological contract violations develops. *Academy of Management review*, Vol. 22, pp 226-256

³⁵ Robinson, S.L., & Wolfe Morrison, E. (1995). Psychological contracts and OCB: The effects of unfulfilled obligations on civil behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, pp 289-298

³⁶ Rousseau, D.M., and McLean Parks J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, Vol 15, pp 1-47

³⁷ Robinson, S.L., & Wolfe Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, Vol 21, pp 525- 546

η αθέτηση του ψυχολογικού συμβολαίου, είναι περισσότερο η πεποίθηση του εργαζόμενου, ανεξάρτητα από το αν αυτή είναι βάσιμη ή όχι.

Παρότι το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι δυνατόν να διαρρηχθεί με πολλούς τρόπους, υπάρχουν ορισμένες βασικές πηγές. Τις περισσότερες φορές η διάρρηξη προκύπτει είτε από λανθασμένους χειρισμούς των διαμορφωτών συμβολαίων, είτε από αλλαγές στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Ορισμένοι που λογίζονται ως διαφοροφωτές συμβολαίων είναι η ανώτατη διοίκηση, οι υπεύθυνοι επιλογής προσωπικού, ακόμα και οι ίδιοι οι συνάδελφοι. Όλοι οι παραπάνω μπορούν να ακολουθήσουν σειρά παραβιάσεων, ο καθένας από τον ρόλο του: αντιφατικά μηνύματα από την ανώτατη διοίκηση, υπερβολικές υποσχέσεις από τους υπεύθυνους επιλογής προσωπικού, αδυναμία στήριξης από τους συναδέλφους. Τυχόν παραβιάσεις από τις αλλαγές στις πρακτικές διοίκησης προκύπτουν σε σχέση με τις παροχές, την αξιολόγηση της απόδοσης, εκπαίδευση, δυνατότητες σταδιοδρομίας κλ.π.

Οι παράγοντες που δύνανται να προκαλέσουν τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου είναι δύο: η ακύρωση (reneging) και η ασυμφωνία (incongruence). Ακύρωση συμβαίνει όταν ένας ή περισσότεροι φορείς του οργανισμού δεν τηρούν συνειδητά κάποια υπόσχεση προς τον εργαζόμενο, εξαιτίας ανικανότητας ή απροθυμίας. Ασυμφωνία παρατηρείται όταν υπάρχει διαφορετική κατανόηση μιας υπόσχεσης μεταξύ οργανισμού κι εργαζόμενου, είτε εξαιτίας της έλλειψης ουσιαστικής επικοινωνίας, είτε λόγω ασάφειας και πολυπλοκότητας των μεταδιδόμενων μηνυμάτων. Και οι δύο ως άνω παράγοντες, δημιουργούν την αντίληψη ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο δεν έχει ικανοποιηθεί, καθώς το άτομο θεωρεί ότι υπήρξε συνεπές στις υποχρεώσεις του απέναντι στον οργανισμό χωρίς να έχει λάβει τα απαραίτητα ανταλλάγματα.

Η διάρρηξη και η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου έχουν σημαντικές επιπτώσεις στη συμπεριφορά και επομένως στην απόδοση των εργαζόμενων και κατ' επέκταση στην πορεία του οργανισμού. Κάποιες εξ αυτών είναι άγχος, αδιαφορία, μείωση αφοσίωσης, άσχημη διάθεση, μείωση εμπιστοσύνης και αφοσίωσης, μειωμένη εργασιακή απόδοση. Πέρα από τα παραπάνω αποτελέσματα, συμπέρασμα των σχετικών ερευνών, είναι η «μετακίνηση» του ψυχολογικού συμβολαίου από το σχεσιακό προς το συναλλακτικό επίπεδο μετά τη διάρρηξή του. Οι εργαζόμενοι δίνουν έμφαση στα χρηματικά οφέλη, προκειμένου να αποστασιοποιηθούν από τον οργανισμό (Wiesenfeld & Brockner, 1993)³⁸.

Όπως αναφέρεται από τους McLean Parks & Kidder (1994)³⁹ και Pate & Malone (2000)⁴⁰, το συναίσθημα απογοήτευσης και δυσπιστίας κυριεύει τα άτομα και οδηγεί στη δημιουργία νέας ισορροπίας του ψυχολογικού συμβολαίου, με χαμηλότερα επίπεδα υποχρεώσεων. Οι εργαζόμενοι εμφανίζονται απρόθυμοι να εμπλακούν σε καινοτόμες συμπεριφορές και μένουν αυστηρά στις καταγεγραμμένες απαιτήσεις του ρόλου, χωρίς περαιτέρω προσωπική συνεισφορά. Συνοψίζοντας, η διάρρηξη και παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου έχει αρνητικές ως επικίνδυνες επιπτώσεις για την ομαλή και επιτυχημένη πορεία του οργανισμού.

³⁸ Wiesenfeld, B.M., and Brockner, J. (1993). Procedural unfairness and the psychology of the contingent worker. Paper presented at the Academy of Management Meetings, August 1993, Atlanta, GA

³⁹ McLean Parks, J. and Kidder, D.L., (1994). Till death us do part...: Changing work relationships in the 1990's. In C.L. Cooper & D.M. Rousseau (Eds). Trends in organizational behavior, pp 112-136, New York: Wiley

⁴⁰ Pate, J., and Malone, C. (2000). Post “psychological contract” violation: The durability and transferability of employee perceptions: The case of TimTec. Journal of European Industrial Training, Vol 24, pp 158-166

2.3.3 Επίδραση του Ψ.Σ. στις Στάσεις και Συμπεριφορές

Έρευνες έδειξαν ότι εξετάζονται οι στάσεις και οι συμπεριφορές των εργαζομένων και επιπλέον η ΨΣ μεταξύ τους και η οργάνωση στην οποία εργάζονται. Στους σημερινούς οργανισμούς, οι αντιπροσωπευτικές νοοτροπίες και διαθέσεις παίρνουν βασικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα και για αυτό η προηγμένη διοίκηση επικεντρώνεται στη βελτίωση της συμπεριφοράς αλλά και των συνθηκών εργασίας είτε στο παρόν είτε για το μέλλον με συντονισμένα έγκυρα μέτρα μεταβάλλοντας τις καταστάσεις των εκπαιδευμένων εργαζομένων, στο βαθμό που αφορούν τις βασικές νοοτροπίες των εργοδοτών, ενσωματώνουν την ικανοποίηση από το επάγγελμα (job satisfaction), δεσμευμένη από αίσθημα οργάνωσης (affective organizational commitment) και και αφοσίωσης στην εργασία (work engagement). Οι βασικές πρακτικές ενσωματώνουν την αυθεντική συμπεριφορά, το σύνολο των απουσιών, την άσκηση εκφοβισμού, το ποσοστό απόδοσης του εργαζόμενου στην εταιρία (Organizational Behavior of Citizen, OCB). Η μη ικανοποίηση του επιχειρηματικού ΨΣ από την επιχειρηματική μεριά αναγνωρίζεται δυσμενώς από τον οργανισμό, για την εκπλήρωση ικανοποίησης από την εργασία και την ιεραρχική διαγωγή του εργαζόμενου στην εταιρεία⁴¹.

Έρευνες δείχνουν πως το ΨΣ συνδέεται με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Ειδικότερα, φαίνεται ότι όσο νεότερος σε ηλικία είναι ο εργαζόμενος και όσο χαμηλότερα βρίσκεται στην ιεραρχία, τόσο περισσότερο σχετίζεται με το

⁴¹ Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., & Schaufeli, W. B. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1120–1141.

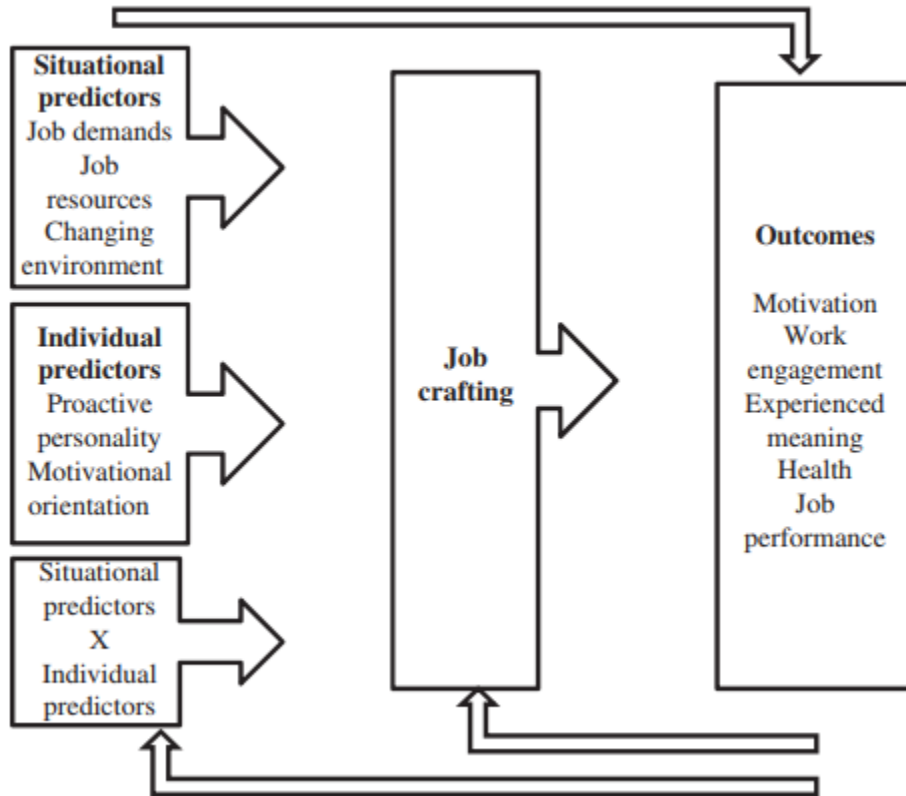
συναλλακτικό ΨΣ. Επίσης, όσον αφορά το σύνολο των ετών προϋπηρεσίας καθώς και τα έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση, σημειώνεται ότι όσο λιγότερα χρόνια δουλεύει ο εργαζόμενος τόσο περισσότερο σχετίζεται με το συναλλακτικό ΨΣ. Αναφορικά με το σχεσιακό ΨΣ, διαφαίνεται ότι όσο υψηλότερα βρίσκεται η θέση του στην ιεραρχία τόσο πιο πολύ σχετίζεται με το σχεσιακό ΨΣ.

Μία ενδεχόμενη ερμηνεία στα εν λόγω ευρήματα θα μπορούσε να είναι πως ο συνδυασμός των νέων σε ηλικία υπαλλήλων, με λίγα έτη προϋπηρεσίας στην συγκεκριμένη επιχείρηση και σε χαμηλές ιεραρχικά θέσεις, συνιστά το προφίλ της νέας γενιάς Ελλήνων εργαζομένων, όπου η εύρεση εργασίας είναι δυσεπίτευκτη, οι ευκαιρίες μειωμένες και η ανεργία μαστίζει. Ο συσχετισμός με το συναλλακτικό ΨΣ μοιάζει λογικός εφόσον μιλάμε στην πλειοψηφία για υπαλλήλους με μεγάλα ποσοστά αποχώρησης, μικρή ταύτιση με την επιχείρηση και ελάχιστη μάθηση εντός αυτής. Σχετικά με την υψηλή θέση ιεραρχικά και τη σύνδεσή της με το σχεσιακό ΨΣ, θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε ότι η δυνατότητα ανέλιξης σε μία τέτοια περίοδο συνεπάγεται μεγαλύτερη δέσμευση των εργαζομένων, αυξημένη αναγνώριση και συνέπεια.

3. Job Crafting

Στόχος αυτής της ενότητας αποτελεί η παρουσίαση βιβλιογραφικών δεδομένων σχετικά με την εργασία έως τη σύγχρονη εποχή αλλά και την διεύρυνση του συνόλου των καινοτόμων περιστάσεων παροχής ευκαιρίας σχετικά με την απόκτηση των τρόπων με τους οποίους οι εργασίες είναι δυνατό να παρέχουν βοήθεια στον

ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – “ATHENS MBA”
«Ψυχολογικό συμβόλαιο και Job Crafting»
εργαζόμενο προς καλλιέργεια θετικής αίσθησης για το νόημα και τον χαρακτήρα
στην δουλειά.⁴²



Σχήμα 2: Job Crafting (Μοντέλο ενσωμάτωσης ευρημάτων στην έρευνα για την δημιουργία θέσεων εργασίας μέσω της διαδικασίας του Job Crafting)⁴³

Ο σχεδιασμός μιας εργασίας είναι βαθιά επακόλουθος για τις ψυχολογικές εμπειρίες των εργαζομένων στην εργασία. Οι θέσεις εργασίας είναι συλλογές καθηκόντων και σχέσεων που ομαδοποιούνται και κατανέμονται σε ένα άτομο (Ilgen & Hollenbeck,

⁴² Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., & Schaufeli, W. B. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1120–1141.

⁴³ Demerouti E., (2014), Design your own job through job crafting, Vol. 19(4), 2014, pp237-247

1992)⁴⁴ και οι μελετητές έχουν από καιρό δείξει ενδιαφέρον για τον τρόπο που τα στοιχεία αυτά συναθροίζονται για να αποτελέσουν την εμπειρία μιας δουλειάς.⁴⁵ Η έρευνα σε αυτόν τον τομέα βασίστηκε παραδοσιακά σε μια βασική υπόθεση ότι οι διευθυντές σχεδιάζουν θέσεις εργασίας από την κορυφή προς τα κάτω για τους υπαλλήλους, γεγονός που θέτει τους υπαλλήλους στον σχετικά παθητικό ρόλο να είναι οι αποδέκτες των θέσεων εργασίας που κατέχουν. Πιο πρόσφατα, το job crafting δημιουργήθηκε ως μια θεωρητική προσέγγιση που επεκτείνει τις προοπτικές του σχεδιασμού θέσεων εργασίας ώστε να συμπεριλάβει τις προληπτικές αλλαγές που κάνουν οι εργαζόμενοι (Wrzesniewski & Dutton, 2001)⁴⁶. Το Job Crafting ορίζεται ως «οι φυσικές και γνωστικές αλλαγές που κάνουν τα άτομα στο έργο ή όρια του έργου τους».⁴⁷ Αλλάζοντας τα καθήκοντα και τα σχεσιακά όρια, οι εργαζόμενοι μπορούν να αλλάξουν τα κοινωνικά και λειτουργικά τμήματα των δουλειών τους και να βιώσουν διάφορα είδη νοήματος του έργου και του εαυτού τους. Από τις πιο συνηθισμένες έως τις πιο σύνθετες εργασίες και από τις χαμηλότερες έως τις υψηλότερες βαθμίδες ενός οργανισμού,⁴⁸ υποστηρίζουμε ότι οι εργαζόμενοι έχουν κάποιο περιθώριο ελιγμών ως προς τον τρόπο με τον οποίο φέρουν εις πέρας τη δουλειά τους. Έτσι, το δυναμικό για τη δημιουργία θέσεων εργασίας μπορεί να

⁴⁴ Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J. R., Angerer, P., & Weigl, M. (2010). Beyond topdown and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 187–215.

⁴⁵ Wrzesniewski, A., Berg, J. M., Grant, A. M., Kurkoski, J., & Welle, B. (2012). Job crafting in motion: Achieving sustainable gains in happiness and performance. Working Paper

⁴⁶ Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., & Schaufeli, W. B. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1120–1141.

⁴⁷ Wrzesniewski, A., Berg, J. M., Grant, A. M., Kurkoski, J., & Welle, B. (2012). Job crafting in motion: Achieving sustainable gains in happiness and performance. Working Paper

⁴⁸ Lamont, M., & Molnar, V. (2002). The study of boundaries in the social sciences. *Annual Review of Sociology*, 28, 167–195.

αλλάζει τους τρόπους με τους οποίους οι εργαζόμενοι καθορίζουν τη σημασία του έργου τους και της ταυτότητάς τους ως προς την εργασία με σκοπό να είναι συναφές σε ένα ευρύ φάσμα εργασιακών καταστάσεων. Περαιτέρω, άλλοι έχουν διαπιστώσει ότι η εφαρμογή του Job Crafting έχει θετικές επιπτώσεις στο βαθμό ψυχολογικής ευεξίας των εργαζομένων⁴⁹ και την εργασιακή αφοσίωσή τους,⁵⁰ υποδηλώνοντας ότι είναι μια σειρά βασικών ατομικών και οργανωτικών αποτελεσμάτων. Το Job crafting προσφέρει δύο σημαντικές συνεισφορές στη θετική οργανωτική ψυχολογία. Πρώτον, η διαδικασία της δημιουργίας θέσεων εργασίας θέτει τις ενεργητικές, πρακτικές συμπεριφορές των εργαζομένων σε κεντρικό στάδιο, εννοιολογώντας και εμπειρικά διερευνώντας τις δημιουργικές και κινητήριες βάσεις των εργαζομένων που αλλάζουν τη δουλειά τους για να βελτιώσουν την εμπειρία τους στην εργασία. Δεύτερον, προσθέτει στην κατανόηση της θετικής οργανωτικής ψυχολογίας, εστιάζοντας στο εύρος των γενετικών αποτελεσμάτων της δημιουργίας θέσεων εργασίας - συμπεριλαμβανομένης της εμπειρίας του θετικού νοήματος και της αίσθησης του εαυτού, της δέσμευσης, του κύκλου εργασιών και των επιδόσεων. Καθώς ο τομέας της θετικής οργανωτικής ψυχολογίας επιδιώκει να κατανοήσει καλύτερα τη βέλτιστη λειτουργία των εργαζομένων στην εργασία, η δουλειά βοηθά να φωτιστούν οι σχετικές με την εργασία ενέργειες που οι εργαζόμενοι ασκούν για να κινηθούν προς την καλύτερη δυνατή λειτουργία. Σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι η σύντομη ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αναφορικά με το job crafting μέχρι σήμερα και το

⁴⁹ Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J. R., Angerer, P., & Weigl, M. (2010). Beyond topdown and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 187–215.

⁵⁰ Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J. R., Angerer, P., & Weigl, M. (2010). Beyond topdown and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 187–215.

άνοιγμα νέων θεωρητικών ευκαιριών για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να καλλιεργήσουν μια θετική αίσθηση νοήματος και ταυτότητας στο έργο τους.

Με άλλα λόγια, αυτό το κεφάλαιο αναθεωρεί το «παλιό» και εισάγει κάποια «νέα» - όλα αυτά με την εκτίμησή του για τη σημασία της δημιουργίας θέσεων εργασίας στην αναπτυσσόμενη περιοχή της θετικής οργανωτικής ψυχολογίας⁵¹ υποτροφία (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003, Cameron & Spreitzer, 2012)⁵² ευρύτερα.

Το Job crafting περιλαμβάνει τη δημιουργία ή την έναρξη αλλαγής στην εργασία, σε αντίθεση με την αντίδραση ή την ανταπόκριση στην αλλαγή της εργασίας. Στην ουσία, το Job crafting είναι η διαδικασία κατά την οποία οι εργαζόμενοι αλλάζουν⁵³ τα όρια που συνιστούν τις δουλειές τους. Τα όρια έχουν οριστεί ως «πνευματικοί φράκτες»⁵⁴, που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι για να καθορίσουν τα όρια γύρω από τις φυσικές, χρονικές, συναισθηματικές, γνωστικές και / ή σχεσιακές οντότητες⁵⁵. Το Job crafting διαμορφώνει τα όρια της εργασίας με τρεις βασικούς τρόπους. Πρώτον δίνεται η δυνατότητα να αλλάξουν τα φυσικά ή χρονικά όρια γύρω από τη δέσμη εργασιών, αναφερόμενοι σε αυτό ως " crafting task " και συνίσταται στην προσθήκη ή απομάκρυνση εργασιών, στην προσαρμογή του χρόνου ή της προσπάθειας που δαπανάται σε διάφορα καθήκοντα και στον επανασχεδιασμό πτυχών των καθηκόντων (π.χ. ένας δάσκαλος που ξοδεύει χρόνο να μάθει νέα τεχνολογία στην τάξη για να εκπληρώσει το πάθος του για την πληροφορική). Δεύτερον, οι δημιουργοί εργασίας

⁵¹ (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003, Cameron & Spreitzer, 2012)

⁵² Grant & Ashford, 2008⁵², Griffin, Neal, & Parker, 2007⁵²).

⁵³ Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147–154.

⁵⁴ Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J. R., Angerer, P., & Weigl, M. (2010). Beyond topdown and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 187–215.

⁵⁵ Ashforth, Kreiner, & Fugate, ⁵⁵2000, σελ. 474, Lamont & Molnar, 2002).

μπορούν να επαναπροσδιορίσουν τα οριακά πλαίσια που καθορίζουν τις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις που εμπλέκονται στην εκτέλεση των εργασιών τους. Η λεγόμενη " σχεσιακή δημιουργία εργασίας" έγκειται στη δημιουργία ή / και στη διατήρηση σχέσεων με τους συνεργάτες, στον περιορισμό του χρόνου με τα επιλεγμένα άτομα και στην ελάττωση του να αποφεύγεται η επαφή με άλλους (π.χ. σχέση με κάποιον στις πωλήσεις προκειμένου να κατανοήσει καλύτερα τις συνέπειες του έργου του στους πωλητές). Τρίτον, οι δημιουργοί εργασίας μπορούν να κάνουν αναδιαμόρφωση των γνωστικών ορίων που αποφέρουν νόημα ή σκοπό στα καθήκοντα και τις σχέσεις που είναι μέρος της δουλειά τους. Αυτό αναφέρεται ως «job crafting», και αποτελείται από τις προσπάθειες των εργαζομένων για αντίληψη και ερμηνεία των καθηκόντων τους, των σχέσεων τους ή της δουλειάς στο σύνολό τους με τρόπους που μεταβάλλουν τη σημασία του έργου τους (π.χ. ένας θεματοφύλακας που νοιάζεται για τη δουλειά του, να βοηθάει την εκπαίδευση παρέχοντας καθαρές αίθουσες διδασκαλίας για τους φοιτητές). Οι τρεις τύποι δημιουργίας θέσεων εργασίας δεν είναι εξισου αποκλεισμένοι και οι δημιουργοί εργασίας έχουν τη δυνατότητα να ασκήσουν οποιοδήποτε πιθανό συνδυασμό τους. Παραδείγματος χάριν, μπαίνοντας σε μια νέα ομάδα κοινωνικών μέσων σε μια επιχείρηση παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, ένας εργαζόμενος μπορεί να συμπληρώσει καθήκοντα όπως σχεδιασμό μαθησιακών εκδηλώσεων για μέλη, μεταβάλλοντας έτσι σχέσεις και συνεργασία με νέους συναδέλφους και να ξεκινήσει να αντιμετωπίζει την εργασία διαφορετικά, συνεχίζοντας με ζήλο σε ο,τι αφορά το κοινωνικό μάρκετινγκ. Οι διάφοροι τύποι δημιουργίας θέσεων εργασίας μπορεί να ανακύψουν γρήγορα (Πέτρου, Δεμερούτη, Peeters, & Schaufeli, 2012) ⁵⁶ ή να ξεδιπλώθουν σταδιακά για μεγάλες χρονικές περιόδους.

⁵⁶ (Πέτρου, Δεμερούτη, Peeters, & Schaufeli, 2012)

Από την άλλη, υπάρχουν θεωρητικοί που υποστηρίζουν ότι η εργασία δημιουργεί σύνολο επιπτώσεων σχετικά με τις αισθήσεις των νοημάτων και το χαρακτήρα του κάθε εργαζόμενου ως προς το αντικείμενο εργασίας. Έτσι, έχουμε ελάχιστες πιθανότητες να διασαφηνίσουμε τα συστήματα με τα οποία οι εταιρίες πιθανότατα θα αναπτύξουν ένα πιο θετικό συναίσθημα σπουδαιότητας και προσωπικότητας για το σύνολο των εργαζομένων στο εργασιακό πλαίσιο⁵⁷.

Ως εκ τούτου, σ' αυτή την ενότητα επιχειρούμε να υποθέσουμε ότι η δημιουργία θέσεων απασχόλησης θα συντονίσει τη μελλοντική έρευνα σχετικά με τις σχέσεις μεταξύ δημιουργίας εργασίας και ανάπτυξης θετικής σημασίας και χαρακτήρα στην εργασία μετά από κάποιο χρονικό διάστημα. Με διαφορετικό τρόπο μπορεί να διατυπωθεί ότι αυτό το τμήμα της εργασίας επανεξετάζει το «παλιό» και παρουσιάζει ορισμένες «ειδήσεις» -σχετικά με τη βαρύτητα του σχηματισμού θέσεων απασχόλησης σε αναπτυσσόμενες περιοχές της θετικής οργανωτικής ψυχολογίας, με παροχή επιχορήγησης για σπουδές. Το job Crafting αλλάζει την ιδέα της επαγγελματικής ενασχόλησης. Επιστήμονες του πεδίου έχουν δηλώσει ότι το job crafting μεταβάλλει την ιδέα της εργασίας, τροποποιώντας τις απασχολήσεις ή τις εργασιακές συνδέσεις με τρόπους που επιτρέπουν στον εργαζόμενο να επαναπροσδιορίσει το κίνητρο πίσω από την εργασία και να βιώσουν τη δραστηριότητα με απροσδόκητο τρόπο.

⁵⁷ Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J. R., Angerer, P., & Weigl, M. (2010). Beyond topdown and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 187–215.

3.1 Κατηγορίες του job crafting

Η πρώτη κατηγορία είναι οι αλλαγές στα φυσικά όρια για το εργασιακό πλαίσιο (Changing physical task boundaries), ήτοι οι τροποποιήσεις στα φυσικά όρια του επαγγελματικού περιβάλλοντος (task crafting) στην πράξη θεωρείται ότι το σύνολο των εργαζομένων δημιουργούν αλλαγές στο περιβάλλον εργασίας με την πρόσθεση ή την αφαίρεση των καθηκόντων από αυτό.⁵⁸

Η δεύτερη κατηγορία αφορά τις αλλαγές στα γνωστικά όρια του επαγγελματικού περιβάλλοντος (changing cognitive task boundaries), δηλαδή αφορά τις τροποποιήσεις γνωστικής φύσης (Cognitive crafting) και σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο το σύνολο των εργαζομένων έχουν αντιληφθεί την επαγγελματική τους ταυτότητα⁵⁹.

Τέλος, το τελευταίο είδος αφορά τις αλλαγές στο όρια των σχέσεων (changing relational boundaries), ήτοι τις τροποποιήσεις των σχεσιακών ορίων (relational crafting) οι οποίες σχετίζονται με ποσοτικά και ποιοτικά γνωρίσματα της σχέσης και της αλληλεπίδρασης που δημιουργείται ανάμεσα στους εργαζόμενους εντός του εργασιακού πλαισίου. Πέρα από αυτά τα τρία είδη, το job crafting εμπεριέχει διαδικασίες που διαμοιράζονται σε τέσσερα είδη τροποποιήσεων. Πρώτον, στις τροποποιήσεις στα καθήκοντα (task crafting), τις σχετικές τροποποιήσεις (relational crafting), τις γνωστικές τροποποιήσεις (cognitive crafting) και τις συναφείς τροποποιήσεις (context crafting) αλλά διαθέτει και τέσσερις επιλογές συμπληρώσεων (complementing), αλλαγών (changing), ωθήσεων (pushing off) και επιλύσεων (solving). Μέσω των μικρών αλλαγών, το σύνολο των εργαζομένων

⁵⁸ Wrzesniewski, A., Berg, J. M., Grant, A. M., Kurkoski, J., & Welle, B. (2012). Job crafting in motion: Achieving sustainable gains in happiness and performance. Working Paper

⁵⁹ Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J. R., Angerer, P., & Weigl, M. (2010). Beyond topdown and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 187–215.

δύναται να προσαρμόσει το εργασιακό περιβάλλον πιο πολύ σε συμφωνία με τις προσωπικές τους δυνατότητες και με αυτό το τρόπο επιτυγχάνουν να εκπληρώνουν εύρος των αναγκών τους και βελτίωση του επαγγέλματός τους. Οι διαδικασίες του job crafting αποτελούν τις δραστηριότητες με τις οποίες το σύνολο των εργαζομένων είναι σε θέση να αλλάξουν με ενεργό τρόπο τις συνθήκες εργασίας τους μέσω των γνωστικών, εργασιακών και σχεσιακών τροποποιήσεων αλλά και του επανακαθορισμού των ορίων.⁶⁰

⁶⁰ Wrzesniewski, A., Berg, J. M., Grant, A. M., Kurkoski, J., & Welle, B. (2012). Job crafting in motion: Achieving sustainable gains in happiness and performance. Working Paper

3.2 Παράγοντες που διαμορφώνουν το job crafting

Τρεις είναι οι διαδικασίες εφαρμογής του job crafting οι οποίες εφαρμόζονται από τους εργαζόμενους με στόχο την μετατροπή των συνθηκών του επαγγέλματός τους. Πιο συγκεκριμένα, πρώτη κατηγορία είναι η έμφαση που δίνεται στα καθήκοντα (task emphasizing), η οποία σχετίζεται με την απασχόληση περισσότερο με τον εργασιακό χρόνο, τον διαμοιρασμό της προσοχής και την ενέργεια. Δεύτερον, οι επεκτάσεις των εργασιών (job expanding) αφορούν το σύνολο των νέων καθηκόντων τα οποία εισάγονται στο εργασιακό πλαίσιο. Τρίτη τεχνική αποτελούν οι ρόλοι των επανασχεδιασμών (role reframing), ήτοι το σύνολο των διανοητικών συνδέσεων που σχετίζονται με τον ρόλο που έχει ήδη ο υπάλληλος.⁶¹

Συντελεστές για εφαρμογή του job crafting

Σε αντιστοιχία με τις βιβλιογραφικές αναφορές, διακρίνονται δύο στοιχεία για τις αλλαγές του έργου. Αυτά τα δύο στοιχεία προσδιορίζονται στην εργασιακή αλληλεξάρτηση (task interdependence) και τη διοικητική εποπτεία τόσο των εργαζομένων όσο και των προϊστάμενων (managerial supervision). Ειδικότερα, οι εργασιακές αλληλεξαρτήσεις αναφέρονται στον βαθμό στον οποίο το έργο ή οι υποχρεώσεις των εργαζομένων αλληλοσυνδέονται με διάφορους άλλους εργαζόμενους. Έτσι, το σύνολο των διαφοροποιήσεων σε αυτά τα δεδομένα ή τις επιχειρήσεις θα επηρεάσουν τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Στο σημείο που υπάρχει

⁶¹ Wrzesniewski, A., Berg, J. M., Grant, A. M., Kurkoski, J., & Welle, B. (2012). Job crafting in motion: Achieving sustainable gains in happiness and performance. Working Paper

αυτή η συσχέτιση στις υποχρεώσεις των εργαζομένων, αυτό υποδηλώνει ότι ο εργαζόμενος έχει λιγότερη ευελιξία να τροποποιήσει τις υποχρεώσεις και τις σχέσεις τους στο εργασιακό περιβάλλον του. Με βάση αυτές τις γραμμές, όσο μεγαλύτερη είναι αυτή η αλληλεξάρτηση, τόσο λιγότεροι βαθμοί ευελιξίας έχει το άτομο για να τροποποιήσει τις συνθήκες εργασίας του. Ο τρόπος διοίκησης από τους προϊστάμενους παραπέμπει στο βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι ελέγχουν τις υποχρεώσεις και την ευκαιρία αλλαγής της εργασίας. Όσο μεγαλύτερη η διαχείριση των προϊστάμενων, τόσο λιγότερο οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να αλλάξουν το έργο τους. Σύμφωνα με αυτές τις γραμμές, λογίζεται ότι αποκλειστικά όταν υφίσταται αυτοκυριαρχία στην εργασία, ο εργαζόμενος θα έχει τη δυνατότητα να προβεί σε αναζήτηση νέων ιδεών για την εργασία και ως εκ τούτου καλείται να αλλάξει το σύνολο των υποχρεώσεων του αντικειμένου εργασίας του.⁶² Πλειοψηφικά οι θέσεις απασχόλησης συντίθενται από σύνολο καθηκόντων που μπορούν να αλλάξουν, έτσι ώστε η εργασία να καταστεί σαφώς σημαντική και περισσότερο ενδιαφέρουσα. Όσον αφορά το σχέδιο εργασίας, η συνήθης υπόθεση εκφράζει ότι οι στόχοι του εργαζομένου ως θεμελιώδους σημασίας θα έπρεπε να περιλαμβάνουν μια πιο αξιοσημείωτη ποικιλία ικανοτήτων και επιχειρήσεων και να θεωρούνται ως χαρακτηριστικό ενός εκτεταμένου και αδιαμφισβήτητου έργου. Ομοίως, θεωρείται ότι όταν το σύνολο των εργαζομένων μπορούν να αντιληφθούν ότι οι υποχρεώσεις τους επηρεάζουν τους άλλους, σε αυτό το σημείο θεωρούν πιο σημαντική την εργασία τους και αναμένεται τακτικά ότι θα προκαλέσουν μεγαλύτερες εμπνεύσεις και θέληση για εκτέλεση. Με την ενοποίηση αυτών των εικασιών με μεθόδους εργασίας, έχουν προταθεί τρεις τρόποι για τους εργαζόμενους να αλλάξουν το έργο

⁶² Wrzesniewski, A., Berg, J. M., Grant, A. M., Kurkoski, J., & Welle, B. (2012). Job crafting in motion: Achieving sustainable gains in happiness and performance. Working Paper

τους έχοντας κατά νου τον τελικό στόχο να κάνουν μια πιο ευρεία δέσμη από καθήκοντα, αναβαθμίζοντας έτσι τη βαρύτητα που πιθανώς θα προκύψει από το έργο τους.⁶³ Ειδικότερα, θα μπορούσε να εφαρμοστεί αυτή η τροποποίηση μέσω προσθήκης καθήκοντος, ήτοι ο εργαζόμενος να μπορεί να προσθέσει καθήκοντα για να καταστήσει τη δουλειά του πιο σημαντική. Παραδείγματος χάρη, ο εργαζόμενος στη θέση των προσλήψεων, που ασχολείται με την τεχνολογική καινοτομία μπορεί να επεκτείνει τη μεταχείριση των μέσων μαζικής ενημέρωσης με στόχο την προσέλκυση των νέο-προσληφθέντων υπαλλήλων. Αυτή η επέκταση θα αποφέρει τη βελτίωση και τη χρήση νέων και λειτουργικών ικανοτήτων στην εργασία των υπεύθυνων και θα τους επιτρέψει να ελέγξουν την πρόσληψη ατόμων ακόμα πιο αποτελεσματικά. Αυτή η προσαρμογή στις υποχρεώσεις και στη δραστηριότητα πιθανότατα θα τους προκαλέσει ένα πιο συναρπαστικό συναίσθημα δημιουργικότητας στο εργασιακό πλαίσιο. Επιπρόσθετα, υπογραμμίζοντας τις αναθέσεις των καθηκόντων ο εργαζόμενος μπορεί να εκμεταλλευτεί την επιχείρηση που θεωρεί σημαντική για το έργο του, έχοντας επιπλέον χρόνο, ζωτικότητα και σεβασμό για τον εαυτό του και τους άλλους. Για παράδειγμα, ένας οδοντίατρος θα μπορούσε να επενδύσει περισσότερη ενέργεια και χρόνο με τους θεραπευμένους του και να τους παράσχει εύρος συμβουλών για την καθαριότητα της στοματικής κοιλότητας. Έτσι, ο οδοντίατρος είναι σε θέση να βελτιώσει τη εφαρμογή ενός καθορισμένου καθήκοντός του έργου του, θεωρώντας το δημιουργικό και ενδιαφέρον.⁶⁴ Τέλος με την τεχνική

⁶³ Sonenshein, S. J., Dutton, J. E., Grant, A. M., Spreitzer, G. M., & Sutcliffe, K. M. (2013). Growing at work: Employees' interpretations of progressive self-change at work. *Organization Science*, 24(2), 552–570.

⁶⁴ Sonenshein, S. J., Dutton, J. E., Grant, A. M., Spreitzer, G. M., & Sutcliffe, K. M. (2013). Growing at work: Employees' interpretations of progressive self-change at work. *Organization Science*, 24(2), 552–570.

του επανασχεδιασμού των καθηκόντων στο σημείο που οι απαιτήσεις χρόνου καθίστανται ενοχλητικές ως προς την επέκταση ή την ένταση των καθηκόντων, ο εργαζόμενος μπορεί να ανακαλύψει σύνολο εκλεκτικών πρακτικών για να αναθεωρήσει τις τρέχουσες δεσμεύσεις του στοχεύοντας στην απόδειξη ότι η εργασία του είναι πιο αποτελεσματική και σημαντική. Επεξηγηματικά, ένας εργαζόμενος σε θέση τηλεφωνικών πωλήσεων θα είχε την επιλογή να ενισχύσει τον νέο συνεργάτη του χωρίς να αποσκοπεί σε προσωπικό όφελος για την νέα θέση εργασίας του. Αυτή η ανάθεση δεν αφορά μόνο την αντιμετώπιση των πελατών αλλά και την προετοιμασία του συνεργάτη. Αυτό θα μπορούσε να εμπλέξει συναισθηματικά τον εργαζόμενο, καθιστώντας το έργο του πιο σημαντικό ωφελώντας τον νέο συνεργάτη του να κατέχει τον τρόπο διαχείρισης του μέρους της δραστηριότητας αυτής.⁶⁵

3.3 Job crafting κίνητρο, δύναμη και πάθος

Σύμφωνα με μια επισκόπηση της προσαρμογής στην εργασία θεωρείται ότι όταν ο εργαζόμενος βλέπει περισσότερες από μια προσαρμογές μεταξύ του ιδίου και του έργου του, πιθανότατα θα υποθέσει ότι το έργο του παίρνει ιδιαίτερο νόημα. Επιπλέον, εξετάζοντας τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι μπορεί να αλλάξουν αποτελεσματικά τη λειτουργία τους με τρόπους που τους ταιριάζουν και τους βοηθούν στην απόδοση της εργασίας, έχουν προταθεί 3 βασικές ταξινομήσεις των ατομικών χαρακτηριστικών που χρησιμοποιούν για να κατευθύνουν το έργο τους χρησιμοποιώντας job crafting. Πιο συγκεκριμένα, οι κινητήριες δυνάμεις συνδέονται με την προσπάθεια, την εργατικότητα του εργαζόμενου για να πετύχει τον στόχο της εργασίας τους μέσω job crafting. Οι

⁶⁵ Wrzesniewski, A., Berg, J. M., Grant, A. M., Kurkoski, J., & Welle, B. (2012). Job crafting in motion: Achieving sustainable gains in happiness and performance. Working Paper

περιπτώσεις κινήτρων είναι η χαρά που ο εργαζόμενος αισθάνεται για την επίτευξη του στόχου του, την αυτό-βελτίωση του, τη συντροφικότητα που μπορεί να δημιουργήσει με διαφορετικούς συνεργάτες και επιπλέον την προώθηση της σημασίας που συναντά στο έργο του, στους συνεργάτες του ώστε να μπορεί να τους προσφέρει την εκτίμηση και τη σημασία της εργασίας. Επιπλέον οι δυνάμεις αφορούν το σύνολο των δυνατών σημείων τους που είναι δυνατό να εμφανιστούν μέσω του job crafting σε εργασιακούς τομείς και να αποδώσουν εργασιακό κέρδος. Το σύνολο των δυνάμεων μπορούν να θεωρηθούν ως ποικίλες ικανότητες που ένας εργαζόμενος είναι σε θέση να ασχοληθεί με ένα συγκεκριμένο ζήτημα, την εστίαση σε λεπτομέρειες, έναν δημόσιο λόγο και ούτω καθεξής. Κατά συνέπεια, μπορεί να αναγνωριστεί η πρόοδος της σπουδαιότητας της μεγιστοποίησης της αξίας, βοηθώντας τους εργαζόμενους να κάνουν καλά αυτά που είναι σε θέση να εκτελέσουν. Επιπρόσθετα, το πάθος σχετίζεται με την δημιουργία ευκαιριών μέσω του job crafting ώστε να υπάρξει η δυνατότητα να μπορέσει να εκπληρώσει το πάθος του ο εργαζόμενος μέσω δραστηριοτήτων ή άλλων τακτικών ώστε να μην περιοριστεί το ενδιαφέρον του για την εργασία του. Οι διαδικασίες οι οποίες σχετίζονται με διαδικασίες μάθησης, διδασκαλίας ή αξιοποίησης των τεχνολογικών καινοτομιών προσφέρουν σημασία στο έργο των εργαζόμενων. Αυτές οι τρεις τάξεις μπορούν να δώσουν μια καθοδήγηση και να βοηθήσουν τον εργαζόμενο με τη δική τους ιδιαίτερη γωνία αντίληψης των δραστηριοτήτων, η οποία εντοπίστηκε στις θέσεις εργασίας του, να επιδιώξει να προσαρμοστεί στο χώρο εργασίας του και να είναι ικανοποιημένος με το έργο του. Μέσω αυτής της ευκαιρίας, εύρος εργαζομένων προχωρούν σε εφαρμογή και χρήση αυτών των τριών κατηγοριών ατομικών θέσεων και ικανοτήτων, οπότε το έργο τους θα αποδειχθεί πιο σημαντικό, αποκτά περισσότερο νόημα και

καθίσταται επωφελές. Τελικά, ο εργαζόμενος θα μπορεί να ασκήσει το job crafting δημιουργώντας προσεγγίσεις για να ενθαρρύνει τις εκφράσεις του κινήτρου, της δύναμης, και του πάθους του σκοπεύοντας στην συντέλεση της ικανοποίησης⁶⁶.

3.4 Job crafting μέσα από αλλαγές στις σχέσεις

Παρά τις αλλαγές στα καθήκοντα ο εργαζόμενος μπορεί να επεξεργαστεί το σύνολο των αλληλεπιδράσεων με τα άλλα άτομα στο περιβάλλον εργασίας με τρόπους που υποστηρίζουν τη σημασία της εργασίας μέσω εξελισσόμενων και μεταβαλλόμενων συνδέσεων. Οι συνδέσεις που δημιουργεί ο εργαζόμενος με το περιβάλλον εργασίας χαρακτηρίζονται ως σύντομες, στιγμιαίες συνεργασίες που θα μπορούσαν να εξελιχθούν σε μια μακροχρόνιες σχέσεις. Το σύνολο των ερευνών για τα στοιχεία επικοινωνίας των εργαζομένων έδειξαν ότι ακόμα σήμερα, οι επαφές που είναι περιορισμένου χρόνου, επιτρέπουν στους αντιπροσώπους να δημιουργήσουν έδαφος κοινής εμπιστοσύνης, και αναζωπύρωσης της ψυχικής διάθεσης, πράγμα που σημαίνει ότι είναι εξαιρετικά αποτελεσματικές και ποιοτικές. Ειδικότερα, δίνεται μια καλύτερη και πιο φυσική λειτουργικότητα των σχέσεων και περιορίζουν την απελπισία και συναισθήματα απογοήτευσης από την εργασία αυξάνοντας την δέσμευση με αυτή. Οι συνδέσεις και οι φευγαλέες συνδέσεις τους είναι βασικές πηγές βαρύτητας στη σημασία (meaningfulness) του job crafting. ⁶⁷Οι τροποποιήσεις στις σχέσεις (crafting relationships) είναι σε θέση να ενισχύσει συμπληρωματικά την σημασία του έργου με ποικίλους τρόπους. Ειδικότερα, μέσω της δημιουργίας

⁶⁶ Lu C and others, 'Does Work Engagement Increase Person–Job Fit? The Role Of Job Crafting And Job Insecurity' (2014) 84 Journal of Vocational Behavior

⁶⁷ Sonenshein, S. J., Dutton, J. E., Grant, A. M., Spreitzer, G. M., & Sutcliffe, K. M. (2013). Growing at work: Employees' interpretations of progressive self-change at work. *Organization Science*, 24(2), 552–570.

σχέσεων (Building relationships) όπου εύρος εργαζομένων θα είναι σε θέση να προσαρμόσουν το έργο τους με στόχο την απόκτηση νοήματος στην εργασία τους κάνοντας σχέσεις με διαφορετικούς συναδέλφους που τους επηρεάζουν στο να νιώθουν υπερηφάνεια, σεβασμό και εκτίμηση. Παραδείγματος χάριν, οι καθαριστές των ιατρικών εγκαταστάσεων επέκτειναν το χρόνο συσχέτισης που είχαν με τους ασθενείς και τις οικογένειές τους και μέσω αυτών των επικοινωνιών αισθάνθηκαν μεγαλύτερη ευγνωμοσύνη καθώς παρουσίαζαν ένα ρόλο ατόμου φροντίδας που επεκτείνει το αίσθημα αξίας της εργασίας τους. Επιπρόσθετα, μέσω του ανασχεδιασμού της σχέσης (Reframing relationships), ο εργαζόμενος είναι σε θέση να αλλάξει τις σχέσεις εργασίας του, αλλάζοντας την ιδιοσυγκρασία των σχέσεων αυτών.⁶⁸ Επεξηγηματικά, ένας επικεφαλής του σχολείου θα μπορούσε να έχει αυξημένες αλληλεπιδράσεις με τους εκπαιδευτικούς, να γνωρίζει τις ατομικές κλίσεις και τα ενδιαφέροντά τους, το έργο τους, βοηθώντας τους να κατανοήσουν τις αρχές και τους νόμους γι' αυτό. Σε αυτό το πλαίσιο, ο επικεφαλής του σχολείου δεν διαχειρίζεται μόνο τις εποπτικές δράσεις και τις αξιολογήσεις των εκπαιδευτικών, αλλά αντιθέτως προσεγγίζει τις συσχετίσεις μαζί τους και έτσι μπορεί να αλλάξει τη φύση και την ουσία των συνεργασιών τους. Μέσω αυτών των δραστηριοτήτων του διευθυντή, των άμεσων συνδέσεων με τους εκπαιδευτικούς ενισχύεται η σημασία του έργου του. Ακόμη, μέσω της προσαρμογής των σχέσεων με τους άλλους (Adapting relationships) όπου ο εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα αλλαγής των σχέσεων που υπάρχουν ήδη με στόχο να επιτευχθεί προσαρμογή για τους υπόλοιπους εταίρους με κερδοφόρα βοήθεια και υποστήριξη για να κάνουν το έργο τους και επιπλέον να παροτρύνουν τους άλλους συνεργάτες να εφαρμόσουν την ίδια τακτική. Το σύνολο

⁶⁸ Wrzesniewski, A., Berg, J. M., Grant, A. M., Kurkoski, J., & Welle, B. (2012). Job crafting in motion: Achieving sustainable gains in happiness and performance. Working Paper

αυτών των τροποποιήσεων πιθανότατα θα επεκτείνουν και θα ενισχύσουν τις αντιπροσωπευτικές συνδέσεις προωθώντας τις συνδέσεις υψηλότερης ποιότητας με την επέκταση των επιπέδων κοινής θέσης, της θετικής νοοτροπίας και της ουσίας της εργασίας. Υπό αυτή την έννοια, ο εργαζόμενος μπορεί να αντιληφθεί τη σημασία μέσω των σχέσεων που έχει, χωρίς να δημιουργήσει νέες σχέσεις ή να αλλάξει τους στόχους των σχέσεων αυτών. Συγκεκριμένα, οι μεταβαλλόμενες σχέσεις μπορεί να προκαλούν δυσφορία ή ακόμα και να είναι αδιανόητες σε καταστάσεις όπου η εργασία είναι υπερβολικά οργανωμένη ή σε αρκετά μικρή επιχείρηση.⁶⁹ Όπως φαίνεται οι αλληλεπιδράσεις με άλλα άτομα εφαρμόζονται μέσα από ευμετάβλητους τρόπους. Αυτή η συνεργασία ορίζεται ως «αμοιβαία ενδυνάμωση» (mutual empowering) και ως είδος του job crafting που είναι σε θέση να ανυψώσει σημαντικές αλληλεπιδράσεις εντός των οποίων οι δύο συνδιαλεγόμενοι έχουν την δυνατότητα αναμφισβήτητα να δώσουν και να πάρουν κερδοφόρες βοήθειες και υποστηρίξεις μεταξύ τους. Με τον ίδιο τρόπο, ο εργαζόμενος είναι σε θέση να αλλάξει τη δουλειά του εναρμονίζοντας το σύνολο των αλληλεπιδράσεών του με καινούριους και χωρίς εμπειρία συνεργάτες, προκειμένου να τους κατευθύνουν και να τους παράσχουν πληροφορίες, και σύμφωνα με αυτή την πρακτική θα προσδίδουν σημασία στην εργασία και για τους δύο. Επιπλέον, στην ανταλλαγή προοπτικών και αντίληψης στο job crafting δεν περιλαμβάνονται μετατροπές στους στόχους δραστηριότητας των εργαζομένων, όπως, ποια είναι τα καθήκοντα ή με ποια άτομα θα συνεργάζεται. Οι αλλαγές στην αντίληψη ή το γνωστικό job crafting χαρακτηρίζει τις βελτιώσεις που μπορούν να προκύψουν στο νόημα που αποκτά η εργασία από τον εργαζόμενο, διαφοροποιώντας την οπτική που αντιλαμβάνεται το σύνολο των

⁶⁹ Wrzesniewski, A., Berg, J. M., Grant, A. M., Kurkoski, J., & Welle, B. (2012). Job crafting in motion: Achieving sustainable gains in happiness and performance. Working Paper

υποχρεώσεών του, τις αλληλεπιδράσεις με τους άλλους ή το έργο τους εν γένει.⁷⁰

Αυτή η δυναμική ενέργεια της ψυχολογικής πλευράς του job crafting βασίζει τον τρόπο με τον οποίο ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται το έργο του με απουσία προσαρμογής του φυσικού, του σωματικού ή των στόχων αυτού. Έχουν προταθεί τρεις επιλογές στις οποίες στηρίζονται οι αλλαγές στην προσαρμογή των απόψεών τους για την εργασία με ένα συγκεκριμένο τελικό στόχο, δηλαδή να κατανοήσουν το νόημα της εργασίας και τις μεθόδους ικανοποίησης των αναγκών τους. Πιο ειδικά, σημαντική είναι η τεχνική της διεύρυνσης των απόψεων (Expanding perceptions) όπου ο εργαζόμενος είναι σε θέση να αντιληφθεί το νόημα της εργασίας του αφού διευρύνει το σύνολο των αντιλήψεών του τόσο για το στόχο όσο και για τα αποτελέσματα της εργασίας. Αυτή η πρακτική έχει αντίκτυπο της θεώρησης της εργασίας ως ένα σύνολο και όχι ως μεμονωμένα τμήματα, αναθέσεις και αλληλεπιδράσεις. Διατηρώντας αυτό τον ολιστικό σκοπό για την εργασιακή απασχόληση, ο εργαζόμενος είναι περισσότερο έτοιμος να συσχετιστεί με τους τελευταίους στόχους του και ως εκ τούτου αντιμετωπίζουν τον πιο βασικό και προωθητικό χαρακτήρα της.⁷¹ Σε συνάρτηση με αυτό, αναδείχθηκε από μελέτες ότι οι εργαζόμενοι σε ζωολογικούς κήπους είναι υπεύθυνοι για τον καθαρισμό του κλουβιού και την θρέψη των ζώων. Ο εργαζόμενος αυτός αντιλαμβάνεται το έργο του ως μια ηθική υποχρέωση, δηλαδή να εξασφαλίζει και να παρέχουν την κατάλληλη φροντίδα στα ζώα. Αυτή η συνολική προοπτική του έργου τους πιθανότατα θα τους επηρεάσει για να τον τρόπο που σκέφτονται το πιο βασικό κίνητρο γι' αυτούς από το

⁷⁰ Sonenshein, S. J., Dutton, J. E., Grant, A. M., Spreitzer, G. M., & Sutcliffe, K. M. (2013). Growing at work: Employees' interpretations of progressive self-change at work. *Organization Science*, 24(2), 552–570.

⁷¹ Rousseau, D. M., Ho, V. T., & Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31, 977–994.

να επικεντρωθεί απλώς στα ξεχωριστά τμήματα που συνθέτουν το έργο τους. Ακολουθώντας, ως μια ακόμη τεχνική θεωρείται η εστίαση στην αντίληψη (Focusing perceptions). Αντίθετα με την προηγούμενη τεχνική, ο εργαζόμενος είναι σε θέση να επικεντρωθεί σε διαφορετικά τμήματα του έργου τα οποία έχουν σημασία για αυτόν και παρέχουν νόημα στην εργασία τους. Αυτή η στρατηγική μπορεί να αποδειχτεί πολύτιμη για εργαζόμενους οι οποίοι δεν είναι ικανοποιημένοι με ένα μεγάλο μέρος των πράξεων που αποτελούν το έργο τους.⁷² Μέσα από αυτή την εστίαση, έχουν την δυνατότητα να αναγνωρίσουν εκείνες τις εστίες που τους ικανοποιούν και είναι σημαντικές για εκείνους. Παραδείγματος χάριν, οι προγραμματιστές μηχανικοί υπολογιστών ανακαλύπτουν τη σπουδαιότητα της δουλειάς τους, κάνοντας νέα σχέδια προγραμμάτων, ωστόσο δεν είναι ο βασικός στόχος στο έργο τους. Ωστόσο, θα ήταν χρήσιμο να προσπαθήσουν να επικεντρωθούν στις δημιουργικές σκέψεις και να βοηθήσουν τον εαυτό τους να εστιάζει στο έργο που είναι σημαντικό για αυτούς. Αφού εστιάσει το άτομο στα σημαντικά σημεία της δουλειάς του που έχουν περισσότερη σημασία για το ίδιο, θα μπορούσε να έχει την ικανότητα να χρησιμοποιεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα επιτακτικά τμήματα της δουλειάς τους, έχοντας κατά νου τον τελικό στόχο και να υπομείνει τις αλληλεπιδράσεις οι οποίες δεν έχουν τόση βαρύτητα. Επίσης, με την ορθολογική απομόνωση της εργασίας σε δύο τμήματα, από την μια εκείνο που δίνει νόημα στην εργασία, παραδείγματος χάριν, η παραγωγή νέων σκέψεων και η κωδικοποίηση, ο εργαζόμενος μπορεί να δει ότι το συνολικό έργο θα του αποφέρει στο μέλλον

⁷² Sonenshein, S. J., Dutton, J. E., Grant, A. M., Spreitzer, G. M., & Sutcliffe, K. M. (2013). Growing at work: Employees' interpretations of progressive self-change at work. *Organization Science*, 24(2), 552–570.

ανταμοιβές και με αυτόν τον τρόπο τον εμπνέει.⁷³ Η τελευταία μέθοδος αποτελεί την σύνδεση των αντιλήψεων όπου ο εργαζόμενος μπορεί να επωφεληθεί από τη δουλειά του, ενώνοντας καθορισμένες υποχρεώσεις και ή αλληλεπιδράσεις, συμφέροντα τα οποία δίνουν περαιτέρω νοημα την εργασία. Παραδείγματος χάρη, ένα άτομο που εργάζεται στην εξυπηρέτηση πελατών πράκτορας και είναι παθιασμένος με την κωμωδία, θα ήταν πιθανό να περιγράψει ψυχικές σχέσεις μεταξύ των πράξεων της κωμωδίας και των πολλαπλών στιγμών κατά τις ώρες της εργασίας του που κάνει αστεία για να αλληλοεπιδράσει με το κοινό που εξυπηρετεί. Από τη σκοπιά της σχέσης αυτών των δύο τεχνικών, οι εργαζόμενοι βλέπουν αυτές τις επικοινωνιακές σχέσεις με τον πελάτη ακόμη πιο εποικοδομητικά, διότι συζευγνύει τον οικείο ενθουσιασμό του εργαζομένου με την εργασία του

Ατομική προσαρμογή στην απασχόληση (Person-job fit)

Στα βιβλιογραφικά δεδομένα φαίνεται ότι υπάρχουν δύο προοπτικές που προσδιορίζουν την προσαρμογή στο έργο του ατόμου από την μία το στάδιο προσαρμογής των γνώσεων, των ικανοτήτων και των δεινοτήτων ανάμεσα στους ανθρώπους και από την άλλη τα αιτήματα της εργασίας τους αντίστοιχα.⁷⁴ Οι προσαρμογές της ανάγκης και της επιθυμίας του ατόμου και ότι του δίνεται από το έργο που έχει αναλάβει αποτελεί παράδειγμα για τον τρόπο διαχείρισης ενός εργαζομένου και για το τι αποζητά στο έργο του, και επιπλέον ποιες είναι οι επιδιώξεις εργασίας από τον εργαζόμενο και πως αυτός ανταποκρίνεται σε αυτές.

Στο σημείο που τα στοιχεία αυτά είναι προσαρμοσμένα και ισορροπημένα, ο

⁷³ Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179–201.

⁷⁴ Wrzesniewski, A., Berg, J. M., Grant, A. M., Kurkoski, J., & Welle, B. (2012). Job crafting in motion: Achieving sustainable gains in happiness and performance. Working Paper

εργαζόμενος πιθανότατα θα αντιμετωπίσει μια μεγάλη προσαρμογή της εργασίας, ωστόσο μπορεί επίσης να υπάρξει έλλειψη προσαρμογής όταν ίσως μερικές από τις απόψεις δεν είναι σε ισορροπία. Παραδείγματος χάρη, ένας εργαζόμενος πρέπει να διαχειριστεί ένα επάγγελμα που απαιτεί ειδική μάθηση σε έναν Η / Υ. Όπως και να έχει, ο οργανισμός απασχόλησης δεν προσφέρει στον απασχολούμενο επιχορήγηση για την συμμετοχή σε τμήματα εκμάθησης χρήσης Η/Υ για να αποκτήσει την κατάλληλη μάθηση. Αυτή η έλλειψη είναι δυνατό να δημιουργήσει στον εργαζόμενο δυσμενή προσαρμογή. Σε περίπτωση που ένας εργαζόμενος μπορεί να αντιμετωπίσει την κακή προσαρμογή συμβουλευμένος πιο έμπειρους συνεργάτες, η διαδικασία της προσαρμογής είναι πιθανό να ρυθμιστεί. Μέσω του job crafting μπορούν να επιτευχθούν τέτοιου είδους δυσκολίες υπό το πρίσμα του γεγονότος ότι ο εργαζόμενος συνειδητοποιεί τι προξενεί την δυσμενή προσαρμογή και τον τρόπο με τον οποίο είναι σε θέση να την τροποποιήσει. Οι δυσμενείς προσαρμογές μπορεί να θεωρηθούν ωθήσεις για τη συμμετοχή στην εργασία με job crafting.⁷⁵ Όπως φάνηκε από μελέτες αυτή η διαπίστωση δεν έχει γίνει πρόσφατα αλλά υποστηρίζεται ότι τα αρνητικά συναισθήματα που σχετίζονται με το εργασιακό πλαίσιο, παραδείγματος χάριν απογοητεύσεις που οφείλονται σε μη επιτυχείς προσαρμογές, είναι συχνά ο λόγος για την έναρξη του job crafting για να ικανοποιηθούν οι προαιρέσεις των απασχολούμενων και να αντλούν ικανοποίηση από το επάγγελμά τους.

Η έννοια του Job Crafting αλλάζει την ιδέα της απασχόλησης. Ειδικότερα, η δημιουργία επαγγέλματος (job crafting) μεταβάλλει την ιδέα της εργασίας με την

⁷⁵ Wrzesniewski, A., Berg, J. M., Grant, A. M., Kurkoski, J., & Welle, B. (2012). Job crafting in motion: Achieving sustainable gains in happiness and performance. Working Paper

αλλαγή των σχέσεων των απασχολουμένων με τρόπο που επιτρέπει στα άτομα που εργάζονται να αναδιαμορφώσουν τους στόχους και τους λόγους της εργασίας και να αλλάξει ο τρόπος που βιώνουν τη δραστηριότητα απασχόλησης. Χαρακτηρίζουμε τις θετικές ιδέες της εργασίας με τον όρο “ένωση, πλαίσιο ή στοιχείο εργασίας”, οι οποίες εφαρμόζονται από τον εργαζόμενο για να χαρακτηρίσει τις συμπληρωματικές, εποικοδομητικές και αντιπροσωπευτικές πτυχές για την εργασία. Παραδείγματος χάριν, μια περίπτωση η οποία δημιουργεί συνδέσεις στην προσπάθεια της με την απασχόληση και τις εξωραϊστικές δράσεις των εξωτερικών χώρων έχει ανακαλύψει μια θετική σημασία στην λειτουργία της, σε αντίθεση με μια περίπτωση που συνδέει τις προσπάθειές της με φυσικές βλάβες που χρησιμοποιούν χημικά και φυτοφάρμακα. Επίσης, ένας δημιουργός που τα στοιχεία του έργου του ενσωματώνουν την ανατροφοδότηση και τον έλεγχο ως σημαντικά για τις μεθόδους για την ενίσχυση της ποιότητας του λόγου έχει ανακαλύψει μια θετική σημασία στα συστατικά του έργου του. Η εννοιολογική νοηματική βάση του έργου είναι το ζήτημα που υπονοεί την ουσία της εργασίας, τη σημασία και τα στοιχεία που αντιπροσωπεύει, ενώ η ιδέα της εργασίας αναδεικνύει πόση λειτουργία έχει λόγο εφαρμογής ή σημασία. Οι έρευνες σχετικά με το Job Crafting μαρτυρούν τις αλλαγές των δύο ειδών, στις οποίες μπορούν να αλλάξουν τα μέσα εργασίας και βαρύτητα που έχει η εργασία για τον εργαζόμενο. Το σύνολο της βιβλιογραφίας για την οργανωτική συμπεριφορά ως προς την εργασία έχει την τάση να χρησιμοποιήσει και τις δύο ιδέες ως επιλογή ή της μίας ή της άλλης, υποδεικνύοντας κατά κανόνα τη σημασία τους, παρά το γεγονός ότι χρησιμοποιείται η έκφραση “νόημα της εργασίας”. Βασικά επιχειρούμε να προσαρμόσουμε την ιδέα των εργασιών που σχετίζονται με τις επιχειρήσεις, σε αντίθεση με την απλή αλλαγή της σημασίας της εργασίας, καθώς η σπουδαιότητα του ορισμού παίρνει την έννοια της σημασίας, διότι οι προσαρμογές του νοήματος της

εργασίας μπορεί να επιδράσουν στο βαθμό της σημασίας της ύπαρξης των εργαζομένων στην εργασία. Με αυτό τον τρόπο, ένα σημείο εστίασης για την αίσθηση των απασχολούμενων για τη σπουδαιότητα του έργου τους παρέχει μια πιο κεντρική άποψη σχετικά με τις εμπειρίες από την δουλειά τους. Για να ξεκαθαριστεί, η ιδέα της σημασίας της εργασίας έγκειται στην ουσία της κατανόησης της εμπειρίας της απασχόλησης από τον εργαζόμενο. Ανεξάρτητα από το αν οι εκπρόσωποι πιστεύουν ότι η δουλειά τους προσθέτει θετικά στη βελτίωση του κόσμου, ή να τους επιτρέψει να αλληλεπιδρούν με άτομα με τρόπους που επιφέρουν ζωτικές εξελίξεις ή ότι το έργο προσφέρει την δυνατότητα να εξασφαλίσουν την επιβίωσή τους και της οικογένειάς τους. Το σύνολο των ιδεών της δουλειάς ως κεντρικό σημείο μέσω του οποίου ο εργαζόμενος κατανοεί και αντιδρά στο έργο του. Η κατοχή και η ιδέα της εργασίας είναι σταθερά συνδεδεμένες. Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τις αλλαγές που επιφέρει το έργο. Η έμφαση στις ασκήσεις και στην επικοινωνία κινείται με τρόπους που μπορούν να έχουν σημαντικές συνέπειες για τη συμμετοχή τους στην εργασία και την κατανόηση της σπουδαιότητάς τους⁷⁶. Υπάρχει ανάγκη των ικανοτήτων λογιστικής για την αλλαγή μιας άλλης καινοτομίας στην εποχή των ειδικών δεδομένων σχετικά με το ότι αισθάνονται ενεργητικοί για το έργο. Από την άλλη, η λογιστική εργασία είχε κίνητρο πριν μεταβάλει τη συγκέντρωση της δουλειάς, να ιδωθεί το επίκεντρο της ικανότητας δημιουργίας σχέσεων μεταξύ των ασκήσεων της εργασίας, των συνολικών αλληλεπιδράσεων, της σχέσης της και της θέλησής της να προωθήσει τη λογιστική κλήση που επεκτάθηκε αμέσως με το έργο της. Με τον τρόπο αυτό, οι συνιστώσες, οι συνεταιρισμοί και τα συστήματα που έγιναν λόγω της δημιουργίας απασχόλησης έχουν γενικά αλλάξει τη σημασία της εργασίας. Σε αυτό

⁷⁶ Bakker A, Tims M and Derks D, 'Proactive Personality And Job Performance: The Role Of Job Crafting And Work Engagement' (2012) 65 Human Relations

ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – “ATHENS MBA”
«Ψυχολογικό συμβόλαιο και Job Crafting»
το πλαίσιο, το σύνολο των ασκήσεων του job crafting άλλαξε τις σημασίες των έργων
του, ενώ το κατέστησαν σημαντικότερο⁷⁷.

3.5 Εφαρμογές στο περιβάλλον εργασίας

Μετά την παρουσίαση της δημιουργίας θέσεων εργασίας και δραστηριότητας, το 2001, οι πειραματικές έρευνες προχώρησαν στην εξέταση για τις συνθήκες και τα επιπλέον στοιχεία της επαγγελματικής ζωής του εργαζόμενου και την επίδρασή της στις ενώσεις στις οποίες πραγματοποιείται η εργασία. Το μεγαλύτερο μέρος αυτών των μελετών επικεντρώθηκε στο πώς το job crafting αλλάζει την εκτέλεση των εργασιών των εργαζομένων και την κατανόηση της λειτουργίας τους. Η πιο μεγάλη εμπειρική έρευνα σχετικά με το job crafting έως σήμερα έχει επικεντρωθεί στη σχέση του με τις μοναδικές πρακτικές εργασίας και την εκτέλεση. Για παράδειγμα, στην κύρια έρευνα παρατήρησης του job crafting, έχει γίνει αναφορά με μηχανικούς σε συναντήσεις συσκέψεων ανεξάρτητης γενιάς και εξειδικευμένους προπονητές σε διαφορετικά πλαίσια εκπαίδευσης. Έχει δημιουργηθεί κλίμακα για την μέτρηση του job crafting και έχουν αναδειχθεί αποτελέσματα σχετικά με τη δημιουργία δραστηριότητας η οποία βελτιώνει την μοναδική εκπλήρωση της εργασίας και τα επίπεδα ευθύνης, ενώ παράλληλα διευρύνει την εκτέλεση και μειώνει τη μη συμμετοχή. Σε μια έρευνα με εξωτερικούς πωλητές για μια τεράστια οργάνωση προϊόντων κατανάλωσης, αναδείχθηκε η διαπίστωση ότι περισσότεροι από το εβδομήντα πέντε τοις εκατό των εμπόρων καταλάμβαναν κάποιο είδος εργασίας, το οποίο συνεπώς σχετίζεται με τη φύση του πνευματικού εαυτού με θετικό τρόπο, την αυτό-εκτίμηση και την προετοιμασία για αλλαγή. Η έρευνα αυτή συνιστά ότι η

⁷⁷ Lu C and others, 'Does Work Engagement Increase Person–Job Fit? The Role Of Job Crafting And Job Insecurity' (2014) 84 Journal of Vocational Behavior

προσωπικότητα, η λειτουργούμενη ως πνευματική αυτό-εικόνα, συνδέεται με επιτακτικές μεθόδους για την άσκηση επαγγέλματος. Με την χρήση μιας τεχνικής καταγραφής ημερολογίων για την μέτρηση των συνηθισμένων εμπειριών στην καθημερινή ζωή στην εργασία μηχανικών, έγινε εξέταση των εμπειριών ζωής εν μέσω γεγονότων δημιουργίας θέσεων απασχόλησης και των επιδράσεων αυτής στον εργαζόμενο. Έγινε η διαπίστωση, ότι όλοι οι εργαζόμενοι αποκάλυψαν θετικά συναισθήματα μετά από την ανακοίνωση θέσεων απασχόλησης. Σε αντίθεση με το σύνολο των ερευνών για το job crafting, οι οποίες επικεντρώθηκαν στο άτομο. Αργότερα, έγινε η παρουσίαση της ιδέας της «δημιουργίας θέσεων απασχόλησης σε κοινοτικό επίπεδο ή αλλιώς το συνεργατικό job crafting» για να απεικονίσουν τις προσπάθειες συλλογικής εργασίας στις οποίες πρέπει να ευαισθητοποιούνται τα παιδιά από τους δασκάλους στην πρώιμη εφηβεία. Έπειτα από συνεργασία για την προσαρμογή του τρόπου με τον οποίο οι εκπαιδευτές συγκροτήθηκαν και δημιουργήθηκαν. Οι εκπαιδευτικοί που συνεργάστηκαν μαζί τους και αξιολογήθηκαν από εύρος εξωτερικών αξιολογητών προσφέροντας πιο υψηλή ποιοτικά φροντίδα. Κάτι τέτοιο ήταν ιδιαίτερα σοβαρό για τους μη εκπαιδευμένους εκπαιδευτικούς. Επίσης, η ευχάριστη συνεργασία του job Crafting έχει επιφέρει αυξημένη προσωπική ευθύνη δέσμευσης και εκπλήρωση της απασχόλησης⁷⁸. Σε μια ποιοτική έρευνα σε εργαζόμενους από ποικίλες εργασιακές θέσεις, με στόχο την διερεύνηση της μεθόδου με την οποία ο εργαζόμενος δρα στο επάγγελμα του υπό το πρίσμα των χαμένων επαγγελματικών αποκλίσεων - δηλαδή την πιθανότητα αίσθησης έλξης για την συμμετοχή σε εναλλακτικές απασχολήσεις σε αντίθεση από εκείνες που δουλεύουν. Έγινε η διαπίστωση ότι οι εργαζόμενοι που συνενώνουν τις αναπάντητες εκκλήσεις στις απασχολήσεις τους γνώριζαν το είδος των γοητευτικών ψυχικών συνθηκών της

⁷⁸ Bakker A, Tims M and Derks D, 'Proactive Personality And Job Performance: The Role Of Job Crafting And Work Engagement' (2012) 65 Human Relations

ευχαρίστησης και της ιδέας που σχετίζονται με την αναζήτηση μιας θέσης εργασίας που θα τις πρόσφερε. Εν τέλει, όταν το σύνολο των εργαζομένων προσγειώθηκε στους στόχους του, δήλωσαν ότι αντιμετώπιζαν μεγάλη δυσκολία στην πιθανότητα ότι δεν θα κατείχαν την παρούσα θέση εργασίας αλλά ήταν απελπιστική η περίπτωση, η οποία σχετίζεται με έκπτωση στο ποιοτικό έργο στην άνοδο του βασικού τμήματος που μπορεί να πραγματοποιηθεί στο χρόνο για την απόφαση του αποτελέσματος της δημιουργίας θέσεων απασχόλησης⁷⁹. Σε αυτή τη μοναδική κατάσταση, έγινε η δημιουργία ενός ημιτελούς πεδίου, δοκιμάζοντας διαφορετικά πράγματα με έναν οργανισμό καινοτομίας (Fortune 500), ο οποίος εξέτασε το αποτέλεσμα της συμμετοχής σε βιοτεχνική απασχόληση σε σύγκριση με τη δημιουργία εργασίας σε συνδυασμό με την πρόοδο των ικανοτήτων ως προς την ευδαιμονία των εργαζομένων. Η διαπίστωση έδειξε ότι η συμμετοχή σε βιοτεχνικές εργασίες προκαλεί στο “'εδώ και τώρα” (ένα μήνα και ένα μισό) αυξήσεις στην ευδαιμονία, ενώ η αυξημένη ικανοποίηση στην απασχόληση η οποία συνδέεται με τη βελτίωση της ικανότητας απαιτεί περισσότερο χρόνο για να έχει από την άλλη μεγαλύτερες και πιο μακροχρόνιες επιπτώσεις από το Job Crafting αποκλειστικά. Εμφανίζεται και μια σημαντική κλίμακα που αναζητά τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αναφέρουν την επέκταση των πόρων για τις κοινωνικές επιχειρήσεις, την επέκταση των διαρθρωτικών πόρων της εργασίας, την επέκταση των αιτημάτων για απαιτήσεις εργασίας και την εξάλειψη των αναγκών εργασίας. Όταν η κλίμακα τέθηκε υπό έλεγχο, υπήρξε η διατύπωση επιπλέον ότι το σύνολο των αυτό-αξιολογήσεων των τμημάτων βιοτεχνικού χαρακτήρα συνδέονται αποφασιστικά με τις εκτιμήσεις των συνεργατών σχετικά με την αξιοπιστία των επαγγελματιών, τον βαθμό απασχόλησης και την εκτέλεση. Σε διάφορες εξετάσεις που χρησιμοποιούν το

⁷⁹ Tims M, Bakker A and Derks D, 'Development And Validation Of The Job Crafting Scale' (2012) 80 Journal of Vocational Behavior Please enable flash to have the best experience

μοντέλο αίτησης εργασίας, έχει γίνει σύνδεση των περιουσιακών τους στοιχείων με το σύνολο μειωμένων στόχων του κύκλου εργασιών και αυξημένων ποσών εκτέλεσης και δέσμευσης των εργαζομένων. Σε αντίθεση με αυτές τις έρευνες παρατήρησης που έχουν δώσει αξιοσημείωτα εμπειρικά δεδομένα σε ένα μέρος των βασικών εικασιών και των αποτελεσμάτων job crafting για τον εργαζόμενο και τον συνεταιρισμό τους, ελάχιστες υποθέσεις ή έρευνες έχουν πάρει απλά έναν μηχανισμό ως ένα σύστημα για την ανάπτυξη ενός θετικού συναισθήματος σπουδαιότητας και χαρακτήρα στην εργασία στην εξέλιξη του χρόνου. Παρ' όλα αυτά, αυτά τα δύο αποτελέσματα μπορεί να είναι στο επίκεντρο του γιατί οι εργαζόμενοι με υψηλότερη ιεραρχική θέση χρησιμοποιούν τους εργαζόμενους και πώς η λειτουργία τους μπορεί να τους ωφελήσει μετά από κάποιο χρονικό διάστημα. Οι εργαζόμενοι που απαρτίζουν τις θέσεις εργασίας έχουν την τάση να «συγκεντρώνονται για όλους» και να μην προσαρμόζονται στις συγκεκριμένες ανάγκες, τις σκέψεις και τις κλίσεις των μεμονωμένων ατόμων. Κανονικά, ένας σχεδιασμός έργου μεταβιβάζεται στους εργαζόμενους μέσω ενός αναμενόμενου συνόλου ευθυνών, το οποίο συνήθως αποτελεί μια στατική καταγραφή των καθηκόντων, της ευθύνης και των αλληλεπιδράσεων αναφοράς, και όλοι οι εργαζόμενοι σε μια παρόμοια επιχείρηση πρέπει να παίρνουν μια παρόμοια γραπτή αναφορά όλων αυτών. Γενικά, τα σχέδια εργασίας θεωρούνται ως συμβατικά και έχουν χρήση ως μέθοδοι θεσμοποίησης και βελτίωσης στον έλεγχο, ενώ και οι ίδιοι οι τίτλοι απασχόλησης έχουν μεταφραστεί ως γραφειοκρατικός έλεγχος. Είναι σημαντικό να ειπωθεί ότι, ο εργαζόμενος συχνά θέλει να εντοπίσει μια εποικοδομητική σημασία στο έργο τους και να κατασκευάσει έναν εποικοδομητικό χαρακτήρα στον συνεταιρισμό του ώστε να υπάρχει ομαδοποίηση αλλά και τρόπος εξυπηρέτησης για οποιοδήποτε από τα εξαιρετικά ατομικά

συμφέροντα⁸⁰. Παρέχοντας μια άποψη σχηματισμού επαγγέλματος, τα σχέδια εργασίας δεν αποτελούν σήμερα ένα στατικό δεδομένο με στόχο τον περιορισμό και τον έλεγχο, αλλά ένα αρχικό στάδιο από το οποίο το σύνολο των εργαζομένων είναι σε θέση να επιφέρει αλλαγή στην ουσία του έργου με μέθοδο που αναπτύσσει ένα θετικό αίσθημα σπουδαιότητας και προσωπικότητας στην εργασία του. Με βάση αυτές τις γραμμές, οι εργαζόμενοι μπορούν να προχωρήσουν από μια αναμενόμενη δέσμη ευθυνών σε ένα προσαρμοσμένο θεμέλιο της εργασίας που πληροί ένα θετικό κύμα θεμελίωσης και άρθρωσης της προσωπικότητας, οι οποίες και οι δύο προσθέτουν στην ψυχική αναβάθμιση και στην ευημερία. Στη συνέχεια, γίνεται εστίαση των υποθέσεων της βιοτεχνίας για την παρουσίαση των συστημάτων τα οποία είναι σε θέση να συνδέσουν την ειδικότητα με την ανάπτυξη θετικής σημασίας και χαρακτήρα στη δουλειά⁸¹. Η δημιουργία θέσεων εργασίας είναι ένα δυνατό εργαλείο για να τροποποιήσει η έννοια του έργου. Ένας κυρίαρχος τύπος προσωπικότητας εργασίας είναι ο οργανωτικός χαρακτήρας του ανθρώπου. Ο οργανωτικός χαρακτήρας ενός ανθρώπου καταχωρίζει ποιος είναι ο καθένας και ποιος είναι εργατικός. Άλλες πιθανές προσωπικότητες που σχετίζονται με την επιχείρηση ενσωματώνουν τον ειδικό χαρακτήρα τους, την ταυτότητα, την τμηματική ταυτότητα, την εργασιακή ταυτότητα ή την συλλογική ταυτότητα. Για τα κίνητρα πίσω από την κατανόηση της βιοτεχνίας και του χαρακτήρα, επικεντρωνόμαστε στο πώς η δημιουργικότητα επηρεάζει διαφορετικούς τύπους θετικής προσωπικότητας. Με θετικούς ιεραρχικούς χαρακτήρες, εννοούμε τη ρύθμιση των αυτό-προσδιορισμών που είναι ένα κομμάτι αυτό-προσδιοριζόμενων ανθρώπων ως

⁸⁰ Brenninkmeijer V and Hekkert-Koning M, 'To Craft Or Not To Craft' (2015) 20 Career Development International

⁸¹ Bakker A, Tims M and Derks D, 'Proactive Personality And Job Performance: The Role Of Job Crafting And Work Engagement' (2012) 65 Human Relations

οργανωτικά άτομα που θεωρούνται χρήσιμα ή σημαντικά υπο μια έννοια⁸². Η πεποίθηση ότι οι άνθρωποι πρέπει να προσφέρουν εποικοδομητικούς χαρακτήρες είναι μια ευρεία και σταθερή θεωρία της πιο εξέχουσας έρευνας για την προσωπικότητα στην ανθρώπινη επιστήμη και την έρευνα στον εγκέφαλο. Με την εμφάνιση θετικής και αξιόπιστης έρευνας για τον εγκέφαλο και θετικής ιεραρχικής επιχορήγησης, όταν όλα λέγονται στην πράξη, υπάρχει ο ενθουσιασμός για μια ακριβέστερη κατανόηση του πώς και ποιοι θετικοί χαρακτήρες μπορούν να γίνουν αντιληπτοί στους χώρους εργασίας. Επιπρόσθετα, σημαντικό είναι και το κατά πόσο προτείνονται ότι δεν υπάρχουν λιγότερες από τέσσερις ξεχωριστές διαδρομές στις οποίες ο οργανωτικός χαρακτήρας ενός ατόμου μπορεί να είναι σαφής, εφόσον ο καθένας επικεντρώνεται σε μια εναλλακτική συνιστώσα της προσωπικότητας. Συγκεκριμένα, στην ουσία, στην εκτίμηση, στην πρόοδο και στη δομή. Στα συνοδευτικά τμήματα διερευνάμε την πορεία στην οποία η δεξιοτεχνία είναι μια βασική διαδικασία μέσω της οποίας οι άνθρωποι κατασκευάζουν διάφορους τύπους εποικοδομητικών οργανωτικών χαρακτήρων προσαρμόζοντας τις αναθέσεις, τα κοινωνικά και υποκειμενικά όρια της εργασίας τους. Στο σημείο που οι άνθρωποι χαρακτηρίζουν τους εαυτούς τους ως ιεραρχικά άτομα που έχουν χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τα ζώα με σκεπτόμενη νοοτροπία, εκείνα τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που διαμορφώνουν κάποιο τμήμα της ουσίας τους (π.χ. αλήθεια, μυαλό, λόγο, ανδρεία) και τους καθιστούν οργανωμένες προσωπικότητες με εποικοδομητική δράση. Αποδίδεται η ονομασία σε αυτό το είδος θετικής προσωπικότητας «ενάρετος», δεδομένου ότι αυτά τα χαρακτηριστικά είναι ιδιότητες που σχετίζονται με σύνεση ή με τον ηθικό χαρακτήρα. Για την κατάσταση αυτή, ο ατομικός οργανωτικός χαρακτήρας είναι ορισμένος βασικά υπό το φως του γεγονότος ότι οι

⁸² Bakker A and Demerouti E, 'The Job Demands-Resources Model: State Of The Art' (2007) 22 Journal of Managerial Psychology

άνθρωποι έχουν αναζωογονήσει τον αυτοπροσδιορισμό τους με ιδιότητες που σχετίζονται με μια αξιοπρεπή θεατή ζωή. Αλήθεια είναι ότι υπάρχει μια αξιοσημείωτη συνέπεια ανάμεσα στις θρησκευτικές και φιλοσοφικές συμβάσεις σχετικά με τα είδη ιδιοτήτων που χαρακτηρίζουν έναν άνθρωπο καλού χαρακτήρα⁸³. Τα άτομα μπορούν να χρησιμοποιήσουν διαφορετικούς τύπους εργασιών δημιουργίας θέσεων εργασίας για να δημιουργήσουν ενάρετους και οργανωμένους χαρακτήρες. Για παράδειγμα ένα άτομο το οποίο, ασκεί δύο επαγγέλματα υπάρχει πιθανότητα να θεωρεί τον εαυτό του ως πιο ορθό εργαζόμενο. Η πνευματική δημιουργία που επιτρέπει αυτή την θεώρηση λειτουργεί ως μια διαφύλαξη της γνησιότητας και των εύλογων πρακτικών του ατόμου, εγγέεται στον αυτοπροσδιορισμό του ως άτομο από την επιχείρηση εργασίας αλλά και υπάρχει η θεώρηση ότι είναι άνθρωπος που έχει ειλικρίνεια και είναι ηθικά δίκαιος. Επιπλέον, όταν μεταβάλλεται η δραστηριότητά του ατόμου με το να προσλάβει περισσότερα άτομα για να δώσει ανοιχτά την προσοχή στις κυρίες της ομάδας, εισπνέει τον αυτοπροσδιορισμό του με ποιότητες, για παράδειγμα, την ανδρεία και την ανθρωπότητα. Στις δύο περιπτώσεις, αλλάζοντας τον τρόπο που βλέπει και ενεργεί στο έργο του το άτομο, δίνει το αρχικό στάδιο στην αλλαγή του τρόπου με τον οποίο θεωρεί τον εαυτό του ως άτομο από τον σύλλογο⁸⁴. Για την κατάσταση αυτή, η απόδειξη κινείται προς μια πιο ορισμένη οργανωτική προσωπικότητα, η οποία είναι σαφής λόγω της εγγενούς καλοσύνης που συνάγει αυτός ο αυτοπροσδιορισμός. Με αυτό τον τρόπο η δουλειά δημιουργίας θέσεων εργασίας είναι μια μέθοδος με την οποία τα οργανωτικά άτομα μπορούν να αποδειχθούν πιο εύκρατα οργανωμένα θεωρώντας και πράττοντας με τρόπους που

⁸³ Hakanen J, Schaufeli W and Ahola K, 'The Job Demands-Resources Model: A Three-Year Cross-Lagged Study Of Burnout, Depression, Commitment, And Work Engagement' (2008) 22 Work & Stress

⁸⁴ Lu C and others, 'Does Work Engagement Increase Person–Job Fit? The Role Of Job Crafting And Job Insecurity' (2014) 84 Journal of Vocational Behavior

έχουν μεγάλη επαλήθευση και ηθικά χαρακτηριστικά. Μια ουσιώδης υποψία για τις περισσότερες εικασίες είναι ότι οι άνθρωποι πρέπει να σκεφτούν τους ανθρώπους που έχουν σημασία και θεωρούνται εκτιμημένοι. Ένας θετικός χαρακτήρας καταλαμβάνει την ενέργεια που προκύπτει από την κοινωνική συγκέντρωση του ατόμου σε συνάρτηση με τις συσχετίσεις της εργασίας, για αυτή την κατάσταση και αξιολογείται κατηγορηματικά χωρίς την εισηγήση κανενός άλλου. Υπό την έννοια ότι το κάθε άτομο αντιλαμβάνεται πάντα τον εαυτό του καθώς και τους άλλους ανθρώπους, σε αυτό το σημείο οι ερευνητές εκτιμούν αυτό το αντανακλαστικό μεγαλείο και μέσω μιας διαδικασίας της οργανωτικής αναγνώρισης εμποτίζουν αυτές τις αξιόλογες επισημάνσεις στους αυτό-προσδιορισμούς τους. Η δημιουργία θέσεων εργασίας δίνει στον εργαζόμενο διάφορες προσεγγίσεις για να νιώθει το δέος με τον εαυτό του με μια θετική έννοια, συνδέοντάς τον με πηγές θετικής συσχέτισης. Για παράδειγμα, ένας εκπρόσωπος θα μπορούσε να αλλάξει τις υποχρεώσεις και τα κοινωνικά σημεία του περιορισμού ώστε να επιτρέψει τη συντονισμένη επαφή με τους πελάτες που έχουν εποικοδομητικές εντυπώσεις για αυτόν, ίσως με το σκεπτικό ότι η ένωση επηρεάζει θετικά την προσωπική ή την επαγγελματική ζωή τους. Με το Job Crafting δημιουργείται μια επιχείρηση για να μπορέσει κάποιος να αντιμετωπίσει άλλους με έντονη δράση. Στο βαθμό που αφορά την ένωση, μπορεί επίσης να είναι μια συνολική απασχόληση που δημιουργεί προσπάθεια⁸⁵. Οι εκπαιδευτές που επεξεργάζονται τις θέσεις εργασίας τους ως ομάδα για να αλλάξουν τις πιθανότητες όπως να καταλάβουν πώς οι κηδεμόνες εκτιμούν το σχολείο να επιδεικνύει συνολική απασχόληση. Χρησιμοποιούν τη συνολική εργασία του Job Crafting ως μέθοδο για τον χαρακτηρισμό των ενώσεών τους σε πιο αποφασιστικά από τη συσσώρευση των

⁸⁵ Hakanen J, Schaufeli W and Ahola K, 'The Job Demands-Resources Model: A Three-Year Cross-Lagged Study Of Burnout, Depression, Commitment, And Work Engagement' (2008) 22 Work & Stress

παρατηρήσεων πλαίσια, που προτείνονται από τις ενώσεις τους (και ως εκ τούτου οι ίδιοι ως ιδιώτες) κάνουν μια αξιοπρεπή παρουσίαση σε σχέση με, και σύμφωνα με το στόχο του αγαπητού αντικείμενου ή υπηρεσίας και την συμπάθεια των εργαζομένων. Ένας τρίτος τύπος θετικού χαρακτήρα επικεντρώνεται στη δυναμική ιδέα των κοινωνικών προσωπικοτήτων και στην αλλαγή της ουσίας του χαρακτήρα ενός ατόμου μετά από κάποιο χρονικό διάστημα. Μια δυναμική προσωπικότητα καταγράφει την πιθανότητα ότι οι άνθρωποι μπορούν να χαρακτηρίσουν τον εαυτό τους αποφασιστικά, θεωρώντας ότι είναι απλώς η αλλαγή ή η προώθηση προς έναν ελκυστικό εαυτό. Αυτός ο τύπος θετικής προσωπικότητας έχει τα θεμέλιά του στις υποθέσεις ανθρώπινης εξέλιξης σχετικά με το τι είναι ελκυστικό για τους ανθρώπους και με το να προωθούν και να προσαρμόζονται σε ένα πιο σύγχρονο και πιο δελεαστικό εαυτό. Στο σημείο που συνδέεται με την αίσθηση ενός οργανωτικού ατόμου, μια δυναμική οργανωμένη προσωπικότητα επιτρέπει σε ένα μέρος να χαρακτηριστεί ο ίδιος ως προωθώντας, αλλάζοντας ή εξελισσόμενος προς έναν πιο ελκυστικό εαυτό⁸⁶. Μια τρέχουσα έρευνα σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν εκπαιδευτικές δράσεις με τους ίδιους τους αντιπροσώπους ως ομιλητές παρέχεται σε διάφορες περιπτώσεις εργασίας που δημιουργούν τους εργαζόμενους έτσι ώστε (και οι αυτό-προσδιορισμοί τους) να αναπτύξουν έναν πολυπόθητο τρόπο διαχείρισης, οργάνωσης και να παρουσιάσουν την πορεία σε ένα επίδομα κοινωνικής διοίκησης που δίνει ένα φάσμα έργων σε ανώτερους εργαζόμενους και άτομα από το προσωπικό που έχει προσληφθεί έχει βοηθητικό ρόλο αλλάζοντας τα κοινωνικά όρια και τα όρια των υποχρεώσεων τους, ώστε να μπορούν να έρθουν σε επαφή με τους ηλικιωμένους και να βοηθήσουν αν χρειαστεί. Σε μια περίπτωση αυτής της βοήθειας που μπορεί να χρειαστεί να δοθεί,

⁸⁶ Lu C and others, 'Does Work Engagement Increase Person–Job Fit? The Role Of Job Crafting And Job Insecurity' (2014) 84 Journal of Vocational Behavior

ένας ειδικός υποστήριξης απεικονίστηκε ως «ιατρικός βοηθός» για την παροχή της βοήθειας που προσέφερε σε έναν ηλικιωμένο άνδρα στην επείγουσα ανάγκη περίθαλψης. Με το job crafting να κάνει την επιχείρησή του να δώσει τη δυνατότητα σε κάποιον που χρειάζεται άμεσα περίθαλψη, ο εργαζόμενος θα μπορούσε να διακρίνει την προσωπικότητά του στην σύνθεση με έναν εναλλακτικό και εποικοδομητικό τρόπο. Λίγα άτομα από αυτήν την εταιρεία έκαναν τη δουλειά τους, τα οποία έχουν την ικανότητα να καταλήξουν να βοηθούν τους εαυτούς τους και ο σύλλογος το εκτίμησε ιδιαίτερα. Με αυτό τον τρόπο, η δουλειά δημιουργίας εργασίας μπορεί να είναι ένας τρόπος που επιχειρούν οι ειδικοί ξεκινώντας την εφαρμογή αλλαγών στην απασχόληση που θα τους επιτρέψει να αναπτυχθούν προς την κατεύθυνση των ιδιοτήτων και των χαρακτηριστικών που γενικά επιθυμούν⁸⁷.

Η τέταρτη μέθοδος για την προσωπικότητα ενός ατόμου μπορεί να είναι σίγουρα μη επικεντρωμένη στην ουσία, την αξιολόγηση ή την προώθηση του αυτοπροσδιορισμού του ατόμου, αλλά μάλλον για τη σύνδεση μεταξύ διαφόρων πτυχών του χαρακτήρα του. Οι ειδικοί προτείνουν ότι είναι χρήσιμο για τους ανθρώπους να διευρύνουν την ομοιότητα μεταξύ των διαφόρων πτυχών του χαρακτήρα και των κοινωνικών προσωπικοτήτων τους. Έτσι μια πιο αναπόσπαστη οργανωτική προσωπικότητα είναι αυτή στην οποία οι άνθρωποι συναντούν μια πιο εμφανή ομοιότητα και συνέπεια μεταξύ των οποίων θεωρούν τους εαυτούς τους ως άτομα από την ομάδα και ως άτομα από άλλες κοινωνικές συγκεντρώσεις και ρόλους. Μια καθυστερημένη δημιουργία εργασίας από έναν από τους δημιουργούς αυτής της ενότητας περιγράφει την ενέργεια αυτού του είδους της προληπτικής αλλαγής εργασίας ως μέθοδο για την οικοδόμηση ενός οργανωμένου εαυτού μπορεί να θεωρηθεί διανοητικά χρήσιμο. Για

⁸⁷ Petrou P and others, 'Crafting A Job On A Daily Basis: Contextual Correlates And The Link To Work Engagement' (2012) 33 Journal of Organizational Behavior

παράδειγμα, ένα άτομο θα ήταν ευπρόσδεκτο να παρέχει μια συζήτηση σε μια συγκέντρωση των αποφοίτων κολλεγίων για την εξέταση της. Δεδομένου ότι το άτομο αυτό έχει δύο παιδιά που ζουν στην πόλη όπου βρίσκεται η εργασία της, θα μπορούσε να πάει. Χωρίς μεγάλο χρονικό διάστημα για να το αποφασίσει ζήτησε από τα μικρά παιδιά του να παρουσιαστούν μαζί της στο λόγο της (οι μικρές job crafting δράσεις δημιουργώντας αλλαγή εργασίας). Τον γενικό πληθυσμό τον αφορά η επισκόπηση και για αυτό είναι απαραίτητο να αναφερθεί ότι τα δύο παιδιά ανέφεραν αντικειμενικά γεγονότα και συμπεριέλαβαν σκέψεις, αντιλαμβανόμενα τον γενικό πληθυσμό και την ταύτιση με τον ομιλητή. Εν μέσω αυτής της πράξης, το άτομο αντιμετώπισε μια σταθερή αίσθηση του επιτεύγματος μεταξύ της μιας πλευράς των παιδιών και των ατόμων ως εκπαιδευτικός στο κολλέγιο και το ρόλο της ως μητέρα. Για εκείνη την εποχή και μετά από αρκετό καιρό, η ευδαιμονία και η εκπλήρωση προήλθαν εξαιτίας της απόλυτης ομοιότητας μεταξύ μερικών χρονικών στιγμών πάρα πολλών προσωπικοτήτων και από την εκπλήρωση της ικανότητας να συνδέουν νόμιμα τους δύο εαυτούς, η εργαζόμενη μητέρα και η εκπαιδευτικός στο κολλέγιο. Αλήθεια, οι επιστήμονες έχουν παρατηρήσει τα θετικά πλεονεκτήματα της διάκρισης αυτού του είδους της υπαγωγής και της εδραίωσης τμημάτων του εαυτού. Σε σχέση με τις τέσσερις θετικές ιδέες και τις τέσσερις θετικές προσωπικότητες που αναφέρθηκαν παραπάνω μπορούμε να δούμε την ποικιλία τρόπων με τους οποίους οι εργαζόμενοι μπορούν να χρησιμοποιήσουν τη δουλειά ως μέθοδο για την ανάπτυξη ιδεών εργασίας και χαρακτήρων που είναι πολύ εκτιμημένοι να αλλάξουν και οργανωμένοι με τρόπους που παρέχουν ψυχικά και κοινωνικά πλεονεκτήματα. Συμπέρασμα είναι ότι οι αλλαγές εργασίας και η δημιουργία θέσεων εργασίας λειτουργεί ως προς τις νέες ιδέες και τους χαρακτήρες συνολικά. Περιγράφοντας τους διάφορους τύπους θετικών ιδεών και χαρακτήρων που μπορεί να προσφέρει η

δουλειά δημιουργίας θέσεις εργασίας, η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να ελέγξει με ποικίλους τρόπους, ποιοι ειδικοί τύποι job crafting θα φέρουν πιθανώς αυτές τις διαφορετικές ιδέες και προσωπικότητες. Επιπλέον, μπορούμε να αρχίσουμε να αντιλαμβανόμαστε πώς τα μοναδικά αξιόπιστα συστήματα επηρεάζουν τα είδη των θετικών ιδεών και των προσωπικοτήτων των ειδικών που δουλεύουν εξαιτίας του τρόπου που του επιτρέπουν όσο το δυνατόν περισσότερο ή επιτρέπουν την διαδικασία job crafting. Εν πάσει περιπτώσει, οι έρευνες παραμένουν σχετικά περιορισμένες με την ιδέα των υποχρεώσεων ορθότητας μεταξύ αυτών των θετικών ιδεών και των χαρακτήρων και της λήψης αποφάσεων, ήτοι το σημείο κατά το οποίο οι ιδέες και οι προσωπικότητες προωθούν τους ειδικούς της βιοτεχνίας και τότε μπορούν να θεωρηθούν αυτές οι συνέπειες ως εργασία. Στη συνέχεια, θα εξεταστεί αυτό το ζήτημα με έναν τελικό στόχο που θα διευκολύνει την κατεύθυνση του σκοπού της έρευνας στον τομέα αυτό.

3.6 Το job Crafting πραγματοποιώντας αλλαγές στις αρμοδιότητες

Το σύνολο των παραγωγών ευθυγράμμισης επιχειρούν να προσαρμόσουν το έργο τους σε μια μονόπλευρη θετική προοπτική της σημασίας ή της προσωπικότητας του έργου τους. Προφανώς, διαχειρίζονται εργασίες για να διορθώσουν μια δεινή συμφωνία μεταξύ της παρούσας εργασίας τους και των αποτελεσμάτων της σχετικά με τη σπουδαιότητα του έργου ή της προσωπικότητάς τους και τι χρειάζονται και αναμένουν όταν το έργο τους θα είχε βαρύτητα στην ουσία ή στο χαρακτήρα. Ακόμη, οι ικανότητες των εργαζομένων να αντιλαμβάνονται ή να προσαρμόζουν τις εργασιακές τους ανάγκες στα περιουσιακά στοιχεία που πρέπει να πληρούνται αυτά προαπαιτούμενα έχουν θετικές συνέπειες για την εμπλοκή τους στην εργασία.

Αυτές οι αποκαλύψεις καταδεικνύουν τα πλεονεκτήματα που έχουν οι ειδικοί όταν συναντούν ή κάνουν ρυθμίσεις στη δουλειά τους. Παραδείγματος χάριν, ένας σχεδιαστής αυτοκινήτου που σκέφτεται να έχει μια υποδειγματική οργανωτική προσωπικότητα, ωστόσο, δεν έχει καμία πιθανότητα να καταλάβει ότι ο χαρακτήρας στο έργο του θα μπορούσε να αποτελεί σύνδεση με τους πελάτες για να το αγοράσουν το αυτοκίνητο. Σε αυτό το πλαίσιο, η αναζήτηση μιας συγκεκριμένης θετικής ιδέας και / ή χαρακτήρα θετικής δραστηριότητας που δεν επιτρέπουν στη σύγχρονη εποχή, οι εργαζόμενοι να είναι καθοδηγούμενοι από την εργασία. Ως αποτέλεσμα, αυτοί οι ειδικοί μπορούν μόνο να συγκεντρώσουν τα διανοητικά πλεονεκτήματα από τη θετική ιδέα της εργασίας ή της προσωπικότητας σε περίπτωση που καταλάβουν πώς να κάνουν τη λειτουργία τους για να ενθαρρύνουν την πολυπόθητη σημασία ή το χαρακτήρα τους, αλλιώς μπορεί να συναντήσουν απογοητεύσεις καθώς δεν ικανοποιούν τους ‘φιλοσοφικούς’ τους στόχους⁸⁸.

Η αυθαίρετη δημιουργία θέσεων εργασίας (job crafting) γίνεται σε περιπτώσεις όπου ο εργαζόμενος βρει παρεμπιπτόντως θετική σημασία ή χαρακτήρα μέσω της δημιουργίας της θέσης εργασίας. Για παράδειγμα, ένας καθαριστής ιατρικού εξοπλισμού ο οποίος ενισχύει βοηθητικά τον ασθενή με την ύπαρξή του στο δωμάτιο μπορεί να ανακαλύψει ότι αυτό το έργο του δίνει τη δυνατότητα να βιώσει μια πιο δίκαιη και οργανωμένη πλευρά του εαυτού του. Σε αυτό το πλαίσιο, η αυθαίρετη διαδικασία job crafting περιλαμβάνει την μη ηθελημένη αποκάλυψη των πιθανών ευκαιριών για την ανάπτυξη τουλάχιστον μιας θετικής ιδέας ή χαρακτήρων σε σχέση με το έργο που οι εργαζόμενοι δεν έλαβαν πριν από την ένταξη στην εργασία. Παράλληλα, το σύνολο των θετικών σημασιών και των προσωπικοτήτων της

⁸⁸ Petrou P and others, 'Crafting A Job On A Daily Basis: Contextual Correlates And The Link To Work Engagement' (2012) 33 Journal of Organizational Behavior

εργασίας είναι οι βοηθοί της διευθέτησης και της φιλοδοξίας, οι εποικοδομητικές ιδέες και οι χαρακτήρες είναι απλώς η σημασία της εργασίας - όχι οι οδηγοί – των τυχαίων αναπτύξεων job crafting. Δεδομένου ότι οι τυχαίες job crafting περιπτώσεις αποδίδουν μια εντελώς νέα θετική σημασία και προσωπικότητα, μπορεί να είναι σε μεγάλο βαθμό αυτό που αντιμετωπίζουν γενικά γρήγορα και σοβαρά την υποστήριξη στην ψυχική έκρηξη, λόγω της δημιουργίας των θέσεων, σε αντίθεση με τους μηχανισμούς ευθυγράμμισης και επιθυμίας των δημιουργών των θέσεων των οποίων η δημιουργία εργασίας είναι πιο σκόπιμη⁸⁹.

Ενώ οι εργαζόμενοι έχουν ένα όραμα για ένα θετικό έργο ή χαρακτήρα που δεν ικανοποιείται από τον σημερινό τόπο εργασίας τους, οι φιλοδοξίες των job crafters κάνουν τις συνθήκες εργασίας τους πρόσφορες για την ανάπτυξη του έργου τους σε μια δελεαστική μελλοντική περίσταση και δεν θέτουν όρια στην εμπειρία τους. Για παράδειγμα, ένας νομικός σύμβουλος ο οποίος χρειάζεται περισσότερη έμφαση στη σημασία του έργου του ενόψει της ομαδικής διοίκησης μπορεί να προσθέσει επιπλέον χρόνο και ζωτικότητα στις υπάρχουσες περιπτώσεις αναζητώντας νέες ιδέες, δημιουργώντας προσωπικότητα στο έργο που δεν υπήρχε μέχρι πρόσφατα. Έτσι, οι παραγωγοί με στόχο το έργο δουλεύουν με την ποιότητα και την ποσότητα των ευκαιριών για την εργασία για να αυξήσουν τις νέες εργασιακές συνέπειες και τις όψεις των γνωρισμάτων αυτών, ενώ οι job crafters δημιουργούν νέους ορίζοντες στην εργασία και αναζητούν μια εποικοδομητική έννοια ή χαρακτήρα που δεν διαθέτει σήμερα η εργασία. Ως εκ τούτου, η τροποποίηση αυτή μπορεί να θέσει κατά μέρους περισσότερες ευκαιρίες για να αναπτυχθεί η θεωρία, αλλά οι job crafters μπορεί να επωφεληθούν περισσότερο από τη μεγάλη αποστασιοποίηση ευκαιριών, με το

⁸⁹ Bakker A, Tims M and Derks D, 'Proactive Personality And Job Performance: The Role Of Job Crafting And Work Engagement' (2012) 65 Human Relations

σκεπτικό ότι η δημιουργία νέων οριζώντων μπορεί να λάβει υπόψη περισσότερες ευκαιρίες για αλλαγή από ουσιαστικά κατάχρηση υπαρχουσών ευκαιριών. Το σύνολο των δραστηριοτήτων που επιδιώκουν οι οργανωτικοί υπεύθυνοι για να ολοκληρώσουν το πολυπόθητο μελλοντικό έργο εστιάζεται στο να δημιουργήσουν ή να μετέχουν σε περισσότερες καινοτόμες ιδέες για την εργασία τους, διαπραγματεύονται τις συνθήκες των επαγγελματιών που λαμβάνουν υπόψη την εξέλιξη και την ευημερία.

3.7 Job crafting, εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές

Το job crafting αποτελεί μια θεωρητική προσέγγιση που επεκτείνει τις προοπτικές για το σχεδιασμό της εργασίας, περιέχοντας προληπτικές αλλαγές οι οποίες γίνονται από τους εργαζομένους και αφορούν τις θέσεις εργασίας τους (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Πρόκειται για μία προληπτική συμπεριφορά των εργαζομένων, οι οποίοι αλλάζουν τα συστατικά της εργασίας τους και τις υποχρεώσεις τους. Αυτό έχει αντίκτυπο στην έννοια της εργασίας και την ταυτότητα της εργασίας των υπαλλήλων (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Το job crafting επιδρά στη δυναμική των σχέσεων όπως επίσης και στον τρόπο με τον οποίο οι υποχρεώσεις θα περατωθούν από τους εργαζομένους. Επομένως, έχει σημαντικό αντίκτυπο αφενός στην ατομική απόδοση του υπαλλήλου και αφετέρου στην οργανωτική απόδοση της επιχείρησης (Berg et al., 2008)⁹⁰.

Βάσει μελετών, το job crafting δύναται να οδηγήσει σε πολύ θετικά αποτελέσματα που αφορούν τόσο στον εργαζόμενο όσο και στην επιχείρηση. Σύμφωνα με ευρήματα ερευνών, ο συσχετισμός του job crafting με τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές

⁹⁰ Berg et al., 2008

γίνεται αποδεκτός. Τα εν λόγω ευρήματα καταδεικνύουν ότι το job crafting έχει στατιστικά μεγάλη σύνδεση με τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές. Συγκεκριμένα, όσο πιο αφοσιωμένος είναι ένας υπάλληλος στην εργασία του, τόσο περισσότερο πρόθυμος διατεθειμένος είναι να προβεί σε αλλαγές που την αφορούν, στοχεύοντας στην ικανοποίησή του και στη βελτίωση της απόδοσής του⁹¹. Σχετικά με την οργανωσιακή δέσμευση, σημειώνεται επίσης ότι όσο μεγαλύτερη είναι η δέσμευση του εργαζόμενου στην επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερη είναι η τάση του για job crafting. Επιπρόσθετα, παρατηρείται ότι όσο καλύτερη οργανωσιακή συμπεριφορά έχει ένας εργαζόμενος (OCB) τόσο περισσότερο τον ενδιαφέρει το job crafting, στοχεύοντας στην ανάπτυξη των απαραίτητων δεξιοτήτων και γνώσεων που θα ωφελήσουν την επιχείρηση στην οποία εργάζεται. Εν κατακλείδι, σημειώθηκε ότι όταν ο υπάλληλος σκοπεύει να παραιτηθεί από την εργασία του, τότε δεν υφίσταται πρόθεση για την τροποποίηση της, από τη στιγμή που δεν του προσφέρει κάποια ευχαρίστηση και δεν έχει τη διάθεση να αποδώσει⁹².

Υπάρχει ταύτιση στα ευρήματα πολλών ερευνών και μελετών όπου τεκμηριώνεται η σύνδεση του job crafting με τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές. Μερικές από αυτές είναι η έρευνα του Shusha (2014), όπου τα ευρήματα επαλήθευσαν τη σύνδεση μεταξύ του job crafting και του OCB, η μετα - ανάλυση των μελετητών Crawford, LePine, και Rich (2010) που επιβεβαιώνει τη θεωρία ότι το job crafting έχει θετικό συσχετισμό με την εργασιακή προσήλωση, καθώς και η μετά-ανάλυση των

⁹¹ Bakker A, Tims M and Derks D, 'Proactive Personality And Job Performance: The Role Of Job Crafting And Work Engagement' (2012) 65 Human Relations

⁹² Bakker A, Tims M and Derks D, 'Proactive Personality And Job Performance: The Role Of Job Crafting And Work Engagement' (2012) 65 Human Relations

ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – “ATHENS MBA”
«Ψυχολογικό συμβόλαιο και Job Crafting»
μελετητών Podsakoff, Lepine και Lepine, (2007) που έδειξε ότι το job crafting
συνδέεται με την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων⁹³.

Σύμφωνα με τις έρευνες, το job crafting αναφορικά με την ηλικία σημειώνεται ότι όσο πιο μεγάλος ηλικιακά είναι ένας υπάλληλος τόσο πιο αυξημένη είναι η τάση και ανάγκη του για job crafting. Επίσης, η θέση στην ιεραρχία συνδέεται με το job crafting, διαπιστώνοντας ότι όσο υψηλότερη η θέση του υπαλλήλου στην ιεραρχία, τόσο πιο αυξημένη και η επιθυμία του για job crafting. Επιπρόσθετα, τα έτη προϋπηρεσίας όπως και τα έτη εργασίας στην συγκεκριμένη επιχείρηση συνδέονται με το job crafting. Διαφαίνεται ότι όσα περισσότερα έτη εργάζεται ο υπάλληλος, όπως επίσης και όσο περισσότερα έτη δουλεύει για τη συγκεκριμένη επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερη είναι η προδιάθεσή του για job crafting. Μία ενδεχόμενη ερμηνεία στα εν λόγω ευρήματα θα μπορούσε να αποτελεί πως οι πιο μεγάλοι σε ηλικία υπάλληλοι με πιο πολλά έτη προϋπηρεσίας στην ίδια επιχείρηση και σε ανώτερες θέσεις, έχουν πιο πολλά κίνητρα για εργασία αλλαγές πάνω σε αυτήν, καθώς έχουν δημιουργήσει μία σχέση εμπιστοσύνης με την επιχείρηση για την οποία εργάζονται και τους έχει προσφερθεί η δυνατότητα να εξελιχθούν εφόσον οι θέσεις τους είναι υψηλόβαθμες. Υφίσταται συνεπώς δυνατή συναισθηματική σύνδεση και ενεργή συμμετοχή, άρα κατά συνέπεια και η τάση για job crafting. Αντιθέτως, η νέα γενιά έρχεται αντιμέτωπη με χαμηλούς μισθούς, πρόβλημα στην εύρεση εργασίας και στην πιθανή ανέλιξη μέσα σε αυτήν και τακτικές απολύσεις με απώτερο σκοπό ελάχιστο χρονικό διάστημα παραμονής στην εκάστοτε επιχείρηση. Τα παραπάνω αποδυναμώνουν την επιθυμία των νεότερων υπαλλήλων για job crafting, από τη στιγμή που δεν υφίσταται ταύτιση με τη συγκεκριμένη επιχείρηση, όπως επίσης όρεξη και ζήλος για τη δουλειά τους.

⁹³ Shusha (2014), Podsakoff, Lepine και Lepine, (2007)

Σύμφωνα με έρευνες εξακριβώνεται ότι η θέση στην ιεραρχία συνδέεται με το job crafting. Έχει γίνει διάκριση μεταξύ των εργαζομένων που κρατούν υψηλόβαθμες θέσεις στην ιεραρχία και αυτών με χαμηλόβαθμες θέσεις. Βάσει των ευρημάτων, οι εργαζόμενοι σε ανώτερες θέσεις έχουν σε μεγαλύτερο βαθμό την τάση να κάνουν αλλαγές στην εργασία τους, αποσκοπώντας στην προσωπική τους ευχαρίστηση⁹⁴. (Berg, Wrzesniewski and Dutton, 2010)

Βάσει ερευνών, το job crafting συνδέεται με τη διάρρηξη και την παραβίαση του ΨΣ. Όταν οι υπάλληλοι διαπιστώνουν ότι υπάρχει διάρρηξη και παραβίαση του ΨΣ, δηλαδή αθετούνται οι υποσχέσεις από την πλευρά της επιχείρησης, αυτό τους προκαλεί άγχος και αδιαφορία, αντικοινωνικές συμπεριφορές, ελάττωση των δεσμεύσεων και οδηγεί σε περισσότερες αποχωρήσεις. Συνεπώς, η θεωρία που αφορά τη σύνδεση του job crafting με τη διάρρηξη και τη παραβίαση του ΨΣ, γίνεται παραδεκτή. Οι υπάλληλοι δεν έχουν την επιθυμία να κάνουν τροποποίηση της εργασίας τους, διότι δεν τους ενδιαφέρει και δεν αισθάνονται την ανάγκη να προχωρήσουν σε σχετικές αλλαγές.

3.8 Η συσχέτιση του job crafting με το ΨΣ

Ένα σημαντικό σημείο είναι η εξέταση της σύνδεσης του job crafting με το ΨΣ. Ευρήματα δείχνουν ότι το job crafting έχει στατιστικά άμεση σύνδεση με το ΨΣ. Ο εργαζόμενος που έχει υποστεί το σπάσιμο και την διάρρηξη του ΨΣ τις περισσότερες φορές αισθάνεται την ανάγκη να συνδέσει ακόμη περισσότερο τις ικανότητες και τις δεξιότητες του με το επαγγελματικό του περιβάλλον προτού αυτό σταματήσει να είναι ενδιαφέρον γι' αυτόν. Για παράδειγμα, στην περίπτωση του συναλλακτικού ΨΣ,

⁹⁴ Berg, Wrzesniewski and Dutton, 2010

υπάρχει αρνητική σύνδεση με το job crafting. Εκ των πραγμάτων, το συναλλακτικό ΨΣ απευθύνεται σε εργαζόμενους με μικρή ταύτιση προς την επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Συνεπώς, όσο πιο υψηλό είναι αυτό, οι υπάλληλοι δεν πιστεύουν ότι λαμβάνουν ανταποδοτικά οφέλη από την επιχείρηση, της αφαιρούν την προσήλωσή τους, όπως και την επιπλέον προσπάθειά τους. Στην περίπτωση του σχεσιακού ΨΣ, υπάρχει θετική σύνδεση με το job crafting. Το σχεσιακό συμβόλαιο εκφράζει την αμοιβαία πρόθεση των δύο μερών να δημιουργήσουν μια μακροχρόνια σχέση. Κατά συνέπεια όσο πιο υψηλό είναι, οι υπάλληλοι αντιμετωπίζουν με πίστη την επιχείρηση και έχουν την τάση για job crafting.

3.9 Κλίμακα JDR

Από την εμφάνισή του μετά τον εικοστό πρώτο αιώνα, το μοντέλο Job Demands Resources (JD-R) έχει κερδίσει μεγάλη δημοτικότητα μεταξύ των ερευνητών. Πλέον, το μοντέλο JD-R αναγνωρίζεται ως ένα από τα κορυφαία μοντέλα στρες εργασίας, μαζί με το μοντέλο του Karasek (1979) Job Demands Control (JD-C) και το μοντέλο Siegrist (1996) αντίστροφης ανισορροπίας προσπάθειας (ERI).

Το μοντέλο (JD-R) μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την πρόβλεψη της εξουθένωσης και εμπλοκής των εργαζομένων και συνεπώς της οργανωτικής απόδοσης.

Στο επίκεντρο του μοντέλου JD-R έγκειται η υπόθεση ότι ενώ κάθε επάγγελμα μπορεί να έχει τις δικές του αιτίες ευεξίας των εργαζομένων, αυτοί οι παράγοντες μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο γενικές κατηγορίες (δηλ. Απαιτήσεις εργασίας και πόρους θέσεων εργασίας), συνιστώντας έτσι ένα γενικό μοντέλο που μπορεί να

εφαρμοστεί σε διάφορα επαγγελματικά περιβάλλοντα, ανεξάρτητα από τις συγκεκριμένες απαιτήσεις και πόρους⁹⁵.

Μία μεγάλη έρευνα έδωσε στοιχεία για την ύπαρξη δύο ταυτόχρονων διαδικασιών. Οι υψηλές απαιτήσεις εργασίας εξαντλούν τους ψυχικούς και φυσικούς πόρους των εργαζομένων και κατά συνέπεια οδηγούν στην εξάντληση της ενέργειας και σε προβλήματα υγείας. Αντίθετα, οι πόροι για την απασχόληση ενθαρρύνουν την εμπλοκή των εργαζομένων και την απόδοση εκτός ρόλου. Αυτή είναι η κινητήρια διαδικασία⁹⁶.

Είναι σημαντικό ότι αρκετές μελέτες έχουν δείξει ότι οι πόροι για την απασχόληση μπορούν να αποτρέψουν τον αντίκτυπο των απαιτήσεων απασχόλησης στις αντιδράσεις άγχους. Επιπροσθέτως, η έρευνα επιβεβαίωσε ότι οι πόροι εργασίας έχουν ιδιαίτερα κινητήρια δύναμη όταν οι απαιτήσεις εργασίας είναι υψηλές⁹⁷. Για παράδειγμα, μια έρευνα στο Google Scholar, τον Σεπτέμβριο του 2013, αποκάλυψε ότι πάνω από 2.400 φορές αναφέρθηκαν δύο σημαντικές εργασίες που συζήτησαν το μοντέλο JD-R (Demerouti et al., 2001, Schaufeli & Bakker, 2004). Πώς μπορεί να εξηγηθεί αυτή η δημοτικότητα; Ένας πιθανός λόγος είναι ότι, όπως και τα μοντέλα JD-C και ERI, το μοντέλο JD-R υποθέτει ότι η υγεία και η ευεξία των εργαζομένων προκύπτουν από την ισορροπία μεταξύ των θετικών (πόρων) και των αρνητικών (απαιτήσεων) εργασιών. Δεδομένου ότι αυτά τα δύο προηγούμενα μοντέλα είχαν ήδη ευαισθητοποιήσει την καρδιά και το μυαλό των ερευνητών και των επαγγελματιών

⁹⁵ Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J. R., Angerer, P., & Weigl, M. (2010). Beyond topdown and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 187–215.

⁹⁶ Acutt, J., & Hattingh, S. (2004). *Occupational Health Psychology*. Nottingham: Nottingham University Press.

⁹⁷ Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 158–186.

στην έννοια της ισορροπίας, το μοντέλο JD-R έπεσε σε γόνιμο έδαφος⁹⁸. Ωστόσο, σε αντίθεση με αυτά τα δύο μοντέλα, το μοντέλο JD-R δεν περιορίζεται σε συγκεκριμένες απαιτήσεις εργασίας ή πόρους εργασίας. Υποθέτει ότι οποιαδήποτε ζήτηση και οποιοσδήποτε πόρος μπορεί να επηρεάσει την υγεία και την ευημερία των εργαζομένων. Έτσι, το πεδίο εφαρμογής του μοντέλου JD-R είναι πολύ ευρύτερο από αυτό άλλων μοντέλων, διότι περιλαμβάνει ενδεχομένως όλες τις απαιτήσεις εργασίας και τους πόρους εργασίας⁹⁹. Το μοντέλο JD-R είναι επίσης πιο ευέλικτο και μπορεί να προσαρμοστεί σε μια πολύ ευρύτερη ποικιλία ρυθμίσεων εργασίας. Το ευρύ πεδίο εφαρμογής του μοντέλου απευθύνεται στους ερευνητές, καθώς η ευελιξία του είναι ελκυστική για τους επαγγελματίες. Μια δεύτερη, κάπως προβληματική, εξήγηση για τη δημοτικότητά της είναι ο σχετικά χαλαρός τρόπος με τον οποίο χρησιμοποιήθηκε η ετικέτα "Job Demands-Resources Model". Όπως θα δείξουμε παρακάτω, δεν υπάρχει στην πραγματικότητα κανένα μοντέλο JD-R. Αντί να συσχετίζουμε καλά ορισμένους και συγκεκριμένους συνδυασμούς εννοιών μεταξύ τους (όπως ισχύει για τα μοντέλα ERI και JD-C), το μοντέλο JD-R είναι ευριστικής φύσης και αντιπροσωπεύει έναν τρόπο σκέψης για το πώς η εργασία (και πρόσφατα επίσης προσωπικά) χαρακτηριστικά μπορεί να επηρεάσει την υγεία των εργαζομένων, την ευημερία και τα κίνητρα. Αυτό σημαίνει ότι ακόμη και αν δύο μελέτες δεν δείχνουν αλληλοεπικάλυψη όσον αφορά τις έννοιες της μελέτης, θα μπορούσαν ακόμα να βασίζονται και να δοκιμάζουν τις ίδιες υποθέσεις του μοντέλου JD-R. Η χρήση του μοντέλου JD-R, σε συνδυασμό με το ευρύ πεδίο εφαρμογής και την ευελιξία του, υποτίθεται ότι αντιπροσωπεύει την τρέχουσα διάδοσή του τόσο στην έρευνα όσο και στην πράξη. Ωστόσο, αυτή η ευρεία εφαρμογή και χρησιμότητα δεν συνεπάγεται ότι

⁹⁸ Acutt, J., & Hattingh, S. (2004). Occupational Health Psychology. Nottingham: Nottingham University Press.

⁹⁹ Eliot, G. (2016). The mill on the Floss. New York: Open Road Integrated Media.

δεν υπάρχει περιθώριο βελτίωσης του μοντέλου. Αυτό το κεφάλαιο ξεκινάει με ένα σύντομο ιστορικό του μοντέλου JD-R και στη συνέχεια αντιμετωπίζει ανεπίλυτα ζητήματα και προσφέρει κριτικές σχόλια. Το κεφάλαιο καταλήγει σε ορισμένες συνέπειες του JD-R για τη βελτίωση της εργασίας και της υγείας¹⁰⁰.

JDR και Job Crafting

Το κεντρικό χαρακτηριστικό του job crafting είναι ότι οι υπάλληλοι μεταβάλλουν τα καθήκοντά τους ή τα χαρακτηριστικά της δουλειάς τους με δική τους πρωτοβουλία (Tims, Bakker, & Derks, 2012). Αντιπροσωπεύει την εθελοντική συμπεριφορά που μεταβάλλει το νόημα της δουλειάς ενός ατόμου (Wrzesniewski & Dutton, 2001) και αυθόρμητες ανεξέλεγκτες αλλαγές στο πεδίο εργασίας του (Lyons, 2008). Αυτά τα χαρακτηριστικά διακρίνουν το job crafting από άλλες προσεγγίσεις επανασχεδιασμού από κάτω προς τα πάνω, όπως ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες (i-deals) στις οποίες οι εργαζόμενοι διαπραγματεύονται με τον εργοδότη τους σχετικά με τις συνθήκες εργασίας τους (Hornung, Rousseau, Glaser, Angerer, & Weigl), η συμμετέχουν στην επανασχεδίαση της εργασίας (Nadin, Waterson, & Parker, 2001). Επιπλέον, η δουλειά είναι διαφορετική από τις ενεργητικές συμπεριφορές εργασίας. Οι ενεργητικές συμπεριφορές εργασίας ξεκινούν από το άτομο είτε ενεργώντας εκ των προτέρων σε μια μελλοντική κατάσταση είτε παίρνοντας τον έλεγχο και προκαλώντας αλλαγή ή και τα δύο (Parker & Collins, 2010). Ένα σημαντικό πλεονέκτημα της ενεργητικής συμπεριφοράς είναι ότι απευθύνεται στην απόδοση: οι εργαζόμενοι που αναλαμβάνουν την πρωτοβουλία να αλλάξουν ορισμένα πράγματα στο εργασιακό τους περιβάλλον είναι πιθανό να συμβάλλουν στην οργανωτική αποτελεσματικότητα

¹⁰⁰ Tims M, Bakker A and Derks D, 'Development And Validation Of The Job Crafting Scale' (2012) 80 Journal of Vocational Behavior Please enable flash to have the best experience

(Tims et al., 2012). Η χειρωνακτική εργασία έχει οριστεί και υλοποιηθεί με βάση την οπτική των (1) Wrzesniewski και Dutton και (2) του μοντέλου JD-R (Bakker & Demerouti). Αυτές οι έννοιες θα εξηγηθούν στη συνέχεια¹⁰¹.

Παρόλο που οι Wrzesniewski και Dutton (2001, σελ. 181) ορίζουν τη δουλειά ως «καθημερινή» συμπεριφορά, οι περισσότερες εμπειρικές αντιλήψεις δεν έδωσαν προσοχή σε αυτή την πτυχή. Η Lyons (2008) διαπίστωσε ότι οι υπάλληλοι ανέφεραν κατά μέσο όρο 1,49 περιπτώσεις job crafting για το παρελθόν έτος, κάτι που απέχει πολύ από την καθημερινή δραστηριότητα. Κατ'αυτόν τον τρόπο, οι εργασιακές σχέσεις ορίζονται ως οι αλλαγές που μπορούν να κάνουν οι εργαζόμενοι για την εξισορρόπηση των αναγκών και των θέσεων εργασίας με βάση τις προσωπικές τους ικανότητες και ανάγκες (Tims & Bakker, 2010). Εμπνευσμένο από τις απόψεις του Wrzesniewski και Dutton (2001), αντί να περιορίζει τη δουλειά στη μεταβολή των καθηκόντων και των σχέσεων, η εννοιοποίηση της δουλειάς από την προοπτική του JD-R επεκτείνει τη βιοτεχνική εργασία σε σχέση με τις απαιτήσεις εργασίας και τη σχετική χειροτεχνία. Συγκεκριμένα, ο Petrou et al. (2012) όρισε το job crafting ως μια ενεργητική συμπεριφορά των εργαζομένων που αποτελείται από αναζήτηση πόρων, προκλήσεων και μείωση απαιτήσεων¹⁰².

Να σημειωθεί ότι η μείωση των πόρων της εργασίας δεν έχει προταθεί για να αποτελεί μέρος του job crafting, καθώς δεν φαίνεται να είναι ανθρώπινη συμπεριφορά με νόημα.(Hobfoll, 2001). Σύμφωνα με τον ορισμό του Petrou (2012), το job crafting μπορεί να θεωρηθεί ότι εκτυλίσσεται σε καθημερινή βάση και ότι κατευθύνεται προς το εργασιακό περιβάλλον που περιβάλλει το άτομο, δηλαδή τις

¹⁰¹ Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relation-ships with burnout, demands, resources and consequences. In A. B. Bakke& M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102–117). New York: Psychology Press.

¹⁰² Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.

συγκεκριμένες απαιτήσεις εργασίας και τους πόρους απασχόλησης. Όπως και οι Wrzesniewski και Dutton (2001), ο Petrou (2012) πρότεινε ότι ακόμη και στα πιο σταθερά περιβάλλοντα με λεπτομερείς περιγραφές θέσεων εργασίας και σαφείς διαδικασίες εργασίας, τα άτομα μπορούν και προσαρμόζουν τα καθήκοντα που εκτελούν και κινητοποιούν τους πόρους που χρειάζονται για την επιτυχή διεκπεραίωση των καθηκόντων τους. Έτσι, και οι δύο απόψεις δείχνουν ότι «η εργασία επαναδημιουργείται ή δημιουργείται συνεχώς» (Wrzesniewski & Dutton, 2001, σελ. 181). Αυτό κάνει το job crafting διαφορετικό από τη σχεδίαση εργασίας, η οποία «εστιάζει στην εμπειρία των εργαζομένων σε θέσεις εργασίας στις οποίες τα στοιχεία εργασίας είναι πιο στατικά» (σελ. 181). Με τη μεγέθυνση στις τρεις διαστάσεις του job crafting, η αναζήτηση θέσεων εργασίας (π.χ. ανατροφοδότηση, συμβουλές από συναδέλφους ή διευθυντή, μεγιστοποίηση της αυτονομίας της εργασίας) μπορεί να θεωρηθεί ως μια μορφή αντιμετώπισης των απαιτήσεων εργασίας ή ολοκλήρωσης εργασιών και επίτευξης στόχων. Οι προηγούμενες έρευνες εξέτασαν τα θετικά αποτελέσματα πολλών συμπεριφορών που αναζητούν πόρους, όπως η αναζήτηση ανατροφοδότησης (Ashford, Blatt, & Vandewalle, 2003), και η κοινωνική υποστήριξη που επιδιώκει (Carver, Scheier, & Weintraub, 1989). Αυτές οι συμπεριφορές ενισχύουν την επίτευξη του στόχου, βελτιώνουν την απόδοση και την αυτοπεποίθηση. Ο Hobfoll (2001) πρότεινε επίσης ότι ένα βασικό ανθρώπινο κίνητρο κατευθύνεται προς τη συσσώρευση πόρων, οι οποίοι είναι σημαντικοί για την προστασία άλλων αξιόλογων πόρων. Οι προκλήσεις που αναζητούν μπορεί να συμπεριλαμβάνουν συμπεριφορές, όπως αναζήτηση νέων ελκυστικών καθηκόντων στην εργασία, φύλαξη κατά τη διάρκεια της εργάσιμης ημέρας ή ζητώντας περισσότερες ευθύνες μόλις τελειώσουν οι ανατεθείσες εργασίες. Οι Csikszentmihalyi και Nakamura (1989) υποστήριξαν ότι τα άτομα αναζητούν

προκλήσεις για να διατηρήσουν τα κίνητρα και να αποφύγουν την πλήξη, μια κατάσταση που ονομάζεται ροή. Αυτό είναι σύμφωνο με την άποψη ότι οι εργαζόμενοι με ενεργό εργασία (που χαρακτηρίζονται από υψηλές απαιτήσεις εργασίας και υψηλή αυτονομία) είναι πιθανό να αναζητήσουν δύσκολες καταστάσεις που προάγουν τη μάθηση και την πείρα (Karasek & Theorell, 1990). Ωστόσο, το job crafting δεν περιλαμβάνει μόνο στρατηγικές για την ενίσχυση των ευνοϊκών χαρακτηριστικών, αλλά μπορεί επίσης να συμπεριλαμβάνει συμπεριφορές που στοχεύουν στην ελαχιστοποίηση των συναισθηματικών, διανοητικών ή σωματικά απαιτητικών πτυχών του έργου, τη μείωση του φόρτου εργασίας ή τη διασφάλιση ότι το έργο του δεν έχει κόστος στην ιδιωτική ζωή του ατόμου. Αυτό καλείται " μείωση απαιτήσεων", που μπορεί να θεωρηθεί ως μηχανισμός αντιμετώπισης της υγείας, όταν οι απαιτήσεις είναι υπερβολικά υψηλές. Παρόλο που μια τέτοια συμπεριφορά δεν έχει μελετηθεί συστηματικά, συμβαδίζει με έννοιες όπως «αποφυγή εργασιών», που αντιπροσωπεύει έναν μηχανισμό άμυνας που έχει να κάνει με την απόσυρση (Parker & Endler, 1996), αργή ή πενιχρή εργασία και χαμηλή συγκέντρωση που αντικατοπτρίζει την αντιπαραγωγική συμπεριφορά Gruys, 1999), και αναβλητικότητα, όταν προτεραιότητα δίνεται σε ευχάριστα καθήκοντα παρά σε σημαντικά καθήκοντα¹⁰³.

3.10 Οι όροι του Ψυχολογικού Συμβολαίου και του Job Crafting στην Ελλάδα της οικονομικής κρίσης

Όπως αναφέρθηκε και αναλύθηκε παραπάνω οι όροι του Ψυχολογικού Συμβολαίου και του Job Crafting αλληλοσυνδέονται και αλληλοσυμπληρώνονται σε ορισμένες

¹⁰³ Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources and consequences. In A. B. Bakke & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102–117). New York: Psychology Press.

περιπτώσεις και ειδικότερα σε αυτές που ο εργαζόμενος πιεζόμενος ψυχολογικά (αλλά και οι ίδιες οι επιχειρήσεις) ωθείται από τις συγκυρίες και αναζητά λύσεις έτσι ώστε να κάνει τον εργασιακό του βίο καλύτερο και παράλληλα να διατηρήσει την θέση εργασίας του. Στην Ελλάδα της κρίσης η διάρρηξη και η παραβίαση του Ψυχολογικού Συμβολαίου τείνει να γίνει ο εργασιακός κανόνας για το σύνολο σχεδόν των εργαζομένων. Η υπέρμετρη φορολογία, το κλείσιμο της στρόφιγγας των δανείων από τις τράπεζες και η παγκόσμια κρίση ωθούν τις επιχειρήσεις στην χώρα μας σε περικοπές, κλείσιμο ή και «μετανάστευση» με άμεσο αποτέλεσμα την αύξηση των ποσοστών ανεργίας, την αύξηση του αριθμού των απολύσεων και την ταυτόχρονη μείωση των θέσεων εργασίας. Οι πιέσεις που ασκούνται στους εργαζομένους είναι συνεχείς και με αυξανόμενη ένταση με αποτέλεσμα οι τελευταίοι να αναζητούν λύσεις να διατηρήσουν την θέση εργασίας τους και να αποφύγουν να τεθούν αντιμέτωποι με το κακό φαινόμενο των καιρών στην χώρα μας, αυτό της ανεργίας. Το σπάσιμο του Ψυχολογικού Συμβολαίου έτσι όπως αυτό παρουσιάστηκε ανωτέρω είναι συχνό φαινόμενο στην Ελλάδα του σήμερα και ακόμα συχνότερο το φαινόμενο της μονομερούς διάρρηξης του από τις επιχειρήσεις. Η άμυνα του εργαζόμενου απέναντι στη διάρρηξη του ΨΣ είναι το Job Crafting. Το Job Crating παρότι είναι ένας όρος που δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένος στην χώρα μας (ο συγγραφέας του πονήματος τούτου δεν βρήκε αξιοσημείωτα παραδείγματα χρήσης του στον Ελλαδικό επιχειρηματικό χώρο) αποτελεί ίσως ασυναίσθητα, την εσωτερική άμυνα των εργαζομένων στο να διατηρήσουν την θέση εργασίας τους ή έστω να καταφέρουν να αποκτήσουν όσο το δυνατό περισσότερα εφόδια για να γίνουν απαραίτητοι, είτε στον εργασιακό τους χώρο, είτε κάπου άλλου (σε άλλη θέση εργασίας, εφάμιλλη ή μη). Ο εργαζόμενος στην Ελλάδα του σήμερα και ειδικότερα οι νέοι εφαρμόζοντας ασυναίσθητα τον όρο του Job Crafting προσπαθούν να αποκτήσουν όσο το δυνατό

ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – “ATHENS MBA”

«Ψυχολογικό συμβόλαιο και Job Crafting»

περισσότερα εφόδια για να καταφέρουν να βρουν ή να συντηρήσουν την πολυπλοκότητα θέσης εργασίας. Όσο και αν δεν αποδίδεται με αυτό τον τρόπο, σε απόλυτο βαθμό ο όρος του Job Crafting, καθώς η ακριβής έννοια του όρου προυποθέτει συνεργασία και των δυο πλευρών (εργοδότη – εργαζόμενου) στη συγκεκριμένη χρονική συγκυρία ίσως και να ζούμε την αυγή της εφαρμογής του όρου στην Ελλάδα.

4. Συμπεράσματα

Πέρα από τις θεωρίες οι οποίες έγιναν παραδεκτές και ταυτίστηκαν με αντίστοιχες μελέτες, προέκυψε και ένα ερευνητικό ερώτημα κατά το οποίο εικάζεται ότι το job crafting συνδέεται είτε θετικά είτε αρνητικά με την προδιάθεση του εργαζόμενου για job crafting. Βάσει έρευνας, εξακριβώθηκε ότι το job crafting σχετίζεται θετικά με την οικονομική κρίση. Παρότι η ελληνική αγορά βρίσκεται υπό τις συνθήκες της οικονομικής κρίσης και οι επιχειρήσεις κωλύονται να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους απέναντι στους υπαλλήλους τους, οι εργαζόμενοι αισθάνονται την ανάγκη να κάνουν τροποποιήσεις και αναπροσαρμογές στην εργασία τους ούτως ώστε να τους ευχαριστεί και να ενισχύεται η απόδοσή τους. Κατά τα φαινόμενα, το δυσάρεστο αυτό κλίμα που υφίσταται στον ελλαδικό χώρο, κινητοποιεί τους εργαζομένους να πλάσουν μία ακόμα πιο θετική εικόνα στην εργασία τους για να αντλούν ευχαρίστηση από αυτήν και να προοδεύουν¹⁰⁴.

Σε περίπτωση που το πλαίσιο δεν είναι λεπτομερώς καθορισμένο, πολλές φορές δεν είναι σαφές το τι χρωστάει η μια πλευρά στην άλλη πράγμα που καθιστά την εκπλήρωση των καθηκόντων πιο δύσκολη (McLean Parks and Kidder, 1964). Αυτό το γεγονός συνήθως έχει ως αποτέλεσμα να παραβιαστεί το ΨΣ και κατά συνέπεια, τα αποτελέσματα κυρίως από την πλευρά των εργαζομένων, να είναι αρνητικά. Εάν παραβιαστεί το ΨΣ, αυτό θεωρείται αποτυχία του οργανισμού να ανταποκριθεί σε μία ή περισσότερες από τις οφειλές του ΨΣ ενός εργαζόμενου (Robinson and Rousseau, 1994). Η παραβίαση αυτή εντούτοις για τον υπάλληλο είναι κάτι περισσότερο από απλώς μια αποτυχία της επιχείρησης να σταθεί στο ύψος των προσδοκιών του. Η ένταση των αντιδράσεων είναι μεγάλη είναι διότι τίθεται υπό αμφισβήτηση ο

¹⁰⁴ Petrou P and others, 'Crafting A Job On A Daily Basis: Contextual Correlates And The Link To Work Engagement' (2012) 33 Journal of Organizational Behavior

σεβασμός και οι δεοντολογικοί κώδικες, καθώς επί της ουσίας μια υπόσχεση έχει αθετηθεί και αυτό εκλαμβάνεται ως κάτι προσωπικό. Συνεπώς, η σχέση εργαζόμενου-εργοδότη μεταβάλλεται σε συναλλακτική, όμως το πόσο μακριά θα φτάσει εξαρτάται από την ισχύ της παραβίασης (Pate et al., 2003)¹⁰⁵. Η παραβίαση του ΨΣ ενδέχεται να επιφέρει πλείστες αντιδράσεις και αλλαγή συμπεριφοράς. Οι εν λόγω αντιδράσεις μπορεί να είναι η ελάττωση της αφοσίωσης στην επιχείρηση, η πτώση της εργασιακής ικανοποίησης ή απόδοσης και η έξαρση του κυνισμού (Robinson and Morrison, 1995).

Σύμφωνα με έρευνες, οι δύο ακόλουθες υποθέσεις, οι οποίες σχετίζονται με τη διάρρηξη και την παραβίαση του ΨΣ, γίνονται παραδεκτές. Όσον αφορά τη διάρρηξη και την παραβίαση του ΨΣ, διαφαίνεται πως όσο πιο υψηλό είναι το συναλλακτικό ΨΣ, τόσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός αντίληψης του εργαζομένου για την παραβίαση και διάρρηξή του. Ένα συναλλακτικό συμβόλαιο σαν είδος δημιουργεί μία ευκαιριακού τύπου σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου, μικρή δέσμευση και περιορισμούς στην ταύτιση, κάτι που συνεπάγεται σημαντικά ποσοστά αποχώρησης.

Αντιθέτως, όσο πιο χαμηλό είναι το σχεσιακό ΨΣ, τόσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός αντίληψης του εργαζομένου για τη διάρρηξη και την παραβίαση αυτού. Το σχεσιακό ΨΣ ως είδος αφορά σε έντονη δέσμευση και σταθερότητα, κατά συνέπεια, όταν αθετείται και υπάρχει παραβίαση και διάρρηξη, οι εργαζόμενοι βιώνουν προδοσία και απογοήτευση¹⁰⁶.

Τα ευρήματα των ερευνών ταυτίζονται και με άλλες μελέτες, αναφορικά με τις οποίες οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τη διάρρηξη και την παραβίαση του ΨΣ

¹⁰⁵ Pate et al., 2003

¹⁰⁶ Bakker A, Tims M and Derks D, 'Proactive Personality And Job Performance: The Role Of Job Crafting And Work Engagement' (2012) 65 Human Relations

διαφέρουν ανάλογα με το είδος του ΨΣ, σχεσιακό ή συναλλακτικό. Στην περίπτωση που ένα ΨΣ είναι περισσότερο συναλλακτικό απ’ότι σχεσιακό, η παραβίαση του δεν είναι τόσο επώδυνη. Επιπρόσθετα, αν ο εργαζόμενος καταλήξει να συνεχίσει την εργασία του στην επιχείρηση μετά από την παραβίαση του ΨΣ, τότε το ΨΣ μετατρέπεται σε πιο σχεσιακό¹⁰⁷.

Με την υπενθύμιση του σκοπού της συγκεκριμένης εργασίας, το σύνολο των ερευνητών της θετικής οργανωτικής ψυχολογίας επιθυμούν την επίτευξη της κατανόησης των πλεονεκτημάτων και των αρετών οι οποίες δίνουν την δυνατότητα στους εργαζόμενους και στις επιχειρήσεις να γνωρίσουν την ευμάρεια. Οι βιοτεχνίες προσφέρουν σημαντικά γνώρισμα στον συγκεκριμένο κλάδο μέσω του οραματισμού του εργαζόμενου και με την απουσία του παθητικού παραλήπτη του γνώρισματος της επαγγελματικής απασχόλησης, λειτουργώντας με ενεργή συμμετοχή στις κατασκευές των εννοιών των έργων αλλά και του αυτοπροσδιορισμού των ατόμων. Σε αυτή την εργασία προτείνεται ένα εύρος από πηγές με θετικές έννοιες στην εργασία και τύπου θετικών ταυτοτήτων στο εργασιακό περιβάλλον το οποίο πιθανότατα να αποτελεί ένα τμήμα των διαδικασιών δημιουργίας θέσης απασχόλησης αλλά και των τριών αρχέτυπων κατευθύνσεων μέσα από τα οποία το σύνολο των εννοιών και των ταυτοτήτων πρόκειται να οδηγηθούν μέσω της εργασίας σε μακροχρόνια βάση. Έτσι, εκφράζεται η ελπίδα να διατυπωθούν καινοτόμες ερωτήσεις και κατευθύνσεις ερευνών ως προς το σύνολο των τρόπων μέσω των οποίων τα γνώρισμα της βιοτεχνίας είναι σε θέση προς ενίσχυση των εργαζομένων και των οργανώσεων στις οποίες είναι ενταγμένοι και απασχολούνται¹⁰⁸.

¹⁰⁷ Atkinson 2007, Herriot and Pemberton 1997, Pate et al., 2003

¹⁰⁸ Bakker A, Tims M and Derks D, 'Proactive Personality And Job Performance: The Role Of Job Crafting And Work Engagement' (2012) 65 Human Relations

5. Βιβλιογραφία

1. Acutt, J., & Hattingh, S. (2004). Occupational Health Psychology. Nottingham: Nottingham University Press.
2. Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions at work. *Academy of Management Review*, 23, 472–491.
3. Bakker A, Tims M and Derks D, 'Proactive Personality And Job Performance: The Role Of Job Crafting And Work Engagement' (2012) 65 *Human Relations*
4. Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147–154.
5. Barlas, Y., & Yasarcan, H. (2006). Goal setting, evaluation, learning and revision: A dynamic modeling approach. *Evaluation and Program Planning*, 29, 79–87.
6. Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, 21, 973–994.
7. Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 158–186.
8. Brenninkmeijer V and Hekkert-Koning M, 'To Craft Or Not To Craft' (2015) 20 *Career Development International*
9. Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). Positive organizational scholarship. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

10. Coyle-Shapiro, J.A.-M. (2002), “A psychological contract perspective on organizational citizenship behaviour”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23 No. 8, pp. 927-46.
11. Coyle-Shapiro, J.A.-M. and Kessler, I. (2000), “Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey”, *Journal of Management Studies*, Vol. 37 No. 7, pp. 903-29.
12. Creswell, J. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. London: Sage
13. Dean, J.W., Brandes, P. and Dharwadkar, R. (1998), “Organizational cynicism”, *Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 3, pp. 341-53.
14. Demerouti E., (2014), *Design your own job through job crafting*, Vol. 19(4), 2014, pp237-247
15. Eliot, G. (2016). *The mill on the Floss*. New York: Open Road Integrated Media.
16. Ghitulescu, B. E. (2006). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting*. University of Pittsburgh
17. Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources and consequences. In A. B. Bakke & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102–117). New York: Psychology Press.
18. Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J. R., Angerer, P., & Weigl, M. (2010). Beyond topdown and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 187–215.

19. Judy Pate, Graeme Martin, Jim McGoldrick: The impact of psychological contract violation on employee attitudes and behavior
20. Ko, I. (2012). *Crafting a job: Creating optimal experiences at work*. Claremont, CA: The Claremont Graduate University
21. Lamont, M., & Molnar, V. (2002). The study of boundaries in the social sciences. *Annual Review of Sociology*, 28, 167–195.
22. Lu C and others, 'Does Work Engagement Increase Person–Job Fit? The Role Of Job Crafting And Job Insecurity' (2014) 84 *Journal of Vocational Behavior*
23. Lynn McFarlane Shore, Lois E. Tetrick *Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship*
24. Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23, 25–36.
25. McLean Parks, J. and Kidder, D.L., (1994). Till death us do part...: Changing work relationships in the 1990's. In C.L. Cooper & D.M. Rousseau (Eds). *Trends in organizational behavior*, pp 111-136, New York: Wiley
26. Pate, J., and Malone, C. (2000). Post “psychological contract” violation: The durability and transferability of employee perceptions: The case of TimTec. *Journal of European Industrial Training*, Vol 24, pp 158-166
27. Petrou P and others, 'Crafting A Job On A Daily Basis: Contextual Correlates And The Link To Work Engagement' (2012) 33 *Journal of Organizational Behavior*
28. Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., & Schaufeli, W. B. (2012). *Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement*. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1120–1141.

29. Roberts, L. M., & Dutton, J. E. (2009). Exploring positive identities and organizations: Building a theoretical and research foundation. New York, NY: Routledge.
30. Robinson, S.L. and Rousseau, D.M. (1994), “Violating the psychological contract: not the exception but the norm”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15 No. 3, pp. 245-59.
31. Robinson, S.L., & Wolfe Morrison, E. (1995). Psychological contracts and OCB: The effects of unfulfilled obligations on civil behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, pp 289-298
32. Robinson, S.L., & Wolfe Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, Vol 21, pp 525- 546
33. Rousseau, D. M., Ho, V. T., & Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31, 977–994.
34. Rousseau, D.M. & Parks, J.M. (1993) The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-47.
35. Rousseau, D.M. (1989), “Psychological and implied contracts in organizations”, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, pp. 121-39.
36. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.

37. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701–716.
38. Sonenshein, S. J., Dutton, J. E., Grant, A. M., Spreitzer, G. M., & Sutcliffe, K. M. (2013). Growing at work: Employees’ interpretations of progressive self-change at work. *Organization Science*, 24(2), 552–570.
39. Sylvie Guerrero, Olivier Herrbach: The affective underpinnings of psychological contract fulfillment (2007).
40. Tims M, Bakker A and Derks D, 'Development And Validation Of The Job Crafting Scale' (2012) 80 *Journal of Vocational Behavior* Please enable flash to have the best experience
41. Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173–186.
42. Wiesenfeld, B.M., and Brockner, J. (1993). Procedural unfairness and the psychology of the contingent worker. Paper presented at the Academy of Management Meetings, August 1993, Atlanta, GA
43. Wolfe Morrison, E and Robinson (1997), when employees feel betrayed, A model of how psychological contract violations develops. *Academy of Management review*, Vol. 22, pp 226-256
44. Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179–201.
45. Wrzesniewski, A., Berg, J. M., Grant, A. M., Kurkoski, J., & Welle, B. (2012). Job crafting in motion: Achieving sustainable gains in happiness and performance. Working Paper.