



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΥΓΕΙΑΣ &
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΔΙΕΡΕΥΝΩΝΤΑΣ ΤΗ ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ
ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΚΔΗΛΩΣΗ ΑΝΤΙΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ
ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ. Ο ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΙΚΟΣ
ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΥ ΚΥΝΙΣΜΟΥ**

ΖΩΗ ΚΟΥΚΟΥΛΙΑΤΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Δρ. ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΓΚΟΡΕΖΗΣ, ΜΕΛΟΣ ΣΕΠ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ, 2016

ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΥΓΕΙΑΣ &
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΔΙΕΡΕΥΝΩΝΤΑΣ ΤΗ ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ
ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΚΔΗΛΩΣΗ ΑΝΤΙΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ
ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ. Ο ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΙΚΟΣ
ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΥ ΚΥΝΙΣΜΟΥ**

ΖΩΗ ΚΟΥΚΟΥΛΙΑΤΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Δρ. ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΓΚΟΡΕΖΗΣ, ΜΕΛΟΣ ΣΕΠ

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην «Πολιτική Υγείας και Σχεδιασμό Υπηρεσιών Υγείας» από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών & Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ, 2016

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός: Η οργανωσιακή δικαιοσύνη, έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει τις στάσεις και τη συμπεριφορά των εργαζομένων μέσα σε έναν οργανισμό. Σκοπός της παρούσας διπλωματικής είναι να εξετάσει την επίδραση της οργανωσιακής δικαιοσύνης στην εκδήλωση αντιπαραγωγικών συμπεριφορών στο εργασιακό περιβάλλον, καθώς και το διαμεσολαβητικό ρόλο της στάσης του κυνισμού στην παραπάνω σχέση.

Υλικό - Μέθοδος: Στην αρχή, γίνεται ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και της ειδικής αρθρογραφίας των μεταβλητών που περιλαμβάνονται στο ερευνητικό μοντέλο, ήτοι της οργανωσιακής δικαιοσύνης, του οργανωσιακού κυνισμού και της αντιπαραγωγικής εργασιακής συμπεριφοράς. Στη συνέχεια αναλύονται τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας, η οποία διεξήχθη σε 190 εργαζομένους στο χώρο της υγείας και συγκεκριμένα σε δύο Υγειονομικές Περιφέρειες και σε τρία Νοσοκομεία της Θεσσαλονίκης .

Αποτελέσματα: Τα αποτελέσματα της έρευνας αποδεικνύουν ότι η ύπαρξη οργανωσιακής δικαιοσύνης μειώνει την αίσθηση κυνισμού των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό, οι οποίοι με τη σειρά τους περιορίζουν την εκδήλωση αντιπαραγωγικών εργασιακών συμπεριφορών.

Συμπεράσματα: Τέλος, επισημαίνονται ορισμένες πρακτικές εφαρμογές, με τις οποίες τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών υγείας δύνανται να προλαμβάνουν και να αντιμετωπίζουν περιπτώσεις απουσίας οργανωσιακής δικαιοσύνης, οι περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Λέξεις - κλειδιά: οργανωσιακή δικαιοσύνη, οργανωσιακός κυνισμός, αντιπαραγωγικές συμπεριφορές

ABSTRACT

Objective: Organizational justice, it has been shown to affect the attitudes and behavior of employees within an organization. The purpose of this project is to examine the effect of organizational justice in the event of counterproductive behaviors in the work environment and the mediating role of attitude of cynicism on the above link.

Method : At first, an overview of the literature and the special columnist of variables included in the research model, namely organizational justice, organizational cynicism and counterproductive work behavior. They then analyze the results of empirical research conducted in 190 workers in the health sector and in particular in two Health Regions and in three hospitals of Thessaloniki.

Results: The results show that the existence of organizational justice decreases the sense of cynicism employees across the organization, which in turn limit the occurrence of counterproductive work behaviors.

Conclusion: Finally highlighted some practical applications, to which managers of health organizations may prevent and respond to cases of organizational justice absence, restrictions on the research and proposals for future research.

Keywords: organizational justice, organizational cynicism, counterproductive work behaviors

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία, ως αποτέλεσμα εκτενούς αναζήτησης και έρευνας, σηματοδοτεί την ολοκλήρωση των σπουδών μου στο συγκεκριμένο μεταπτυχιακό πρόγραμμα και νιώθω βαθύτατη την ανάγκη να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν τόσο στην ολοκλήρωση των σπουδών μου όσο και στην εκπόνηση της εν λόγω εργασίας.

Πρωτίστως, θα ήθελα να απευθύνω θερμές ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Παναγιώτη Γκορέζη για την καθοδήγηση και την άμεση και ουσιαστική βοήθειά του, καθώς και για τον συνεχή ενθουσιασμό του, τον οποίο μου μετέδιδε σε κάθε στάδιο της εκπόνησης αυτής της διπλωματικής εργασίας.

Θα ήθελα επίσης να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στους επαγγελματίες υγείας που εργάζονται στην 3η και 4η Υγειονομική Περιφέρεια, καθώς και τους ιατρούς, νοσηλευτές και το λοιπό προσωπικό τριών Νοσοκομείων της Θεσσαλονίκης «Γ. Παπανικολάου», «Γ. Γεννηματάς» και «Ο Αγ. Δημήτριος», για την εθελοντική τους συμμετοχή στη διεξαγωγή της έρευνας, στα πλαίσια της παρούσας εργασίας.

Τέλος, οφείλω ένα μεγάλο «ευχαριστώ» στην οικογένεια μου, η οποία αποδέχθηκε όλες μου τις επιλογές και μου παρείχε στήριξη όλο αυτό το διάστημα, χωρίς την οποία, τίποτα από όσα έχω καταφέρει μέχρι σήμερα δε θα ήταν πραγματικότητα!

Σας ευχαριστώ πολύ!

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ABSTRACT	5
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
1.1. Οριοθέτηση ερευνητικού προβλήματος και συνεισφορά της μεταπτυχιακής διατριβής	9
1.2. Δομή εργασίας	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ	11
2.1. Εισαγωγή	11
2.2. Οργανωσιακή Δικαιοσύνη	11
2.2.1. Έννοια της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης	11
2.2.2 Θεωρίες Οργανωσιακής Δικαιοσύνης	14
2.2.2.1 Θεωρίες Περιεχομένου Αντίδρασης	15
2.2.2.2 Θεωρίες Περιεχομένου Πρόδρασης	15
2.2.2.3 Θεωρίες Διαδικασίας Αντίδρασης	16
2.2.2.4 Θεωρίες Διαδικασίας Πρόδρασης	16
2.2.3 Μορφές Οργανωσιακής Δικαιοσύνης	17
2.2.3.1. Διανεμητική Δικαιοσύνη (distributive justice)	17
2.2.3.2. Διαδικαστική Δικαιοσύνη (procedural justice)	18
2.2.3.3. Διαδραστική Δικαιοσύνη (interactional justice)	19
2.3. Διαμεσολαβητικός Παράγοντας: Οργανωσιακός Κυνισμός	20
2.3.1. Η έννοια του Κυνισμού	20
2.3.2. Οι διαστάσεις του οργανωσιακού κυνισμού	21
2.3.2.1. Γνωστική Διάσταση	22
2.3.2.2. Συναισθηματική Διάσταση	22
2.3.2.3. Συμπεριφορική Διάσταση	22
2.4. Εργασιακές Αντιπαραγωγικές Συμπεριφορές	22
2.4.1. Εργασιακές στάσεις: θετικές και αρνητικές συμπεριφορές στην εργασία	22
2.4.2. Η έννοια των εργασιακών αντιπαραγωγικών συμπεριφορών	25
2.4.3. Είδη αντιπαραγωγικών συμπεριφορών	26
2.4.4. Αίτια αντιπαραγωγικών συμπεριφορών	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ	29

3.1. Εισαγωγή	29
3.2. Οργανωσιακή Δικαιοσύνη και Οργανωσιακός Κυνισμός	29
3.3. Οργανωσιακός Κυνισμός και Εργασιακές Αντιπαραγωγικές Συμπεριφορές	31
3.4. Οργανωσιακή Δικαιοσύνη, Οργανωσιακός Κυνισμός και Εργασιακές Αντιπαραγωγικές Συμπεριφορές	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	34
4.1. Εισαγωγή	34
4.2. Δείγμα και διαδικασία συλλογής δεδομένων	34
4.3. Κλίμακες μέτρησης	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ	38
5.1. Εισαγωγή	38
5.2. Παραγοντική Ανάλυση	38
5.3. Περιγραφικά στατιστικά μέτρα και συσχετίσεις	40
5.4. Ανάλυση Παλινδρόμησης	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΕΡΑΣΜΑΤΑ	45
6.1. Εισαγωγή	45
6.2. Συζήτηση	45
6.2.1. Η αρνητική επίπτωση της οργανωσιακής δικαιοσύνης στον οργανωσιακό κυνισμό	45
6.2.2. Ο οργανωσιακός κυνισμός ως παράγοντας επηρεασμού της εργασιακής αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς	46
6.2.3. Η αρνητική επίδραση της οργανωσιακής δικαιοσύνης στην εργασιακή αντιπαραγωγική συμπεριφορά: ο διαμεσολαβητικός ρόλος του οργανωσιακού κυνισμού.	46
6.3. Πρακτικές προτάσεις στα Διοικητικά Στελέχη	47
6.4. Περιορισμοί της έρευνας	50
6.5. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	51
6.6. Επίλογος	52
ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	54
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	61
Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	61
Β. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ	63

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Οριοθέτηση ερευνητικού προβλήματος και συνεισφορά της μεταπτυχιακής διατριβής

Η οργανωσιακή δικαιοσύνη είναι μία έννοια που σχετίζεται με την αντίληψη των ατόμων για την ύπαρξη δικαιοσύνης μέσα σ' έναν οργανισμό. Τα τελευταία χρόνια έχει αναδειχθεί ως ένας καθοριστικός παράγοντας στην οικοδόμηση των στάσεων των εργαζομένων. Έχει άλλωστε, αναγνωρισθεί ως συνεκτικός και ισχυρός προβλεπτικός παράγοντας της επαγγελματικής ικανοποίησης, που βρέθηκε ότι μειώνει την επαγγελματική εξουθένωση, το επαγγελματικό άγχος και ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων (Lease, 1998). Στη σημερινή εποχή, με τις δύσκολες οικονομικές και εργασιακές συνθήκες που επικρατούν, η δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων και η πεποίθησή τους ότι ο οργανισμός διέπεται από ένα αξιοκρατικό καθεστώς, μπορεί να οδηγήσει στη μεγιστοποίηση της απόδοσής τους. Ωστόσο, η απουσία οργανωσιακής δικαιοσύνης, ενδέχεται να απειλήσει το αρμονικό οργανωσιακό κλίμα και να οδηγήσει τους εργαζόμενους σε πληθώρα αντιπαραγωγικών εργασιακών συμπεριφορών. Στην παρούσα εργασία μελετάται αρχικά η έννοια της οργανωσιακής δικαιοσύνης και η αναγκαιότητα της ύπαρξής της στο εργασιακό περιβάλλον γενικότερα, αλλά προσεγγίζεται ταυτόχρονα, και η σχέση του αξιοκρατικού και δίκαιου συστήματος στο χώρο της υγείας με την εκδήλωση αντιπαραγωγικών εργασιακών συμπεριφορών.

Από την ανασκόπηση της ειδικής βιβλιογραφίας εντοπίστηκαν αρκετά ερευνητικά κενά, τα οποία θα μπορούσαν να αποτελέσουν αντικείμενο έρευνας. Ένα από τα κενά αυτά αποτελεί η έλλειψη συσχέτισης του διαμεσολαβητικού ρόλου του κυνισμού στη σχέση της οργανωσιακής δικαιοσύνης με τη μεταβλητή της αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς. Στη σύγχρονη εποχή που ζούμε είναι πολύ σημαντικό για έναν οργανισμό να διέπεται από πνεύμα δικαιοσύνης. Ο σεβασμός τόσο των διοικούντων όσο και των εργαζομένων προς τους κανόνες δικαίου εξασφαλίζει την αρμονία της συνύπαρξης αλλά και την αποδοτικότερη λειτουργία του οργανισμού. Η απουσία της δικαιοσύνης στο χώρο εργασίας αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες πρόκλησης αντιπαραγωγικών συμπεριφορών. Το πώς όμως συμβάλει στην ενίσχυση αυτών των συμπεριφορών η κυνική στάση των ίδιων των

εργαζομένων, είναι ένα αρκετά ενδιαφέρον θέμα το οποίο δεν έχει ακόμα διερευνηθεί. Το συγκεκριμένο ερευνητικό κενό επιχειρεί να καλύψει η παρούσα διατριβή, η οποία στόχο της έχει να συνεισφέρει στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, διερευνώντας την επίδραση του κυνισμού, ως διαμεσολαβητικού παράγοντα, πάνω στη σχέση της οργανωσιακής δικαιοσύνης με την αντιπαραγωγική συμπεριφορά.

1.2. Δομή εργασίας

Η παρούσα διατριβή αποτελείται από έξι κεφάλαια. Πιο αναλυτικά, στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μία σύντομη εισαγωγή στο υπό μελέτη ερευνητικό θέμα, στους στόχους καθώς και στη συνεισφορά της διατριβής στο συγκεκριμένο γνωστικό πεδίο. Στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας. Ειδικότερα, με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία, επιχειρείται μία εννοιολογική προσέγγιση των τριών μεταβλητών που συμπεριλήφθηκαν στο ερευνητικό μοντέλο, ήτοι της οργανωσιακής δικαιοσύνης, του οργανωσιακού κυνισμού και των αντιπαραγωγικών εργασιακών συμπεριφορών. Επιπλέον, παρουσιάζονται τα βασικά ευρήματα των ερευνών όσον αφορά την οριοθέτηση των εννοιών και την προσέγγιση των υπό εξέταση μεταβλητών. Στο τρίτο και ουσιαστικότερο κεφάλαιο διατυπώνονται οι ερευνητικές υποθέσεις, οι οποίες επιχειρήθηκε να επαληθευτούν μέσω της διεξαχθείσας έρευνας. Στο τέταρτο κεφάλαιο, αναλύεται η μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθήθηκε, και συγκεκριμένα τα χαρακτηριστικά του δείγματος, η διαδικασία συλλογής των δεδομένων και οι κλίμακες μέτρησης των εξεταζόμενων παραγόντων. Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τόσο οι στατιστικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν για τον έλεγχο των υποθέσεων όσο και τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας. Στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο επιχειρείται ο σχολιασμός και η συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας, καθώς επίσης και η διατύπωση των πρακτικών προτάσεων προς τις εκάστοτε διοικήσεις των Φορέων Παροχής Υγείας. Επιπλέον, στο ίδιο κεφάλαιο διατυπώνονται οι περιορισμοί της παρούσας έρευνας και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα που θα μπορούσαν να συνεισφέρουν περαιτέρω στην υπό εξέταση γνωστική περιοχή. Τέλος, ο επίλογος με τον οποίο ολοκληρώνεται το τελευταίο κεφάλαιο, συνοψίζει τα συμπεράσματα της ερευνητικής προσπάθειας και επισφραγίζει τη συγκεκριμένη εργασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

2.1. Εισαγωγή

Στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο της εμπειρικής έρευνας που διεξήχθη. Μέσα από την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας και της ειδικής αρθογραφίας γίνεται μία προσπάθεια να αποσαφηνιστούν οι όροι που χρησιμοποιήθηκαν, να παρουσιαστεί ένα μεγάλο δείγμα των προγενέστερων ερευνητικών ευρημάτων, αλλά και να αναδειχθεί η σπουδαιότητα και η αναγκαιότητα της παρούσας έρευνας. Στην αρχή, γίνεται μία οριοθέτηση της έννοιας της οργανωσιακής δικαιοσύνης. Ακολούθως, παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο των υπολοίπων δύο παραγόντων που χρησιμοποιήθηκαν στο ερευνητικό μοντέλο, ήτοι του κυνισμού και των αντιπαραγωγικών εργασιακών συμπεριφορών.

2.2. Οργανωσιακή Δικαιοσύνη

2.2.1. Έννοια της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης

Η ύπαρξη της δικαιοσύνης θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική σε όλες τις εκφάνσεις της σύγχρονης κοινωνίας. Ιδιαίτερα στα οργανωσιακά συστήματα η δικαιοσύνη είναι σημαντική από δύο κυρίως απόψεις. Κατά την πρώτη άποψη, η δικαιοσύνη είναι σημαντική, αυτή καθ' αυτή, ως μία αξία που πρέπει να διακρίνεται σε έναν οργανισμό (Rawls, 1971). Ενώ, σύμφωνα με τη δεύτερη άποψη, την πιο πραγματιστική, υποστηρίζεται η αξία της δικαιοσύνης μέσα από τις αρνητικές συνέπειες της απουσίας της (Adams, 1965; Crosby, 1984). Οι δύο αυτές απόψεις αλληλοσυμπληρώνονται, έχοντας ως κοινό στόχο τη δημιουργία ενός δίκαιου οργανωσιακού περιβάλλοντος. Άλλωστε, το άτομο που βιώνει την αδικία στο εργασιακό του περιβάλλον, νιώθει εκνευρισμό, θυμό και συχνά οδηγείται στην ματαίωση ή στην παραίτηση. Για το λόγο αυτό, πρωταρχικό μέλημα του ιδίου του κράτους, αλλά και όλων των οργανισμών που λειτουργούν στα πλαίσια αυτού, θα πρέπει να είναι η εφαρμογή των κανόνων δικαίου και η διασφάλιση των δικαιωμάτων του πολίτη.

Στις τελευταίες δεκαετίες, η οργανωσιακή δικαιοσύνη έχει αναδειχθεί ως μείζον παράγοντας στην οικοδόμηση των στάσεων των εργαζομένων. Έχει αναγνωριστεί

μάλιστα ως ισχυρός προβλεπτικός παράγοντας της επαγγελματικής ικανοποίησης, η οποία μειώνει το επαγγελματικό άγχος, την εξουθένωση και ενισχύει την οργανωσιακή δέσμευση (Lease, 1998).

Η έρευνα για την οργανωσιακή δικαιοσύνη, έχει ξεκινήσει πριν από 40 και πλέον χρόνια, κυρίως μέσα από την επιστήμη της Ψυχολογίας. Η πρώτη μορφή δικαίου που μελετήθηκε ήταν η διανεμητική δικαιοσύνη. Σύμφωνα με την έρευνα του Adams (1965), η διανεμητική δικαιοσύνη, προσδιορίζεται ως το αντιλαμβανόμενο δίκαιο των αποτελεσμάτων που λαμβάνεται από μία κοινωνική ανταλλαγή ή αλληλεπίδραση. Αυτή η μορφή της δικαιοσύνης είχε αρχικά αναγνωριστεί από τον Adams (1965) ως όρος του δικαίου (in terms of equity).

Κατά τον Adams, τα άτομα προσδιορίζουν το αν η μεταχείρισή τους είναι δίκαιη, συγκρίνοντας αυτά που οι ίδιοι προσφέρουν στον οργανισμό με αυτά που λαμβάνουν. Ακολούθως, συγκρίνουν την αναλογία τους με κάποια άλλα δεδομένα (standards), έτσι ώστε να προσδιορίσουν αν τα αποτελέσματα που έλαβαν για την προσπάθειά τους ήταν δίκαια.

Η αρχική μορφή δικαιοσύνης, αξιοποιήθηκε σε ελέγχους διανομής πληρωμών και άλλων αμοιβών εργασιακού ενδιαφέροντος. Ήδη όμως από τότε, εκφράστηκαν ανησυχίες ως προς το δίκαιο σε διάφορους οργανωσιακούς τομείς π.χ. στην επίλυση συγκρούσεων, στην επιλογή προσωπικού, στη διαπραγμάτευση μισθού κ.α. Εξαιτίας όλων αυτών, κρίνεται αναγκαία η προσέγγιση της δικαιοσύνης από διάφορες οπτικές γωνίες.

Ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 1990, η έρευνα μετατοπίστηκε από τις νομικές διαδικασίες στις οργανωσιακές (Nowakowski & Conlon, 1980), για δύο κυρίως λόγους. Ο πρώτος λόγος ήταν η διαπίστωση ότι οι οργανισμοί παρέχουν μεγάλη ποικιλία διαδικασιών που πρέπει να ακολουθηθούν, όπως π.χ. η εκτίμηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων, τα κριτήρια πρόσληψης, ο καθορισμός της μισθοδοσίας κ.α. Ο δεύτερος λόγος ήταν ότι αρκετοί φοιτητές της κοινωνικής ψυχολογίας μετατοπίστηκαν σε οικονομικές σχολές για συνέχιση των σπουδών τους, γεγονός που είχε σαν αποτέλεσμα την προσέγγιση της μελέτης των οργανισμών από μία πιο κοινωνικο-ψυχολογική θεώρηση.

Η πορεία της έρευνας οδήγησε σε μία φάση εστίασης στη δικαιοσύνη της αμοιβής (pay) ή των αποτελεσμάτων στο εργασιακό περιβάλλον, η οποία, όπως

προαναφέρθηκε, ονομάζεται διανεμητική δικαιοσύνη. Η δικαιοσύνη σχετικά με τις αμοιβές μελετήθηκε αρχικά σε σχέση με το εισόδημα αυτό καθαυτό, με το εισόδημα των άλλων αλλά και το επιδιωκόμενο εισόδημα που ο κάθε εργαζόμενος πιστεύει ότι θα έπρεπε να απολαμβάνει (Folger, 1986). Άλλη μία πτυχή της οργανωσιακής δικαιοσύνης, για την οποία κατέδειξε η έρευνα την ανάγκη να εξεταστεί, είναι η διαδικαστική δικαιοσύνη, η οποία μελετήθηκε σε σχέση με τις ξεχωριστές κάθε φορά οπτικές της διαδικασίας όπως π.χ. την ακρίβεια, τη συνεκτικότητα, την εγκυρότητα με την οποία εφαρμόζονται οι διαδικασίες στο εργασιακό περιβάλλον (Leventhal, 1980).

Σημαντικό εύρημα στις μελέτες που πραγματοποιήθηκαν αποτέλεσε η διαπίστωση ότι οι αμοιβές έχουν κάποια συνάφεια με τα θέματα των διαδικασιών (Lind & Tyler, 1988; Tribaut & Walker, 1975). Συγκεκριμένα, όταν μία διαδικασία θεωρείται δίκαιη, τα άτομα εισπράττουν πιο θετικά το αποτέλεσμα, από ότι όταν η διαδικασία εκλαμβάνεται ως άδικη. Το φαινόμενο αυτό έχει ονομαστεί «φαινόμενο της δίκαιης διαδικασίας» και αποδεικνύει ότι όταν οι διαδικασίες είναι δίκαιες, πολλές φορές ικανοποιούν τα εμπλεκόμενα άτομα, ακόμη και αν οι αμοιβές τους δεν είναι απόλυτα ικανοποιητικές (Lind & Tyler, 1988). Συνεπώς, πολλοί μελετητές δίνουν σήμερα μεγαλύτερη βαρύτητα στη διαδικαστική δικαιοσύνη σε σύγκριση με τη διανεμητική, η οποία, παλιότερα, αποτελούσε καθοριστικό παράγοντα επαγγελματικής ικανοποίησης. Στη σύγχρονη εποχή, χωρίς να υποτιμάται η σημασία των αποδοχών του εργαζομένου, δίνεται μία νέα διάσταση στον τρόπο που αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος το δίκαιο των διαδικασιών σε συνάρτηση με το εργασιακό του περιβάλλον.

Εντούτοις, τα παραπάνω ερευνητικά ρεύματα δεν μελέτησαν τις σχέσεις και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ατόμων που βρίσκονται μέσα σε έναν οργανισμό, όπου εφαρμόζονται οι επίσημες διαδικασίες και οι αποφάσεις. Θέτοντας ως δεδομένο ότι οι «ηγέτες» θεσπίζουν τους κανόνες δικαίου, η ίδια η συμπεριφορά τους αποτελεί μία σημαντική πηγή δικαιοσύνης. Βάσει αυτού, οι νεότεροι ερευνητές άρχισαν να εξετάζουν πτυχές της δικαιοσύνης σε σχέση με τη διαπροσωπική μεταχείριση των εργαζομένων (Cohen-Charash & Spector, 2001). Η μορφή αυτής της δικαιοσύνης καλείται διαδραστική δικαιοσύνη και εξετάζει τις σχέσεις μεταξύ των ίδιων των εργαζομένων μέσα σ' έναν οργανισμό.

Η διαδραστική δικαιοσύνη είναι ένας σημαντικός παράγοντας στο εργασιακό περιβάλλον, καθώς τα αποτελέσματά της συνδέονται άμεσα με την φαινομενικά άδικη ή δίκαιη συμπεριφορά προς τον εργαζόμενο. Η έρευνα σ' αυτόν το τύπο δικαιοσύνης εστιάζει κυρίως στους τρόπους με τους οποίους οι ηγέτες (leaders) μπορούν να διαχειριστούν τις συμπεριφορές και τις τοποθετήσεις απόψεων των υφισταμένων τους αλλά και στον τρόπο που αλληλεπιδρούν οι εργαζόμενοι μεταξύ τους.

Η οργανωσιακή δικαιοσύνη αποτελεί έναν ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα επηρεασμού σ' έναν οργανισμό, καθώς διέπει όλο το φάσμα των οργανωσιακών δραστηριοτήτων που ξεκινούν από τη διαδικασία στράτευσης και πρόσληψης προσωπικού έως τη διαδικασία προαγωγής αλλά και την απομάκρυνση του εργαζομένου. Για την πολύπλευρη αυτή διάσταση της δικαιοσύνης, έχουν γίνει πολλές έρευνες που έχουν καταδείξει σπουδαία ευρήματα, τα οποία εάν αξιοποιηθούν μπορούν να βοηθήσουν τόσο τις διοικήσεις όσο και τους ίδιους τους εργαζόμενους των οργανισμών.

2.2.2 Θεωρίες Οργανωσιακής Δικαιοσύνης

Οι διάφορες αντιλήψεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης προήλθαν από το συνδυασμό δύο αυτοτελών ανεξάρτητων διαστάσεων (α) τη διάσταση της αντίδρασης – πρόδρασης (reactive – proactive) και (β) τη διάσταση της διαδικασίας – περιεχομένου (process – content dimension).

Αναφορικά με την πρώτη διάσταση, η έννοια της αντίδρασης εστιάζει στις προθέσεις των ατόμων που δεν θέλουν να εμπλακούν ή επιθυμούν να αποφύγουν τις καταστάσεις αδικίας. Ενώ, η έννοια της πρόδρασης εστιάζει σε συμπεριφορές ατόμων που προωθούν τη δικαιοσύνη.

Από την άλλη πλευρά, η έννοια της διαδικασίας επικεντρώνεται στον τρόπο που καθορίζονται τα διαφορετικά αποτελέσματα και δίνει βαρύτητα στο πόσο σωστές είναι οι μέθοδοι και οι διαδικασίες που εφαρμόστηκαν για να υλοποιηθούν οργανωσιακές αποφάσεις. Ενώ, η προσέγγιση του περιεχομένου σχετίζεται με την ορθότητα του αποτελέσματος.

Ο Greenberg (1987) συνδυάζοντας τις δύο παραπάνω διαστάσεις με διαφορετικούς τρόπους, ταξινόμησε τις διάφορες αντιλήψεις που επικρατούσαν σε τέσσερις θεωρίες

και για να γίνει ευκολότερα αντιληπτή η ταξινόμησή του, χρησιμοποίησε ερωτήσεις που σχετίζονται με τον αντίστοιχο τύπο της δικαιοσύνης.

«Πίνακας 2.1. Ερωτήσεις έρευνας αντίστοιχα με τον ανάλογο τύπο δικαιοσύνης»

Τύποι θεωριών	Ερωτήσεις
Περιεχομένου αντίδρασης	Πώς αντιδρούν οι εργάτες σε άδικη αμοιβή;
Περιεχομένου πρόδρασης	Πώς επιδιώκουν οι εργάτες να δημιουργήσουν δίκαιες αμοιβές;
Διαδικασία αντίδρασης	Πώς αντιδρούν οι εργάτες σε άδικες πολιτικές και διαδικασίες;
Διαδικασία πρόδρασης	Πώς επιδιώκουν οι εργάτες να δημιουργήσουν δίκαιες τακτικές και διαδικασίες;

Πηγή Greenberg 1987

2.2.2.1 Θεωρίες Περιεχομένου Αντίδρασης

Οι συγκεκριμένες θεωρίες εστιάζουν στο πώς τα άτομα αντιδρούν σε άδικες αποφάσεις. Αυτές οι θεωρίες δηλώνουν ότι οι άνθρωποι αναμένεται να αντιδράσουν στις άδικες συμπεριφορές με έντονα αρνητικά συναισθήματα, όπως αρνητικότητα, οργή, δυσαρέσκεια και στενοχώρια (Folger, 1984). Στην προσπάθειά τους να αποτρέψουν την αδικία που έχουν υποστεί οι εργαζόμενοι θα αναζητήσουν να την αποκαταστήσουν, μετέχοντας σε ανταποδοτικές συμπεριφορές είτε επισημαίνοντας την αδικία και καταδικάζοντάς την είτε εγκαταλείποντας τον οργανισμό.

2.2.2.2 Θεωρίες Περιεχομένου Πρόδρασης

Στις θεωρίες αυτές δίνεται έμφαση στον τρόπο που οι εργαζόμενοι επιδιώκουν να οδηγηθούν σε δίκαιες αποφάσεις. Στο μοντέλο του Leventhal της «Αξιολόγησης Δικαιοσύνης» (Justice judgment model), τα άτομα προσπαθούν να πάρουν δίκαιες αποφάσεις κατανομής, εφαρμόζοντας διαφορετικούς πιθανούς κανόνες στις εκάστοτε καταστάσεις που αντιμετωπίζουν (Leventhal, 1980). Στη θεωρία της δικαιοσύνης κινήτρων (Justice Motive Theory), του Lerner's (1982) προεξέχουσα ανάγκη του ανθρώπου είναι η δικαιοσύνη, η οποία εκφράζεται με την κατανομή των

αποτελεσμάτων ανάλογα με τις καταστάσεις που βρίσκονται τα άτομα. Πιο συγκεκριμένα, οι άνθρωποι εφαρμόζουν τέσσερις αρχές κατά τη λήψη αποφάσεων κατανομής: (α) την αρχή του ανταγωνισμού, όπου η κατανομή εξαρτάται από τα αποτελέσματα της ολοκλήρωσης της εργασίας, (β) την αρχή της ομοιότητας, όπου ο καταμερισμός γίνεται ισότιμα, (γ) την αρχή της δικαιοσύνης, όπου ο καταμερισμός βασίζεται στην συνεισφορά των ατόμων και (δ) την μαρξιστική δικαιοσύνη όπου ο καταμερισμός στηρίζεται στις ανάγκες των ατόμων.

2.2.2.3 Θεωρίες Διαδικασίας Αντίδρασης

Οι θεωρίες αυτές εστιάζουν στο γεγονός ότι οι άνθρωποι αντιδρούν στις άδικες διαδικασίες που ακολουθούνται προκειμένου να παρθεί μία απόφαση. Ο βαθμός ελέγχου που έχουν οι άνθρωποι πάνω στις διεργασίες και στις αποφάσεις επηρεάζει την αντίληψή τους για το δίκαιο (Thibaut & Walker, 1978). Υπάρχουν δύο τύποι ελέγχου (α) ο έλεγχος της διαδικασίας (process control) που αναφέρεται στο βαθμό ελέγχου που έχουν τα άτομα πάνω στις διαδικασίες ή στις πληροφορίες που χρησιμοποιούνται για να πάρουν μία απόφαση και (β) ο έλεγχος απόφασης (decision control) που αναφέρεται στο βαθμό του άμεσου ελέγχου που έχουν οι άνθρωποι πάνω στις αποφάσεις, οι οποίες καθορίζουν και το αποτέλεσμα. Ωστόσο, οι διαδικασίες που προσφέρουν έλεγχο πάνω στις διεργασίες, γίνονται αντιληπτές ως δικαιότερες και αυξάνουν την πιθανότητα αποδοχής ακόμη και δυσάρεστων αποφάσεων.

2.2.2.4 Θεωρίες Διαδικασίας Πρόδρασης

Οι θεωρίες των διαδικασιών πρόδρασης εστιάζουν στο πώς πρέπει να κατανέμονται οι διάφορες διαδικασίες μέσα στον οργανισμό και εντοπίζουν τις ενέργειες που κάνουν οι άνθρωποι ώστε να επιτύχουν τη δικαιοσύνη. Οι βασικές διαδικασίες πρέπει να πληρούν τις παρακάτω προϋποθέσεις: (α) να επιτρέπουν την επιλογή του «Decision Maker», (β) να ακολουθούν συνεπείς κανόνες, (γ) να χρησιμοποιούν ακριβείς πληροφορίες, (δ) να αναγνωρίζουν τη δομή των διαδικασιών λήψης μίας απόφασης, (ε) να επιτρέπουν τις διάφορες γνώμες που ακούγονται, (στ) να επιτρέπουν τη διόρθωση των διαδικασιών και τέλος (ζ) να τηρούν τα ηθικά πρότυπα.

Τα τελευταία χρόνια, η τάση στην έρευνα της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης δείχνει ότι ελαχιστοποιείται το ενδιαφέρον για τις θεωρίες αντίδρασης και περιεχομένου

(Coetzee, 2005). Αυτό σημαίνει ότι έχουν επέλθει δύο σημαντικές μεταβολές ήτοι η αλλαγή από αντίδραση σε πρόδραση και από περιεχόμενο σε διαδικασία.

2.2.3 Μορφές Οργανωσιακής Δικαιοσύνης

Οι βασικότερες κατηγορίες στις οποίες διακρίνεται η οργανωσιακή δικαιοσύνη είναι η διανεμητική, η διαδικαστική και η διαδραστική δικαιοσύνη. Οι τρεις αυτές μορφές δικαιοσύνης αναπτύσσονται μέσα σε έναν οργανισμό σε όλα τα επίπεδα με πρωταγωνιστές τους ίδιους τους εργαζόμενους. Η πρώτη μορφή της δικαιοσύνης, η διανεμητική, σχετίζεται με την αντίληψη των εργαζομένων περί δίκαιων ανταμοιβών, όπως π.χ. αυξήσεις στους μισθούς, προαγωγές, ανάθεση απαιτητικών έργων (Scandura, 1999). Ενώ, η διαδικαστική δικαιοσύνη αφορά στον τρόπο με τον οποίο γίνεται η εφαρμογή των οργανωσιακών διαδικασιών, για παράδειγμα ο βαθμός με τον οποίο συμμετέχει ο εργαζόμενος στη λήψη των αποφάσεων, η ένταση με την οποία τηρούνται οι κανόνες των οργανωσιακών αποφάσεων κ.α (Scandura, 1999). Τέλος, η τρίτη μορφή της οργανωσιακής δικαιοσύνης, η διαδραστική, σχετίζεται με τον τρόπο που αλληλεπιδρούν οι εργαζόμενοι μεταξύ τους μέσα στον ίδιο τον οργανισμό. Περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο επικοινωνεί ο προϊστάμενος με τον υφιστάμενο βάσει των τυπικών διαδικασιών που έχουν θεσπιστεί από τον ίδιο τον οργανισμό (Cohen-Charash & Spector, 2001). Ακολούθως, αναλύονται οι τρεις βασικές μορφές της οργανωσιακής δικαιοσύνης καθώς και οι μεταξύ τους συσχετισμοί.

2.2.3.1. Διανεμητική Δικαιοσύνη (distributive justice)

Η έννοια της διανεμητικής δικαιοσύνης προσδιορίζεται μέσα από τη σχέση των ανταμοιβών που λαμβάνουν τα εμπλεκόμενα μέλη και της συνεισφοράς τους κατά την ολοκλήρωση της ανταλλαγής. Βασικοί διανεμητικοί κανόνες στους οποίους στηρίζεται είναι η αμεροληψία, η ισότητα, οι ανάγκες του κάθε ατόμου κ.α. (Cohen-Charash & Spector, 2001). Όσο όμως, οι σχέσεις των εμπλεκόμενων μερών εξελίσσονται και αυτά αποκτούν κοινά ενδιαφέροντα, η διανεμητική δικαιοσύνη αποκτά ολοένα και λιγότερη σημασία, γιατί τα άτομα σταδιακά προσπαθούν να αποφύγουν την άνιση μεταχείριση μεταξύ των συναδέλφων (Thibaut & Walker, 1978). Οι κοινωνικές ανταλλαγές μεταξύ των εργαζομένων αρχίζουν και αποκτούν μεγαλύτερο ενδιαφέρον και επικαλύπτουν τις οικονομικές ανταλλαγές (Organ, 1990). Έτσι, καθίσταται σαφές ότι η διανεμητική δικαιοσύνη, η οποία ασχολείται με την αντίληψη της δίκαιης κατανομής των υποχρεώσεων των εργαζομένων και των

ανταμοιβών που αυτοί απολαμβάνουν, επηρεάζει σαφώς το οργανωσιακό πλαίσιο, αναπόσπαστο κομμάτι του οποίου αποτελούν τόσο οι υποχρεώσεις όσο και οι αμοιβές (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Όταν ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα θεωρηθεί άδικο, αυτό επηρεάζει τα συναισθήματα του εργαζόμενου και προκαλεί κάποιες αντιδράσεις στη στάση του και τη συμπεριφορά του ως προς το συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Έτσι, η παραβίαση των κανόνων της διανεμητικής δικαιοσύνης μπορεί να αυξήσει την επιθυμία του εργαζόμενου για επιβολή τιμωρίας στους παραβάτες (Skarlicki & Folger, 1997). Αντίθετα, όταν υπάρχουν σιωπηροί οργανωσιακοί κανόνες, όπως η αμερόληπτη κρίση και η ίση κατανομή εργασιών και αμοιβών, η διανεμητική δικαιοσύνη ενθαρρύνεται (Colquitt, 2001; Erdogan et al., 2006) και οι εργαζόμενοι αισθάνονται μεγαλύτερη ασφάλεια, ώστε να αναπτύξουν σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ τους και προς τον οργανισμό (Chen & Jin, 2014).

Συμπερασματικά, η διανεμητική δικαιοσύνη, εμφανώς προσανατολισμένη στα αποτελέσματα ενός οργανισμού (Martinez-Tur et al., 2006), φαίνεται να ασκεί ισχυρή επιρροή στη διαδικαστική δικαιοσύνη (Lee, 2007; Sinclair, 2005)

2.2.3.2. Διαδικαστική Δικαιοσύνη (*procedural justice*)

Η έννοια της διανεμητικής δικαιοσύνης σχετίζεται με την αντικειμενικότητα των διαδικασιών ενός οργανισμού, βάσει των οποίων αξιολογείται η απόδοση. Ενώ, αυτή η μορφή της δικαιοσύνης, εντοπίζεται κυρίως στις στάσεις και στις συμπεριφορές τόσο των διοικούντων όσο και των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Για παράδειγμα, σχετίζεται με το βαθμό συμμετοχής του εργαζόμενου στη λήψη οργανωσιακών αποφάσεων, με την ένταση τήρησης των κανόνων των οργανωσιακών αποφάσεων και τη δίκαιη κατανομή των οικονομικών ανταμοιβών σύμφωνα με τους κανόνες του οργανισμού (Scandura, 1999). Μέσα στα πλαίσια της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, η αντίληψη για την ύπαρξη της διαδικαστικής δικαιοσύνης διαμορφώνεται από τους υπεύθυνους για την εκτέλεση των διαδικασιών (Erdogan et al., 2001). Συμβαίνει συχνά, το αποτέλεσμα των διαδικασιών να είναι δίκαιο, αλλά η διαδικασία που ακολουθήθηκε να εμπεριέχει στοιχεία αδικίας ή αμεροληψίας. Έχει άλλωστε παρατηρηθεί ότι, εάν έχουν τηρηθεί οι κανόνες διαδικαστικής δικαιοσύνης, η απόφαση ενός οργανισμού γίνεται ευκολότερα δεκτή,

ακόμη και αν οι απολαβές είναι εμφανώς μικρότερες από αυτές που προσδοκούσε να λάβει ο εργαζόμενος (Erdogan, 2002; Tyler, 1986).

Δύο είναι τα στάδια τα οποία περιλαμβάνει η διαδικαστική δικαιοσύνη: (α) η αξιολόγηση της σοβαρότητας των προσδοκιών του εργαζόμενου σε σύγκριση με την πραγματική κατανομή και (β) ο εντοπισμός του υπευθύνου για την τυχόν άδικη εκτέλεση των διαδικασιών (El Akremi et al., 2010). Ο Levanthal (1980) υποστηρίζει ότι οι διαδικασίες μέσα σε έναν οργανισμό πρέπει να εφαρμόζονται με απόλυτη συνέπεια, να είναι ανεξάρτητες από προκαταλήψεις, να είναι ακριβείς, σωστές, να αντιπροσωπεύουν το σύνολο του οργανισμού και να τηρούν τους κανόνες ηθικής και δεοντολογίας, σύμφωνα με το εργασιακό δίκαιο και το ευρύτερο νομοθετικό πλαίσιο. Άλλωστε, έχει αποδειχθεί ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται μεγαλύτερη ασφάλεια και αναπτύσσουν ευκολότερα σχέσεις εμπιστοσύνης με τους προϊσταμένους τους και τον οργανισμό, όταν συμμετέχουν, για παράδειγμα, στη λήψη οργανωσιακών αποφάσεων (Chen & Jin, 2014). Τέλος, μακροχρόνιες έρευνες έχουν αποδείξει ότι η απόδοση και η ποιότητα στην εργασία επηρεάζονται κυρίως από την ύπαρξη διαδικαστικής δικαιοσύνης μέσα στον οργανισμό και δευτερευόντως από την ύπαρξη της διανεμητικής δικαιοσύνης (Cohen-Charash & Spector, 2001).

2.2.3.3. Διαδραστική δικαιοσύνη (*interactional justice*)

Αν και οι έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί αναφορικά με την οργανωσιακή δικαιοσύνη είναι πολλές, εντούτοις υπάρχει μία διαφωνία ως προς το διαχωρισμό της διαδικαστικής και της διαδραστικής δικαιοσύνης (Bies, 2005). Η διαδραστική δικαιοσύνη σχετίζεται με τον τρόπο αλληλεπίδρασης των εργαζομένων στον ίδιο οργανισμό και περιλαμβάνει δύο κατηγορίες κριτηρίων, αφενός τις σαφείς και επαρκείς εξηγήσεις και αφετέρου την αντιμετώπιση των εργαζομένων με αξιοπρέπεια και σεβασμό (Cropanzano et al., 2001). Επικεντρώνεται κυρίως στην διαπροσωπική πλευρά των οργανωτικών πρακτικών και πιο συγκεκριμένα στην αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και των υπαλλήλων (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Η διαδραστική δικαιοσύνη διαφέρει από τη διαδικαστική κυρίως στο γεγονός ότι η πρώτη σχετίζεται με την αμερόληπτη διαδικασία της διαπροσωπικής επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων, ενώ η δεύτερη με την αμερόληπτη διαδικασία εφαρμογής των διαδικασιών μέσα σ' έναν οργανισμό. Δύο είναι οι σημαντικότερες λειτουργίες

της διαδραστικής δικαιοσύνης σύμφωνα με τους Blader & Tyler (2003): (α) οι διαδικαστικές ανησυχίες των υπαλλήλων υπερβαίνουν τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις μέσα στον οργανισμό και έτσι οι εργαζόμενοι επικεντρώνονται κυρίως στα διαδικαστικά χαρακτηριστικά τα οποία σχετίζονται με την αντικειμενικότητα στη διαδικασία λήψης της απόφασης και την αξιολόγηση λήψης της απόφασης, (β) η ποιότητα των κοινωνικών σχέσεων μέσα στον οργανισμό, δηλαδή η αντιμετώπιση των εργαζομένων με σεβασμό και δικαιοσύνη μέσα στον ίδιο τον οργανισμό (Jafari & Bidarian, 2012).

2.3. Διαμεσολαβητικός Παράγοντας: Οργανωσιακός Κυνισμός

2.3.1. Η έννοια του Κυνισμού

Ο κυνισμός δεν είναι μία καινούργια έννοια. Οι ρίζες του τοποθετούνται στην αρχαία Ελλάδα, τον 5^ο αιώνα π.Χ., με την ίδρυση της Κυνικής Φιλοσοφικής Σχολής από τον Αντισθένη (Dean et al., 1998). Ήδη, παλαιότερες έρευνες έχουν μελετήσει την παραγωγή κυνικής γνώσης και διάφορα θέματα γύρω από τη στάση του κυνισμού και τις συνέπειές του, τόσο στον οργανισμό όσο και στους ίδιους τους εργαζόμενους (Goldner et al., 1977). Παρά την εκτενή του ιστορία όμως, μόλις τα τελευταία χρόνια ο κυνισμός έχει αναδειχθεί σε κομβικό στοιχείο της βιβλιογραφίας της οργανωσιακής συμπεριφοράς και έχει κερδίσει έδαφος στην έρευνα, ως μία στάση κατευθυνόμενη σε συγκεκριμένο στόχο (Treadway et al., 2004; Kim et al., 2009). Σήμερα πλέον, αποτελεί ένα πολύ ενδιαφέρον θέμα, με πολλές διαφορετικές πτυχές, ειδικά για τον κλάδο των κοινωνικών επιστημών (Cole et al., 2006; Stanley et al., 2005).

Η έννοια του οργανωσιακού κυνισμού περιλαμβάνει όλες εκείνες τις συμπεριφορές που χαρακτηρίζονται από θυμό, απελπισία, απογοήτευση αλλά και μία τάση επιφυλακτικότητας και δυσπιστίας απέναντι σε άτομα, ομάδες, ιδεολογίες, κοινωνικές κοινότητες ή ιδρύματα. Θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μία εχθρική στάση, η οποία οφείλεται στην πεποίθηση ότι ο οργανισμός και οι διοικούντες του πάντα προσπαθούν να ξεγελάσουν τους εργαζόμενους. Έρευνες έχουν αναδείξει ότι ο κυνισμός διαμορφώνεται μέσα από το ίδιο το πλαίσιο εργασίας (Andersson & Bateman, 1997; Wanous et al., 2000; Davis & Gardner, 2004; Bommer et al., 2005). Τα τελευταία χρόνια, η οικονομική κρίση που βιώνουν τα περισσότερα κράτη της Ευρώπης, σε συνδυασμό με την αποκάλυψη διαφόρων εταιρικών σκανδάλων, έχουν

δημιουργήσει το ιδανικό περιβάλλον για την ανάπτυξη του εργασιακού κυνισμού. Η ανάπτυξη της στάσης του κυνισμού αποτελεί άμυνα του εργαζομένου και λειτουργεί ως μία ασπίδα προστασίας εναντίον όλων εκείνων των καταστάσεων που ο εργαζόμενος τις βιώνει ως ψυχολογική απειλή. Ο κυνισμός, συνεπώς επιτρέπει τα άτομα να αποστασιοποιούνται και να παραμένουν αδιάφορα σε καταστάσεις έντονης συναισθηματικής φόρτισης (Cole et al., 2006). Έτσι, ο εργαζόμενος που έχει υιοθετήσει μία κυνική στάση είναι σε μικρότερο βαθμό συνδεδεμένος με τον οργανισμό και η δυσαρέσκεια του αυτή τον κάνει να πιστεύει ότι δε θα παραμείνει για μεγάλο χρονικό διάστημα εκεί (Kim et al., 2009). Άλλωστε, τα υψηλά επίπεδα κυνισμού, έχει επιβεβαιωθεί ότι αυξάνουν την επαγγελματική εξουθένωση (Johnson & O' Leary-Kelly, 2003) καθώς και τα επίπεδα πρόθεσης για αποχώρηση, μειώνουν την επαγγελματική ικανοποίηση, τη δέσμευση και την οργανωσιακή εμπιστοσύνη (Johnson & O' Leary-Kelly, 2003; Treadway et al., 2004; Cole et al., 2006; Chiaburu et al., 2013). Η αντίληψη για κακή οργανωσιακή επικοινωνία, η αίσθηση της άδικης και αγενούς διαπροσωπικής μεταχείρισης και η ύπαρξη διαχειριστικής ανικανότητας είναι ορισμένοι από τους σημαντικότερους παράγοντες που προβλέπεται ότι θα οδηγήσουν σε αύξηση επιπέδων κυνισμού. Μετά από επανειλημμένη έκθεση του υπαλλήλου σε κακοδιαχείριση των διαφόρων προσπαθειών αλλαγής αλλά και σ' ένα δυσάρεστο εργασιακό περιβάλλον, ο εργαζόμενος συσσωρεύει αρνητικά συναισθήματα και μετέχει ευκολότερα σε υποτιμητικές για τον οργανισμό συμπεριφορές (Wanous et al., 1997; Kuo et al., 2014). Τέλος, το χιούμορ και η θετική συμπεριφορά του ηγέτη σε έναν οργανισμό βελτιώνει τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και μετριάξει τον οργανωσιακό κυνισμό (Gkorezis et al., 2014).

2.3.2. Οι διαστάσεις του Οργανωσιακού Κυνισμού

Ο οργανωσιακός κυνισμός, ως μία στάση που διαμορφώνεται από την πίστη, τα συναισθήματα και τις τάσεις συμπεριφοράς, θεωρείται μία αρνητική στάση που περιλαμβάνει τρεις διαφορετικές διαστάσεις : τη γνωστική, τη συναισθηματική και τη συμπεριφορική (Dean et al., 1998; Stanley et al., 2005).

2.3.2.1. Γνωστική Διάσταση

Η γνωστική διάσταση του κυνισμού έγκειται στην έλλειψη πίστης και ειλικρίνειας στον ίδιο τον οργανισμό. Είναι, πιο συγκεκριμένα, η πεποίθηση που δημιουργείται στους εργαζόμενους ότι οι πρακτικές του οργανισμού στερούνται δικαιοσύνης, τιμιότητας και ειλικρίνειας. Οι κυνικοί άνθρωποι θεωρούν ότι οι αρχές αυτές έχουν εξαλειφθεί και έχουν αντικατασταθεί από ανήθικες πράξεις και ανήθικες συμπεριφορές, οι οποίες μάλιστα προβάλλονται και σαν πρότυπα (Dean et al., 1998, Stanley et al., 2005).

2.3.2.2. Συναισθηματική Διάσταση

Στη συναισθηματική διάσταση περιλαμβάνονται οι αντιδράσεις μέσα στον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι που είναι ευαίσθητοι ή συναισθηματικά πιο ευάλωτοι, μέσα από τον κυνισμό, εμφανίζουν ισχυρές συναισθηματικές αντιδράσεις εναντίον του οργανισμού. Οι κυνικοί νιώθουν έντονο θυμό, ασέβεια, δυσφορία ή ακόμη και μίσος όταν αναφέρονται στο εργασιακό τους περιβάλλον (Dean et al., 1998; Stanley et al., 2005).

2.3.2.3. Συμπεριφορική Διάσταση

Τέλος, η συμπεριφορική διάσταση αποτελείται από αρνητικές στάσεις και κριτική διάθεση των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό. Οι κριτικές εκφράσεις απέναντι στον οργανισμό μπορεί να παρουσιαστούν με ποικίλες μορφές π.χ. ως εκφράσεις δυσαρέσκειας για την έλλειψη οργάνωσης ή για την έλλειψη τιμιότητας και ειλικρίνειας (Dean et al., 1998; Stanley et al., 2005).

2.4. Εργασιακές Αντιπαραγωγικές Συμπεριφορές

2.4.1. Εργασιακές στάσεις: θετικές και αρνητικές συμπεριφορές στην εργασία

Οι στάσεις, σύμφωνα με τους Ajzen και Fishbein (2000) είναι καθοριστικοί παράγοντες της συμπεριφοράς, καθώς συνδέονται με την αντίληψη, την προσωπικότητα και τα κίνητρα των ανθρώπων. Οι στάσεις αποτελούνται από

συναισθηματικές, γνωστικές και συμπεριφορικές διαστάσεις (Ajzen & Fishbein, 1975). Το συναισθηματικό στοιχείο συνίσταται στα συναισθήματα του ατόμου απέναντι στο αντικείμενο της στάσης, το γνωστικό στοιχείο είναι η πληροφόρηση που ένα άτομο διαθέτει σχετικά με το αντικείμενο της στάσης και τέλος, η συμπεριφορική διάσταση συνδέεται με τις προθέσεις του ατόμου να εμπλακεί στη μία ή στην άλλη συμπεριφορά (Ajzen & Fishbein, 2000; Ajzen & Fishbein, 1975).

Οι στάσεις είναι μία λειτουργία του τι σκεφτόμαστε και τι αισθανόμαστε. Δηλαδή, οι στάσεις είναι το προϊόν μίας σχετικής πεποίθησης και αξίας και επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ατόμου μόνο στο βαθμό που αυτές επηρεάζουν τις προθέσεις του για δράση (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Μία από τις κυριότερες εργασιακές στάσεις που έχουν μελετηθεί, αποτελεί η εργασιακή ικανοποίηση του ατόμου, η οποία ορίζεται ως το θετικό συναίσθημα που βιώνει το άτομο για την εργασία του και η οποία προκύπτει από μία θετική αξιολόγηση των συστατικών της (Locke, 1976)

Πολλές θεωρίες έχουν αναπτυχθεί γύρω από την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης του ατόμου:

- Πρώτον, η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, η οποία υποστηρίζει ότι οι παράγοντες που οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίηση είναι διαφορετικοί από αυτούς που οδηγούν στην εργασιακή δυσαρέσκεια. Ο Herzberg παρατήρησε ότι οι εσωτερικοί παράγοντες που οδηγούν στην παρακίνηση, όπως η φύση της εργασίας και η ευθύνη γι' αυτή σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση, αντίθετα με τους εξωτερικούς παράγοντες όπως η αμοιβή, οι εργασιακές συνθήκες, οι οποίοι σχετίζονται περισσότερο με την εργασιακή δυσαρέσκεια (Judge, et al., 2001) .
- Δεύτερον, η θεωρία της κοινωνικής επεξεργασίας των πληροφοριών (*social information processing*), η οποία θεωρεί ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι κοινωνικά κατασκευασμένη έννοια, με αποτέλεσμα το άτομο να μην διαμορφώνει άποψη για την εργασία του, μέχρι να ερωτηθεί γι' αυτήν και συνήθως στηρίζεται για τη διαμόρφωση της αυτή σε σχόλια άλλων συναδέλφων (Judge, et al., 2001).
- Τρίτον, η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας, η οποία υποστηρίζει ότι οι εργασίες με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (ταυτότητα της εργασίας,

σημασία της εργασίας, ποικιλία των δεξιοτήτων, αυτονομία και επανατροφοδότηση) οδηγούν σε μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση.

- Μία άλλη, σχετικά πρόσφατη, θεωρία σχετίζεται με τις ατομικές διαφορές. Συγκεκριμένα, υποστηρίζει ότι κάποιοι άνθρωποι έχουν την τάση να ικανοποιούνται πιο εύκολα, ενώ κάποιοι άλλοι να παραπονιούνται ακόμη και σε φαινομενικά εξαιρετικές συνθήκες εργασίας. Επίσης, εκείνοι που έχουν αρνητικά συναισθήματα, δηλαδή είναι περισσότερο κυνικοί και κριτικοί προς τα πράγματα, φαίνεται να είναι συνήθως λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Αντίθετα, ο νευρωτισμός και η προσήνεια καθώς και ο εσωτερικός έλεγχος και η υψηλή αυτοεκτίμηση συνδέονται με υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση (Judge & Bono, 2001).
- Τέλος, η θεωρία του συνδυασμού ατομικών και καταστασιακών παραγόντων (Hulin, Roznowski & Hachiya, 1985), προσβέει ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της σχέσης μεταξύ του τι πιστεύει το άτομο ότι διέθεσε στην εργασία του και το τι αποτέλεσμα εισέπραξε π.χ. χρήματα, προαγωγές, εργασιακές συνθήκες κ.α. Όσο περισσότερο το άτομο εκλαμβάνει ότι εισέπραξε περισσότερα από όσα έχει δώσει, τόσο πιο ικανοποιημένο νιώθει.

Στο σημείο αυτό, είναι σκόπιμο να εξετασθούν οι συνέπειες της ύπαρξης ή της απουσίας εργασιακής ικανοποίησης. Πιο συγκεκριμένα,

- *Εργασιακή απόδοση*: Ενώ είναι αυτονόητο ότι ο ευχαριστημένος εργαζόμενος είναι και αποδοτικός, ωστόσο υπάρχει μία μεταβλητή που φαίνεται να παίζει σημαντικό ρόλο στην παραπάνω σχέση και αυτή είναι η σύνδεση της εργασιακής απόδοσης με τις αμοιβές. Έτσι διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι με χαμηλή επίδοση, που οι αμοιβές τους στηρίχθηκαν στην επίδοση, βελτίωσαν την απόδοσή τους (Iaffaldano & Muchinsky, 1985)
- *Ικανοποίηση από τη ζωή*: Δεδομένου ότι η εργασία αποτελεί σημαντικό κομμάτι της ζωής ενός ατόμου, η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και ικανοποίησης από την προσωπική ζωή είναι κατανοητή. Ωστόσο, οι μελετητές υποστηρίζουν ότι η σχέση αυτή είναι αμοιβαία, που σημαίνει ότι η ικανοποίηση από τη ζωή συμβάλλει στην εργασιακή ικανοποίηση καθώς και η

εργασιακή ικανοποίηση συμβάλλει στην ικανοποίηση από τη ζωή (Judge & Watanabe, 1993).

- *Φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά:* Ο ικανοποιημένος από την εργασία του υπάλληλος φαίνεται ότι είναι διατεθειμένος να μιλήσει θετικά για τον φορέα του, να βοηθήσει όπου χρειάζεται χωρίς να του ζητηθεί και γενικότερα να πάει ένα βήμα παραπέρα από τις επίσημες αρμοδιότητες που του έχουν ανατεθεί (Judge et al, 2001). Σε αυτή τη σχέση σημαντικό ρόλο παίζει η έννοια της δικαιοσύνης στον εργασιακό χώρο. Η εργασιακή ικανοποίηση πλήττεται πολύ όταν ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι εργάζεται σε περιβάλλον όπου κυριαρχεί η αδικία στις αμοιβές, στις προσλήψεις κ.α. Αντίθετα, όταν διαπιστώνει ότι οι διαδικασίες και τα αποτελέσματα είναι δίκαια, τότε αναπτύσσεται εμπιστοσύνη η οποία δημιουργεί τη διάθεση στον εργαζόμενο να προσφέρει κάτι παραπάνω (Williams & Anderson, 1991)
- *Αντιπαραγωγικές εργασιακές συμπεριφορές:* Τέλος, όσο πιο ικανοποιημένος είναι κάποιος από την εργασία του, τόσο λιγότερο θα απουσιάζει αδικαιολόγητα από αυτήν και τόσο λιγότερες πιθανότητες έχει να αποχωρήσει οριστικά, να έρχεται καθυστερημένα και να αποχωρεί πριν τη λήξη του ωραρίου του αδικαιολόγητα (Judge et al, 2001).

2.4.2. Η έννοια των εργασιακών αντιπαραγωγικών συμπεριφορών

Τα τελευταία χρόνια στο χώρο της Ψυχολογίας έχει αναπτυχθεί ιδιαίτερα ο κλάδος της θετικής ψυχολογίας. Η θετική ψυχολογία στηρίζεται στην αρχή ότι η έρευνα και η πρακτική στο χώρο της ανθρώπινης συμπεριφοράς θα πρέπει να απομακρυνθεί από τη μελέτη της ασθένειας και της δυσλειτουργίας και να στραφεί προς ένα περισσότερο αισιόδοξο και θετικό μοντέλο μελέτης των θετικών χαρακτηριστικών των ανθρώπων αλλά και των οργανισμών (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Ωστόσο, πέραν των θετικών οργανωσιακών στάσεων και συμπεριφορών, όπως αναλύθηκαν παραπάνω, μία ιδιαίτερη κατηγορία συμπεριφορών, οι οποίες συχνά κάνουν την εμφάνισή τους μέσα στο εργασιακό περιβάλλον είναι οι αποκλίνουσες και αντιπαραγωγικές εργασιακές συμπεριφορές (counterproductive work behaviors). Οι εργασιακές αυτές παρεκκλίσεις θα μπορούσαν να οριστούν ως οι εκούσιες συμπεριφορές των μελών ενός οργανισμού, οι οποίες παραβιάζουν σημαντικούς

οργανωτικούς κανόνες και απειλούν την απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού και των μελών του (Kaplan, 1975; Robinson & Bennet, 1995). Παραδείγματα τέτοιων συμπεριφορών αποτελούν :

- ο εκφοβισμός (ή ψυχολογική παρενόχληση). Ως εκφοβισμός ορίζεται η κατάσταση όπου ένα άτομο για ένα χρονικό διάστημα αντιλαμβάνεται ότι είναι αποδέκτης επίμονων αρνητικών ενεργειών από ένα άλλο ή άλλα άτομα και ο ίδιος έχει δυσκολία στο να προστατέψει τον εαυτό του από τις ενέργειες αυτές (Einarsen & Skogstad, 1996)

- η σεξουαλική παρενόχληση, η οποία περιλαμβάνει μη καλοδεχούμενες σεξουαλικού τύπου απαιτήσεις και λεκτική ή άλλη συμπεριφορά σεξουαλικής φύσης (Willness, Steel & Lee, 2007)

- οι απουσίες, οι αργοπορίες, οι πρόωρες αποχωρήσεις κ.α., οι οποίες αποτελούν τεράστιο κόστος και προκαλούν πολλά προβλήματα στην εργασία. Οι συχνές και αδικαιολόγητες απουσίες μπορεί να είναι σημάδι ότι ο εργαζόμενος επιθυμεί να απομακρύνεται από τις εργασιακές συνθήκες που του προκαλούν αρνητικά συναισθήματα και δυσαρέσκεια. Η επιχείρηση όμως καλείται να αντιμετωπίσει σοβαρά προβλήματα στην καθημερινή της λειτουργία, καθώς η ροή των εργασιών της διακόπτεται, οι αποφάσεις συνεχώς αναβάλλονται, οι πελάτες δεν εξυπηρετούνται κ.α. Σε πολλές περιπτώσεις δε, οι απουσίες και οι καθυστερήσεις προκαλούν σοβαρά προβλήματα με αντίκτυπο στην ποσότητα και την ποιότητα της παραγωγής (Robbins & Judge, 2007)

Οι αντιδεοντολογικές και παράνομες αυτές συμπεριφορές επηρεάζουν άμεσα το εργασιακό κλίμα ενός οργανισμού και μπορούν να αποβούν καταστροφικές τόσο για τον ίδιο τον οργανισμό όσο και για τα μέλη του (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

2.4.3. Είδη αντιπαραγωγικών συμπεριφορών

Οι αντιπαραγωγικές συμπεριφορές έχουν ως κοινό παρονομαστή το γεγονός ότι είναι εκούσιες και βλάπτουν ή μπορούν να βλάψουν τον οργανισμό και τα μέλη του (Spector & Fox, 2005). Έχουν μελετηθεί υπό διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις, ως μορφή επιθετικότητας (Douglas & Martinko, 2001; Fox & Spector, 1999; Neuman & Baron, 1997; O'Leary-Kelly, Griffin, & Glew, 1996), αποκλίνουσας συμπεριφοράς (Hollinger, 1986; Robinson & Bennett, 1995), αντιποίνων (Skarlicki & Folger, 1997),

εκδίκησης (Bies, Tripp, & Kramer, 1997). Από τις διάφορες έρευνες που έχουν γίνει, προέκυψαν δύο βασικά κριτήρια βάσει των οποίων μπορούν να διακριθούν οι αντιπαραγωγικές συμπεριφορές που εκδηλώνονται στο χώρο εργασίας:

- Με κριτήριο τη βαρύτητα της ενέργειας διακρίνονται: (α) στις σοβαρές αποκλίνουσες συμπεριφορές (σεξουαλική παρενόχληση, κλοπή, υπεξαίρεση κλπ) και (β) στις αντιπαραγωγικές συμπεριφορές ήσσονος σημασίας (καθυστερημένη προσέλευση, πρόωγη αποχώρηση, κριτική συναδέλφων κλπ) ,

- Με το κριτήριο τον κατεύθυνσή τους διακρίνονται (α) σε συμπεριφορές που προσανατολίζονται απευθείας στον οργανισμό (παραβίαση κανόνων, κριτική του ίδιου του οργανισμού, άρνηση προσπάθειας κλπ) και (β) σε συμπεριφορές που προσανατολίζονται προς τους συναδέλφους (λεκτική βία, , προσπάθεια να βλάψεις το συνάδελφο κ.λπ) (Robinson & Bennett, 1995).

Αν και τα τελευταία χρόνια, οι αντιπαραγωγικές εργασιακές συμπεριφορές έχουν απασχολήσει πολλούς ερευνητές, εντούτοις λίγες προσπάθειες έχουν γίνει για την ταξινόμηση των συμπεριφορών αυτών σε κατηγορίες και τη δημιουργία μίας τυπολογίας, η οποία να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο για συστηματική μελέτη των αποκλίνουσων συμπεριφορών στο χώρο της εργασίας. Έρευνες έχουν αναπτύξει τρόπους μέτρησης των συμπεριφορών αυτών (Rushton, Brainerd, & Pressley, 1983), ενώ ελάχιστες φορές επιχειρήθηκε να ταξινομηθεί η αποκλίνουσα συμπεριφορά των εργαζομένων π.χ. δημιουργώντας μία λίστα με αξιόποινες πράξεις που συνήθως τελούνται μέσα σε οργανισμούς (Redeker, 1989). Μία σημαντική προσπάθεια καταγραφής ποικίλων παραβατικών συμπεριφορών έγινε από τον Rich (1992), ενώ, αργότερα το 1995, μία ολοκληρωμένη μελέτη των Robinson & Bennett (1995), κατέταξε τις αντιπαραγωγικές συμπεριφορές σε κατηγορίες τονίζοντας τις ομοιότητες και τις διαφορές τους καθώς και τις βασικές τους διαστάσεις. Έτσι, αναπτύχθηκαν δύο κλίμακες μέτρησης των αντιπαραγωγικών συμπεριφορών, μία πρώτη κλίμακα για τις αποκλίνουσες συμπεριφορές που στρέφονται στον ίδιο τον οργανισμό και μία δεύτερη κλίμακα για τις συμπεριφορές εκείνες που είναι άμεσα επιβλαβείς για τα άτομα που εργάζονται μέσα στον οργανισμό (Bennett & Robinson, 2000). Τέλος, οι Fox, Spector and Miles (2001), δημιούργησαν μία ολοκληρωμένη λίστα αντιπαραγωγικών συμπεριφορών, τις οποίες συγκέντρωσαν από προηγούμενες έρευνες των Fox and Spector (1999), Hollinger (1986), Robinson & Bennett (1995), Knorz and Zapf (1996) και Skarlicki and Folge (1997).

2.4.4. Αίτια αντιπαραγωγικών συμπεριφορών

Όσον αφορά τις αιτίες των αντιπαραγωγικών συμπεριφορών πραγματοποιήθηκαν πολυάριθμες έρευνες, οι περισσότερες από τις οποίες επικεντρώθηκαν σε μεμονωμένους παράγοντες.

Η απουσία εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί μία από τις κυριότερες αιτίες που οδηγεί τον εργαζόμενο στην εκδήλωση αντιπαραγωγικής εργασιακής συμπεριφοράς π.χ. αδικαιολόγητη απουσία, πρόωρη οριστική αποχώρηση, καθυστερημένη προσέλευση (Judge et al, 2001). Στην έλλειψη οργανωσιακής δέσμευσης, επίσης, οφείλονται πολλές φορές οι αποκλίνουσες εργασιακές συμπεριφορές, καθώς ο εργαζόμενος δεν νιώθει ιδιαίτερα «δεμένος» με τον οργανισμό και δεν έχει τη διάθεση να καταβάλει σοβαρές προσπάθειες για την ευημερία αυτού (Mowday, Porter & Steers, 1982). Περαιτέρω, σημαντική γενεσιουργός αιτία της αποκλίνουσας συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας έχει αποδειχτεί ότι αποτελεί η πεποίθηση ότι η εργασία δε διέπεται από ένα αξιοκρατικό σύστημα (Alias & Rasdi, 2015). Επιπλέον, έρευνες έχουν καταδείξει ότι το εργασιακό άγχος αποτελεί σοβαρή αιτία αποκλίνουσας εργασιακής συμπεριφοράς (Dunlop & Lee, 2004; Tepper, 2000). Τέλος, τα στοιχεία της προσωπικότητας και συγκεκριμένα το Μοντέλο των Πέντε Μεγάλων (Παραγόντων) (Big Five Model) η εξωστρέφεια, η συναισθηματική σταθερότητα, η συμπαθητικότητα, η ευσυνειδησία και η δεκτικότητα στην εμπειρία (Jensen & Patel, 2011) αλλά και οι στρεσογόνες συνθήκες εργασίας (Hershcovis et al., 2007; Robinson & Bennett, 1995) είναι ορισμένες από τις αιτίες που έχουν αποδειχθεί ότι σχετίζονται άμεσα με τις αντιπαραγωγικές εργασιακές συμπεριφορές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

3.1. Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό χρήζει ιδιαίτερης προσοχής, καθώς διαμορφώνονται και αναλύονται οι υποθέσεις της εμπειρικής έρευνας που διεξήχθη για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας. Πολλές είναι οι μελέτες που έχουν ασχοληθεί με την επίδραση της οργανωσιακής δικαιοσύνης στην εκδήλωση αντιπαραγωγικών εργασιακών συμπεριφορών, όμως καμία προηγούμενη μελέτη δεν έχει συμπεριλάβει στην έρευνά της τον κυνισμό ως διαμεσολαβητικό παράγοντα στην παραπάνω σχέση. Έτσι, παρά το γεγονός ότι υπάρχουν θεωρητικές βάσεις για τη σχέση μεταξύ των δύο πρώτων μεταβλητών, ήτοι της οργανωσιακής δικαιοσύνης και της αποκλίνουσας εργασιακής συμπεριφοράς, εντοπίστηκε ο παράγοντας του κυνισμού, ο οποίος υποθέτουμε ότι μπορεί να διαδραματίσει διαμεσολαβητικό ρόλο και να εξηγήσει καλύτερα την εν λόγω σχέση.

Αρχικά, γίνεται η υπόθεση ότι η οργανωσιακή δικαιοσύνη μειώνει την αίσθηση του κυνισμού απέναντι στον οργανισμό που διακατέχει τον εργαζόμενο. Στη συνέχεια υποθέτουμε ότι η μεταβλητή του οργανωσιακού κυνισμού σχετίζεται άμεσα με την εκδήλωση αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς. Τέλος, διαμορφώνεται η υπόθεση ότι η οργανωσιακή δικαιοσύνη επηρεάζει αρνητικά την εκδήλωση αντιπαραγωγικών συμπεριφορών μέσω του παράγοντα του κυνισμού.

3.2. Οργανωσιακή Δικαιοσύνη και Οργανωσιακός Κυνισμός

Ο κυνισμός αποτελεί έναν παράγοντα που έχει αρχίσει να μελετάται εντονότερα τα τελευταία χρόνια. Ωστόσο, ο τρόπος που εισάγεται στο θεωρητικό μοντέλο της παρούσας έρευνας, όπως θα φανεί και από τις υπόλοιπες υποθέσεις, διαφοροποιείται από τις προηγούμενες μελέτες. Στη συγκεκριμένη παράγραφο επιχειρείται να υποστηριχθεί η σχεσιακή σύνδεση της οργανωσιακής δικαιοσύνης με τον οργανωσιακό κυνισμό.

Αρχικά, ο Greenberg (1988) υποστήριξε ότι η οργανωσιακή δικαιοσύνη αναφέρεται στις αντιλήψεις των εργαζομένων για το βαθμό στον οποίο τυγχάνουν δίκαιης μεταχείρισης μέσα στον οργανισμό. Όπως προαναφέρθηκε, οι τύποι της

οργανωσιακής δικαιοσύνης που έχουν μελετηθεί περισσότερο, είναι: η διανεμητική, η διαδικαστική και η διαδραστική. Και οι τρεις μορφές δικαιοσύνης σχετίζονται με μία σειρά από θετικά αποτελέσματα, μεταξύ των οποίων συμπεριλαμβάνονται η μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση, η εργασιακή δέσμευση και η εμπιστοσύνη στον οργανισμό (Colquitt et al., 2001). Επειδή, οι αντιλήψεις για ύπαρξη δικαιοσύνης ενισχύουν την εργασιακή δέσμευση και την εμπιστοσύνη στον οργανισμό, ταυτόχρονα μειώνουν τον κυνισμό του εργαζομένου απέναντι στον οργανισμό, δεδομένης της σχέσης μεταξύ εμπιστοσύνης στον οργανισμό και κυνισμού (Dean et al., 1998; Reichers et al., 1997). Την ισχυρή αυτή, αρνητική συσχέτιση μεταξύ εμπιστοσύνης στον οργανισμό και κυνισμού απέδειξε και η μετα-ανάλυση των Chiaburu et al. (2013). Συγκεκριμένα, οι Chiaburu et al. (2013), μελέτησαν τις διαφορετικές επιπτώσεις του κυνισμού και της εμπιστοσύνης στον οργανισμό στα εργασιακά αποτελέσματα και τον τρόπο που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή δέσμευση, την εκτέλεση της εργασίας κ.α.

Ακόμη, σύμφωνα με τον Andersson (1996), οι αντιλήψεις για κακή οργανωσιακή επικοινωνία, η άδικη και αγενής διαπροσωπική μεταχείριση, η διαχειριστική ανικανότητα και οι οργανωσιακές αλλαγές αποτελούν σημαντικούς παράγοντες, οι οποίοι προβλέπεται ότι θα οδηγήσουν σε αύξηση των επιπέδων επαγγελματικού κυνισμού. Η συνεχής και επανειλημμένη έκθεση σε κακοδιαχείριση των προσπαθειών αλλαγής και ένα δυσάρεστο περιβάλλον εργασίας, προκαλούν συσσωρευμένα αρνητικά συναισθήματα στους εργαζόμενους και τους ωθούν ώστε να συμμετέχουν σε υποτιμητική προς τον οργανισμό συμπεριφορά (Kuo et al., 2014).

Τέλος, τον αρνητικό συσχετισμό της αντίληψης περί ύπαρξης δικαιοσύνης με τον οργανωσιακό κυνισμό απέδειξαν οι Chiaburu et al. (2013) στη μετα-ανάλυσή τους σχετικά με τις αιτίες του οργανωσιακού κυνισμού, όπου χαρακτηριστικά αναφέρουν ότι, το χαμηλό επίπεδο διανεμητικής, διαδικαστικής και διαδραστικής δικαιοσύνης σχετίζεται με τις αρνητικές αντιδράσεις προς τον οργανισμό. Κατ' επέκταση η απουσία δικαιοσύνης (ή το χαμηλό επίπεδο) οδηγεί τους εργαζόμενους να αναπτύξουν μία κυνική, αρνητική στάση απέναντι στον οργανισμό.

Με βάση τα παραπάνω καταλήγουμε στην :

Υπόθεση 1: Η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη συσχετίζεται αρνητικά με τον οργανωσιακό κυνισμό.

3.3. Οργανωσιακός Κυνισμός και Εργασιακές Αντιπαραγωγικές Συμπεριφορές

Έχοντας υποθέσει ότι η οργανωσιακή δικαιοσύνη επιδρά αρνητικά στο αίσθημα κυνισμού του εργαζόμενου, θα προσπαθήσουμε να ερευνήσουμε εάν αυτό επενεργεί θετικά στην εκδήλωση αντιπαραγωγικών συμπεριφορών στο χώρο εργασίας. Κάτι τέτοιο όμως προϋποθέτει την ύπαρξη σχέσης μεταξύ των μεταβλητών του κυνισμού και της εκδήλωσης αντιπαραγωγικής εργασιακής συμπεριφοράς.

Ως αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά έχει οριστεί, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η εκούσια συμπεριφορά των μελών ενός οργανισμού, η οποία παραβιάζει σημαντικούς οργανωτικούς κανόνες και απειλεί την απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού και των μελών του (Kaplan, 1975; Robinson & Bennet, 1995).

Από έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί σχετικά με τις αιτίες της εκδήλωσης εργασιακών αποκλίνουσων συμπεριφορών, επιβεβαιώνεται ότι τα υψηλά επίπεδα οργανωσιακού κυνισμού αυξάνουν την επαγγελματική εξουθένωση (Johnson & O'LearyKelly, 2003), και τα επίπεδα πρόθεσης για αποχώρηση, ενώ μειώνουν την επαγγελματική ικανοποίηση, τη δέσμευση και την οργανωσιακή εμπιστοσύνη (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003; Treadway et al., 2004; Cole et al., 2006; Chiaburu et al., 2013). Αντίθετα, όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται θετικά απέναντι στον οργανισμό, είναι πολύ πιθανόν να συμμετάσχουν και σε πράξεις που αντανακλούν αυτή τη θετική στάση (Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004). Οι Colbert et al., (2004) απέδειξαν ότι τα συναισθήματα των εργαζομένων περί υψηλής οργανωσιακής υποστήριξης σχετίζονται αρνητικά με τις εργασιακές αποκλίνουσες συμπεριφορές. Ενώ, το αίσθημα της απογοήτευσης και της αδικίας είναι βασικοί προγνωστικοί παράγοντες παραβατικότητας των εργαζομένων (Greenberg & Alge, 1998; Spector, 1997). Τέλος, τα άτομα που αισθάνονται υψηλά επίπεδα κυνισμού είναι απογοητευμένα και πιστεύουν ότι ο εργοδότης τους τα εκμεταλλεύεται και ενδιαφέρεται μόνο για το ατομικό του συμφέρον (Wilkerson et al., 2008). Σε απάντηση αυτής της αίσθησης είναι πιθανή η εκδήλωση αντιπαραγωγικών συμπεριφορών όπως η παραίτηση από την προσπάθεια, η αγένεια απέναντι στους συναδέλφους κ.α. (Randy Evans et al., 2010).

Όλα τα παραπάνω αποτέλεσαν την αιτία για να συνταχθεί η ακολουθεί δεύτερη ερευνητική υπόθεση:

Υπόθεση 2: Ο οργανωσιακός κυνισμός των εργαζομένων συσχετίζεται θετικά με την εκδήλωση αντιπαραγωγικών εργασιακών συμπεριφορών.

3.4. Οργανωσιακή Δικαιοσύνη, Οργανωσιακός Κυνισμός και Εργασιακές Αντιπαραγωγικές Συμπεριφορές

Στην παράγραφο που ακολουθεί παρουσιάζεται η κύρια υπόθεση της εμπειρικής έρευνας. Συγκεκριμένα, υποστηρίζεται θεωρητικά η υπόθεση ότι η οργανωσιακή δικαιοσύνη επιδρά αρνητικά πάνω στην εκδήλωση αντιπαραγωγικών εργασιακών συμπεριφορών, μέσω του παράγοντα του οργανωσιακού κυνισμού.

Σύμφωνα με τη θεωρία της δικαιοσύνης (Adams, 1965) ο κάθε εργαζόμενος μιας επιχείρησης επιθυμεί να έχει την ίδια αντιμετώπιση με τους συναδέλφους του, έτσι συγκρίνει τη δική του συνεισφορά σε σχέση με τις απολαβές του, με τη συνεισφορά και τις απολαβές των συναδέλφων του ή άλλων εργαζομένων εντός ή εκτός της επιχείρησης (Μπουραντάς, 2002). Κατά τον Adams αδικία (inequity) υπάρχει, όταν ένα άτομο αντιλαμβάνεται ότι οι συνεισφορές του (δίνει) ως προς τις απολαβές του (παίρνει) σε σχέση με αυτές των συναδέλφων του δεν είναι ίδιες.

Η αντίληψη περί ύπαρξης δικαιοσύνης έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει τόσο την ικανοποίηση από την εργασία (Masterson et al., 2000) και τη θετική στάση των εργαζομένων (Masterson et al., 2000) όσο και τις αντιπαραγωγικές εργασιακές συμπεριφορές (Conlon et al., 2005). Όταν οι άνθρωποι αντιμετωπίζονται με αδικία σε έναν οργανισμό, θα ανταποδώσουν είτε «από το κακό, καλό» είτε «οφθαλμό αντί οφθαλμού και οδόντα αντί οδόντος». Σε αντίθεση με τα άτομα που ακολουθούν την πρώτη στρατηγική, τα άτομα που ακολουθούν τη δεύτερη είναι πιο επιρρεπή στο να ενεργούν πράξεις επιζήμιες για τον οργανισμό π.χ. αποκλίνουσες εργασιακές συμπεριφορές (Mingzheng W. et al., 2014). Οι Spector και Fox (2005) επεσήμαναν ότι η οργανωσιακή αδικία στο χώρο εργασίας είναι ένας από τους πιο συνηθισμένους στρεσογόνους παράγοντες, η οποία προκαλεί αρνητικά συναισθήματα στον εργαζόμενο π.χ. θυμό, άγχος, κατάθλιψη κ.α. Προκειμένου, λοιπόν, ο εργαζόμενος να απελευθερωθεί από τα αρνητικά αυτά συναισθήματα και να εκφράσει τη δυσαρέσκεια του, ενδεχομένως να προσπαθήσει να εκδικηθεί τον οργανισμό ή να εκδηλώσει αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά (Greenberg, 1990; Skarlicki, et al., 1999; Spector & Fox, 2005).

Ο ρόλος του οργανωσιακού κινισμού διαφαίνεται ιδιαίτερα σημαντικός στην παραπάνω σχέση καθώς, όπως έχει υποστηριχθεί, τα άτομα που αισθάνονται υψηλά επίπεδα κινισμού νιώθουν απογοητευμένα (Wilkerson et al., 2008) και σε απάντηση αυτής της αίσθησης, είναι πιθανή η εκδήλωση αντιπαραγωγικών συμπεριφορών (Randy Evans et al., 2010).

Η παραπάνω ανάλυση μας οδηγεί στην πεποίθηση ότι η οργανωσιακή δικαιοσύνη επιδρά αρνητικά στην εκδήλωση εργασιακών αντιπαραγωγικών συμπεριφορών. Συγκεκριμένα με βάση την ανάλυση που προηγήθηκε υποθέτουμε ότι ο οργανωσιακός κινισμός μπορεί να λειτουργήσει ως διαμεσολαβητής στην αρνητική σχέση μεταξύ οργανωσιακής δικαιοσύνης και εργασιακών αντιπαραγωγικών συμπεριφορών. Η ύπαρξη δικαιοσύνης στον εργασιακό χώρο δημιουργεί ασφάλεια και οδηγεί τους εργαζόμενους στην υιοθέτηση μίας θετικής στάσης απέναντι στον οργανισμό, απομακρύνοντας ταυτόχρονα το ενδεχόμενο να γίνουν κινικοί. Αποφεύγοντας, συνεπώς οι εργαζόμενοι την κινική στάση, μειώνονται οι πιθανότητες να εκδηλώσουν αποκλίνουσες συμπεριφορές στο χώρο της εργασίας.

Βάσει της παραπάνω ανάλυσης, προκύπτει η εξής υπόθεση:

Υπόθεση 3: Ο οργανωσιακός κινισμός διαμεσολαβεί στην αρνητική συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής δικαιοσύνης και την εκδήλωση αντιπαραγωγικών εργασιακών συμπεριφορών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

4.1. Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο περιγράφεται η ερευνητική διαδικασία που εφαρμόστηκε προκειμένου να ελεγχθούν οι υποθέσεις της παρούσας εργασίας. Αρχικά, προσδιορίζεται η μεθοδολογία στην οποία βασίστηκε η έρευνα και στη συνέχεια παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά του δείγματος της έρευνας, της διαδικασίας συλλογής των δεδομένων και τέλος των κλιμάκων μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν για την αξιολόγηση των αντιλήψεων των εργαζομένων αναφορικά με τις υπό εξέταση μεταβλητές.

Από την μελέτη της ειδικής αρθρογραφίας διαπιστώθηκε ότι η μελέτη της οργανωσιακής δικαιοσύνης βασίζεται στη θετική προσέγγιση της κοινωνικής πραγματικότητας και στη χρήση ποσοτικών εργαλείων μέτρησης. Το ίδιο ισχύει και για τις άλλες δύο μεταβλητές του μοντέλου της παρούσας έρευνας, οι οποίες επίσης προσεγγίζονται μέσω της ίδιας μεθόδου. Συνεπώς για τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας εφαρμόστηκε η ποσοτική μέθοδος με τη χρήση ερωτηματολογίων αυτό- αναφοράς. Για τη μέτρηση των μεταβλητών χρησιμοποιήθηκαν κλίμακες μέτρησης από ήδη υπάρχουσες επιστημονικές εργασίες, οι οποίες προσαρμόστηκαν στην ελληνική γλώσσα με τη μέθοδο της διπλής μετάφρασης. Τέλος, το ερωτηματολόγιο, που διανεμήθηκε είχε τη μικρότερη δυνατή έκταση, έτσι ώστε να μη κουράσει τους ερωτώμενους.

4.2. Δείγμα και διαδικασία συλλογής δεδομένων

Το ερευνητικό δείγμα που χρησιμοποιήθηκε αποτελείται από 190 εργαζόμενους στην 3^η Υγειονομική Περιφέρεια Μακεδονίας, στην 4^η Υγειονομική Περιφέρεια Μακεδονίας και Θράκης καθώς και σε τρία Νοσοκομεία της Θεσσαλονίκης, το Γενικό Νοσοκομείο «Γ. Παπανικολάου», το Γενικό Νοσοκομείο «Γ. Γεννηματάς και το Γενικό Νοσοκομείο «Ο Άγιος Δημήτριος».

Η έρευνα έλαβε χώρα κατά τους μήνες Δεκέμβριο 2015 έως και το Φεβρουάριο του 2016. Η διανομή των ερωτηματολογίων διεξήχθη με τη βοήθεια των υπευθύνων ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών, οι οποίοι μοιράσανε και συλλέξανε τις

απαντήσεις των εργαζομένων. Τα ερωτηματολόγια, τα οποία ήταν ανώνυμα συγκεντρώθηκαν με μυστικότητα και οι απαντήσεις αντιμετωπίστηκαν με απόλυτη εχεμύθεια.

Συνολικά διανεμήθηκαν 250 ερωτηματολόγια, εκ των οποίων συμπληρώθηκαν επαρκώς 190, με αποτέλεσμα το ποσοστό ανταπόκρισης να ανέρχεται σε 76%. Τα μη επαρκώς συμπληρωμένα ερωτηματολόγια δε χρησιμοποιήθηκαν. Από μία πρώτη μελέτη των προσωπικών στοιχείων των ερωτηθέντων θα πρέπει να επισημανθούν τα εξής: Το ποσοστό των ανδρών του δείγματος ήταν 41,6 %, ενώ των γυναικών ήταν 58,4 %. Το 14,7 % των ερωτηθέντων ήταν έως 35 χρονών, το 65,8 % ήταν από 36 έως 50 ετών και το 19,5 % των ερωτηθέντων ήταν πάνω από 51 χρονών. Επίσης αρκετά μεγάλο μέρος (62,6 %) ήταν απόφοιτοι ΤΕΙ/ΑΕΙ, ενώ η πλειοψηφία 53,2 % είχαν επαγγελματική εμπειρία πάνω από 15 χρόνια. Τέλος, το 61,6 % εργαζόταν στον παρόν οργανισμό λιγότερο από 10 χρόνια, ενώ αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι 77,4 % των ερωτηθέντων ήταν υπάλληλοι και μόλις το 15,2 % του δείγματος κατείχαν θέσεις προϊσταμένου ή διευθυντή. Αναλυτικά, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του συνολικού δείγματος παρουσιάζονται στον πίνακα Α1 (βλ Παράρτημα Α.)

4.3. Κλίμακες μέτρησης

Παρακάτω αναλύονται οι ερωτήσεις που συμπεριλήφθηκαν για να εξεταστούν τα δημογραφικά και τα εργασιακά στοιχεία των ερωτηθέντων, καθώς επίσης και οι κλίμακες μέτρησης των παραγόντων της έρευνας, ενώ ολόκληρο το ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε, παρατίθεται στο Παράρτημα Β.

Δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από προσωπικές ερωτήσεις σχετικά με τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων. Πιο συγκεκριμένα οι ερωτήσεις πάνω στα δημογραφικά στοιχεία αφορούν το φύλο των ερωτηθέντων (1= Άντρας και 2= Γυναίκα), την ηλικία τους και το επίπεδο εκπαίδευσης τους (1= Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου, 2= Απόφοιτος ΤΕΙ, 3= Απόφοιτος ΑΕΙ, 4= Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου και 5= Άλλο). Ο δεύτερος

άξονας των προσωπικών ερωτήσεων αφορά στην εργασία των ερωτηθέντων. Η πρώτη ερώτηση αφορά το χρόνο επαγγελματικής εμπειρίας και η δεύτερη το χρόνο προϋπηρεσίας στον παρόντα οργανισμό. Ακολουθεί η ερώτηση σχετικά με τη θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες στον παρόντα οργανισμό (1= Υπάλληλος, 2= Διευθυντής, 3 Προϊστάμενος και 4= Άλλο) και η συγκέντρωση των δημογραφικών στοιχείων ολοκληρώνεται με την τελευταία ερώτηση σχετικά με το Τμήμα/Υπηρεσία που εργάζονται οι ερωτηθέντες (1= Ιατρική Υπηρεσία, 2= Διοικητική Υπηρεσία, 3= Νοσηλευτική Υπηρεσία και 4= Άλλο).

Οργανωσιακή δικαιοσύνη

Η οργανωσιακή δικαιοσύνη μετρήθηκε με μία κλίμακα μέτρησης αποτελούμενη από πέντε ερωτήσεις που έχει σχεδιαστεί και εδραιωθεί από τους Niehoff και Moorman (1993). Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν είναι οι παρακάτω: «Οι αποφάσεις στον οργανισμό που εργάζομαι, λαμβάνονται από τη Διοίκηση με αμερόληπτο τρόπο», «Στον οργανισμό που εργάζομαι, η Διοίκηση πριν πάρει αποφάσεις λαμβάνει υπόψη της τη γνώμη των εργαζομένων», «Στον οργανισμό που εργάζομαι, η Διοίκηση, για να λάβει μία απόφαση, συλλέγει ακριβείς και πλήρεις πληροφορίες», «Η Διοίκηση διευκρινίζει τις αποφάσεις της και παρέχει πρόσθετες πληροφορίες, όταν αυτό ζητηθεί από τους εργαζομένους», «Στον οργανισμό που εργάζομαι, όλες οι αποφάσεις εφαρμόζονται με συνέπεια προς όλους τους εργαζομένους που πλήττονται».

Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να εκφράσουν το βαθμό διαφωνίας-συμφωνίας τους με τις απόψεις μίας πενταβάθμιας κλίμακας τύπου Likert, δηλαδή από 1 (διαφωνώ) έως το 5 (συμφωνώ). Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός τόσο μεγαλύτερος είναι και ο βαθμός κατά τον οποίο το άτομο έχει την πεποίθηση ότι ο χώρος εργασίας του διέπεται από οργανωσιακή δικαιοσύνη. Η τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach alpha για τη συγκεκριμένη κλίμακα ήταν 0.88. Η κλίμακα μέτρησης της συγκεκριμένης μεταβλητής αποτυπώνεται στις ερωτήσεις 1 έως 5 του ερωτηματολογίου (βλ. παράρτημα Β).

Κυνισμός

Ο κυνισμός που αισθάνονται οι ερωτηθέντες μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον, μετρήθηκε με τέσσερις διατυπώσεις βάση της κλίμακας Kim et al. (2009).

Χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις όπως: «Πιστεύω ότι η ανώτατη διοίκηση του οργανισμού/επιχείρησης λέει κάτι και κάνει κάτι άλλο», «Οι πολιτικές, οι στόχοι και οι πρακτικές της ανώτατης διοίκησης του οργανισμού/επιχείρησης φαίνεται να μην έχουν πολλά κοινά», «Όταν η ανώτατη διοίκηση του οργανισμού/επιχείρησης λέει ότι θα προβεί σε κάποιες ενέργειες, αμφιβάλλω αν πραγματικά θα το κάνει», «Η ανώτατη διοίκηση του οργανισμού/επιχείρησης προσδοκεί κάτι από εμάς, αλλά επιβραβεύει κάτι άλλο».

Οι ερωτηθέντες και εδώ κλήθηκαν να εκφράσουν το βαθμό διαφωνίας-συμφωνίας τους με τις απόψεις της κλίμακας Likert, δηλαδή από 1 (διαφωνώ) έως το 5 (συμφωνώ). Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός που προκύπτει, τόσο μεγαλύτερη είναι και η αίσθηση του κυνισμού που νιώθει το άτομο στο χώρο εργασίας του. Η τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach alpha για τη συγκεκριμένη κλίμακα ήταν 0.84. Η κλίμακα μέτρησης της συγκεκριμένης μεταβλητής αντιστοιχεί στις ερωτήσεις 6 έως 9 του ερωτηματολογίου (βλ. παράρτημα Β).

Εργασιακές Αντιπαραγωγικές Συμπεριφορές

Οι εργασιακές αντιπαραγωγικές συμπεριφορές που εκδηλώνουν οι ερωτηθέντες μετρήθηκαν με τρεις ερωτήσεις από την κλίμακα μέτρησης των Dalal et al (2009): «Ξοδεύω χρόνο σε εργασίες που δε σχετίζονται με τη δουλειά μου», «Κριτικάρω τις πολιτικές που εφαρμόζει ο οργανισμός που εργάζομαι», «Μιλώ άσχημα μπροστά σε τρίτους για τον οργανισμό που εργάζομαι». Οι ερωτηθέντες εδώ κλήθηκαν να εκφράσουν το βαθμό συχνότητας που βιώνουν αυτό που περιγράφει η κάθε άποψη, δηλαδή από 1 (πολύ σπάνια) έως το 5 (πολύ συχνά). Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός, τόσο μεγαλύτερη είναι και η συχνότητα με την οποία το άτομο εκδηλώνει εργασιακές αντιπαραγωγικές συμπεριφορές. Η τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach alpha για τη συγκεκριμένη κλίμακα ήταν 0.44. Οι συγκεκριμένες διατυπώσεις αποτυπώνονται στις ερωτήσεις 9 έως 11 του ερωτηματολογίου (βλ. παράρτημα Β).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ – ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

5.1. Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται και αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε. Η επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων στο ερωτηματολόγιο, έγινε με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος IBM SPSS Statistics Έκδοση 20.0. Στην αρχή παρουσιάζεται η παραγοντική ανάλυση (factor analysis) των ερωτήσεων μέτρησης των μεταβλητών, καθώς και ο έλεγχος αξιοπιστίας τους. Ακολούθως, αναφέρονται τα περιγραφικά στατιστικά και οι συσχετίσεις τους. Τέλος, περιγράφεται η ανάλυση παλινδρόμησης με τη βοήθεια της οποίας ελέγχθηκαν οι ερευνητικές υποθέσεις της παρούσας διατριβής.

5.2. Παραγοντική ανάλυση

Στη συγκεκριμένη παράγραφο παρουσιάζεται η παραγοντική ανάλυση των ερωτήσεων μέτρησης και ο έλεγχος αξιοπιστίας τους. Αρχικά, για την καλύτερη επεξεργασία των δεδομένων του ερωτηματολογίου, κρίθηκε απαραίτητο να πραγματοποιηθεί μία παραγοντική ανάλυση των ερωτήσεων μέτρησης των τριών βασικών μεταβλητών.

Πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της ανάλυσης των βασικών συνιστωσών (principal component analysis) με ορθογώνια περιστροφή των αξόνων με τη μέθοδο Varimax, όπου ορίστηκαν τρεις παράγοντες που αντιπροσωπεύουν τις τρεις μεταβλητές (οργανωσιακή δικαιοσύνη, κινισμός και εργασιακές αντιπαραγωγικές συμπεριφορές). Όλες οι ερωτήσεις φόρτωσαν σημαντικά στους αντίστοιχους παράγοντες. Τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης απεικονίζονται στον παρακάτω πίνακα.

Έπειτα, τα εργαλεία μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα μελέτη υποβλήθηκαν σε ανάλυση αξιοπιστίας. Η έννοια της αξιοπιστίας αναφέρεται στο βαθμό που ένας παράγοντας μετράει με συνέπεια αυτό που σκοπεύει να μετρήσει (Hair et al., 1998). Η αξιοπιστία του κάθε παράγοντα ελέγχθηκε με το δείκτη Cronbach Alpha, ο οποίος μετράει την εσωτερική συνοχή των μεταβλητών. Η

ελάχιστη αξιόπιστη τιμή του δείκτη θεωρείται το 0.7 (Nunnally, 1978), ενώ το εύρος της τιμής του είναι από 0 έως 1. Οι δείκτες αξιοπιστίας παρέχουν μία εκτίμηση του ποσοστού της κοινής διακύμανσης μεταξύ παρατηρούμενου και πραγματικού σκορ. Οι συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach Alpha των τριών βασικών μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου απεικονίζονται στη διαγώνιο και μέσα σε παρενθέσεις του πίνακα 5.2. (βλ. παράγραφος 5.3.). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ελέγχου παρατηρήθηκε ότι μεταβλητές της οργανωσιακής δικαιοσύνης και του κυνισμού επέδειξαν ιδιαίτερα υψηλές τιμές στο δείκτη αξιοπιστίας.

«Πίνακας 5.1. Παραγοντική ανάλυση, Φορτία ερωτήσεων, μετρητής των τριών μεταβλητών»

	Παράγοντας		
	1	2	3
Οργανωσιακή Δικαιοσύνη 1	,77	-,29	-,19
Οργανωσιακή Δικαιοσύνη 2	,76	-,09	-,19
Οργανωσιακή Δικαιοσύνη 3	,78	-,27	-,12
Οργανωσιακή Δικαιοσύνη 4	,75	-,28	-,12
Οργανωσιακή Δικαιοσύνη 5	,791	-,31	,00
Οργανωσιακός Κυνισμός 1	-,41	,69	,23
Οργανωσιακός Κυνισμός 2	-,17	,77	,07
Οργανωσιακός Κυνισμός 3	-,30	,77	,26
Οργανωσιακός Κυνισμός 4	-,24	,79	,12
Αντιπαραγωγικές Εργασιακές Συμπεριφορές 1	,02	,08	,82
Αντιπαραγωγικές Εργασιακές Συμπεριφορές 2	-,21	,19	,70
Αντιπαραγωγικές Εργασιακές Συμπεριφορές 3	-,21	,15	,74

5.3 Περιγραφικά στατιστικά μέτρα και συσχετίσεις

Στον πίνακα 2 που επισυνάπτεται παρακάτω εμφανίζονται οι μέσοι όροι, οι τυπικές αποκλίσεις και οι συσχετίσεις Pearson για όλες τις μεταβλητές. Πιο αναλυτικά, ξεκινώντας από τους μέσους όρους παρατηρείται ότι το δείγμα των ερωτηθέντων υπαλλήλων στο χώρο της υγείας αναφορικά με την άποψη ότι το εργασιακό τους περιβάλλον διέπεται από οργανωσιακή δικαιοσύνη, βρίσκεται ανάμεσα στο «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» και το «μάλλον διαφωνώ». Αντίθετα, οι απαντήσεις που αφορούν την κνική τους διάθεση απέναντι στον οργανισμό κυμαίνονται ανάμεσα στο «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» και το «μάλλον συμφωνώ». Τέλος, προκύπτει ότι το δείγμα σπάνια εκδηλώνει εργασιακές αντιπαραγωγικές συμπεριφορές προς τον ίδιο τον οργανισμό.

Πέρα από το μέσο όρο, στον ίδιο πίνακα παρουσιάζονται και οι τυπικές αποκλίσεις των υπό εξέταση μεταβλητών. Η σημασία της τυπικής απόκλισης είναι ιδιαίτερα μεγάλη, καθώς μετράει τη διασπορά των τιμών της κάθε μεταβλητής γύρω από τη μέση τιμή. Βάση της τυπικής απόκλισης μπορούμε να διακρίνουμε αν οι τιμές της μεταβλητής απέχουν σημαντικά από το μέσο όρο ή όχι. Έτσι, όσο μικρότερη είναι η τιμή της τυπικής απόκλισης, τόσο ο μέσος όρος αποτελεί αντιπροσωπευτικό στατιστικό μέτρο για την κατανομή της μεταβλητής. Με βάση τα αποτελέσματα, η οργανωσιακή δικαιοσύνη εκδηλώνει τη μεγαλύτερη απόκλιση, ενώ ακολουθούν ο κνισμός και τέλος οι εργασιακές αντιπαραγωγικές συμπεριφορές με τη μικρότερη απόκλιση. Ωστόσο, οι τιμές και των τριών μεταβλητών δεν είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικές, ώστε να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα από το μέσο όρο των μεταβλητών.

Περαιτέρω, στον πίνακα 2 παρουσιάζονται και οι τιμές των συσχετίσεων μεταξύ των παραγόντων, οι οποίες αποτελούν ένα πρώτο δείγμα της πιθανής ύπαρξης ζευγών σχέσεων. Όπως προκύπτει από τον πίνακα οι συσχετίσεις μεταξύ των τριών μεταβλητών είναι προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Συγκεκριμένα, η οργανωσιακή δικαιοσύνη σχετίζεται αρνητικά με τον οργανωσιακό κνισμό ($r=-,63$, $p<,01$) και τις εργασιακές αντιπαραγωγικές συμπεριφορές ($r=-,27$, $p<,01$). Από την άλλη πλευρά, ο κνισμός σχετίζεται θετικά με τις εργασιακές αντιπαραγωγικές συμπεριφορές ($r=,29$). Ακόμη, φαίνεται ότι η οργανωσιακή δικαιοσύνη σχετίζεται θετικά με τη θέση στον

οργανισμό ($r=,10$), ενώ, ο κυνισμός σχετίζεται θετικά με την επαγγελματική εμπειρία ($r=,07$) και την προϋπηρεσία στον παρόντα οργανισμό ($r=,17$, $p<,01$). Επίσης, οι εργασιακές αντιπαραγωγικές συμπεριφορές σχετίζονται αρνητικά τόσο με την ηλικία ($r=-,08$), όσο και με την επαγγελματική εμπειρία ($r=-,09$) και την προϋπηρεσία στον παρόντα οργανισμό ($r=-,06$).

«Πίνακας 5.2. Μέσοι όροι, Τυπικές αποκλίσεις, δείκτες Cronbach Alpha και συσχετίσεις Pearson»

	Μ.Ο.	Τυπική απόκλιση	1. Φύλο	2. Ηλικία	3. Εκπαίδευση	4.Επαγγελματική εμπειρία	5.Προϋπηρεσία στον οργανισμό	6.Θέση στον οργανισμό	7. Τμήμα που εργάζεται	8.Οργανωσιακή δικαιοσύνη	9.Κυνισμός	10.Αντιπαραγωγικές συμπεριφορές
1.Φύλο	1,58	0,49										
2. Ηλικία	42,60	8,69	,11									
3. Εκπαίδευση	2,58	1,09	,02	-,17*								
4.Επαγγελματική ή εμπειρία	17,12	9,25	,14	,83**	-,19**							
5.Προϋπηρεσία στον οργανισμό	10,12	8,68	,13	,61**	-,11	,65**						
6.Θέση στον οργανισμό	1,46	,94	-,11	-,10	,18*	-,09	,05					
7.Τμήμα που εργάζεται	2,18	,73	-,12	,10	,00	,11	,15*	-,19*				
8.Οργανωσιακή δικαιοσύνη	2,78	,99	-,10	-,18*	-,00	-,25**	-,34*	,10	-,11	(,88)		
9.Κυνισμός	3,29	,97	,10	,01	-,05	,072	,17*	-,12	,07	-,63**	(,84)	
10.Αντιπαραγωγικές συμπεριφορές	1,93	,81	-,14	-,08	,02	-,094	-,06	-,13	,10	-,27**	,29**	(,44)

* $p<,05$ ** $p<,01$

5.4 Ανάλυση παλινδρόμησης

Ακολούθως, στην προσπάθεια να ελεγχθούν οι ερευνητικές υποθέσεις εφαρμόστηκαν μία σειρά από παλινδρομικές αναλύσεις. Πιο συγκεκριμένα, για να ερευνηθεί εάν ο κυνισμός ενεργεί ως διαμεσολαβητική μεταβλητή στη σχέση οργανωσιακής δικαιοσύνης και εργασιακής αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς ακολουθήθηκαν τα κριτήρια των Baron και Kenny (1986), σύμφωνα με τα οποία πρέπει να πραγματοποιηθούν τρεις διαδοχικές αναλύσεις ιεραρχικής παλινδρόμησης. Οι αναλύσεις αυτές ακολουθούν τρεις φάσεις, μέσω των οποίων οδηγούμαστε στο τελικό αποτέλεσμα, στην εξαρτημένη μεταβλητή του μοντέλου. Κατά τον Baron και Kenny (1986), η πλήρης μεσολάβηση ενός μεσολαβητή σε μία σχέση εξάρτησης (full mediation) υφίσταται όταν ισχύουν τα παρακάτω τέσσερα κριτήρια: (1) η ανεξάρτητη μεταβλητή σχετίζεται σημαντικά με το μεσολαβητή, (2) η ανεξάρτητη μεταβλητή σχετίζεται σημαντικά με την εξαρτημένη μεταβλητή, (3) ο μεσολαβητής, όταν μπαίνει μαζί με την ανεξάρτητη μεταβλητή στο μοντέλο, σχετίζεται σημαντικά με την εξαρτημένη μεταβλητή και (4) όταν ο διαμεσολαβητής εισέρχεται μέσα στο μοντέλο, η σχέση μεταξύ της ανεξάρτητης και της εξαρτημένης μεταβλητής γίνεται μη σημαντική. Σύμφωνα με τους ίδιους κανόνες, μερική μεσολάβηση υφίσταται όταν ισχύουν τα κριτήρια (1) και (3), αλλά όταν ο διαμεσολαβητής εισέρχεται μέσα στο μοντέλο, η ανεξάρτητη μεταβλητή δεν χάνει πλήρως την επίδρασή της, απλά μειώνεται.

Αναλυτικότερα, για τον έλεγχο του διαμεσολαβητικού ρόλου του κυνισμού ακολουθήθηκαν τα παρακάτω στάδια: Η πρώτη παλινδρομική ανάλυση είχε ως εξαρτημένη μεταβλητή τον κυνισμό και ως ανεξάρτητη μεταβλητή την οργανωσιακή δικαιοσύνη. Ακολούθως, ενεργήθηκε ιεραρχική παλινδρομική ανάλυση δύο βημάτων όπου στο πρώτο βήμα τέθηκε ως εξαρτημένη μεταβλητή η εργασιακή αντιπαραγωγική συμπεριφορά και ως ανεξάρτητη η οργανωσιακή δικαιοσύνη, ενώ στο δεύτερο βήμα στο μοντέλο εισήχθη και η μεταβλητή του κυνισμού ως ανεξάρτητη. Τα αποτελέσματα των παραπάνω αναλύσεων εμφανίζονται συγκεντρωτικά στους ακόλουθους πίνακες.

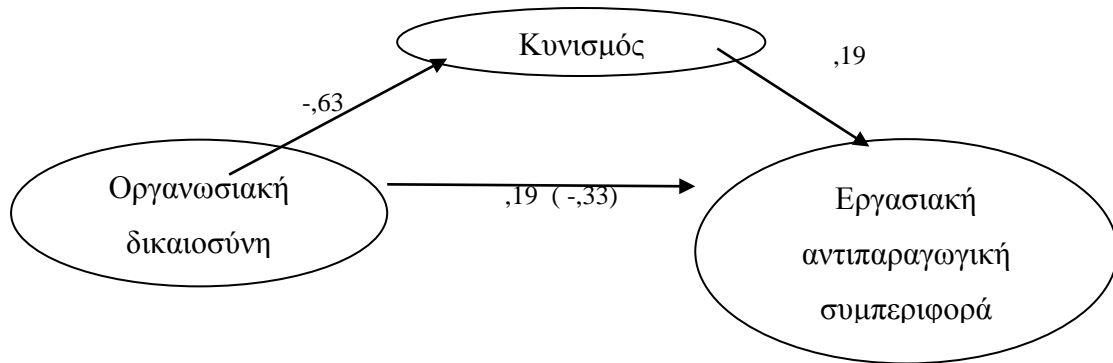
«Πίνακας 5.3. Ιεραρχική ανάλυση παλινδρόμησης σχετικά με το διαμεσολαβητικό ρόλο του κυνισμού στη σχέση μεταξύ οργανωσιακής δικαιοσύνης και εργασιακής αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς»

Μεταβλητές	Κυνισμός	Εργασιακή Αντιπαραγωγική Συμπεριφορά	
		Βήμα 1	Βήμα 2
Μεταβλητές ελέγχου			
Οργανωσιακή Δικαιοσύνη	-,63**	-,33**	-,21*
Κυνισμός			,19*

*p<.05 **p<.01

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 3 παρατηρούνται τα ακόλουθα: (1) η οργανωσιακή δικαιοσύνη σχετίζεται αρνητικά με τον κυνισμό ($\beta = -.63$, $p < .01$), (επιβεβαιώνεται η πρώτη υπόθεση), (2) η οργανωσιακή δικαιοσύνη σχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή αντιπαραγωγική συμπεριφορά ($\beta = -.33$, $p < .01$), (3) ο κυνισμός έχει θετική σχέση με την εργασιακή αντιπαραγωγική συμπεριφορά ($\beta = .19$, $p < .05$) (επιβεβαιώνεται η δεύτερη υπόθεση) και (3) η οργανωσιακή δικαιοσύνη χάνει μέρος της επίδρασής της πάνω στην εργασιακή αντιπαραγωγική συμπεριφορά όταν ελέγχεται από την επίδραση του κυνισμού ($\beta = -.21$, $p < .05$) (επιβεβαιώνεται η τρίτη υπόθεση). Τα κριτήρια των Baron και Kenny (1986), επαληθεύονται και στη συγκεκριμένη περίπτωση έχουμε μερική μεσολάβηση (partial mediation), καθώς η οργανωσιακή δικαιοσύνη δε χάνει πλήρως την επίδρασή της όταν εισάγεται στο μοντέλο ο κυνισμός. Έτσι καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που παρεμβαίνουν στη σχέση και ο μηχανισμός δεν μπορεί να εξηγηθεί πλήρως από τη μόνη τη δράση του κυνισμού.

«**Σχήμα 5.1.** Ο διαμεσολαβητικός ρόλος του κινισμού στη σχέση οργανωσιακής δικαιοσύνης και εργασιακής αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς»



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΖΗΤΗΣΗ- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα συζητηθούν τα αποτελέσματα της έρευνας που παρουσιάστηκαν παραπάνω και θα επιχειρηθεί να δοθεί η ανάλογη ερμηνεία αυτών βάσει της υπάρχουσας σχετικής αρθρογραφίας. Επίσης, με βάση τα συμπεράσματα, θα εξαχθούν ορισμένες προτάσεις για τις διοικήσεις των οργανισμών. Ακολούθως, θα παρουσιαστούν οι περιορισμοί της συγκεκριμένης έρευνας, καθώς και ορισμένες προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Τέλος, το κεφάλαιο αυτό ολοκληρώνεται με το τελικό συμπέρασμα της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας.

6.2. Συζήτηση

6.2.1. Η αρνητική επίπτωση της οργανωσιακής δικαιοσύνης στον οργανωσιακό κυνισμό

Η παρούσα έρευνα είχε ως βασικό στόχο να διερευνήσει την ύπαρξη της δικαιοσύνης μέσα στους οργανισμούς και τη σχέση αυτής με τον κυνισμό των εργαζομένων και την εκδήλωση εργασιακών αντιπαραγωγικών συμπεριφορών. Η πρώτη υπόθεση που διαμορφώθηκε αφορούσε την αρνητική επίδραση της ύπαρξης οργανωσιακής δικαιοσύνης πάνω στον κυνισμό.

Αναφορικά με τη σχέση μεταξύ οργανωσιακής δικαιοσύνης και οργανωσιακού κυνισμού τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας επιβεβαιώνουν την αρνητική σχέση. Δηλαδή, όσο πιο δίκαιος και αξιοκρατικός γίνεται ο τρόπος λειτουργίας ενός οργανισμού, τόσο μειώνεται η αίσθηση κυνισμού που βιώνουν οι εργαζόμενοι μέσα σ' αυτόν. Το εύρημα αυτό έρχεται σε συμφωνία με την άποψη των Dean et al. (1998) που υποστήριξαν ότι οι αντιλήψεις για ύπαρξη δικαιοσύνης ενισχύουν την εργασιακή δέσμευση και την εμπιστοσύνη στον οργανισμό, ενώ ταυτόχρονα μειώνουν τον κυνισμό του εργαζομένου απέναντι στον οργανισμό. Τέλος, το συμπέρασμα της παρούσας έρευνας σχετικά με τον αρνητικό συσχετισμό της αντίληψης περί ύπαρξης δικαιοσύνης με τον οργανωσιακό κυνισμό, ταυτίζεται απόλυτα με τα αποτελέσματα της μετα-ανάλυσης των Chiaburu et al. (2013) οι οποίοι απέδειξαν ότι το χαμηλό επίπεδο διανεμητικής, διαδικαστικής και διαδραστικής δικαιοσύνης σχετίζεται με τις

αρνητικές αντιδράσεις προς τον οργανισμό και κατ' επέκταση η απουσία δικαιοσύνης (ή το χαμηλό επίπεδο) οδηγεί τους εργαζόμενους να αναπτύξουν μία κυνική, αρνητική στάση απέναντι στον οργανισμό.

6.2.2 Ο οργανωσιακός κυνισμός ως παράγοντας επηρεασμού της εργασιακής αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς

Προκειμένου να ελεγχθεί ο επεξηγηματικός ρόλος που διαδραματίζει η μεταβλητή του κυνισμού στη σχέση της οργανωσιακής δικαιοσύνης και της εργασιακής αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς, υποθέσαμε ότι η μεταβλητή αυτή επηρεάζει την εργασιακή αντιπαραγωγική συμπεριφορά. Έτσι, με την απαραίτητη θεωρητική υποστήριξη συντάχθηκε η δεύτερη υπόθεση (βλ. παράγραφο 3.3). Τα αποτελέσματα των αναλύσεων της συσχέτισης και παλινδρόμησης δείχνουν ότι η εν λόγω μεταβλητή αποτελεί στατιστικά σημαντικό παράγοντα της εργασιακής αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς. Αναλυτικότερα, όταν ο εργαζόμενος νιώθει έντονο κυνισμό, εκδηλώνει εντονότερα αντιπαραγωγικές συμπεριφορές απέναντι στον οργανισμό κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του. Το εύρημα αυτό συμβαδίζει με παλαιότερες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί σχετικά με τις αιτίες της εκδήλωσης εργασιακών αποκλίνουσων συμπεριφορών, οι οποίες επιβεβαιώνουν ότι τα υψηλά επίπεδα οργανωσιακού κυνισμού αυξάνουν την επαγγελματική εξουθένωση (Johnson & O'LearyKelly, 2003), και τα επίπεδα πρόθεσης για αποχώρηση, ενώ μειώνουν την επαγγελματική ικανοποίηση, τη δέσμευση και την οργανωσιακή εμπιστοσύνη (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003; Treadway et al., 2004; Cole et al., 2006; Chiaburu et al., 2013). Ωστόσο, πάει την έρευνα ένα βήμα παραπέρα, καθώς συνδέει τον κυνισμό με συμπεριφορές όπως η κριτική των πολιτικών που εφαρμόζει ο οργανισμός και η δυσφήμιση του οργανισμού μπροστά σε τρίτους.

6.2.3 Η αρνητική επίδραση της οργανωσιακής δικαιοσύνης στην εργασιακή αντιπαραγωγική συμπεριφορά: ο διαμεσολαβητικός ρόλος του οργανωσιακού κυνισμού

Η τρίτη υπόθεση της συγκεκριμένης έρευνας αποτελεί τον πυρήνα αυτής και ουσιαστικά ενσωματώνει και τις προηγούμενες δύο. Από την ανασκόπηση της ειδικής αρθρογραφίας εντοπίστηκε η απουσία ερευνών που να συσχετίζουν το

διαμεσολαβητικό ρόλο του παράγοντα κυνισμού στη σχέση της οργανωσιακής δικαιοσύνης με την εκδήλωση εργασιακής αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς. Το έλλειμμα αυτό επιχείρησε να καλύψει η παρούσα διατριβή. Έτσι, κατασκευάστηκε και ελέγχθηκε ένα υποθετικό ερευνητικό μοντέλο (βλ. τρίτη υπόθεση παράγραφο 3.4). Αναφορικά με το ρόλο του οργανωσιακού κυνισμού, τα αποτελέσματα έδειξαν τη μερική διαμεσολάβηση (partial mediation) της εν λόγω μεταβλητής στην παραπάνω σχέση, επειδή η σημαντική σχέση των δύο μεταβλητών δεν εξαφανίστηκε όταν στο μοντέλο εισήχθη ο κυνισμός, αλλά απλά μειώθηκε. Δηλαδή, ο κυνισμός είναι ένας παράγοντας που παρεμβαίνει μεταξύ των δύο άλλων παραγόντων, ωστόσο μπορεί να εξηγήσει μόνο εν μέρει τη μεταξύ τους σχέση. Αυτό υποδηλώνει ότι υπάρχουν και άλλοι υπολογίσιμοι παράγοντες που παίζουν ρόλο και στους οποίους οφείλεται ποσοστό της συνολικής επίδρασης της οργανωσιακής δικαιοσύνης στην εργασιακή αντιπαραγωγική συμπεριφορά. Σύμφωνα τώρα με το μοντέλο μας, φαίνεται η ύπαρξη οργανωσιακής δικαιοσύνης να επιδρά αρνητικά πάνω στην κυνική διάθεση του εργαζόμενου (υπόθεση 1). Ο οργανωσιακός κυνισμός ωστόσο, επηρεάζει θετικά την εκδήλωση εργασιακής αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς (υπόθεση 2), επομένως μία ελάττωση της αίσθησης κυνισμού μπορεί να οδηγήσει σε περιορισμό της εκδήλωση αποκλίνουσας συμπεριφοράς. Το εύρημα αυτό έρχεται σε απόλυτη συμφωνία με τη θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής (Bhal, 2006), η οποία προβλέπει ότι τα άτομα που αντιλαμβάνονται ότι έχουν δεχθεί ευνοϊκή αντιμετώπιση είναι πιο πιθανό να αισθάνονται ευχαριστημένα και ικανοποιημένα, σε αντίθεση με τα άτομα που δεν αισθάνονται ικανοποιημένα και σύμφωνα με τους Κανόνες Ανταπόδοσης ανταποδίδουν στον οργανισμό με αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές.

6.3 Πρακτικές προτάσεις στα Διοικητικά Στελέχη

Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας, αλλά και η βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος, επισημαίνουν τη σπουδαιότητα της ύπαρξης οργανωσιακής δικαιοσύνης μέσα σ' έναν οργανισμό. Η αντίληψη περί ύπαρξης δικαιοσύνης έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει τόσο την ικανοποίηση από την εργασία (Masterson et al., 2000) και τη θετική στάση των εργαζομένων (Masterson et al., 2000) όσο και τις αντιπαραγωγικές εργασιακές συμπεριφορές (Conlon et al., 2005). Συνεπώς, οι διοικούντες οφείλουν να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στην διασφάλιση της δικαιοσύνης και της αξιοκρατίας μέσα στον οργανισμό και να εφαρμόσουν μία

σειρά μεθόδων ώστε να ενισχύσουν την εργασιακή ικανοποίηση και να εξαλείψουν τις τυχόν αποκλίνουσες εργασιακές συμπεριφορές. Με την παρούσα, επισημαίνονται μία σειρά από προτάσεις προς τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών όσον αφορά τις στρατηγικές πρόληψης και παρέμβασης.

Αρχικά, η διοίκηση των φορέων παροχής υγείας μπορεί, μέσω των πολιτικών και των διαδικασιών επιλογής προσωπικού, να λάβει αποφασιστικά μέτρα για την αξιοκρατική επιλογή και τοποθέτηση των κατάλληλων στελεχών σε ηγετικές θέσεις. Ακόμη, μπορεί να εκπαιδεύσει υπαλλήλους οι οποίοι ήδη κατέχουν θέσεις ευθύνης, έτσι ώστε να ενεργούν αποφεύγοντας οποιαδήποτε προσωπική σκοπιμότητα, με μοναδικό στόχο την ανάπτυξη και σωστή λειτουργία του φορέα, μέσα από το σεβασμό και την εκτίμηση των εργαζομένων. Είναι αλήθεια, ότι πολύ συχνά άτομα ακατάλληλα λαμβάνουν ηγετικές θέσεις λόγω προσωπικών σχέσεων με την ανώτερη διοίκηση, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει, τόσο στην ανάπτυξη του κυνισμού όσο και την εκδήλωση αντιπαραγωγικών συμπεριφορών από την πλευρά των εργαζομένων που βιώνουν την αδικία αυτή. Οι πρακτικές αυτές, που έχουν τις ρίζες τους στο παρελθόν, πρέπει να εξαλειφθούν από τις σημερινές διοικήσεις των φορέων παροχής υγείας ώστε να αναβαθμιστεί το σημερινό σύστημα παροχής υγείας.

Μία άλλη πιθανή στρατηγική πρόληψης και αντιμετώπισης του φαινομένου της οργανωσιακής αδικίας είναι η υλοποίηση προγραμμάτων επιμόρφωσης και ανάπτυξης των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, η παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων που εμφυσούν στον εργαζόμενο την ανάγκη ύπαρξης δικαιοσύνης και τον ενημερώνουν για το ρόλο του μέσα στον οργανισμό, τη σχέση του με τους διοικούντες, τα δικαιώματα αλλά και τις υποχρεώσεις του απέναντι στον οργανισμό, αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση, την εργασιακή δέσμευση και την εμπιστοσύνη στον οργανισμό (Colquitt et al., 2001). Ενώ, ταυτόχρονα μειώνουν τον κυνισμό του εργαζομένου απέναντι στον οργανισμό, δεδομένης της σχέσης μεταξύ εμπιστοσύνης στον οργανισμό και κυνισμού (Dean et al, 1998; Reichers et al., 1997). Τέλος, τα εκπαιδευτικά προγράμματα θα πρέπει επίσης να στοχεύουν στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των διοικητικών στελεχών ώστε να διαχειρίζονται μεθοδικά και να καταστέλλουν αποτελεσματικά τις τυχόν καταστάσεις οργανωσιακής αδικίας αλλά και κυνισμού που γεννιούνται μέσα σε έναν οργανισμό.

Μία διαφορετική πρόταση προς τους διοικούντες θα ήταν η μεταβίβαση αρμοδιοτήτων και ευθυνών προς τους εργαζόμενους, η πρόσβαση τους σε

πληροφορίες, περισσότερη καθοδήγηση και λιγότερη άσκηση ελέγχου, συμμετοχή των εργαζομένων στις οργανωσιακές αποφάσεις και χρησιμοποίηση δίκαιων συστημάτων παροχής ανταμοιβών και κινήτρων. Όταν οι διοικούντες μεταβιβάζουν αρμοδιότητες και καθήκοντα που απαιτούν σημαντικές πρωτοβουλίες σε υπεύθυνους συνεργάτες, αναπτύσσονται σχέσεις εμπιστοσύνης και οι εργαζόμενοι επικεντρώνονται στα καθήκοντά τους, προσθέτοντας αξία στον οργανισμό (Meyer & Gavin, 1999). Η ηγεσία των οργανισμών παροχής υγείας, άλλωστε, οφείλει να επιδιώκει τη δημιουργία σχέσεων υψηλής ποιότητας μεταξύ των εργαζομένων ώστε να μπορέσει να επιτύχει αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, οι οποίοι ήδη είναι περιορισμένοι.

Τέλος, στην περίπτωση που το φαινόμενο των αντιπαραγωγικών εργασιακών συμπεριφορών έχει ήδη εμφανιστεί, ως αποτέλεσμα της οργανωσιακής αδικίας και έχει επιταθεί εξαιτίας της έντονης στάσης κυνισμού ορισμένων εργαζομένων, η διοίκηση οφείλει να το αντιμετωπίσει με τις κατάλληλες ενέργειες. Πρώτον, θα πρέπει τα διοικητικά στελέχη να εντοπίσουν τις αιτίες της αποκλίνουσας συμπεριφοράς, να μάθουν τους πραγματικούς λόγους για τους οποίους ενεργούν αντιπαραγωγικά συγκεκριμένα άτομα και να τους συμβουλευσουν να αλλάξουν συμπεριφορά. Ακολούθως, θα πρέπει να επιχειρήσουν να εξαλείψουν τις αιτίες που οδηγούν τους εργαζομένους στην εκδήλωση αντιπαραγωγικών συμπεριφορών. Η διαδικασία αυτή μπορεί να γίνει είτε μέσω μέντορα (mentoring), ο οποίος θα τους δώσει συμβουλές αναφορικά με το πώς να χειριστούν την κατάσταση και θα συζητήσει μαζί τους τις ανησυχίες και τα προβλήματά τους, είτε μέσω ομαδικών συγκεντρώσεων με κοινό στόχο την επικοινωνία, την αλληλεπίδραση των εργαζομένων, την κατανόηση και την επίλυση τυχόν διαφορών.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να αναφερθεί ότι οι σύγχρονοι φορείς παροχής υγείας οφείλουν να αναπτύξουν ένα κλίμα εμπιστοσύνης και μία κουλτούρα οργανωσιακής δικαιοσύνης, όπου οι εργαζόμενοι θα έχουν τη δυνατότητα να αναζητήσουν είτε στη Διοίκηση απευθείας είτε στα αρμόδια τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, λύση για οποιαδήποτε πρόβλημα τους απασχολεί στα πλαίσια της εργασίας τους.

6.4. Περιορισμοί της Έρευνας

Στο κεφάλαιο αυτό είναι σκόπιμο να αναφερθούν οι ερευνητικοί περιορισμοί της παρούσας έρευνας, ώστε να αποφευχθεί οποιαδήποτε γενίκευση επί των συμπερασμάτων. Καταρχάς, πρέπει να τονιστεί ότι η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε τοπικό επίπεδο, με αποτέλεσμα να μην είναι αντιπροσωπευτική για το συνολικό πληθυσμό της χώρας μας. Επιπλέον οι απαντήσεις των ερωτηθέντων ενδεχομένως να επηρεάζονται από την κουλτούρα, τη νοοτροπία και τις τυχόν προκαταλήψεις του ελληνικού λαού, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να γενικευτούν σε άλλα κράτη και πολιτισμούς. Τέλος, λόγω περιορισμένου χρόνου, δεν κατέστη εφικτό να πραγματοποιηθεί μία συμπληρωματική έρευνα ώστε να γίνει σύγκριση των αποτελεσμάτων και να εξαχθούν ασφαλέστερα συμπεράσματα.

Πολύ σημαντικό περιορισμό της έρευνας αποτελεί η συγκεκριμένη χρονική στιγμή που αυτή πραγματοποιήθηκε, καθώς η υπάρχουσα χρηματοοικονομική, όπως είναι γνωστό, πλήττει σημαντικά τη χώρα μας, με τις επιπτώσεις να διαχέονται σε όλα τα επίπεδα και τους τομείς της ζωής και κυρίως της εργασίας. Συνεπώς, ενδέχεται να έχουν επηρεαστεί οι απαντήσεις των ερωτηθέντων αλλά και να αντιμετώπισαν το ερωτηματολόγιο με ένα είδος απαξίωσης. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι ο Έλληνας γενικότερα δεν είναι εξοικειωμένος με τη διαδικασία των ερωτηματολογίων ούτε διαθέτει τέτοια κουλτούρα.

Αναφορικά με το δείγμα ο αριθμός των ερωτηθέντων μπορεί να κριθεί ικανοποιητικός, ωστόσο προέρχονται κυρίως από τρεις διαφορετικούς κλάδους (ιατρικό, νοσηλευτικό και διοικητικό) και ως ένα σημείο υπάρχει έντονη ανομοιογένεια στις συνθήκες εργασίας τους, στο κλίμα και στην κουλτούρα.

Επιπλέον, η συγκεκριμένη έρευνα διέπεται και από ορισμένους περιορισμούς και αδυναμίες, οι οποίες απορρέουν από τη μέθοδο συλλογής των δεδομένων, δηλαδή τα ερωτηματολόγια αυτό-αναφοράς. Η ίδια η φύση του εργαλείου μπορεί να δημιουργήσει διακύμανση της κοινής μεθόδου (common method variance), αλλά και τα δεδομένα που προκύπτουν από την μέτρηση των αντιλήψεων μίας μοναδικής πηγής, αυτής των εργαζομένων και είναι πιθανό να μεγεθύνουν οι σχέσεις της εξαρτημένης μεταβλητής με τις ανεξάρτητες. Ωστόσο, η μέθοδος αυτή είναι η πιο κατάλληλη για την εξέταση των εν λόγω μεταβλητών και ασφαλώς η πιο διαδεδομένη. Ένας περιορισμός ακόμη αποτέλεσε το μέγεθος του ερωτηματολογίου,

το οποίο προκειμένου να μη κουράσει του συμμετέχοντες στην έρευνα, δεν εμπειρείχε κάποιους επιπλέον παράγοντες, οι οποίοι ενδεχομένως να εμπλούτιζαν τα ευρήματα. Περαιτέρω, επειδή όλα τα δεδομένα συμπληρώθηκαν την ίδια χρονική στιγμή, δεν μπορούν εύκολα να συναχθούν συμπεράσματα που αφορούν στην αιτιώδη σχέση μεταξύ των μεταβλητών.

Τέλος, η ιδιαίτερη φύση του κυνισμού και το ευαίσθητο θέμα της αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς ίσως να επηρέασε τις απαντήσεις, καθώς δεν είναι ευχάριστο σε κανέναν να παραδεχθεί, έστω και ανώνυμα, είτε ότι αισθάνεται κυνικός είτε ότι κατά τη διάρκεια της εργασίας του λειτουργεί αντιπαραγωγικά. Οι εργαζόμενοι συνήθως νιώθουν ότι πρέπει να απαντήσουν με βάση το τι είναι κοινωνικά σωστό και έτσι διστάζουν να περιγράψουν με ειλικρίνεια τις τυχόν αρνητικές τους στάσεις απέναντι στον οργανισμό και στους διοικούντες αυτόν.

6.5. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η παρούσα έρευνα και οι περιορισμοί της συνθέτουν μία σειρά από προτάσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από όσους ενδιαφέρονται να μελετήσουν τη συγκεκριμένη θεματική περιοχή. Κατ' αρχήν, μελλοντικές έρευνες μπορούν να επαληθεύσουν τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας άλλα και να την επεκτείνουν σε διάφορα εργασιακά πλαίσια, επαγγέλματα, κλάδους και ακόμη και σε άλλα διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα. Η παρούσα έρευνα θα μπορούσε ίσως να επαναληφθεί υπό διαφορετικές οικονομικές συνθήκες, ευνοϊκότερες από τις παρούσες, και να συγκριθούν τα αποτελέσματα. Θα μπορούσαν, ενδεχομένως, να διεξαχθούν διαχρονικές μελέτες με σκοπό να επαληθευτούν οι αιτιώδεις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών. Ακόμη, προτείνεται για περαιτέρω έρευνα να χρησιμοποιηθούν διαφορετικές πηγές προέλευσης των δεδομένων με στόχο τη μεγαλύτερη εγκυρότητα των αποτελεσμάτων. Επίσης, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί η ποιοτική έρευνα με τη μορφή συνεντεύξεων ή παρατήρησης, με στόχο τη βαθύτερη κατανόηση του φαινομένου της οργανωσιακής αδικίας και ορισμένων πτυχών του, που η κλίμακα μέτρησης αδυνατεί να καλύψει.

Μελλοντικές έρευνες μπορούν να επεκτείνουν το εννοιολογικό πλαίσιο της συγκεκριμένης έρευνας και να εισάγουν μεταβλητές που να παίζουν ρόλο ρυθμιστή-μετριαστή (moderator) στη σχέση της οργανωσιακής αδικίας και της εκδήλωσης

αντιπαραγωγικής εργασιακής συμπεριφοράς. Τέτοιοι παράγοντες ενδεχομένως να αποτελούν το επίπεδο απόλαυσης της εργασίας (work enjoyment) που βιώνει ο εργαζόμενος αλλά και η ανία (boredom) που ενδεχομένως να νιώθει κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του. Η παρούσα εργασία, δεν έδωσε έμφαση στους δημογραφικούς παράγοντες και τον πιθανό ρόλο που διαδραματίζουν αυτοί στις υπό εξέταση σχέσεις. Για παράδειγμα μπορεί να εξεταστεί ο ρόλος του φύλου και εάν υπάρχουν διαφορές μεταξύ των δύο φύλων.

Έχει ήδη αναφερθεί στην παρούσα, ότι η εκδήλωση αντιπαραγωγικών εργασιακών συμπεριφορών από ανθρώπους που βιώνουν οργανωσιακή αδικία στο χώρο της εργασίας τους ποικίλει. Ορισμένοι εργαζόμενοι δεν αξιοποιούν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους και ξοδεύουν χρόνο σε άσχετες εργασίες ενώ άλλοι φτάνουν σε σημείο να κριτικάρουν τον οργανισμό και να μιλούν άσχημα γι' αυτόν μπροστά σε τρίτους. Από το γεγονός αυτό εξάγεται το συμπέρασμα ότι υπάρχει μία πληθώρα ρυθμιστικών παραγόντων που καθορίζουν την ένταση του φαινομένου. Συνεπώς, νεότερες μελέτες θα πρέπει να προσπαθήσουν να δώσουν την απάντηση σε ερωτήματα όπως π.χ. ποιοι είναι οι παράγοντες που επιτείνουν την εκδήλωση αποκλίνουσων συμπεριφορών στον εργασιακό χώρο και ποιοι αυτοί που την περιορίζουν.

Εν κατακλείδι, ενδιαφέρουσα θα ήταν η έρευνα του φαινομένου της οργανωσιακής αδικίας από την πλευρά των πηγών της. Συγκεκριμένα, δηλαδή, η διασαφήνιση των λόγων και των κινήτρων που πυροδοτούν μία τέτοια κατάσταση στο χώρο της εργασίας αλλά και των επιπτώσεων που έχει η έλλειψη αξιοκρατίας και δικαιοσύνης τόσο στους εργαζόμενους όσο και στον ίδιο τον οργανισμό.

6.6. Επίλογος

Η οργανωσιακή δικαιοσύνη σχετίζεται άμεσα με την αντίληψη των ατόμων για την ύπαρξη δικαιοσύνης μέσα σ' έναν οργανισμό και έχει αναδειχθεί τελευταία ως ένας καθοριστικός παράγοντας στην οικοδόμηση των στάσεων των εργαζομένων. Ωστόσο, η απουσία οργανωσιακής δικαιοσύνης, ενδέχεται να απειλήσει το αρμονικό οργανωσιακό κλίμα και να οδηγήσει τους εργαζόμενους σε πληθώρα αντιπαραγωγικών εργασιακών συμπεριφορών. Στην υπάρχουσα, όμως βιβλιογραφία δεν εντοπίστηκε η συσχέτιση του διαμεσολαβητικού ρόλου του κυνισμού στη σχέση

της οργανωσιακής δικαιοσύνης με τη μεταβλητή της αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς. Το συγκεκριμένο ερευνητικό κενό προσπάθησε να καλύψει η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή διερευνώντας τη σχέση μεταξύ οργανωσιακής δικαιοσύνης και αντιπαραγωγικής εργασιακής συμπεριφοράς και το διαμεσολαβητικό ρόλο που διαδραματίζει ο οργανωσιακός κυνισμός στην παραπάνω σχέση.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η ύπαρξη οργανωσιακής δικαιοσύνης σε έναν οργανισμό αναχαιτίζει την εκδήλωση αντιπαραγωγικών εργασιακών συμπεριφορών. Η αρνητική αυτή σχέση αποδείχθηκε ότι μπορεί να εξηγηθεί με τη διαμεσολάβηση ενός τρίτου παράγοντα: του οργανωσιακού κυνισμού. Ειδικότερα, βρέθηκε ότι η οργανωσιακή δικαιοσύνη επιδρά αρνητικά στο αίσθημα κυνισμού του εργαζόμενου μέσα σ' έναν οργανισμό και στη συνέχεια η αρνητική αυτή επίδραση περιορίζει και την εκδήλωση αντιπαραγωγικών συμπεριφορών.

Η έρευνα που διεξήχθη, λοιπόν, επιβεβαιώνει τη σπουδαιότητα της μεταβλητής του οργανωσιακού κυνισμού και συνεισφέρει σημαντικά στην υπάρχουσα βιβλιογραφία. Το τελικό συμπέρασμα που εξάγεται είναι ότι στις δύσκολες σημερινές οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες, οι διοικούντες τους φορείς παροχής υγείας οφείλουν να διασφαλίζουν ένα δίκαιο και αξιοκρατικό περιβάλλον εργασίας, έτσι ώστε να περιορίζουν το αίσθημα κυνισμού που δύναται να διακατέχει τους εργαζόμενους, περιορίζοντας έτσι και προλαμβάνοντας την εκδήλωση αντιπαραγωγικών συμπεριφορών στο χώρο εργασίας.

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Adams, J.S. (1965)., Inequity in social exchange. In *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, Berkowitz, L. (Ed.); Academic Press: New York, 267-299.
- Ajzen, I., Fishbein M. (1975), A Bayesian analysis of attribution processes. *Psychological Bulletin*, Vol 82(2), 261-277
- Ajzen, I., Fishbein M. (2000), Attitudes and the Attitude-Behavior Relation: Reasoned and Automatic Processes, *European Review of Social Psychology* Volume 11,- Issue 1
- Alias, M., Rasdi, R.M. (2015), Organizational Predictors of Workplace Deviance among Support Staff, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 172, 126 – 133
- Andersson, L.M., Bateman, T.S, (1997), Cynicism in the workplace: some causes and effects, *Journal of Organizational Behavior*, 18: 449-469
- Bennett R.J., Robinson, S.L. (2000), Development of Measure of Workplace Deviance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 3, 349-360
- Bies, R. J., Tripp, T. M., & Kramer, R. M. (1997). At the breaking point: Cognitive and social dynamics of revenge in organizations. In R. A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behavior in organizations* (pp. 18–36). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bhal, K.T. (2006), “LMX-citizenship behavior relationship: justice as a mediator”, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 27 No. 2, pp. 106-117
- Bommer, H.W., Rich, A.G., Rubin, S.R. (2005), Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change, *Journal of organizational Behavior*, 26, 733-753.
- Chen H. & Jin W. (2014), the Effects of Organizational Justice on organizational Citizenship Behavior in the Chinese Context: the Mediating Effects of Social Exchange Relationship, *Public Personnel Management*, 43 (3): 301-313.
- Chiaburu, S.D., Peng, A.C., Oh, I., Banks, C.C., Lomeli, C.L. (2013), Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis, *Journal of Vocational Behavior*, 83: 181-197.
- Coetzee, M. (2005), The fairness of affirmative action: an organizational justice perspective. PhD thesis, Faculty of Economics and Management Sciences, University of Pretoria, Pretoria
- Cohen-Charash Y. & Spector P., (2001). The Role of Justice in Organizations: A meta-Analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2): 278-321

Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L. A., & Barrick, M. R. (2004), Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 89, 599–609.

Cole, S.M., Bruch, H., Vogel, B. (2006), emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism, *Journal of Organizational Behavior*, 27: 463-484.

Colquitt J. (2001), On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure, *Journal of Applied Psychology*, 86 (3): 386 – 400.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001), Justice in the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425–455

Conlon, D.E., Meyer, C.J., Nowakowski, J.M., (2005), How does organizational justice affect performance, withdrawal, and counterproductive behavior. In: Greenberg, J., Colquitt, J.A. (Eds.), *Handbook of Organizational Justice*. Erlbaum, Mahwah, NJ, pp. 301–328.

Crosby, F. (1984), Relative deprivation in organizational settings. *Research in organizational behavior*.

Dalal, R.S., Lam, H., Weiss, H.M., Welch, E.R.& Hulin, C.I. (2009), A within-person approach to work behavior and performance: concurrent and lagged citizenship-counterproductivity associations, and dynamic relationships with affect and overall job performance, *Academy of Management Journal*, Vol.52, No.5, 051-1066

Davis, W., Gardner, W. (2004), Perceptions of politics and organizational cynicism: an attributional and leader-member exchange perspective, *Leadership Quarterly*, 15: 439-465.

Dean, J.W., Brandes, P., Dharwadkar, R. (1998), Organizational cynicism, *Academy of management Review*, 23: 341-352

Douglas, S. C., & Martinko, M. J. (2001), Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. *Journal of Applied Psychology*, 86, 547–559.

El Akremi A., Vandenberghe C.& Camerman J., (2010), The role of justice and social exchange relationships in workplace deviance: Test of a mediated model, *human relations*, 63 (11): 1687-1717.

Erdogan B., Kraimer M. & Liden R., (2001), Procedural justice as a two-dimensional construct: An examination in the performance appraisal context, *Journal of Applied Behavioral Science*, 37: 205-222.

Erdogan B., (2002), Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals, *Human Resource Management Review*, 12: 555-578

- Erdogan B., Liden R. & Kraimer M. (2006), justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49: 395-424.
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 185-201.
- Folger, R. (1984), Emerging Issues in the Social Psychology of Justice. In the Sense of Injustice: Social Psychology Perspectives, Robert Folger, ed New York: Plenum Press, 4-23
- Folger, R. (1986), The sense of injustice: Social psychological perspectives. New York: Plenum.
- Fox, S., & Spector, P. E. (1999), A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20,915–931.
- Gkorezis, P., Petridou, E., Xanthiakos, P., (2014),"Leader positive humor and organizational cynicism: LMX as a mediator", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 35 Iss 4 pp. 305 - 315
- Goldner, F.H., Ritti. R.R., Ference, T.P. (1977), The Production of Cynical Knowledge in Organizations, *American Sociological Review*, Vol.42, pp. 539-551
- Greenberg, J. (1987), A Taxonomy of Organizational Justice Yheories. *The Academy of Management Review*, 12 (1), 9-22
- Greenberg, J. (1988), Cultivating an image of justices: Looking fair on the job. *The Academy of Management Executive*, 11, 155–158.
- Greenberg, J.,&Alge, B. (1998), Aggressive reactions to workplace injustice. In R.W. Griffin&A. O’Leary-Kelly (Eds.), *Dysfunctional behavior in organizations* (Vol. 1, pp. 119–145). Greenwich, CT: JAI Press.
- Greenberg, J. (1990), Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal o f Applied Psychology*, 75, 561-568.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (1998), *Multivariate data analysis*, 5th edt, Prentice - Hall International, Upper Saddle River, NJ.
- Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E., Inness, M. Sivanathan, N. (2007), Predicting workplace aggression:A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 228–238.
- Hollinger, R. C. (1986), Acts against the workplace: Social bonding and employee deviance. *Deviant Behavior*, 7, 53–75.

Hulin, C.L., Roznowski, M & Hachiya T. (1985), Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological Bulletin*, Vol 97(2), 233-250

Jafari, P. & Bidarian, S. (2012), The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 47: 1815-1820

Jensen, J.M., Patel, P.C. (2011), Predicting counterproductive work behavior from the interaction of personality traits, *Personality and Individual Differences*, 51, 466-471

Johnson & O' Leary-Kelly, A.M. (2003), The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal, *Journal of Organizational Behavior*, 24: 627-647.

Judge, Timothy A.; Bono, Joyce E. (2001), Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol 86(1), 80-92.

Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993), Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78, 939-948

Judge, T.A., Thoresen, C. J., Bono, J.E., Patton, G. K. (2001), The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, Vol 127(3), 376-407

Iaffaldano. M. T., & Muchinsky, P. M. (1985), Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.

Kaplan, H. B. 1975. *Self-attitudes and deviant behavior*. Pacific Palisades, CA: Goodyear

Kim, T., Bateman, T.S., Gilbreath, B., Andersson, L.M. (2009), Top management credibility and employee cynicism: A comprehensive model, *Human Relations*, 62: 1435-1458.

Knorz, C., & Zapf, D. (1996). Mobbing-eine extreme Form sozialer Stressoren am Arbeitsplatz (Mobbing—a severe type of social stressor in the workplace). *Zeitschrift für Arbeits-und Organisationspsychologie*, 40, 12–21.

Kuo, C.C., Chang, K., Quinton, S., Lu, C.L., Lee, I. (2014), Gossip in the workplace and the implications for HR management: a study of gossip and its relationship to employee cynicism, *The International Journal of Human Resource management*.

Lease, S.H. (1998). Annual review, 1993-1997: Work attitudes and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*. 53(2),154-183.

Leventhal, G.S. (1980), What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relation. In K. Gergen, M.Greenberg, & R. Willis

(Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum.

Lind, E.A., & Tyler, T.R. (1988), *The Social Psychology of Procedural Justice*, Plenum, New York.

Locke, E.A., (1976), *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, in M.D. Dunnette, ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Rand-McNally, Chicago).

Masterson, S.S., Lewis-McClellan, K., Goldman, B.B., Taylor, S.M., (2000), *Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships*. *Acad. Manage. J.* 43, 738–748.

Meyer, C. & Gavin M. (1999), *Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?* Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Chicago.

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004), *Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model*. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991–1007.

Mingzheng, W., Xiaoling, S., Xubo, F. & Youshan, L. (2014). *Moral Identity as a Moderator of the Effects of Organizational Injustice on Counterproductive Work Behavior Among Chinese Public Servants*. *Public Personnel Management*, Vol. 42 (3): 314-324

Mowday, R.T., Porter L.W. & Steers, R. (1982), "Organizational linkage: the psychology of commitment, absenteeism and turnover." New York, NY.: Academic Press. NHS Information centre (2008). *Statistics/Data Collections-Prescriptions*, available from [www. ic. nhs. uk](http://www.ic.nhs.uk). Accessed 10.3 (1982) : 2008

Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1997), *Aggression in the workplace*. In R. A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behavior in organizations* (pp. 37–67). Thousand Oaks, CA: Sage

Niehoff, B.P & Moorman, R.H. (1993), *Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior*, *Academy of management Journal*, Vol. 36, No.3, 527-556

Nowakowski J.M. & Conlon, D.E. (1980), *Organizational Justice: Looking back, Looking Forward*. *The International Journal of Conflict Management*, 16 (1), 4-29

Nunnally, J.C. (1978), *Psychometric theory*, 2nd ed., McGraw - Hill, New York.

O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Glew, D. J. (1996), *Organization-motivated aggression: A research framework*. *Academy of Management Review*, 21, 225–253

Organ, D.W. (1990), The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. Staw & L.L. Cummings (Eds), *Research in organizational behavior*, 12: 43-72, Greenwich, CT: JAI Press

Rawls, John. (1971), *A Theory of Justice*. na, 1999.

Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997), Understanding and managing cynicism about organizational change. *The Academy of Management Executive*, 11, 48–59

Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2007). *Organizational Behaviour*. (12th ed.) New Jersey: Prentice-Hall.

Robinson, S. Bennet, R. (1995), A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study, *the Academy of management Journal*, 38 (2), 555-572.

Scandura T. (1999), Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *Leadership Quarterly*, 10: 25-40

Seligman, M.E.P, Csikszentmihalyi, M. (2000), Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, Vol 55(1), Jan 2000, 5-14.

Skarlicki D. & Folger R. (1997), Retaliation in the workplace: The role of distributive, procedural and interactional justice, *Journal of Applied Psychology*, 82: 434-443

Skarlicki, D. P., Folger, R., & Tesluk, P. (1999), Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*, 42, 100-108.

Spector, P. E., & Fox, S. (2005), A model of counterproductive work behavior. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive workplace behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151–174). Washington, DC:APA.

Stanley, D.J., Meyer, P.J., Topolnytsky, L. (2005), Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change, *Journal of Business and Psychology*, Vol.19, No.4, pp. 429-459

Treadway, D.C., Hochwater, W.A., Ferris, G.R., Kacmar, C.J., Douglas, C., Ammeter A.P., Buckley, M.R. (2004), Leader political skill and employee reactions, *The Leadership Quarterly*, 15: 493-513

Tribaut, J.W., and Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Erlbaum, Hillsdale, NJ.

Tribaut, J.W., and Walker, L. (1978), A theory of procedure, *California Law Review*, 66, 541-666

Tyler, T. (1986), the psychology of leadership evaluation. In H. W. Bierhoff, R. L. Cohen, & Greenberg (Eds.), Justice in social relations. New York, NY: Plenum.

Wanous, J.P., Reichers, A.E., Hudy, M. J. (1997), Overall job satisfaction: How good are single-items measures? Journal of Applied Psychology, 82: 247-252.

Wanous, J.P., Reichers, A.E., Austin, J.T. (2000), Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents and correlates, Group and Organization Management, 25:132-153.

Williams L. & Anderson S. (1991), Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors, Journal of management : 17, 3;

Willness, C. R., Steel, P., & Lee, K. (2007). A meta-analysis of the antecedents and consequences of workplace sexual harassment. Personnel Psychology, 60(1), 127-162.

Βακόλα, Μ., Νικολάου, Ι. (2012), Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά εκδόσεις Rosili

Μπουραντάς Δ. (2002), 'Management' Αθήνα. Εκδόσεις Γ. Μπένου, (σελ272)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Πίνακας Α: Δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος (N=190)

Δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά	n	Ποσοστό (%)
<i>Φύλο</i>		
Ανδρας	79	41,6
Γυναίκα	111	58,4
<i>Ηλικία</i>		
18-32	18	9,5
33-45	99	52,1
46-55	59	31
56+	14	7,4
<i>Επίπεδο εκπαίδευσης</i>		
Απόφοιτος Γυμνασίου/ Λυκείου	30	15,8
Απόφοιτος Τ.Ε.Ι.	69	36,3
Απόφοιτος Α.Ε.Ι.	50	26,3
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	32	16,8
Άλλο:	9	4,7
<i>Επαγγελματική εμπειρία</i>		
0-3 χρόνια	17	8,9
4-10 χρόνια	33	17,4
11-19 χρόνια	66	34,8
20 χρόνια και άνω	74	38,9
<i>Προϋπηρεσία στον παρόντα οργανισμό</i>		
Λιγότερο από 1 χρόνο	5	2,6
1-5 χρόνια	68	35,8
6-9- χρόνια	37	19,5
10 χρόνια και άνω	80	42,1
<i>Θέση στον παρόντα οργανισμό</i>		
Υπάλληλος	147	77,4
Διευθυντής	12	6,3
Προϊστάμενος	17	8,9
Άλλο	14	7,4

Τμήμα/Υπηρεσία στον παρόντα οργανισμό

Ιατρική Υπηρεσία	29	15,3
Διοικητική Υπηρεσία	105	55,3
Νοσηλευτική Υπηρεσία	49	25,8
Άλλο	7	3,7

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία.
Βάλτε ένα (x) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι.

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

Άνδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία

3. Επίπεδο εκπαίδευσης

Απόφοιτος Γυμνασίου/ Λυκείου

Απόφοιτος Τ.Ε.Ι.

Απόφοιτος Α.Ε.Ι.

Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου

Άλλο: _____

ΕΡΓΑΣΙΑ

4. Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας

_____ χρόνια

5. Χρόνος προϋπηρεσίας στον παρόντα οργανισμό

_____ χρόνια

6. Θέση που κατέχετε στον παρόντα οργανισμό

Υπάλληλος

Διευθυντής

Προϊστάμενος

Άλλο

7. Τμήμα/Υπηρεσία που εργάζεστε:

Ιατρική Υπηρεσία

Διοικητική Υπηρεσία

Νοσηλευτική Υπηρεσία

Άλλο

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Παρακαλώ κυκλώστε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί στο βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σας με τις παρακάτω απόψεις.

1	2	3	4	5
Διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ

Απόψεις	1= Διαφωνώ				
	5= Συμφωνώ				
Οι αποφάσεις στον οργανισμό που εργάζομαι, λαμβάνονται από τη Διοίκηση με αμερόληπτο τρόπο	1	2	3	4	5
Στον οργανισμό που εργάζομαι, η Διοίκηση πριν πάρει αποφάσεις λαμβάνει υπόψη της τη γνώμη των εργαζομένων	1	2	3	4	5
Στον οργανισμό που εργάζομαι, η Διοίκηση, για να λάβει μία απόφαση, συλλέγει ακριβείς και πλήρεις πληροφορίες	1	2	3	4	5
Η Διοίκηση διευκρινίζει τις αποφάσεις της και παρέχει πρόσθετες πληροφορίες, όταν αυτό ζητηθεί από τους εργαζομένους	1	2	3	4	5
Στον οργανισμό που εργάζομαι, όλες οι αποφάσεις εφαρμόζονται με συνέπεια προς όλους τους εργαζομένους που πλήττονται	1	2	3	4	5
Οι εργαζόμενοι επιτρέπεται να αμφισβητούν ή να προβάλλουν αντιρρήσεις κατά των αποφάσεων που λαμβάνει η Διοίκηση	1	2	3	4	5
Πιστεύω ότι η ανώτατη διοίκηση του οργανισμού/επιχείρησης λέει κάτι και κάνει κάτι άλλο.	1	2	3	4	5
Οι πολιτικές, οι στόχοι και οι πρακτικές της ανώτατης διοίκησης του οργανισμού/επιχείρησης φαίνεται να μην έχουν πολλά κοινά	1	2	3	4	5
Όταν η ανώτατη διοίκηση του οργανισμού/επιχείρησης λέει ότι θα προβεί σε κάποιες ενέργειες, αμφιβάλλω αν πραγματικά θα το κάνει.	1	2	3	4	5
Η ανώτατη διοίκηση του οργανισμού/επιχείρησης προσδοκεί κάτι από εμάς, αλλά επιβραβεύει κάτι άλλο.	1	2	3	4	5

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Παρακαλώ κυκλώστε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί στη συχνότητα με την οποία βιώνετε τα παρακάτω:

1	2	3	4	5
Πολύ σπάνια	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ συχνά

Απόψεις	1= Ποτέ				
	5= Πολύ συχνά				
Στην εργασία μου δε χρησιμοποιώ το μέγιστο των δυνατοτήτων μου	1	2	3	4	5
Ξοδεύω χρόνο σε εργασίες που δε σχετίζονται με τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
Κριτικάρω τις πολιτικές που εφαρμόζει ο οργανισμός που εργάζομαι	1	2	3	4	5
Κάνω μη απαραίτητα διαλείμματα	1	2	3	4	5
Εργάζομαι πολύ πιο αργά από όσο είναι απαραίτητο	1	2	3	4	5
Μιλάω άσχημα μπροστά σε τρίτους για τον οργανισμό που εργάζομαι	1	2	3	4	5