ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS AND BUSINESS

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

«MBA – PART TIME»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Ψυχολογικό συμβόλαιο στον εργασιακό χώρο»

ΦΑΜΕΛΟΣ ΧΡΗΣΤΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ:

Δρ. Μανωλόπουλος Δημήτριος, Επίκουρος Καθηγητής Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΣΠΟΥΔΩΝ:

Δρ. Κουρέτας Γεώργιος, Καθηγητής Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών

Αθήνα, Ιανουάριος 2020



ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του Διατμηματικού ΜΠΣ Πλήρους Φοίτησης των Τμημάτων Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων: MBA (Master in Business Administration) έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

Σύνοψη

Η παρούσα εργασία ασχολήθηκε με την έννοια του Ψυχολογικού Συμβολαίου στον εργασιακό χώρο, καθώς από την αντιληπτή παραβίασή του υποστηρίζεται ότι απορρέουν πολύ σημαντικές, αρνητικές επιπτώσεις για τους οργανισμούς. Παρόλο που η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου δεν έχει ρίζες στο επιστημονικό πεδίο του HRM (Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων-Human Resource Management), έχει καταστεί ένα πολύ χρήσιμο αναλυτικό-εννοιολογικό εργαλείο που έχει συμβάλλει στην εξάπλωση του HRM, ενώ χρησιμοποιείται για την κατανόηση των σχέσεων των εργαζόμενων με τους εργοδότες τους. Καθώς οι ανθρώπινοι πόροι θεωρούνται το πιο πολύτιμο στοιχείο κάθε σύγχρονου οργανισμού, υφίσταται έντονο ερευνητικό ενδιαφέρον για την έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου (ΨΣ), στην προσπάθεια εντοπισμού των σημαντικών παραγόντων επιρροής της εργασιακής δέσμευσης και της παρακίνησης. Επιπρόσθετα θεωρείται μια πολύ δύσκολη στην κατανόηση έννοια καθώς αφορά σιωπηρές, υποκειμενικές αντιλήψεις-πεποιθήσεις σε σχέση με τη φύση και τις συνθήκες της ανταλλακτικής σχέσης του εργαζόμενου και του οργανισμού. Ο ερευνητικός στόχος υπήρξε η διερεύνηση της επίδρασης του ΨΣ στην εργασιακή ικανοποίηση, τη δέσμευση και την πρόθεση διατήρησης της θέσης εργασίας, ενώ διενεργήθηκε ποσοτική έρευνα, και καταδείχθηκαν ορισμένα ενδιαφέροντα συμπεράσματα.

Abstract

The present thesis deals with the concept of the Psychological Contract in the workplace, as its perceived violation is said to have significant, negative consequences for organizations. Although the concept of psychological contract has no roots in the field of HRM (Human Resource Management), it has become a very useful analytical / conceptual tool that has contributed to the spread of HRM, while being used to understand their relationships with their employers. As human resources are considered to be the most valuable element of any modern organization, there is a strong research interest in the concept of psychological contract in trying to identify important factors influencing work engagement and motivation. In addition, it is considered a very difficult to understand concept as it relates to tacit, subjective perceptions / beliefs about the nature and conditions of the employee-organization exchange relationship. The research objective was to investigate the impact of OS on job satisfaction, commitment, and intention to retain a job while conducting quantitative research, and some interesting findings were demonstrated.

Περιεχόμενα

Εισαγωγή 7

Κεφάλαιο 2ο Θεωρητική επισκόπηση 10

2.1 Εισαγωγή 10

2.2 Ορισμοί της έννοιας του ψυχολογικού συμβολαίου 12

Πίνακας 1: έρευνες της σχέσης του ψυχολογικού συμβολαίου με attitudinal παράγοντες (παράγοντες που αφορούν στάσεις των εργαζόμενων) 14

Πίνακας 2: έρευνες της σχέσης του ψυχολογικού συμβολαίου με τη συμπεριφορά των εργαζόμενων 15

2.3 Τύποι της έννοιας του ψυχολογικού συμβολαίου (ΨΣ) 16

2.4 Θεωρίες σε σχέση με την έννοια του Ψυχολογικού Συμβολαίου 17

2.5 Διαφορές σε σχέση με το ΨΣ με βάση δημογραφικές μεταβλητές 22

2.6 Θεωρητικά ζητήματα σε σχέση με την έννοια του Ψυχολογικού Συμβολαίου 26

2.7 Ψυχολογικό συμβόλαιο, εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση 27

Κεφάλαιο 3ο Μεθοδολογία έρευνας 32

3.1 Φιλοσοφία και ερευνητική προσέγγιση 32

3.2 Μέθοδοι έρευνας 34

3.3 Ερευνητικό εργαλείο και ερευνητικές υποθέσεις 35

3.4 Δειγματοληψία και τεχνικής ανάλυσης δεδομένων 35

Κεφάλαιο 4ο Αποτελέσματα έρευνας 37

4.1 Δημογραφικά στοιχεία 37

4.2 Παρουσίαση μεταβλητών ερωτηματολογίου 43

4.3 Ανάλυση παραγόντων (factor analysis) 47

4.3.1 Ανάλυση παραγόντων- Ψυχολογικό Συμβόλαιο 47

4.3.2 Ανάλυση παραγόντων-Ικανοποίηση 49

4.3.3 Ανάλυση παραγόντων-Οργανωσιακή δέσμευση 51

4.3.4 Ανάλυση παραγόντων-διατήρηση θέσης εργασίας 53

4.4 Πρώτο μοντέλο Παλινδρόμησης (εξαρτημένη μεταβλητή η εργασιακή ικανοποίηση) 55

4.5 Δεύτερο μοντέλο Παλινδρόμησης (εξαρτημένη μεταβλητή η εργασιακή ικανοποίηση) 56

4.6 Τρίτο μοντέλο Παλινδρόμησης (εξαρτημένη μεταβλητή η οργανωσιακή δέσμευση) 58

4.7 Τέταρτο μοντέλο Παλινδρόμησης (εξαρτημένη μεταβλητή η οργανωσιακή δέσμευση) 59

4.8 Πέμπτο μοντέλο Παλινδρόμησης (εξαρτημένη μεταβλητή η οργανωσιακή δέσμευση) 60

4.9 Έκτο μοντέλο Παλινδρόμησης (εξαρτημένη μεταβλητή η διατήρηση της θέσης εργασίας) 61

4.10 Σημαντικές διαφορές στο ΨΣ σε σχέση με τις κατηγορίες που προκύπτουν από τις δημογραφικές μεταβλητές 62

Κεφάλαιο 5ο Συμπεράσματα-προτάσεις 64

5.1 Συμπεράσματα 64

5.2 Προτάσεις 67

5.3 Περιορισμοί της παρούσας έρευνας-προτάσεις για μελλοντικές έρευνες 71

Βιβλιογραφία 73

Παράρτημα 92

Πίνακας Πινάκων

Πίνακας 1: έρευνες της σχέσης του ψυχολογικού συμβολαίου με attitudinal παράγοντες (παράγοντες που αφορούν στάσεις των εργαζόμενων)…… …14

Πίνακας 2: έρευνες της σχέσης του ψυχολογικού συμβολαίου με τη συμπεριφορά των εργαζόμενων……. ….15

Πίνακας 3: διαφορές του ΨΣ, ανάμεσα σε εργαζόμενους διαφορετικής ηλικίας……22

Πίνακας 4: διαφορές του ΨΣ, ανάμεσα σε εργαζόμενους διαφορετικής κουλτούρας…….24

Πίνακας 5: διαφορές του ΨΣ, ανάμεσα σε εργαζόμενους διαφορετικού φύλου……..25

Πίνακας 6: Κυριότερα ευρήματα επιστημονικών ερευνών σε σχέση με το ΨΣ, την ικανοποίηση, τη δέσμευση και τη διατήρηση της θέσης εργασίας…….31

Πίνακας7: Θετικισμός και ερμηνευτική……33

Πίνακας Εικόνων

Εικόνα 1 32

Εισαγωγή

Οι οργανισμοί στη σημερινή εποχή, με την δραματική εξέλιξη της τεχνολογίας, τον συνεχή αυξανόμενο ανταγωνισμό, την παγκοσμιοποίηση, τις αλλαγές στο θεσμικό και νομοθετικό πλαίσιο και φυσικά την παγκόσμια οικονομική κρίση που έκανε την εμφάνιση της μετά το 2008, αναζητούν μέσα από οργανωσιακές αλλαγές τρόπους ώστε να διατηρούν την βιωσιμότητα τους και την λειτουργία τους. Οι Eccles, Ιωάννου και Σεραφείμ (2011) διαπίστωσαν ότι οι εταιρείες υψηλής βιωσιμότητας πλεονεκτούν σημαντικά σε σχέση με αντίστοιχες εταιρίες μακροπρόθεσμα , τόσο στην χρηματιστηριακή αγορά όσο και στις αποδόσεις τους. Οι αλλαγές αυτές απαιτούν νέες στρατηγικές και φυσικά καλύτερη και πιο αποδοτική αξιοποίηση των πόρων των εταιριών και κυρίως του ανθρώπινου δυναμικού.

Όπως αναφέρεται από τον Williamson (1979) οι σχέσεις και τα σχεσιακά ζητήματα όπως οι υποχρεώσεις, διαδραματίζουν όλο και πιο σημαντικό ρόλο οικονομικής και οργανωτικής συμπεριφοράς. Οι σχέσεις κοινωνικής ανταλλαγής αποτελούν κύριο στοιχείο στις οργανωτικές και επιχειρηματικές δραστηριότητες. Οι εργασιακές σχέσεις αποτελούν βασικά συστατικά της θεωρίας της κοινωνικής ανταλλαγής σύμφωνα με τους Rousseau και Parks (1993). Είναι κατάλληλοι ώστε να συνδέουν τους εργαζόμενους με τους οργανισμούς αλλά και μεταξύ τους και ταυτόχρονα να ρυθμίζουν την εργασιακή συμπεριφορά ώστε να εξυπηρετούνται και να επιτυγχάνονται οι εργασιακοί στόχοι.

Ως απόρροια των προκλήσεων που αντιμετώπισαν οργανισμοί και επιχειρήσεις τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον, ήταν η σταδιακή αλλαγή στις εργασιακές σχέσεις. Είναι γεγονός ότι οι στρατηγικές που απαιτήθηκαν για την οργανωτική αναδιοργάνωση των οργανισμών έβαλε στο περιθώριο τις παλιές εργασιακές σχέσεις. Έτσι η ασφάλεια στην εργασία και η μακροχρόνια εμπιστοσύνη και αφοσίωση έδωσε χώρο στην νέα μορφή εργασιακής σχέσης που βασιζόταν στην παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα. Είναι γνωστό ότι οι σημερινές εργασιακές σχέσεις είναι χαρακτηρισμένες από καχυποψία και σαφώς λιγότερη εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς τον εργοδότη.

Στο πλαίσιο λοιπόν των νέων εργασιακών σχέσεων, οι ατομικές πεποιθήσεις των εργαζομένων αναφορικά με τις υποχρεώσεις του εργοδότη τους, αποτελούν την βάση του ψυχολογικού συμβολαίου, (Rousseau, 1989). Αυτό που ξεχωρίζει το ψυχολογικό συμβόλαιο από τις τυπικές εργασιακές συμβάσεις είναι η μη ρητή διατύπωση του και η αντιλαμβανόμενη φύση του. Η ψυχολογική σύμβαση είναι διαφορετική από τη σύμβαση εργασίας, η οποία σε πολλές περιπτώσεις προσφέρει μόνο μια περιορισμένη και αβέβαιη εικόνα της πραγματικότητας της εργασιακής σχέσης. Η νομική σύμβαση αναφέρεται σε γραπτή συμφωνία σχετικά με τις αμοιβαίες υποχρεώσεις του εργοδότη και του εργαζομένου. Η ψυχολογική σύμβαση, από την άλλη πλευρά, περιγράφει πώς τα ίδια τα μέρη κατανοούν τη σχέση τους, τις αντιλήψεις τους για το τι δεσμεύουν τη σχέση και τι μπορούν να περιμένουν να λάβουν ως αντάλλαγμα. Η αποτυχία του εργοδότη να εκπληρώσει τις αναμενόμενες υποχρεώσεις μπορεί να διαβρώσει τόσο τις σχέσεις εργαζόμενου και εργοδότη όσο και τις πεποιθήσεις του εργαζόμενου, με αποτέλεσμα την διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου. Η αποτυχία του οργανισμού να εκπληρώσει μια ή περισσότερες οφειλές του ψυχολογικού συμβολαίου του εργαζομένου έχει οριστεί ως η παραβίαση του ΨΣ (Robinson & Rousseau, 1994). Ο εργαζόμενος αυτή την παραβίαση δεν την αντιλαμβάνεται ως απλά μια αδυναμία του οργανισμού να εκπληρώσει τις προσδοκίες του αλλά σαν έλλειψη σεβασμού και αποτυχίας διότι ουσιαστικά ακυρώνει μια υπόσχεση και ο εργαζόμενος το αντιλαμβάνεται σαν κάτι προσωπικό. Αυτό πολλές φορές έχει σαν αποτέλεσμα να υπάρχει ρήγμα στις σχέσεις εργοδότη και εργαζόμενου το μέγεθος του οποίου εξαρτάται από το μέγεθος της ‘παραβίασης’. Φυσικά αυτή η παραβίαση πιθανόν να οδηγήσει σε μια αλλαγή συμπεριφορών και σε ένα αριθμό αντιδράσεων. Αυτές οι αντιδράσεις μπορεί να είναι η μείωση της αφοσίωσης προς την επιχείρηση, η δραματική μείωση της εργασιακής ικανοποίησης, της απόδοσης και της αύξησης κυνισμού (Robinson & Morrison, 1997).

Στην Ελλάδα, ειδικά όταν μετά το 2008 εμφανίστηκε η οικονομική κρίση, υπήρξαν τρομερές επιπτώσεις εκτός των άλλων στην απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα σήμερα οι εργαζόμενοι να έχουν πολλά ερωτήματα αλλά και ανησυχίες σχετικά με το κατά πόσο θα εκπληρωθούν οι υποσχέσεις των εργοδοτών τους ή αν θα πρέπει να εμπιστεύονται τον εργοδότη και να επιδεικνύουν εργασιακή συμπεριφορά πέρα από ότι ορίζει το συμβόλαιο τους. Είναι αντιληπτό ότι στρατηγικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να υιοθετηθούν από μεριάς επιχειρήσεων ώστε οι εργαζόμενοι να νοιώθουν εμπιστοσύνη, να γίνονται πιο αποδοτικοί και φυσικά να έχουν λιγότερες πιθανότητες αποχώρησης από τον

οργανισμό. Εδώ να προσθέσουμε, όπως αναφέρθηκε και από τους Zwetsloot και Pot (2004), η υγεία των εργαζομένων και η ευημερία γίνεται ολοένα και περισσότερο μια επιχειρηματική αξία στρατηγικής σημασίας. Για παράδειγμα, αντί για «κόστος», τα μέτρα επαγγελματικής υγείας και ευεξίας θεωρούνται όλο και περισσότερο υγιή «επενδύσεις» σε εργαζόμενους που αποφέρουν άμεσα οικονομικά οφέλη στην εταιρεία.

Υπάρχουν αρκετές μελέτες γύρω από την επίδραση του ψυχολογικού συμβολαίου στην συμπεριφορά και στις εργασιακές σχέσεις με μεγαλύτερη έμφαση τα τελευταία χρόνια σε παγκόσμιο επίπεδο. Εμείς θα προσπαθήσουμε να μελετήσουμε την επίδραση του ψυχολογικού συμβολαίου μέσα από την συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία εξετάζοντας το σε μια περίοδο εκτεταμένης οικονομικής ύφεσης στην Ελλάδα.

Συνοπτικά, το δεύτερο κεφάλαιο περιλαμβάνει μια εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση του ψυχολογικού συμβολαίου, της εργασιακής ικανοποίησης, της οργανωσιακής δέσμευσης και της πρόθεσης του εργαζόμενου να παραμείνει στον ίδιο εργασιακό χώρο. Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφονται τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα καθώς και η διαδικασία διεξαγωγής της. Στο τέταρτο κεφάλαιο εμπεριέχεται η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας και στο πέμπτο αναφέρονται αναλυτικά τα συμπεράσματα της μελέτης.

Κεφάλαιο 2ο Θεωρητική επισκόπηση

2.1 Εισαγωγή

Παρόλο που η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου δεν έχει ρίζες στο επιστημονικό πεδίο του HRM (Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων-Human Resource Management), έχει καταστεί ένα πολύ χρήσιμο αναλυτικό/ εννοιολογικό εργαλείο που έχει συμβάλλει στην εξάπλωση του HRM (Cullinane & Dundon, 2006), ενώ χρησιμοποιείται για την κατανόηση των σχέσεων των εργαζόμενων με τους εργοδότες τους (Turnley & Feldman, 2000). Καθώς οι ανθρώπινοι πόροι θεωρούνται το πιο πολύτιμο στοιχείο κάθε σύγχρονου οργανισμού (Chaubey & Bist, 2016), υφίσταται έντονο ερευνητικό ενδιαφέρον για την έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου (ΨΣ), στην προσπάθεια εντοπισμού των σημαντικών παραγόντων επιρροής της εργασιακής δέσμευσης και της παρακίνησης (Cullinane & Dundon, 2006).

Η σχετική επιστημονική βιβλιογραφία έχει διευρυνθεί αρκετά τα τελευταία χρόνια, ενώ η συμβολή της Rousseau (1989, 1995, 2001) θεωρείται πολύ σημαντική. Κεντρική παραδοχή σε σχέση με τα παραπάνω είναι ότι οι κοινωνικές σχέσεις στηρίζονταν πάντα σε απροσδιόριστες υποχρεώσεις και στην κατανομή άνισων πόρων σε σχέση με την εξουσία (Blau, 1964). Η αρχική βιβλιογραφία είχε τονίσει ότι οι εργασιακές σχέσεις δεν δομούνται μόνο στη βάση κάποιας οικονομικής ανταλλαγής, αλλά και κοινωνικής (Fox 1974). Οι Levinson et al. (1962) είχαν προσεγγίσει την έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου, ως μια σειρά αμοιβαίων προσδοκιών των δύο μερών, που παρόλο που μπορεί να είναι πλήρως συνειδητές (σε γνώση τους) επηρεάζουν τη μεταξύ τους σχέση.

Σύμφωνα με το Schein (1978) οι προσδοκίες αυτές δεν αφορούν μόνο την ποσότητα εργασίας και την αμοιβή της, αλλά και μια σειρά ζητημάτων που σχετίζονται με υποχρεώσεις, προνόμια και δικαιώματα. Ο ίδιος συγγραφέας υποστήριξε ότι οι εργασιακές αναταραχές και η δυσαρέσκεια παρόλο που ανάγονται σε ξεκάθαρα ζητήματα (όπως η αμοιβή, οι εργασιακές συνθήκες κ.ά.), ουσιαστικά οφείλονται σε παραβιάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου. Παρόλο που υπήρχε από παλιά ερευνητικό ενδιαφέρον για την έννοια (όπως έχει γίνει αντιληπτό), η μεγάλη ανάπτυξή της σημειώθηκε τη δεκαετία του 1990 για μια σειρά από λόγους: αναζητήθηκαν καινοτόμοι τρόποι προσέγγισης των εργασιακών σχέσεων και διαχείρισης του

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ανθρώπινου δυναμικού σε μια εποχή όπου παρατηρήθηκε διόγκωση του παγκόσμιου ανταγωνισμού και μεγάλες αλλαγές σε σχέση με τις δυναμικές που αναπτύσσονταν στις αγορές εργασίας. Επομένως πολλές από τις παραδοσιακές παραδοχές σε σχέση με τις εργασιακές σχέσεις αμφισβητήθηκαν (Herriot, 1992), ενώ ο Guest (2004a) υποστήριξε ότι οι αγορές εργασίας είναι όλο και περισσότερο κατακερματισμένες, εξαιτίας της διάδοσης νέων και πιο ευέλικτων σχημάτων εργασίας.

Ταυτόχρονα έχει παρατηρηθεί μια σχετική «παρακμή/πτώση» σε σχέση με τις συλλογικές διαπραγματεύσεις (ολοένα και περισσότεροι μάνατζερς δείχνουν μικρότερη ανοχή σε ότι αφορά χρονοβόρες διαδικασίες συλλογικής διαπραγμάτευσης) και οι ανεπίσημες διαρρυθμίσεις/ συμφωνίες διαδραματίζουν όλο και πιο σημαντικό ρόλο (Allvin and Sverke 2000; Kalleberg and Rogues 2000; Kitay and Lansbury 1997; Leisink et al. 1996; Lo and Aryee, 2003).Τέλος εξαιτίας της ραγδαίας διεύρυνσης της σημαντικότητας της εξισορρόπησης προσωπικής και επαγγελματικής ζωής και της εξάπλωσης των ευέλικτων σχημάτων εργασίας (ως λύση στο προαναφερθέν πρόβλημα, καθώς όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι μπορούν να ρυθμίζουν σε ένα βαθμό σημαντικές διαστάσεις της εργασιακής ζωής), οι ανεπίσημες συμφωνίες που αναφέρθηκαν έχουν έρθει στο προσκήνιο. Η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να αποτελέσει ένα ιδεολογικό υπόδειγμα (paradigm) προσέγγισης των σύγχρονων, διαφοροποιημένων εργασιακών σχέσεων, καθρεφτίζοντας τις συχνά απροσδιόριστες προσδοκίες των εργαζόμενων.

Συνοψίζοντας, δεδομένων των μεγάλων αλλαγών που έχουν συντελεστεί σε παγκοσμίως (τόσο σε οικονομικό επίπεδο, όσο και σε σχέση με τα εργασιακά μοτίβα που έχουν εδραιωθεί), υποστηρίζεται ότι έχει αξία η εξάπλωση του ενδιαφέροντος από τις νομικές πτυχές ενός εργασιακού συμβολαίου και στις κανονιστικές και υποκειμενικές (Arnold, 1996). Η κεντρική θεώρηση είναι ότι η διαχείριση των εργαζόμενων είναι μια δυναμική διαδικασία που εμπεριέχει μια πληθώρα κοινωνικών δυναμικών, σε αντιδιαστολή με μια στατική θεώρηση όπου ένα τυπικό συμβόλαιο μπορεί να αποτελέσει το βασικό οδηγό ανάλυσης. Το ψυχολογικό συμβόλαιο θεωρείται ένας αποτελεσματικός τρόπος επηρεασμού της παρακίνησης των εργαζόμενων, προκειμένου να αυξήσουν τα επίπεδα της απόδοσής τους (Straia, 2011) και ένα ισχυρό εργαλείο διαμόρφωσης της συμπεριφοράς και της οργανωσιακής απόδοσης (Wellin, 2008). Σύμφωνα με τον Morris (2010) η δημοφιλία του ΨΣ οφείλεται στη συνειδητοποίηση ότι οι αποτελεσματικές

διαδικασίες και η τεχνολογία δεν είναι επαρκείς παράγοντες επιρροής της εργασιακής παρακίνησης, ενώ ταυτόχρονα παρέχεται ένα ευρύ αναλυτικό πλαίσιο κατανόησης των συμπεριφορών και των αντιλήψεων των εργαζόμενων (Coyle-Shapiro and Kessler, 2003).

2.2 Ορισμοί της έννοιας του ψυχολογικού συμβολαίου

Παρόλο το έντονο επιστημονικό ενδιαφέρον σε σχέση με την έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου, δεν υφίσταται κάποιος κοινά αποδεκτός ορισμός (Anderson and Schalk, 1998). Κάποιοι ερευνητές δίνουν έμφαση στο στοιχείο των υπόρρητων/υπονοούμενων υποχρεώσεων (του ενός ή και των δύο πλευρών), άλλοι στην κατανόηση των προσδοκιών των εργαζόμενων και άλλοι στην πτυχή της αμοιβαιότητας, ως ένα καθοριστικό συστατικό της έννοιας (Atkinson et al. 2003; Rousseau and Tijoriwala 1998; Tekleab and Taylor 2003).

Η αρχική προσέγγιση της έννοιας ήταν δυαδική: οι Argyris, Levinson και Schein, συνέλαβαν το ψυχολογικό συμβόλαιο, ως μια μορφή κοινωνικής ανταλλαγής, όπου είναι αναγκαία η κατανόηση των υποκειμενικών και απροσδιόριστων (υπό την έννοια των μη σαφών/ ξεκάθαρων) αλληλοεπιδράσεων μεταξύ των εργοδοτών-εργαζόμενων (επομένως οι προσδοκίες των 2 πλευρών και τα επίπεδα αμοιβαιότητας πρέπει να εξετασθούν από κοινού, ώστε να εντοπισθούν τυχόν διαφωνίες/ τριβές).

Η Rousseau (1989) προχώρησε σε μια σαφή διάκριση, ανάμεσα στα επίπεδα του εργαζόμενου και του οργανισμού. Για τη συγγραφέα το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι μια ατομική πεποίθηση του εργαζόμενου, σε ότι αφορά τις αμοιβαίες υποχρεώσεις των 2 μερών (Rousseau and Tijoriwala 1998). Ένα μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας έχει επικεντρωθεί στην ατομική (του εργαζόμενου) κατανόηση σαφών (ξεκάθαρων/ρητών) και υπόρρητων υποσχέσεων σε ότι αφορά τη συνεισφορά του εργαζόμενου (σε επίπεδο προσπάθειας, αφοσίωσης κ.ά.) και της ικανότητας του οργανισμού να παρέχει μισθούς, ασφάλεια, ευκαιρίες ανέλιξης κ.ά. (Conway and Briner 2002; Morrison and Robinson 1997).

Η Rousseau (1995) όρισε την έννοια ως ατομικές πεποιθήσεις (και όχι προσδοκίες), που μπορούν να διαμορφωθούν από τους οργανισμούς, σε σχέση με τους όρους της ανταλλακτικής

συμφωνίας των 2 πλευρών. Σύμφωνα με τους Koh et al. (2004) το ψυχολογικό συμβόλαιο διαφέρει σημαντικά από το νομικό, καθώς οι πεποιθήσεις και οι αντιλήψεις των εργαζόμενων για τις αμοιβαίες υποχρεώσεις είναι που καθοδηγούν την ατομική τους συμπεριφορά. Τυπικά, η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου έχει μελετηθεί σε ότι αφορά τη σχέση της με την εργασιακή ικανοποίηση, τη δέσμευση, τη διατήρηση και την απόδοση (Conway & Briner 2009).

Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι η προσέγγιση και η μέτρηση της έννοιας είναι αρκετά περίπλοκες διαδικασίες, ενώ σύμφωνα με τον Guest (1998) το ψυχολογικό συμβόλαιο αποτελεί ένα «αναλυτικό εφιάλτη». Μια πηγή διαφωνίας είναι ο καθορισμός των 2 μερών: ο εργαζόμενος από τη μια θεωρείται αναμφίβολα μια πλευρά, αλλά έχει υποστηριχθεί ότι ο οργανισμός αποτελεί μια πολύ αφηρημένη οντότητα (Pajarre, 2012). Από την άλλη ο Guest (1998) υποστήριξε ότι η έννοια θα πρέπει να ενσωματώσει και την προοπτική του εργοδότη, ώστε να κατανοηθούν πλήρως οι αμοιβαίες υποχρεώσεις. Οι Boxall και Purcell (2003), τόνισαν ότι δεν μπορεί από τη μια η έννοια να είναι τελείως υποκειμενική («στο μυαλό των εργαζόμενων») και από την άλλη να θεωρείται αμοιβαία.

Η δυσκολία στα παραπάνω, έγκειται στη συχνή ύπαρξη μεγάλης διαφοράς δύναμης ανάμεσα στις 2 πλευρές, επομένως σε ένα βαθμό κάποια στοιχεία μπορεί να επιβληθούν και να πάψουν να είναι «αμοιβαία». Για τους προαναφερθέντες λόγους, ένα μεγάλο μέρος της επιστημονικής έρευνας έχει επικεντρωθεί σε τυχόν παραβιάσεις του άτυπου συμβολαίου και στις δυνητικές επιπτώσεις. Οι Conway & Briner (2009) ορίζουν τις παραβιάσεις αυτές, ως αντιληπτές αναντιστοιχίες μεταξύ του «τι είχε υποσχεθεί» και του «τι πραγματικά συμβαίνει», ενώ η παραβίαση προκαλεί μια συναισθηματική αντίδραση, όταν γίνει αντιληπτή η αναντιστοιχία.

Οι ίδιοι συγγραφείς αναφέρουν δύο θεωρητικές προσεγγίσεις σε σχέση με τα αίτια αυτών των αντιληπτών παραβιάσεων:

- Τις ανεπαρκείς πρακτικές του HRM
- Την αίσθηση από τη σκοπιά του εργαζόμενου μειωμένης υποστήριξης από τον οργανισμό ή τον άμεσο προϊστάμενο

Μια σειρά ερευνών έχουν διεξαχθεί σε σχέση με την παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου. Πολλές έχουν διερευνήσει την ύπαρξη αναντιστοιχίας ανάμεσα στις προσδοκίες των

εργαζόμενων (για παράδειγμα σε ότι αφορά τις ευκαιρίες εξέλιξης, την ασφάλεια κ.ά.) και τα συνεπαγόμενα αισθήματα προδοσίας και αδικίας που μπορεί να βιώσουν οι εργαζόμενοι (Morrison and Robinson 1997). Άλλες ασχολούνται με τις επιπτώσεις της αίσθησης ανάλογων αποκλίσεων σε επίπεδο στάσεων (attitudinal), σε ότι αφορά (παρουσιάζονται στον παρακάτω Πίνακα 1):

Πίνακας 1: έρευνες της σχέσης του ψυχολογικού συμβολαίου με attitudinal παράγοντες (παράγοντες που αφορούν στάσεις των εργαζόμενων)

Συγγραφείς	**Παράγοντες διερεύνησης**
Lemire and Rouillard (2005), Kingshott, et al, (2007); Battisti, Fraccaroli, Fasol & Depolo, (2007); Cassar & Briner, (2011); Bukhari, et al, (2011); Ul-Haq, et al, (2011); Azim & Ahmad, (2011); Lapointe, Vandenberghe & Boudrias, (2013); McCabe & Sambrook, (2013)	Εργασιακή δέσμευση/ Η Παραβίαση έχει συνδεθεί με τη μείωση της δέσμευσης
Conway, et al, (2002)	Η παραβίαση έχει συνδεθεί με τη μείωση του ψυχολογικού αισθήματος του well-being
Sutton and Griffin, (2003), Johnson & O'Learry-Kelly, (2003); Smithson & Lewis, (2004); Knights & Barbara, (2005); Bal & Dorien, (2011); Bukhari, Saeed & Nisar, (2011); Ul-Haq, Jam, Azeem, Ali, & Fatima, (2011); Conway, Guest, & Trenberth, (2011)	Εργασιακή ικανοποίηση/ η παραβίαση έχει συνδεθεί με τη μείωση της ικανοποίησης
Sturges and Guest, (2004)	Εξισορρόπηση προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής/ μείωση
Kramer et al., (2005)	Εργασιακή ασφάλεια/ μείωση
Lester et al., (2001)	Παρακίνηση των εργαζόμενων/ μείωση
Gakovic and Tetrick, (2003)	Εργασιακό stress/ αύξηση
Kingshott & Pecotich, (2007); Keth, (2011); Walker, (2013)	Εμπιστοσύνη/ η παραβίαση έχει συνδεθεί (έχει βρεθεί να επιδρά αρνητικά) στην

	εμπιστοσύνη
Bashir & Nasir, (2013)	Η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου αυξάνει τη δέσμευση των εργαζόμενων στα εργατικά σωματεία/ συνδικαλιστικά όργανα
Delcampo, Rogers and Jacobson, (2010)	Η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου συσχετίζεται θετικά με τις αντιλήψεις των εργαζόμενων, περί ύπαρξης διακρίσεων στον εργασιακό χώρο

Πηγή: Umar & Ringim, (2015), Cullinane & Dundon, (2006)

Άλλες έρευνες έχουν γίνει για τη μελέτη παραγόντων που αφορούν τη συμπεριφορά των εργαζόμενων και παρουσιάζονται στον παρακάτω Πίνακα 2.

Πίνακας 2: έρευνες της σχέσης του ψυχολογικού συμβολαίου με τη συμπεριφορά των εργαζόμενων

Συγγραφείς	**Παράγοντες διερεύνησης**
Sturges et al., (2005)	Η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου αυξάνει την πιθανότητα αύξησης του turnover των εργαζόμενων (το ποσοστό αποχώρησης)
Johnson et al, (2003); Hill, Eckerd & Wilson, (2009)	Η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου αυξάνει την πιθανότητα εκδήλωσης αντιπαραγωγικών και ανήθικων συμπεριφορών στο χώρο εργασίας
Turnley, Bolino, Lester & Bloodgood, (2003); Guest, (2004); Restubug, Bodia & Tang, (2007); Lub, Blomme, & Bal, (2011)	Η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου μειώνει την πιθανότητα επίδειξης κοινωνικά υπεύθυνης συμπεριφοράς από τους εργαζόμενους
Lester et al., (2002)	Η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου επιδρά αρνητικά στην απόδοση

Πηγή: Umar & Ringim, (2015), Cullinane & Dundon, (2006)

Παρόλο που υφίστανται πολλές έρευνες από τη σκοπιά των εργαζόμενων, πολύ λίγες μελέτες έχουν διεξαχθεί σε σχέση με τα παραπάνω από την προοπτική των εργοδοτών (Guest and Conway, 2002a).

2.3 Τύποι της έννοιας του ψυχολογικού συμβολαίου (ΨΣ)

Οι Robinson, Kraatz, Rousseau (1994) διεξάγοντας κάποιες εμπειρικές μελέτες σε ότι αφορά την έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου, κατέδειξαν ότι:

- Για το προσωπικό οι παράγοντες ευθύνης του **οργανισμού** ήταν: ο εμπλουτισμός της εργασίας, οι δίκαιοι μισθοί, οι δυνατότητες ανάπτυξης, η εξέλιξη, η ύπαρξη επαρκών πόρων/εργαλείων για την υποστήριξη του προσωπικού και του εργασιακού περιβάλλοντος και οι ελκυστικές παροχές
- Για το προσωπικό, οι παράγοντες ευθύνης των **εργαζόμενων** ήταν: η αφοσίωση, η προστασία των ευαίσθητων πληροφοριών του οργανισμού, η έγκαιρη προειδοποίηση σε περίπτωση αποχώρησης και οι εθελοντικές υπερωρίες προκειμένου να εκπληρωθούν τα καθήκοντά τους

Παρόλο που έχουν προταθεί διάφοροι τύποι ΨΣ (όπως για παράδειγμα των Shore & Barksdale, 1998, που επικεντρώνονται στην ιδέα της εξισορρόπησης των υποχρεώσεων των 2 πλευρών), το πιο δημοφιλές πλαίσιο ανάλυσης είναι της Rousseau (2000). Η συγγραφέας κατέδειξε 4 τύπους ΨΣ:

- Το **συναλλακτικό**-όπου αφορά βραχυπρόθεσμες, «υλικές» ανταλλαγές των 2 μερών. Αυτού του είδους οι ανταλλαγές απαιτούν μικρό βαθμό συναισθηματικής επένδυσης και εμπεριέχουν συγκεκριμένους, σαφείς όρους (Irving and Bobocel, 2002). Η διάσταση του χρόνου είναι μικρή (σύντομο χρονικό πλαίσιο αναφοράς), ενώ οι αμοιβαίες υποχρεώσεις μπορούν εύκολα να συγκεκριμενοποιηθούν. Η δέσμευση είναι χαμηλή, δεν υπάρχει υψηλός βαθμός παρακίνησης σε ότι αφορά την ταύτιση με τον οργανισμό και τη μάθηση,

ενώ είναι πολύ πιθανή η μη συνέχιση της συναλλαγής αν δεν ικανοποιηθούν οι ανάγκες των 2 μερών (Rousseau, 2004)

- Το **συσχετιστικό** (Relational contract)-έχει μακροπρόθεσμο ορίζοντα ενώ συχνά τα πρότυπα απόδοσης δεν έχουν καθοριστεί. Οι αμοιβαίες υποχρεώσεις δεν είναι εύκολο να καθοριστούν, ενώ υπάρχει υψηλός βαθμός συναισθηματικής επένδυσης και από τις 2 πλευρές και συσχετιστικός προσανατολισμός (Rousseau, 1995). Επομένως οι ανταλλαγές δε στηρίζονται μόνο σε «υλικές» απολαβές και αλληλοεπιδράσεις και αφορούν την καλλιέργεια μιας αμοιβαία επωφελούς σχέσης, τη δίπλευρη επένδυση και την ανάπτυξη (Bal and Kooij, 2011). Οι εργαζόμενοι τείνουν να είναι δεσμευμένοι, αφοσιωμένοι και να αναζητούν την απαραίτητη κοινωνική στήριξη εντός οργανισμού.
- Το **υβριδικό** (ή ισορροπημένο)-εμπεριέχει συσχετιστικές πτυχές (μακροπρόθεσμο ορίζοντα/ υψηλό βαθμό επένδυσης), αλλά και συγκεκριμένα, καθορισμένα πρότυπα απόδοσης, προδιαγραφές και το στοιχείο της διαπραγμάτευσης
- **Το μεταβατικό**-όπου συνυπάρχει ο βραχυπρόθεσμος ορίζοντας με μια έλλειψη σαφών απαιτήσεων απόδοσης. Μπορεί να συναντηθεί σε οργανισμούς όπου εφαρμόζονται ριζικές, οργανωτικές αλλαγές, ενώ θεωρείται ότι θα μετατραπεί εν καιρώ είτε σε συναλλακτικό ή σε συσχετιστικό (Rousseau, 2000)

2.4 Θεωρίες σε σχέση με την έννοια του Ψυχολογικού Συμβολαίου

Παρόλο που το ψυχολογικό συμβόλαιο αποτελεί ένα δημοφιλές θεωρητικό πλαίσιο για την διερεύνηση των σύγχρονων εργασιακών σχέσεων, πολλά σημεία σε σχέση με τον τρόπο εξέλιξης αυτών των συμβολαίων δεν έχουν επαρκώς κατανοηθεί (υφίσταται περιορισμένη κατανόηση-Rousseau, 2011). Μάλιστα υποστηρίζεται ότι αυτή η κατανόηση είναι απαραίτητη, ώστε να αποσαφηνισθούν κάποια εννοιολογικά ζητήματα και να αποτελέσει η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου ένα πρακτικό εργαλείο management (σε μεγαλύτερο βαθμό-Windle, 2016). Διάφοροι συγγραφείς τονίζουν τη σημασία περαιτέρω διερεύνησης της διαδικασίας διαμόρφωσης του ΨΣ, του τρόπου που μπορεί να αλλάξει, ενώ στο ίδιο πλαίσιο ενθαρρύνεται η διεξαγωγή περισσότερων ποιοτικών ερευνών, ώστε να γίνει εμβάθυνση και στις δύο πλευρές και να συνεκτιμηθούν οι δύο θεάσεις/προοπτικές (Conway & Briner, 2009).

Καθώς τα ψυχολογικά συμβόλαια είναι εγγενώς βασισμένα σε κάποιες υποσχέσεις και θεμελιώνονται στην πεποίθηση του εργαζόμενου ότι η συμφωνία που απορρέει είναι αμοιβαία (επομένως γίνεται αντιληπτό από τον εργαζόμενο ότι και οι δύο πλευρές έχουν δεσμευτεί σε σχέση με την ανταλλαγή υποχρεώσεων-Rousseau, 1995; 2001), απαιτείται μια συνεχής αλληλοεπίδραση ανάμεσα στις δύο πλευρές:

- Πρώτον για να γίνει αυτή η ανταλλαγή των υποχρεώσεων και να εμπεδωθεί
- Και δεύτερον για να τηρηθούν (ή όχι) κατά τη διάρκεια του συμβολαίου (Rousseau, 1995)

Επομένως ουσιαστικά το ΨΣ αποτελεί το προσωπικό «εγχειρίδιο οδηγιών» του εργαζόμενου σε ότι αφορά τους τρόπους σκέψης και συμπεριφοράς εντός της εργασιακής σχέσης με τον εργοδότη, ή εναλλακτικά μπορεί να κατανοηθεί ως τα πνευματικά μοντέλα (ή σχήματα) που δημιουργεί ένας εργαζόμενος, ώστε να κατανοήσει και να λειτουργήσει στην προαναφερθείσα σχέση (Windle, 2016). Τη θεωρητική βάση του ΨΣ υποστηρίζεται ότι αποτελούν διάφορες θεωρίες της γνωστικής, της κοινωνικής και της οργανωσιακής ψυχολογίας (Sherman & Morley, 2015):

- συγκεκριμένα η θεωρία σχήματος (schema theory, τα σχήματα μπορούν να κατανοηθούν ως μοτίβα σκέψεων ή συμπεριφορών που οργανώνουν τις κατηγορίες πληροφοριών και τις μεταξύ τους σχέσεις- DiMaggio, 1997)
- η θεωρία της εύρεσης νοήματος (sense-making theory-οι διαδικασίες με βάση τις οποίες τα άτομα προσδίδουν νόημα στις συλλογικές εμπειρίες τους)
- η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής- social exchange theory

Το ΨΣ θεωρείται ότι αντιπροσωπεύει τις ατομικές, υποκειμενικές πεποιθήσεις των εργαζόμενων, επομένως είναι γνωστικό (cognitive-αφορά συνειδητές, πνευματικές δραστηριότητες όπως η μνήμη, η λογική, η αιτιολογία κ.ά.), ενώ παράλληλα εξαρτάται από τις αντιληπτές κοινωνικές ανταλλαγές και από τον τρόπο που γίνεται η επεξεργασία των ανάλογων πληροφοριών (Rousseau, 2011) κάτι που σαφώς συν-διαμορφώνεται σε ένα οργανωσιακό πλαίσιο (Medin, Ross, & Markman, 2005).

Οι εργαζόμενοι καθώς συγκεντρώνουν και αναλύουν/επεξεργάζονται πληροφορίες, υποστηρίζεται ότι τις ενσωματώνουν και τις κατηγοριοποιούν στα υπάρχοντα γνωστικά σχήματα και σενάρια που αποτελούν το ΨΣ (Rousseau, 2011). Τα σχήματα (Bartlett, 1932) αυτά και τα σενάρια (Schank & Abelson, 1977), παρέχουν τα νοητικά/ πνευματικά μοντέλα με βάση τα οποία διαμορφώνονται οι τρόποι σκέψης και συμπεριφοράς σε δεδομένες συνθήκες, ενώ είναι μηχανισμοί κεντρικής σημασίας στις διαδικασίες επεξεργασίας πληροφοριών κατά το σχηματισμό αντιλήψεων (Axelrod, 1973). Τα σχήματα αυτά διαμορφώνονται με βάση τις εμπειρίες των ατόμων, ενώ τείνουν να γίνονται αυτοματοποιημένα, ώστε τα άτομα να μπορούν να λειτουργούν αποτελεσματικά, χωρίς να υπάρχει μεγάλη συνειδητή προσπάθεια (αρχή της οικονομίας). Επιπρόσθετα, όταν γεγονότα και πληροφορίες επιβεβαιώνουν το περιεχόμενο των σχημάτων αυτών, τείνουν να ισχυροποιούνται, ενώ στην αντίθετη περίπτωση θα πρέπει το άτομο να δώσει προσοχή στις νέες πληροφορίες και να προχωρήσει σε απαραίτητες προσαρμογές. Επομένως τα άτομα συνεχώς εξελίσσουν και προσαρμόζονται στα πλαίσια των διαρκών αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Γίνεται έτσι αντιληπτό, πόσο περίπλοκη είναι η προσέγγιση της έννοιας του ΨΣ, ενώ δεν είναι τυχαίο που έχει υποστηριχθεί ότι είναι κάτι που βιώνεται και δεν ορίζεται (Morris, 2010). Στο ίδιο μήκος κύματος το ΨΣ αφορά συχνά προβληματικά, υποδόρια ζητήματα μεταξύ ατόμων, ενώ είναι μια δυναμική διαδικασία όπου οι προσδοκίες διαμορφώνονται, αναπτύσσονται, αλλάζουν, εκπληρώνονται (ή όχι) και αναθεωρούνται σε συνάρτηση με την ανατροφοδότηση που δέχεται και ερμηνεύει το κάθε άτομο (Conway and Briner, 2005; Rousseau, 2004).

Στα πλαίσια ενός οργανισμού οι εργαζόμενοι αναζητούν σήματα/ ενδείξεις που αφορούν μελλοντικές δεσμεύσεις, ώστε να κινητοποιηθούν και να καθορίσουν τη συμπεριφορά τους, κάτι που απαιτεί αναζήτηση και ανάλυση πληροφοριών, ώστε να συνδεθεί «το παρόν με το μέλλον». Υποστηρίζεται ότι αυτή η διαδικασία εκκινεί πολύ νωρίς, κατά τις πρώτες επαφές οργανισμού/ εργαζόμενου, όπου ο τελευταίος αναζητά ενεργητικά σημάδια και πληροφορίες που θα συμβάλλουν στην συγκεκριμενοποίηση των αμοιβαίων υποχρεώσεων, ώστε να είναι σε θέση να αξιολογήσουν το βαθμό τήρησης του συμβολαίου (Rousseau, 1995).

Μια σειρά ερευνών έχει ασχοληθεί με το συγκεκριμένο ζήτημα, ενώ έχει αποδοθεί στην προσπάθεια των νεοεισερχόμενων να μειώσουν την αβεβαιότητα και να αυξήσουν την προβλεψιμότητα σε ότι φορά το νέο, άγνωστο περιβάλλον (Miller & Jablin, 1991; Saks &

Ashforth, 1997, Haueter, Macan, & Winter, 2003; Perrot et al., 2014). Με την πάροδο του χρόνου, καθώς δημιουργούνται και επιβεβαιώνονται (επομένως ενισχύονται) σενάρια και σχήματα, η ενεργή αναζήτηση ανάλογων σημάτων στο εργασιακό περιβάλλον μειώνεται σε ένταση και οι αντιδράσεις σε τέτοιες πληροφορίες τείνουν να γίνονται αυτόματες (Rousseau, 1995). Αυτό επιτρέπει την παραγωγή/ δημιουργία νέων πληροφοριών μέσω της χρησιμοποίησης διάφορων γνωστικών διαδικασιών (Kramer, 2004), κάτι που αποτελεί μια θεμελιώδη αντίληψη της θεωρίας του σχήματος: ότι τα σχήματα αυτά έχουν ένα ευρετικό σκοπό, μέσω της αυτοματοποίησης της διαδικασίας επεξεργασίας περίπλοκων πληροφοριών και της μείωσης του «γνωστικού φορτίου», ώστε να απελευθερωθούν δυνάμεις και να απλοποιηθεί η διαδικασία της δημιουργίας νοήματος (του sense-making-Bartlett, 1932; Engle & Lord, 1997).

Η θεωρία της νοηματοδότησης αποκλίνει από τη θεωρία σχήματος, καθώς επικεντρώνεται στην απόδοση νοήματος στα γεγονότα. Η μια ασχολείται με την αφομοίωση πληροφοριών από τα διάφορα σχήματα των ατόμων, ενώ η άλλη με την εκ των υστέρων απόδοση νοήματος σε γεγονότα ώστε να γίνουν κατανοητά (Bartlett, 1932, Weick, 1995). Η απόδοση νοήματος γίνεται μέσω μιας διαδραστικής διαδικασίας όπου τα άτομα δημιουργούν, αξιολογούν και συμφωνούν σε σχέση με τέτοια νοήματα με άλλα άτομα, ενώ σε ένα οργανισμό η αλληλοεπίδραση συμβαίνει κυρίως με άτομα που είναι πιο ενημερωμένα (πιο έμπειρα κ.ά.) ή πιο καθιερωμένα (άτομα ανώτερης ιεραρχικής βαθμίδας κ.ά.- De Vos & Freese, 2011; Thomas & Anderson, 1998).

Η επικοινωνία είναι ένα κεντρικό στοιχείο στις θεωρίες της νοηματοδότησης (Kramer, 2010), ενώ σύμφωνα με τη Rousseau (2011), η ανώτερη Ηγεσία, ο άμεσος προϊστάμενος και τα στελέχη του HR είναι επιδραστικοί φορείς διαμόρφωσης του ΨΣ (οι συνάδελφοι είναι μια σημαντική, ανεπίσημη πηγή επιρροής). Επομένως τα άτομα με το που εισέλθουν σε ένα οργανισμό προσπαθούν συνεχώς να αποδώσουν νοήματα σε γεγονότα, με σκοπό να διαμορφώσουν ένα έγκυρο ΨΣ, ενώ το ίδιο γίνεται και όταν διάφορες πληροφορίες δεν είναι συμβατές με τα υπάρχοντα σχήματα (Rousseau, 1995).

Επομένως σύμφωνα με τις θεωρίες αυτές, γίνονται αρκετά περίπλοκες γνωστικές διαδικασίες στους εργαζόμενους: από τη μια προσπαθούν γρήγορα και αποτελεσματικά να αποκωδικοποιήσουν και να δημιουργήσουν σχήματα «ανάγνωσης», «μετάφρασης»/ κατηγοριοποίησης και επεξεργασίας των πληροφοριών/ γεγονότων του εργασιακού χώρου, ενώ

παράλληλα προσπαθούν αποφορτίζοντας το «γνωστικό δυναμικό» να βρουν όλο και πιο έγκυρα νοήματα. Παράλληλα αυτές οι διαδικασίες είναι δυναμικές, διαδραστικές, ενώ αφορούν ανταλλαγές σε διάφορα επίπεδα (μπορούν να είναι προϊόντα εξελισσόμενα που αφορούν συζητήσεις του ατόμου τόσο με άλλα άτομα όσο και τον ίδιο τον εαυτό του- Currie & Brown, 2003).

Επιπλέον υποστηρίζεται ότι δεν οδηγούν όλες οι πληροφορίες σε προσπάθεια νοηματοδότησης, καθώς μόλις εδραιωθεί ένα σχήμα (ή ένα ΨΣ) τα άτομα τείνουν να αγνοούν, ή να ξεχνούν νέες πληροφορίες που είναι ασύμβατες (Taylor, Crocker, & D'Agnostino, 1978). Σε σχέση με αυτό έχει προταθεί μια γνωστική προκατάληψη (status-quo bias), όπου τα άτομα τείνουν να υπερεκτιμούν και να προσπαθούν να προστατεύσουν τα υπάρχοντα σχήματα (Samuelson & Zeckhauser, 1988), κάτι που μπορεί να ισχύει και για το ΨΣ. Σύμφωνα με κάποιους ερευνητές, οι πληροφορίες που συμβάλλουν στην απόπειρα νοηματοδότησης είναι πληροφορίες που σηματοδοτούν την εκκίνηση ενός νέου ΨΣ (ή το τελείωμα ενός παλιού), ή κάποιες με έντονο συναισθηματικό βάρος (Conway & Briner, 2002a).

Υποστηρίζεται ότι τα οργανωσιακά γεγονότα ή τα σήματα που μπορούν να τραβήξουν την προσοχή των εργαζόμενων ή να προκαλέσουν έντονα συναισθήματα, είναι πιο ισχυρά και επιδραστικά, καθώς η προσοχή του ατόμου επικεντρώνεται σε αυτό που του «τράβηξε την προσοχή» ή του προκάλεσε έντονο συναίσθημα (Rousseau, 2011), ενώ ταυτόχρονα είναι πιο πιθανό να εγγραφούν στη μακροπρόθεσμη μνήμη (Dunsmoor, Murty, Davachi, & Phelps, 2015). Αυτό υποστηρίζεται ότι οφείλεται στο γεγονός ότι τα άτομα αυξάνουν τα επίπεδα κινητοποίησής τους, και προσπαθούν να αποτυπώσουν στη μνήμη τους λεπτομέρειες σχετικές με ένα συναισθηματικό γεγονός/ πληροφορίες, ώστε να μπορούν στο μέλλον να το προβλέψουν και να το ελέγξουν (LaBar & Cabeza, 2006).

Αυτή η προσπάθεια σύνδεσης τωρινών γεγονότων με μελλοντικά, είναι κεντρικής σημασίας στην κατανόηση της έννοιας του ΨΣ, καθώς τα συμβόλαια εδραιώνονται στη βάση της εκτίμησης επέλευσης μελλοντικών γεγονότων, όπως έχουν υποσχεθεί ή σηματοδοτηθεί μέσω κοινωνικών ανταλλαγών (Rousseau, 1995). Η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής υποστηρίζει ότι οι σχέσεις δημιουργούνται και διατηρούνται με βάση τη συμφωνία σε ότι αφορά τις κοινές υποχρεώσεις και όπως έχουν αξιολογηθεί σε όρους υποκειμενικού κόστους/ οφέλους (Blau, 1964). Στην περίπτωση του ΨΣ ο εργαζόμενος εθελοντικά συναινεί στην εκπλήρωση κάποιων

υποχρεώσεων (κόστος), ώστε να απολάβει κάποιο μελλοντικό όφελος που απορρέει από τις υποχρεώσεις του οργανισμού, ενώ εμπιστεύεται την άλλη πλευρά ότι θα τις καλύψει.

Η ανταλλαγή θεωρείται ικανοποιητική όταν η σχέση κόστους/ οφέλους είναι αποδεκτή και αντιληπτά δίκαιη (Thibaut & Kelley, 1959). Επιπλέον η παραπάνω σχέση συγκρίνεται με άλλες δυνητικές σχέσεις (με άλλα ΨΣ άλλων οργανισμών) και με τη σχέση άλλων ατόμων εντός οργανισμού. Η επικοινωνία και τα κοινωνικά σημάδια είναι τρόποι αξιολόγησης και σύγκρισης της σχέσης αυτής, ενώ η εμπιστοσύνη διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην αποδοχή (ή όχι) αυτής της ανταλλαγής (Roloff, 1981, Stafford, 2008).

Σύμφωνα με τον Stafford, (2008) η εμπιστοσύνη είναι πολύ σημαντική τόσο για την αποδοχή, όσο και τη συνέχιση ενός ΨΣ, καθώς τα άτομα αποδέχονται κάποιες υποσχέσεις στη βάση της εμπιστοσύνης. Παρόλα αυτά υπάρχουν διάφορα ζητήματα, καθώς οι υποσχέσεις που μπορεί να μεταφέρονται λεκτικά ή να απορρέουν από γεγονότα, είναι «ανοιχτές» στην υποκειμενική ερμηνεία των ατόμων (Rousseau, 2001).

2.5 Διαφορές σε σχέση με το ΨΣ με βάση δημογραφικές μεταβλητές

Καθώς η έννοια του ΨΣ έχει καταστεί πολύ δημοφιλής, στα πλαίσια της βελτίωσης της οργανωσιακής απόδοσης και συμπεριφοράς, ενώ οι παραβιάσεις του έχουν (Rigotti, 2009; Zhao et al., 2007) συσχετιστεί με δυσαρέσκεια, χαμηλά επίπεδα δέσμευσης, υψηλά ποσοστά αποχωρήσεων κ.ά., πολλές έρευνες έχουν διεξαχθεί για την αναγνώριση και τον εντοπισμό των παραγόντων επιρροής της έννοιας του ΨΣ. Μια σειρά ερευνών έχει συμπεράνει ότι το ΨΣ εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πλαίσιο αναφοράς (Gresse et al., 2013; Shih and Chuang, 2013), επομένως οι «τοπικές συνθήκες» καθορίζουν τη δυναμική του ΨΣ. Σύμφωνα με τους Thomas et al. (2013), είναι αφελές να πιστεύεται ότι υφίσταται ομοιογένεια στη φύση και του εύρος του ΨΣ, ενώ οι Rousseau και Schalk (2000), υποστήριξαν ότι το ΨΣ ενισχύεται από τα κοινωνικά πρότυπα. Στο ίδιο πλαίσιο ο Isaksson (2006) εντόπισε σημαντικές διαφορές σε σχέση με τη φύση του ΨΣ ανάμεσα στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, κάτι που ενισχύει την άποψη ότι το πλαίσιο αναφοράς είναι σημαντικός παράγοντας.

Έχουν γίνει διάφορες μελέτες σε σχέση με ενδεχόμενες διαφορές του ΨΣ, ανάμεσα σε εργαζόμενους διαφορετικού φύλου, ηλικίας, κουλτούρας και άλλων δημογραφικών μεταβλητών (προσωπικότητα κ.ά.- Festing and Schafer, 2014; Hill and Montes, 2008; Xanderet al., 2011), καθώς υποστηρίζεται ότι στη διαμόρφωση του ΨΣ παίζουν ρόλο τόσο εξωτερικοί (κοινωνία, κουλτούρα, οργανισμός κ.ά.), όσο και εσωτερικοί παράγοντες (προσωπικότητα κ.ά.- Rousseau, 1995, Morris, 2010).

Υπάρχουν αρκετές ενδείξεις, ότι για παράδειγμα σε σχέση με την ηλικία, οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας είναι πιο ώριμοι και έχουν διαφορετικές αξίες και κίνητρα σε σχέση με την παρακίνησή τους. Επιπλέον υποστηρίζεται (socio-emotional theory/ κοινωνικο-συναισθηματική θεωρία), ότι οι πιο μεγάλοι σε ηλικία εργαζόμενοι τείνουν να επικεντρώνονται περισσότερο στην προστασία της τωρινής δουλειάς τους και στη σχέση με τον εργοδότη (Carsten, 1995, 2006), ενώ παράλληλα είναι πιο πιθανό να είναι πιο επιλεκτικοί επαγγελματικά και να επενδύουν πόρους σε πιο ουσιαστικές (με νόημα) δραστηριότητες Τα πιο σημαντικά ευρήματα παρουσιάζονται στον παρακάτω Πίνακα 3.

Πίνακας 3: διαφορές του ΨΣ, ανάμεσα σε εργαζόμενους διαφορετικής ηλικίας.

Συγγραφείς	**Ευρήματα**
Ng and Feldman (2009)	Όσο μεγαλώνουν ηλικιακά οι εργαζόμενοι, τείνουν να έχουν πιο εύπλαστα ΨΣ και να δέχονται πιο εύκολα παραβιάσεις σε σχέση με αυτό, γιατί είναι πιο αλτρουιστικοί
Osipow (1968)	Οι νέοι εργαζόμενοι επικεντρώνονται περισσότερο στη διασφάλιση των ευκαιριών εξέλιξης
Willem et al., (2007)	Εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης και άλλων αλλαγών, οι σημερινοί νέοι επικεντρώνονται περισσότερο στα οφέλη μικρού και μεσαίου χρονικού ορίζοντα
Conway and Briner, (2005); Rousseau, (2000)	Οι εργαζόμενοι που είναι πολλά χρόνια σε ένα οργανισμό τείνουν να έχουν περισσότερο

	συσχετιστικές προσδοκίες (αντιληπτή ποιότητα των σχέσεων) και να εκτιμούν περισσότερο (να έχουν πιο ψηλά σε επίπεδο προτεραιοτήτων) δραστηριότητες και στόχους που έχουν νόημα
Koc et al. (2013)	Δεν βρέθηκε κάποια στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στις ηλικιακές ομάδες σε ότι αφορά το ΨΣ
Bal and Kooij (2011)	Οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι τείνουν να έχουν μια συσχετιστική κατεύθυνση σε σχέση με το ΨΣ (οι υποσχέσεις και οι υποχρεώσεις που σχετίζονται με συσχετιστικούς παράγοντες είναι πιο σημαντικοί σε σύγκριση με τους συναλλακτικούς)
Mazur (2012)	Οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι τείνουν να έχουν μια συναλλακτική κατεύθυνση σε σχέση με το ΨΣ (αντίθετα με το παραπάνω εύρημα)
Van der Smissen et al. (2013)	Η ηλικία παίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του ΨΣ

Πηγή: Adams et al. (2018).

Σε σχέση με την κουλτούρα, παρουσιάζονται στον Πίνακα 4 κάποια σημαντικά ευρήματα από την επισκόπηση της επιστημονικής βιβλιογραφίας.

Πίνακας 4: διαφορές του ΨΣ, ανάμεσα σε εργαζόμενους διαφορετικής κουλτούρας

Συγγραφείς	**Ευρήματα**
Street (2009)	Υψηλά επίπεδα συλλογικής κουλτούρας

	(κολεκτιβισμού, σε αντιδιαστολή με ατομικισμό), συσχετίζονται με υψηλά επίπεδα συσχετιστικού ΨΣ, ενώ υψηλός βαθμός ατομικισμού συνδέεται με υψηλά επίπεδα εδραίωσης συναλλακτικών ΨΣ
Thomas et al. (2013)	Οι εργαζόμενοι από διαφορετικές κουλτούρες ερμηνεύουν διαφορετικά τις υποσχέσεις και τις υποχρεώσεις των εργοδοτών τους

Πηγή: Adams et al. (2018).

Σε ότι αφορά το φύλο, παρουσιάζονται στον Πίνακα 5 κάποια σημαντικά ευρήματα.

Πίνακας 5: διαφορές του ΨΣ, ανάμεσα σε εργαζόμενους διαφορετικού φύλου

Συγγραφείς	Ευρήματα
Hill and Montes, (2008); Hodson, (1989)	Υπάρχουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα δύο φύλα, σε σχέση με τη φύση των προσδοκιών και τη διαμόρφωση του ΨΣ
Veroff et al., (1981	Οι γυναίκες τείνουν να είναι πιο συσχετιστικές (να επικεντρώνονται στις σχέσεις) και όχι τόσο σε εργασιακούς ρόλους, κάτι που αυτονόητα επηρεάζει τις προσδοκίες και τη διαμόρφωση του ΨΣ
Palamino and Peyrachhe (2010), Dawson and Henley, (2012); Dzisi, (2008)	Οι γυναίκες τείνουν να επιλέγουν δουλειές που τους επιτρέπουν να διατηρούν στενές σχέσεις με την οικογένεια και τους συναδέλφους τους, ακόμα και αν είναι να έχουν χαμηλότερους μισθούς
Koc et al. (2013)	Οι συγγραφείς δεν βρήκαν κάποια σημαντική διαφορά σε σχέση με τις αντιλήψεις των δύο φύλων για το ΨΣ
Hill and Montes (2008)	Οι γυναίκες τείνουν να θεωρούν πιο

	σημαντικές υποσχέσεις την ανάπτυξη των δεξιοτήτων, την αξιοπιστία και την υποστήριξη, σε σύγκριση με τους άντρες

Πηγή: Adams et al. (2018).

2.6 Θεωρητικά ζητήματα σε σχέση με την έννοια του Ψυχολογικού Συμβολαίου

Μια κεντρική θεωρητική παραδοχή πίσω από την ανάπτυξη της έννοιας του ΨΣ είναι ότι η υποκειμενική αλληλοεπίδραση ανάμεσα στον εργοδότη και τον εργαζόμενο μπορεί να οδηγήσει σε κάτι που έχει τη μορφή και το στάτους ενός συμβολαίου. Το ζήτημα αυτό, το κατά πόσο δηλαδή η έννοια του ΨΣ μπορεί να θεμελιωθεί ως «συμβόλαιο» έχει υπογραμμιστεί από μια σειρά ερευνητών (Guest, 1998, 2004, Boxall and Purcell, 2003), που έχουν υποστηρίξει ότι με αυτό τον τρόπο αμφισβητούνται τα θεμέλια της θεωρητικής εξέλιξης της έννοιας. Επιπλέον, δεδομένου ότι το ΨΣ είναι προσανατολισμένο προς υποκειμενικές αντιλήψεις, είναι δύσκολο να εξακριβωθεί το ακριβές σημείο εκκίνησης κάποιων αποτελεσματικών διαπραγματεύσεων (Guest 2004a), ειδικά αν η διαδικασία είναι συνεχής και δυναμική (Herriot and Pemberton 1997). Όπως δήλωσε ο Guest (1998, σ. 652), «όταν το σιωπηρό συναντά το σιωπηρό, είναι πιθανή η απογοήτευση, εξαιτίας της μη εύρεσης κοινού τόπου».

Επιπλέον είναι πολύ δύσκολη η συγκεκριμενοποίηση των δύο πλευρών: οι οργανισμοί (ειδικά οι μεγαλύτεροι σε μέγεθος) εμπεριέχουν μια σειρά εμπλεκομένων που έρχονται σε συστηματική επαφή με ένα εργαζόμενο και δημιουργούν τις λεγόμενες «πολλαπλές ανταλλαγές» (Setton et al., 1996), ενώ είναι πολύ απίθανο να δημιουργούν όλοι τις ίδιες προσδοκίες. Από αυτό απορρέει το θεωρητικό ζήτημα της αναγνώρισης των σημαντικότερων στοιχείων (εντός οργανισμού-agents) διαμόρφωσης αυτών των προσδοκιών.

Μια άλλη δυσκολία προέρχεται από την ανισορροπία δύναμης ανάμεσα σε ένα εργαζόμενο και ένα εργοδότη: είναι πολύ σπάνιο η δύναμη να είναι ισομερώς μοιρασμένη, ενώ συνήθως ο εργαζόμενος είναι υφιστάμενος και ο εργοδότης καθορίζει τις περισσότερες διαστάσεις της εργασίας (ανταμοιβές, παροχές κ.ά.). Πολλές φορές, μια αντιληπτή παραβίαση ενός

ψυχολογικού συμβολαίου, μπορεί να είναι απόρροια λανθασμένων προσδοκιών (από την πλευρά του εργαζόμενου) και όχι έλλειψης προσπάθειας, ενδιαφέροντος ή δέσμευσης από την ηγεσία, ενώ συνήθως οι οργανισμοί τείνουν να επικεντρώνονται στα νομικά συμβόλαια (που είναι αντικειμενικά, σαφή και εύκολα στον έλεγχο/ παρακολούθηση) και όχι στα άρρητα, σιωπηρά, ψυχολογικά (Boxall and Purcell 2003).

Οι Hallier και James, (1997) πρόσφεραν μια ενδιαφέρουσα πρακτική προσέγγιση, που καταδεικνύει τις θεωρητικές και πρακτικές δυσκολίες της έννοια (και των ορίων) του ΨΣ: σε μια εταιρία που μελέτησαν (την ATC), εξωτερικές πιέσεις από το περιβάλλον και σχεδιαζόμενες στρατηγικές αλλαγές, οδηγούσαν την ηγεσία σε αποφάσεις που παραβίαζαν μεν το ψυχολογικό συμβόλαιο της εργασιακής ασφάλειας (έπρεπε λόγω αυξημένου ανταγωνισμού, να καταργηθούν θέσεις εργασίας και να μειωθεί το κόστος), αλλά ήταν απολύτως αναγκαίες σύμφωνα με την ηγεσία. Οι ηγέτες σε αυτήν την περίπτωση, δεν θεώρησαν τις περικοπές σαν παραβίαση, αλλά σαν αναγκαία μέτρα, ενώ απαίτησή τους ήταν η κατανόηση του γεγονότος από τους εργαζόμενους και όχι η «αφελής» προσκόλληση σε μη βιώσιμες πλέον προσδοκίες. Μάλιστα σύμφωνα με τους συγγραφείς, ένας ηγέτης τόνισε ότι είναι μη ρεαλιστική προσδοκία να θεωρούν ότι η εταιρία τους χρωστάει τόσα πολλά και ότι δεν υπάρχει επαφή με τον πραγματικό, εξωτερικό κόσμο (επομένως υπάρχει στην περίπτωση αυτή, μια βαθιά, χαοτική διαφορά αντιλήψεων σε σχέση με το τι ακριβώς είχε άρρητα συμφωνηθεί-οι εργοδότες μάλιστα αντιμετωπίζουν την παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου ως κάτι φυσικό και σύμφυτο με την πραγματικότητα και τον έξω κόσμο, ενώ την τήρησή του ως κάτι αφελές και εξωπραγματικό).

Επιπρόσθετα διαφαίνεται ότι για τον εργοδότη τυχόν εξωτερικές αλλαγές, μπορούν να προκαλέσουν μετατροπές στις αρχικές παραδοχές και να αιτιολογούν την παραβίαση του παλιού συμβολαίου και τη σύναψη ενός νέου (στη βάση του τότε ήταν αλλιώς), ενώ για τους εργαζόμενους μπορεί πιο συχνά να εκληφθεί όλο αυτό ως απλή παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου και των υποσχέσεων της ηγεσίας.

2.7 Ψυχολογικό συμβόλαιο, εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια εξαιρετικά σημαντική επιδίωξη των σύγχρονων οργανισμών (Oshagbemi, 2003), ενώ μπορεί να κατανοηθεί ως ένα θετικό συναίσθημα (ή μια εσωτερική κατάσταση) που απορρέει από τη θετική αξιολόγηση διάφορων χαρακτηριστικών της εργασίας (Robbins and Judge, 2017). Οι Noe, Hollenbeck, Gerhart, B & Wright, (2010) έκαναν λόγο για θετικά, ευχάριστα συναισθήματα που προέρχονται από την αντίληψη ότι μια εργασία εκπληρώνει/ καλύπτει σημαντικές αξίες. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες επιρροής της εργασιακής ικανοποίησης, όπως η φύση της εργασίας, οι παροχές, η εξέλιξη, η προσωπική ανάπτυξη, το αίσθημα επίτευξης, οι εργασιακές συνθήκες, το ψυχολογικό συμβόλαιο, η ηγεσία κ.ά.-Brikend, 2011), ενώ η ικανοποίηση έχει συνδεθεί με:

- το υψηλό ποσοστό αποχωρήσεων και το ποσοστό απουσιών (η δυσαρέσκεια- Chen,Yang, Shiau and Wang, 2006)
- με την αύξηση της οργανωσιακής απόδοσης (Aziri, 2010)
- με την εργασιακή δέσμευση (Rose, 1991)
- με την παραγωγικότητα (Nishanthi & Mahalekamge, 2016)

Σύμφωνα με τους Jam & Fathima, (2006) υπάρχει μια σημαντική σχέση ανάμεσα στο ψυχολογικό συμβόλαιο και την ικανοποίηση, ενώ οι παραβιάσεις του συμβολαίου, επιδρούν σημαντικά και αρνητικά στην ικανοποίηση (Anderson & Schalk, 1998). Υποστηρίζεται ότι η εργασιακή ικανοποίηση αναπτύσσεται βαθμιαία και «βαθαίνει», καθώς ο εργαζόμενος επιτυγχάνει μια βαθύτερη κατανόηση, όχι μόνο των διαφόρων πτυχών της εργασίας του, αλλά και των αξιών και των επιδιώξεων του οργανισμού, των προσδοκιών σε σχέση με την απόδοσή του και των επιπτώσεων και των περιπλοκών της παραμονής στον οργανισμό (Chaubey & Bist, 2016, το ίδιο βέβαια υποστηρίζεται και για τη δέσμευση, και πολλοί ερευνητές προσεγγίζουν την ικανοποίηση ως πιο άμεση και κοντινή στην είσοδο στον οργανισμό, ενώ τη δέσμευση πιο μακροπρόθεσμη- Knights & Kennedy, 2005). Επιπλέον μια σειρά ερευνητών έχει συμπεράνει ότι η παραβίαση των συναλλακτικών διαστάσεων του ψυχολογικού συμβολαίου (παροχές, εξέλιξη κ.ά.) συνδέεται με τη δυσαρέσκεια των εργαζόμενων, ενώ η παραβίαση των συσχετιστικών διαστάσεων (της σχέσης) με μείωση της δέσμευσης (Anderson and Schalk, 1998).

Οι Turnley και Feldman, (2000), τόνισαν ότι η ικανοποίηση αποτελεί σε ένα βαθμό μια ενδιάμεση μεταβλητή (mediator-μεταβλητή που μπορεί να επεξηγήσει το πώς και το γιατί μιας

σχέσης) ανάμεσα στις παραβιάσεις του ΨΣ και της δέσμευσης. Παρόλα αυτά, οι τωρινές συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος δημιουργούν δυσκολίες ως προς την ακριβή οριοθέτηση της φύσης του σύγχρονου ΨΣ: οι οργανισμοί τείνουν προς την ευελιξία και την λιγότερο ιεραρχική δομή (ως αποτέλεσμα των πιέσεων που δέχονται για διαρκή προσαρμογή στις συνεχείς αλλαγές, στην ανάγκη ανάπτυξης της ταχύτητας ανταπόκρισης, της καινοτομία κ.ά.), ενώ νέες μορφές εργασίας και συμβολαίων έχουν διαδοθεί (προσωρινοί εργαζόμενοι κ.ά.-Zardkoohi & Paetzold, 2004).

Το γενικά αποδεκτό θεωρητικό πλαίσιο της παραβίασης του ΨΣ (Wolfe, Morrison & Robinson, 1997), έχει συμπεράνει ότι η παραβίαση συνδέεται με τη δυσαρέσκεια, και συνακόλουθα με την αύξηση των απουσιών και των αποχωρήσεων (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000; Hackett, 1989). Αν οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι εξακολουθήσουν να παραμένουν στον οργανισμό, μπορεί να επιδοθούν σε αντιπαραγωγικές συμπεριφορές, όπως η παροχή υπηρεσιών χαμηλής ποιότητας, η υπονόμευση του οργανισμού, η διασπορά φημών, η κακή χρήση του εξοπλισμού κ.ά. (Spector, 1997). Επιπλέον οι δυσαρεστημένοι υπάλληλοι τείνουν να δηλώνουν ψυχοσωματικά συμπτώματα όπως η αυπνία, η ένταση, το άγχος, οι μυϊκοί πόνοι, η κούραση και η κατάθλιψη (Frese, 1985; O'Brien, Dowling & Kabanoff, 1978; Spector, 1997), ενώ όλα τα παραπάνω μπορούν να οδηγήσουν σε πολύ σοβαρές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα, στο κόστος, στην ψυχολογική ευεξία του προσωπικού και τη συνολική απόδοση του οργανισμού (O'Driscoll & Beehr, 1994).

Η οργανωσιακή δέσμευση έχει οριστεί ως μια ισχυρή ταύτιση και ένας υψηλός βαθμός εμπλοκής με ένα οργανισμό (Knights & Kennedy, 2005), ενώ καθρεφτίζεται στην αποδοχή των οργανωσιακών στόχων από την πλευρά των εργαζόμενων, στη θέληση (το να είναι διατεθειμένοι) να εργαστούν σκληρότερα και στην επιθυμία παραμονής σε ένα οργανισμό (Mowday et al., 1982). Στο ίδιο πλαίσιο, σύμφωνα με τους Meyer και Allen (1996), η δέσμευση αποτελείται από 3 διαστάσεις:

- τη συναισθηματική-η διάθεση παραμονής στον οργανισμό
- την κανονιστική-την διάθεση παραμονής στα πλαίσια μιας κοινωνικής υποχρέωσης/ ευθύνης
- τη συνεχή-την παραμονή στα πλαίσια μιας ωφελιμιστικής προσέγγισης

Η δέσμευση αναπτύσσεται σταδιακά και μια πληθώρα ερευνητών την έχουν συνδέσει με την αντιληπτή αίσθηση δικαιοσύνης των εργαζόμενων σε ότι αφορά λειτουργικές και αναδιανεμητικές πτυχές (Cropanzano & Folger, 1996; Dailey & Kirk, 1992; Fahr, Podsakoff, & Organ, 1990). Όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι υπάρχει δικαιοσύνη σε σημαντικές διαστάσεις του εργασιακού περιβάλλοντος, είναι πιο πιθανό να είναι διατεθειμένοι να εμπλακούν σε βαθύτερες σχέσεις κοινωνικών ανταλλαγών, που υπερβαίνουν τις καθιερωμένες προσδοκίες καλής απόδοσης (Brewer, 1998). Τα χαμηλά επίπεδα δέσμευσης είναι πολύ κοστοβόρα για τους οργανισμούς, ενώ έχουν συνδεθεί με:

- αύξηση των απουσιών, των αργοποριών και των αποχωρήσεων που οδηγούν σε αύξηση του κόστους και σε μειώσεις της παραγωγικότητας (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Farrell & Stamm, 1988; Mathieu & Zajac, 1990)
- μείωση της παρακίνησης και σε ύπαρξη χαμηλών επιπέδων εργασιακού φρονήματος/ ηθικού (DeCotiis & Summers, 1987)
- μείωση του αλτρουισμού και της συμμόρφωσης σε κανόνες (Schappe, 1998)
- αρνητικά σχόλια από την πλευρά των εργαζόμενων που μπορεί να μειώσουν τις δυνατότητες προσέλκυσης ταλαντούχου προσωπικού (Mowday et al., 1982

Η ικανοποίηση και η δέσμευση «μοιράζονται» μια σειρά κοινών παραγόντων επιρροής (μεταβλητών-προδρόμων), ενώ οι περισσότεροι ερευνητές προσεγγίζουν την ικανοποίηση ως πρόδρομο/ προηγούμενη μεταβλητή της δέσμευσης (DeCotiis & Summers, 1987), αν και πολλοί υποστηρίζουν το αντίθετο (Vandenberg & Lance, 1992). Τέλος η ικανοποίηση έχει συνδεθεί περισσότερο με την αναδιανεμητική αντιληπτή δικαιοσύνη, ενώ η δέσμευση με τη διαδικαστική (Dailey & Kirk, 1992; Sweeney & McFarlin, 1997), και η διάθεση αποχώρησης έχει συσχετιστεί περισσότερο με τη δέσμευση (McFarlane Shore & Martin, 1989). Σε σχέση με τη διατήρηση των εργαζόμενων, η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου έχει βρεθεί να επιδρά αρνητικά στις προθέσεις παραμονής σε ένα οργανισμό (Coyle-Shapiro, 2002; Robinson, 1996; Robinson, Kraatz & Rousseau; Turnley & Feldman, 1998; 2000). Σε ότι αφορά τις αντιληπτές παραβιάσεις, διάφορες έρευνες έχουν συμπεράνει σχετικά αυξημένα ποσοστά:

- οι Turnley & Feldman (1998) διαπίστωσαν ότι περίπου το 25% των εργαζόμενων του δείγματος τους, τόνισαν ότι είχαν λάβει λιγότερα (ή πολύ λιγότερα) από ότι τους είχε

υποσχεθεί, ειδικά σε σχέση με την εξέλιξη, την ασφάλεια, τη συμμετοχή σε σημαντικές αποφάσεις και τις ευθύνες

- οι Robinson et al. (1994) ανέφεραν ότι το 55% του δείγματος ανέφερε παραβιάσεις του συμβολαίου σε ότι αφορά την εκπαίδευση, την εξέλιξη και τις παροχές

Στον παρακάτω Πίνακα 6, παρουσιάζονται σαν σύνοψη, τα κυριότερα ευρήματα επιστημονικών ερευνών σε σχέση με το ΨΣ, την ικανοποίηση, τη δέσμευση και τη διατήρηση της θέσης εργασίας.

Πίνακας 6: Κυριότερα ευρήματα επιστημονικών ερευνών σε σχέση με το ΨΣ, την ικανοποίηση, τη δέσμευση και τη διατήρηση της θέσης εργασίας

Συγγραφείς	**Ευρήματα**
Jam & Fathima, (2006), Anderson & Schalk, (1998)	Υπάρχει σημαντική σχέση ανάμεσα στο ψυχολογικό συμβόλαιο και την ικανοποίηση
Anderson and Schalk, (1998)	Η παραβίαση των συναλλακτικών διαστάσεων του ψυχολογικού συμβολαίου (παροχές, εξέλιξη κ.ά.) συνδέεται με τη δυσαρέσκεια των εργαζόμενων, ενώ η παραβίαση των συσχετιστικών διαστάσεων (της σχέσης) με μείωση της δέσμευσης
Turnley και Feldman, (2000)	Η ικανοποίηση αποτελεί σε ένα βαθμό μια ενδιάμεση μεταβλητή (mediator-μεταβλητή που μπορεί να επεξηγήσει το πώς και το γιατί μιας σχέσης) ανάμεσα στις παραβιάσεις του ΨΣ και της δέσμευσης
Griffeth, Hom, & Gaertner, (2000); Hackett, (1989)	Η παραβίαση συνδέεται με τη δυσαρέσκεια, και συνακόλουθα με την αύξηση των απουσιών και των αποχωρήσεων
Cropanzano & Folger, 1996; Dailey & Kirk, 1992; Fahr, Podsakoff, & Organ, 1990; McFarlin & Sweeney, (1992); Tang &	Η δέσμευση έχει συνδεθεί με την αντιληπτή αίσθηση δικαιοσύνης των εργαζόμενων σε ότι αφορά λειτουργικές και αναδιανεμητικές



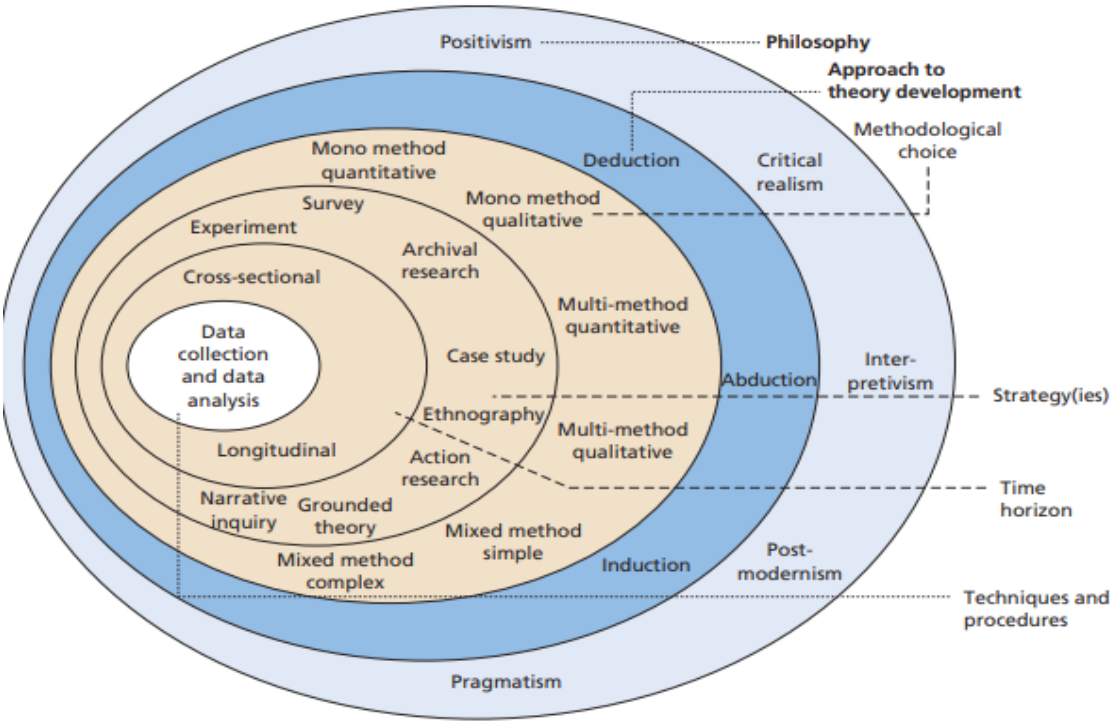
Sarsfield-Baldwin, (1996).	πτυχές

Πηγή: Knights & Kennedy, (2005)

Κεφάλαιο 3ο Μεθοδολογία έρευνας

3.1 Φιλοσοφία και ερευνητική προσέγγιση

Εικόνα 1: η ερευνητική διαδικασία



Εικόνα 1

Πηγή: Saunders, (2009)

Η παραπάνω εικόνα είναι πολύ χρήσιμη για την κατανόηση της συνολικής ερευνητικής διαδικασίας. Όπως παρατηρείται, η αρχή και η βάση της διαδικασίας είναι η επιλογή της φιλοσοφίας που θα καθορίσει την ερευνητική στρατηγική, την επιλογή της μεθόδου και την επιλογή της τεχνικής δειγματοληψίας και ανάλυσης (Žukauskas et al., 2018). Η φιλοσοφία έχει να κάνει με τις θεμελιώδεις παραδοχές (Saunders, 2009) σχετικά με την γνώση (διάσταση της **επιστημολογίας**-τι συνιστά την έγκυρη επιστημονική γνώση και τι τη διαχωρίζει από μια απλή άποψη-Burrell and Morgan 1979), τη φύση της πραγματικότητας/αλήθειας (διάσταση της **οντολογίας**-πώς συμβαίνουν πραγματικά τα πράγματα, υπάρχει αντικειμενική μοναδική αλήθεια ή όχι-Hatch, 2006) και τη φύση της έρευνας (**αξιολογική** διάσταση-ο ρόλος της ηθικής). Οι πιο δημοφιλείς ερευνητικές φιλοσοφίες είναι ο **θετικισμός** και η **ερμηνευτική**, παρόλο που αναφέρονται και άλλες στη βιβλιογραφία (κριτικός ρεαλισμός, πραγματισμός και post-positivism). Στον παρακάτω Πίνακα αναφέρονται τα βασικά στοιχεία της κάθε φιλοσοφίας.

Πίνακας 7: Θετικισμός και ερμηνευτική

Θετικισμός	**Ερμηνευτική**
Μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι μέθοδοι των φυσικών επιστημών	Ο κοινωνικός κόσμος δεν μπορεί να μετρηθεί αντικειμενικά (ή όσο αντικειμενικά υποστηρίζεται), καθώς τα άτομα έχουν την τάση να προσδίδουν νόημα σε αυτόν
Ο ερευνητής είναι αμερόληπτος παρατηρητής	Ο ερευνητής επιχειρεί να εμβαθύνει, να κατανοήσει σε βάθος ένα φαινόμενο στο συγκεκριμένο πλαίσιο αναφοράς του, μέσα από τη θέαση των πολλαπλών διαστάσεων/ πτυχών του και να συλλάβει λανθάνουσες/ αφανείς σχέσεις και να το προσεγγίσει ολιστικά
Τα κοινωνικά φαινόμενα μπορούν να ποσοτικοποιηθούν, να μετρηθούν με εγκυρότητα και αξιοπιστία και τα ευρήματα να γενικευτούν στον πληθυσμό	Υπάρχουν πολλαπλές ερμηνείες των κοινωνικών φαινομένων
Αναζητούνται κυρίως αιτιακές σχέσεις/	Δεν υπάρχουν γενικεύσεις στον πληθυσμό,

επιδράσεις και συσχετίσεις με τη χρήση στατιστικών δεδομένων	αλλά μπορεί να αναπτυχθεί νέα θεωρία και να αποκαλυφθούν νέες διαστάσεις ή σχέσεις εντός ενός φαινομένου

Πηγή: Cohen, (2007), Johnson & Onwuegbuzie, (2004), Cohen, Manion & Marison, (2011), Struebing & Schnettler, (2004), Creswell, (2007)

Στην παρούσα εργασία υιοθετήθηκε η θετικιστική φιλοσοφική προσέγγιση, καθώς ο σκοπός δεν είναι η διεύρυνση της υπάρχουσας επιστημονικής γνώσης, αλλά η επιβεβαίωση συγκεκριμένων θεωρητικών υποθέσεων (επομένως η έρευνα βασίζεται σε ένα καλά ανεπτυγμένο, έγκυρο και συνεκτικό θεωρητικό πλαίσιο και αποσκοπεί όχι στην κάλυψη κάποιου θεωρητικού κενού, αλλά στην επιβεβαίωση υποθέσεων σε ένα νέο πλαίσιο. Βέβαια κάθε επιστημονική έρευνα ενέχει εγγενώς και διερευνητικές ιδιότητες καθώς η θεωρία δοκιμάζεται εμπειρικά και εξάγονται χρήσιμα συμπεράσματα). Η ερευνητική προσέγγιση είναι η επαγωγική (deductive),όπου εξετάζονται συγκεκριμένες ερευνητικές υποθέσεις που απορρέουν από τη θεωρητική επισκόπηση.

3.2 Μέθοδοι έρευνας

Στις κοινωνικές επιστήμες υπάρχουν 3 μέθοδοι έρευνας , η ποσοτική (όπου κυρίως εξετάζονται οι επιδράσεις/ αιτιακές σχέσεις αιτίου-αιτιατού ανάμεσα σε μεταβλητές και οι συσχετίσεις), η ποιοτική (όπου επιχειρείται μια εμβάθυνση σε κοινωνικά φαινόμενα) και οι μικτές (όπου συνδυάζονται και οι δύο μέθοδοι- Cohen et al., 2008). Στην παρούσα εργασία επιλέχθηκε η ποσοτική μέθοδος έρευνας, ενώ τα δυνατά της σημεία (πλεονεκτήματα) είναι (Χαλικιάς, Μανωλέσου & Λάλου, 2015):

- η δυνατότητα γενίκευσης στον πληθυσμό
- η δυνατότητα εντοπισμού και αναγνώρισης στατιστικά σημαντικών διαφορών ανάμεσα σε συμμετέχοντες
- η τυποποίηση και η στατιστική ανάλυση που επιτρέπει τον έλεγχο της εγκυρότητα και της αξιοπιστίας των ευρημάτων

3.3 Ερευνητικό εργαλείο και ερευνητικές υποθέσεις

Ο γενικός θεωρητικός σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη και κατανόηση της πολυδιάστατης έννοιας του ψυχολογικού συμβολαίου στον εργασιακό χώρο. Οι ερευνητικοί στόχοι προέκυψαν έπειτα από την κριτική ανάγνωση της σχετικής βιβλιογραφίας και των ευρημάτων ανάλογων επιστημονικών ερευνών και είναι η διερεύνηση της σχέσης της έννοιας του ΨΣ με τις πολύ σημαντικές έννοιες της εργασιακής ικανοποίησης, της οργανωσιακής δέσμευσης και της πρόθεσης διατήρησης της θέσης εργασίας. Για την εκπλήρωση των παραπάνω στόχων, δομήθηκε ένα ερευνητικό εργαλείο, όπου επιχειρήθηκε η έγκυρη και αξιόπιστη μέτρηση των υπο μελέτη εννοιών. Συγκεκριμένα η κλίμακα μέτρησης της έννοιας του ΨΣ προήλθε από την έρευνα των Morrison και Robinson (2000), της έννοιας της εργασιακής ικανοποίησης από την έρευνα της Rousseau (2000) και της δέσμευσης από την έρευνα των Allen και Meyer, (1990). Οι ερευνητικές υποθέσεις είναι οι εξής:

Η1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση του ΨΣ στην εργασιακή ικανοποίηση

Η2: Υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση του ΨΣ στην οργανωσιακή δέσμευση

Η3: Υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση του ΨΣ στην πρόθεση διατήρησης της θέσης εργασίας

Η4: Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές, ανάμεσα στους μέσους των κατηγοριών που προκύπτουν τις δημογραφικές μεταβλητές

3.4 Δειγματοληψία και τεχνικής ανάλυσης δεδομένων

Το ερευνητικό εργαλείο διαμοιράστηκε ηλεκτρονικά, μέσω e-mail, ενώ ο πληθυσμός της έρευνας αποτελείται από τους εργαζόμενους της χώρας. Το δείγμα που αποτελείται από 94 άτομα, ονομάζεται δείγμα ευκολίας (μη πιθανοτικό), ενώ ενέχει κάποια πλεονεκτήματα και κάποια μειονεκτήματα: τα μειονεκτήματα αφορούν την αδυναμία εκτίμησης του δειγματολογικού σφάλματος και τη μη εξέταση/χρησιμοποίηση παραμέτρων αντιπροσωπευτικότητας του δείγματος σε σχέση με τον υπό μελέτη πληθυσμό (γενικά όσο

απομακρύνεται η δειγματοληψία από την τυχαία δειγματοληψία, τόσο μπορεί να μειώνεται η αξιοπιστία των ευρημάτων). Στα θετικά αυτής της τεχνικής δειγματοληψίας είναι η ευκολία της, η ταχύτητα εκτέλεσης, το χαμηλό κόστος (δεν απαιτείται σχεδιασμός και πρακτική εφαρμογή τυχαίας δειγματοληψίας, με ότι δυσκολίες συνεπάγεται αυτό), η συνήθως υψηλή απόκριση των ερωτηθέντων και η δυνατότητα που έχει ο ερευνητής να ενσωματώσει στο δείγμα άτομα που μπορεί να έχουν βαθιά/ειδική γνώση του υπό μελέτη φαινομένου (Μπουτσούκη, 2008).

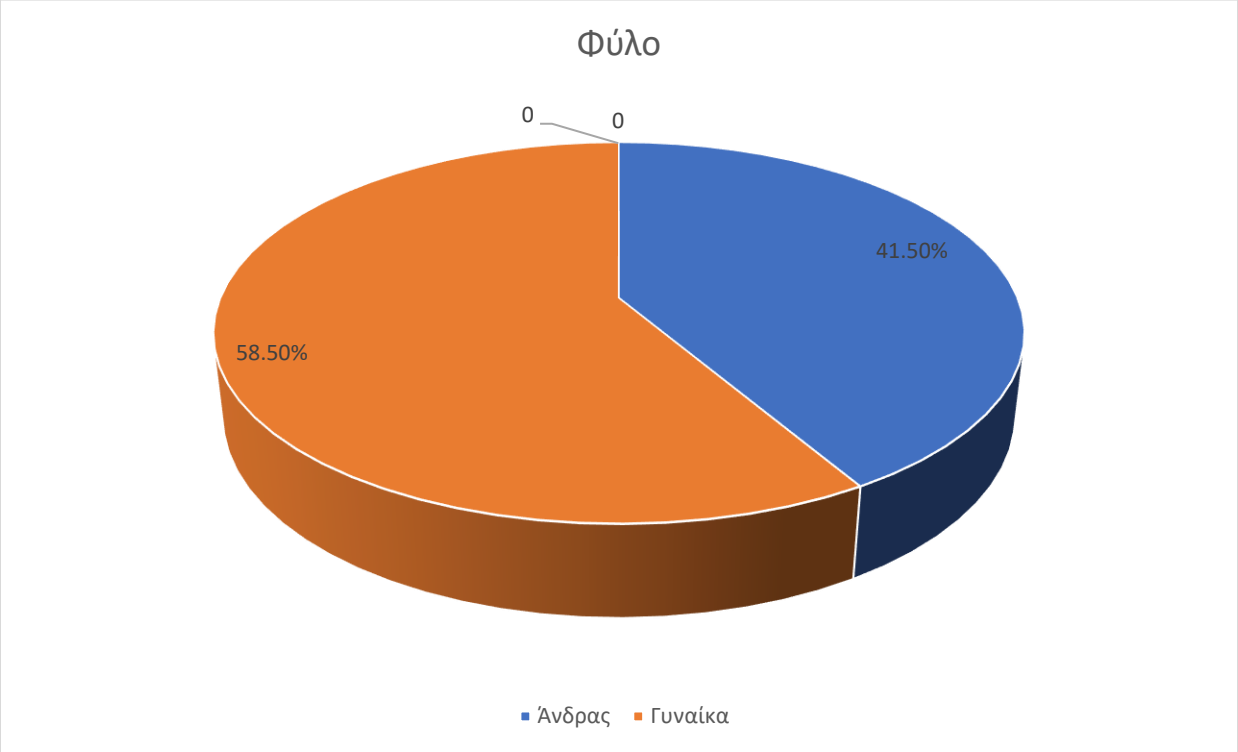
Οι ερωτήσεις του ερευνητικού εργαλείου ήταν κλειστού τύπου, διαβαθμισμένης κλίμακας (1-7-κλίμακα Likert), ενώ σκοπός ήταν η αποφυγή παρερμηνειών και η βέλτιστη σαφήνεια και συνοχή των ερωτήσεων. Σε σχέση με την κατασκευή του ερευνητικού εργαλείου η κλίμακα μέτρησης της έννοιας του Ψυχολογικού Συμβολαίου, προήλθε από την έρευνα των Morrison και Robinson (2000), η κλίμακα της ικανοποίησης από την Rousseau (Psycological contract Inventory, 2000) και της οργανωσιακής δέσμευσης, από τους Allen and Meyer (Journal of Occupational Psychology, 1990).

Στα πρωτογενή δεδομένα που συλλέχθηκαν εφαρμόστηκε η στατιστική μέθοδος της παραγοντικής ανάλυσης, για τον έλεγχο της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας των χρησιμοποιούμενων κλιμάκων μέτρησης. Η ανάλυση παραγόντων είναι μια πολυμεταβλητή τεχνική που χρησιμοποιείται ευρέως στις κοινωνικές επιστήμες, και αποσκοπεί στον έλεγχο πολλαπλών υποθέσεων σε σχέση με τα κοινά χαρακτηριστικά των μεταβλητών που εμπεριέχονται σε ένα μοντέλο μέτρησης (επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση-Hoyle & Duvall, 2004). Επιπλέον η διερευνητική ανάλυση παραγόντων στοχεύει στην εύρεση κρυφών/ αφανών/ λανθανουσών μεταβλητών που μπορούν να εξηγούν την παραγωγή δεδομένων ή τις ισχυρές συσχετίσεις ανάμεσα σε ομάδες μεταβλητών (συνήθως μπορεί να είναι αφανείς στάσεις, συναισθήματα κ.ά.- Chapman, 2016). Έπειτα από την παραγοντική ανάλυση πραγματοποιήθηκε μια σειρά γραμμικών παλινδρομήσεων για τη διερεύνηση των υπό μελέτη επιδράσεων, ενώ τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος αναπαραστάθηκαν γραφικά (με pie-charts και ιστογράμματα).

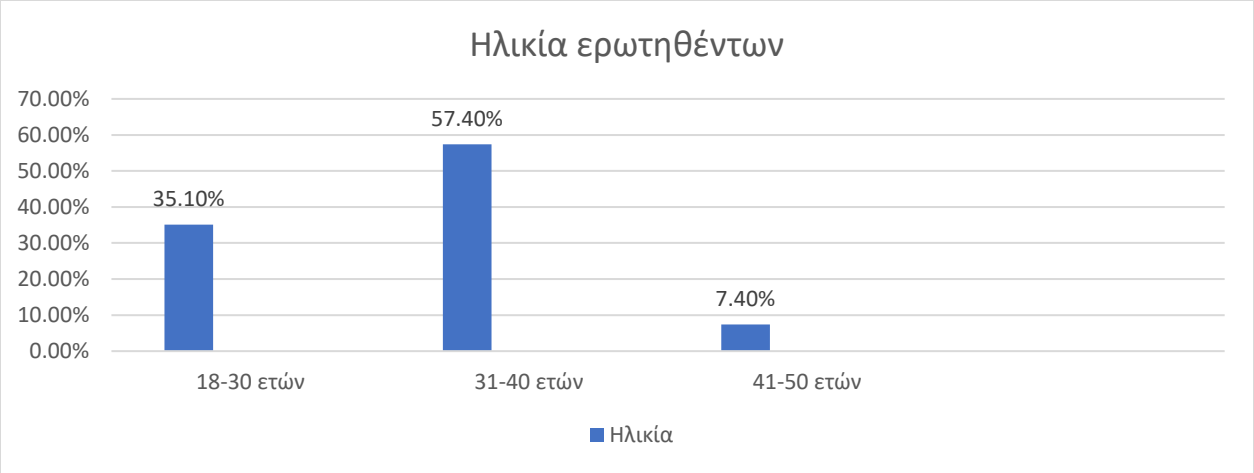
Κεφάλαιο 4ο Αποτελέσματα έρευνας

Στις παρακάτω ενότητες θα παρουσιαστούν διαγραμματικά, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ατόμων του δείγματος (οι συχνότητες των διαφόρων κατηγοριών/ επιπέδων των μεταβλητών) και οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών του ερωτηματολογίου, όπως αποτυπώθηκαν από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων.

4.1 Δημογραφικά στοιχεία



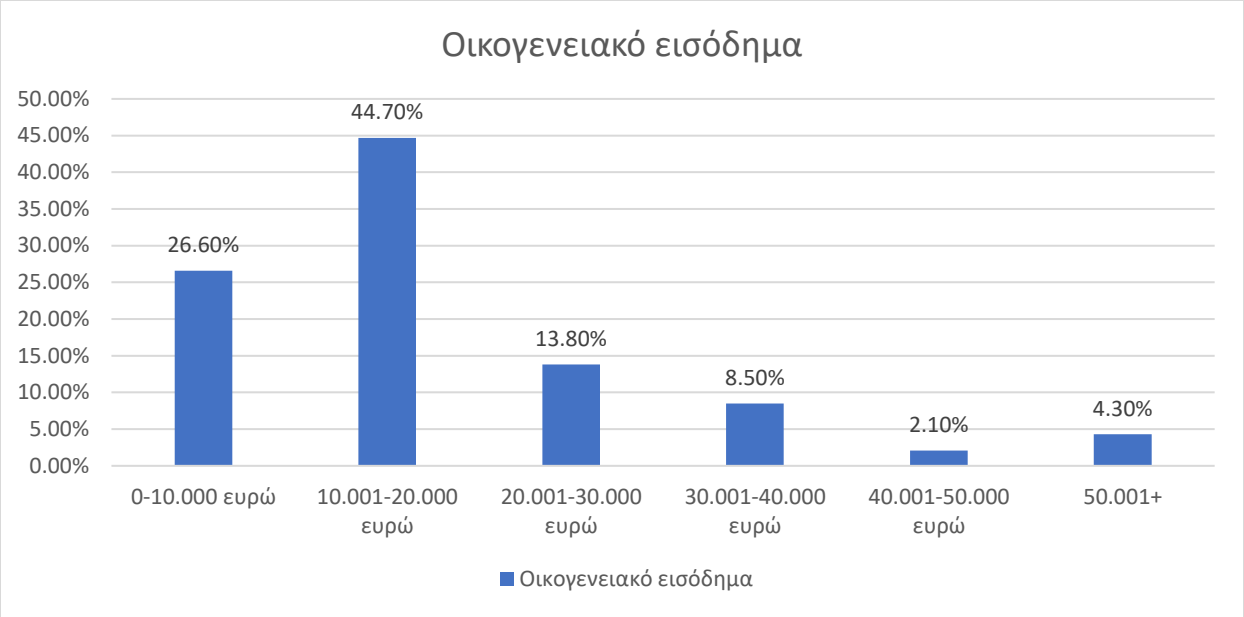
Στο δείγμα περιλαμβάνονται 39 άντρες (41.5%) και 55 γυναίκες (58.5%), επομένως η πλειονότητα του δείγματος αποτελείται από γυναίκες.



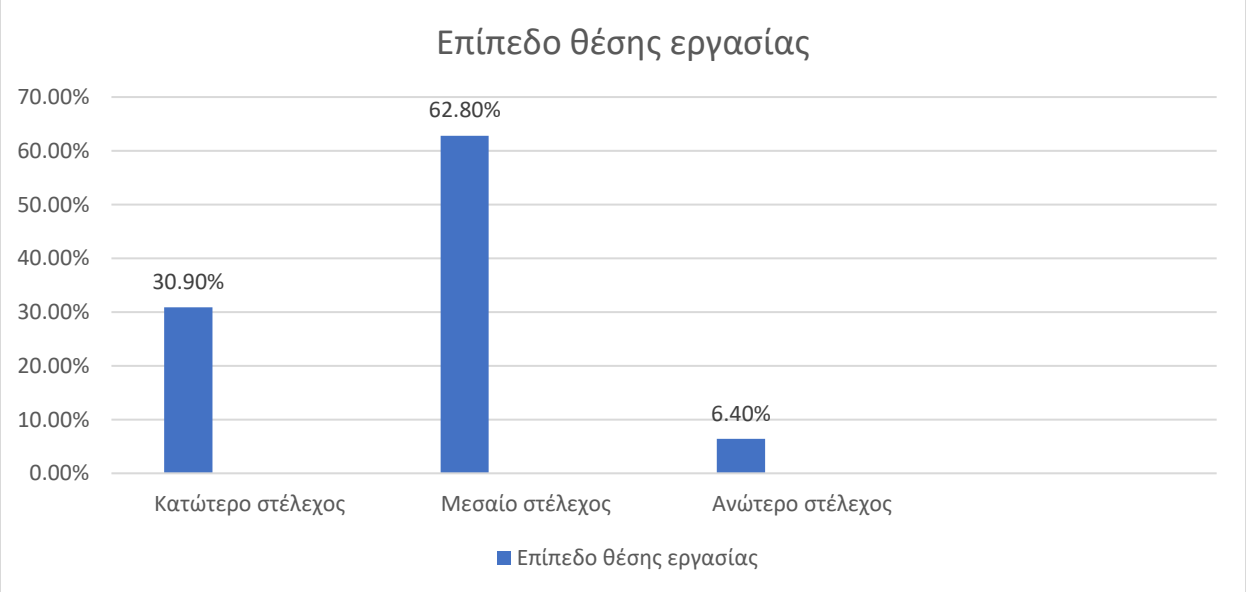
Όπως παρατηρείται, το 35.1% των ερωτηθέντων είναι από 18-30 ετών, το 57.4% (η πλειοψηφία) από 31-40 ετών και το 7.4% από 41-50 ετών. Συνεπώς πρόκειται για ένα δείγμα νέων ατόμων (περίπου το 80% είναι μέχρι 40 ετών).



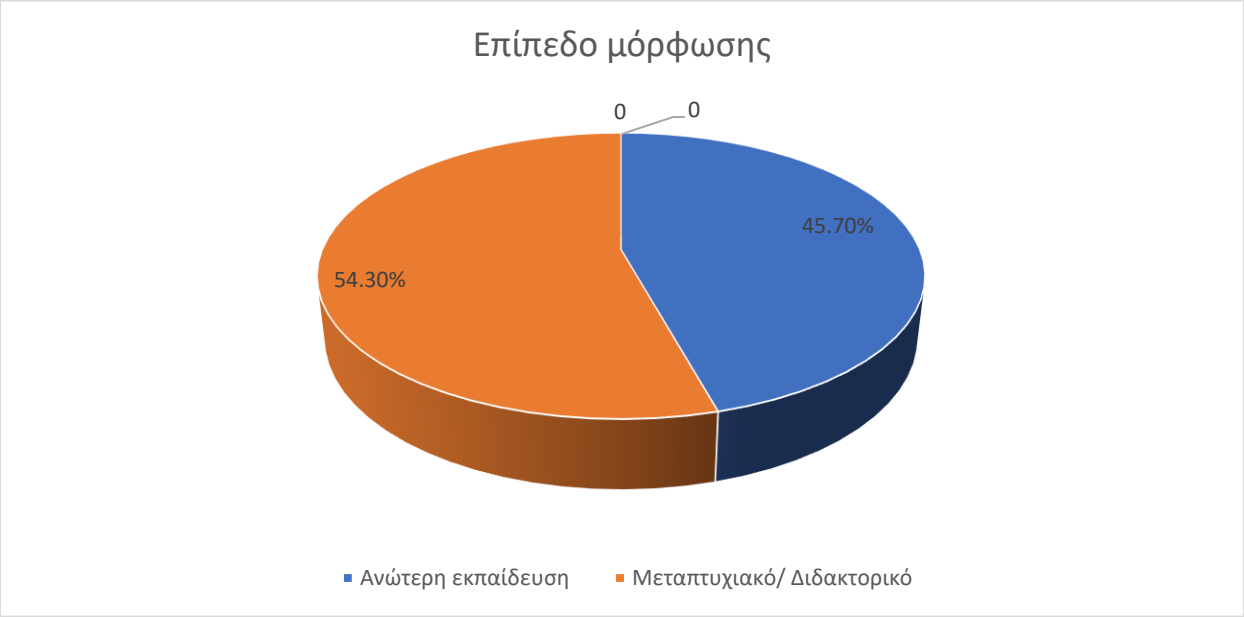
Το 70.2% του δείγματος είναι άγαμοι και το 29.8% έγγαμοι.



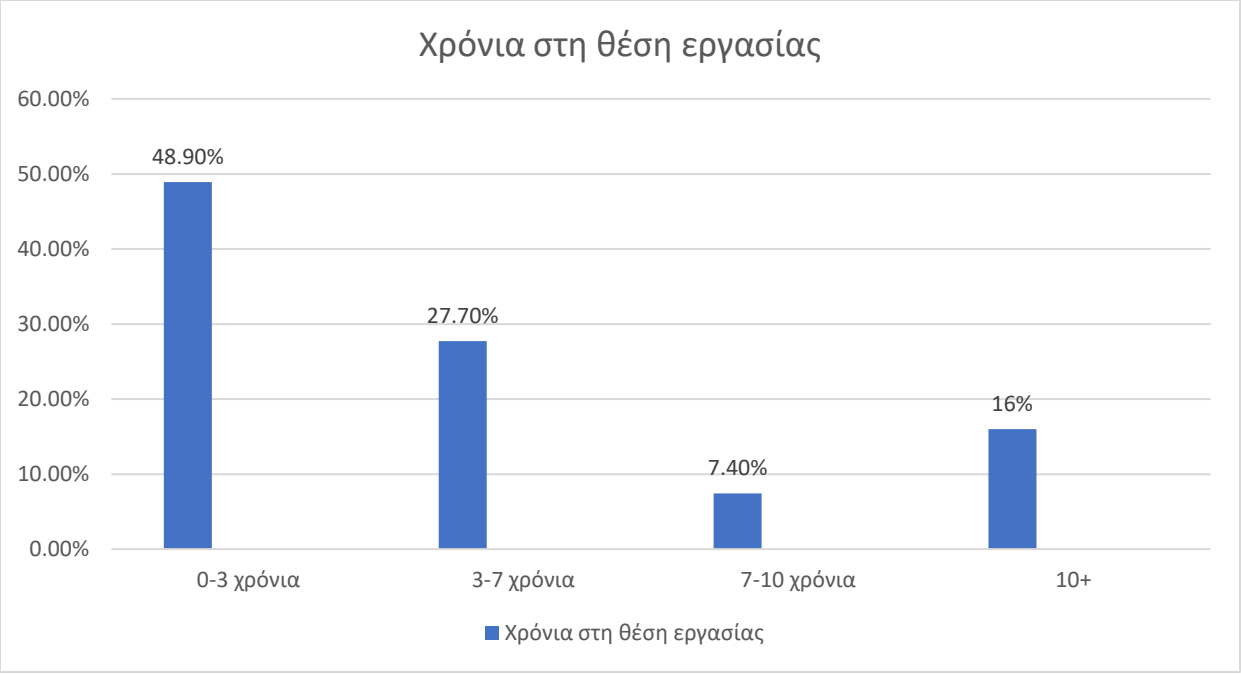
Επομένως το 26.6% διαθέτει οικογενειακό εισόδημα από 0-10.000 ευρώ, το 44.7% από 10.001-20.000 ευρώ (η πλειοψηφία), το 13.8% από 20.001-30.000 ευρώ, το 8.5% από 30.001-40.000 ευρώ, το 2.1% από 40.001-50.000 ευρώ και το 4.3% από 50.000 και πάνω.



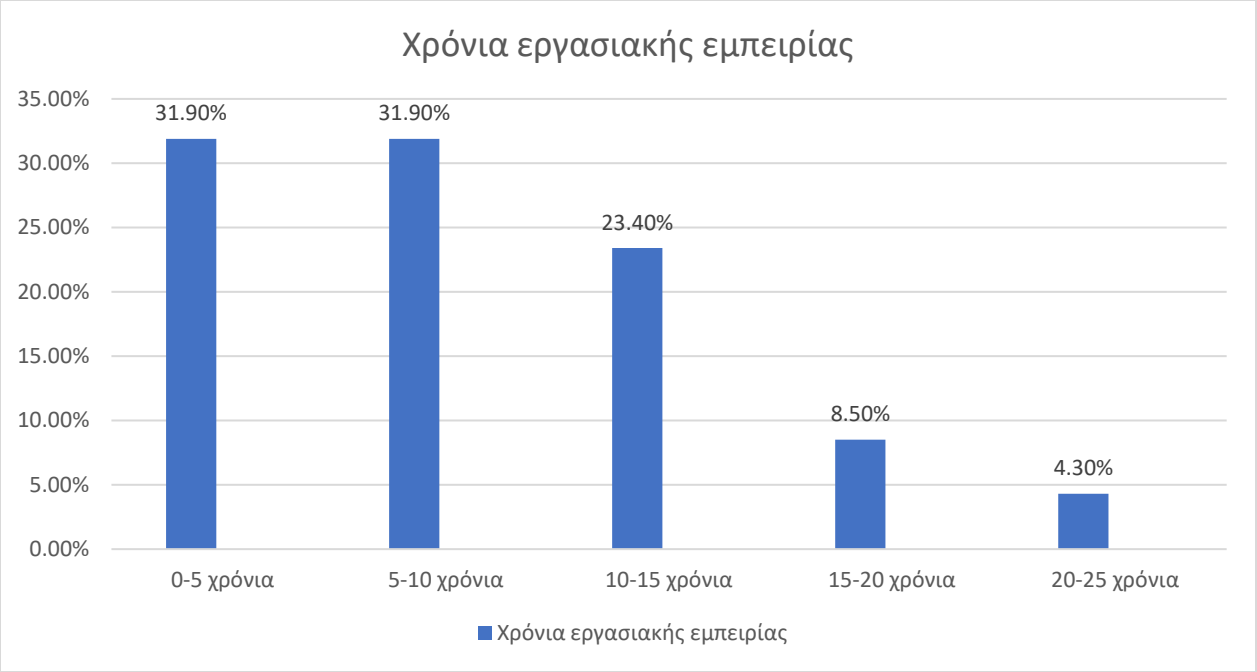
Όπως φαίνεται από το παραπάνω διάγραμμα, το 30.9% των ερωτηθέντων είναι κατώτερα στελέχη, το 62.8% μεσαία και το 6.4% ανώτερα.



Συνεπώς πρόκειται για ένα πολύ μορφωμένο δείγμα ευκολίας, καθώς όλοι έχουν πανεπιστημιακή μόρφωση και άνω.



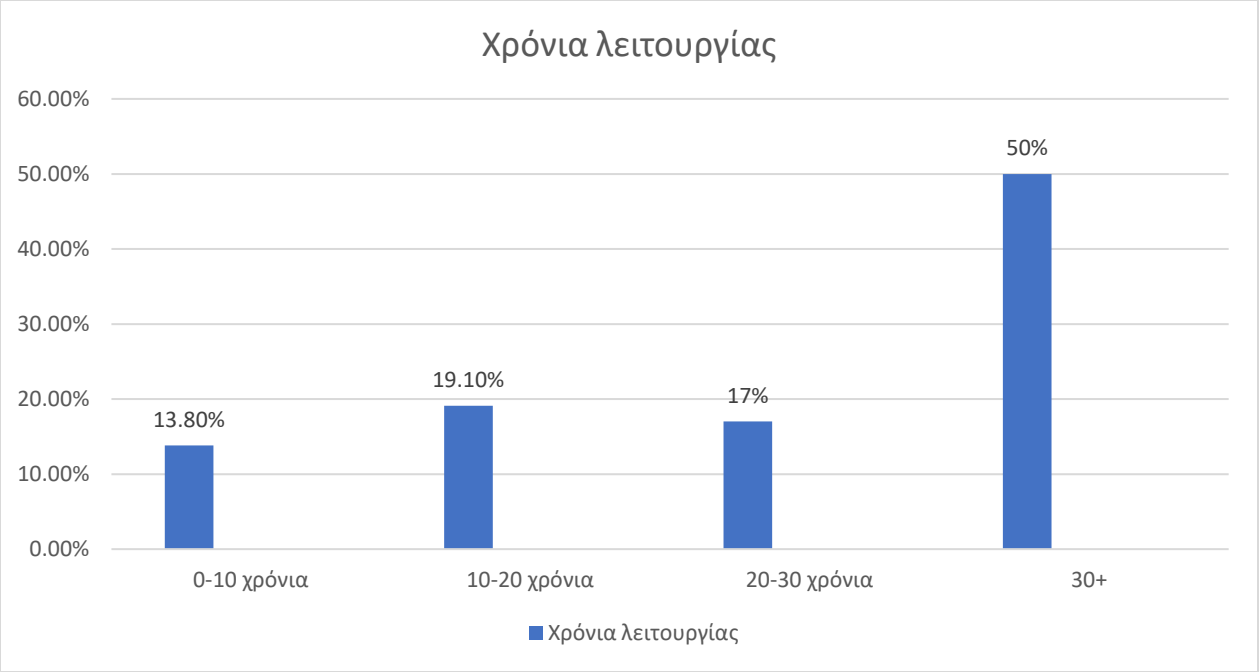
Συνεπώς το 48.9% βρίσκεται στη συγκεκριμένη θέση εργασίας από 0-3 έτη, το 27.7% από 3-7 χρόνια, το 7.4% από 7-10 και το 16% για πάνω από 10 χρόνια.



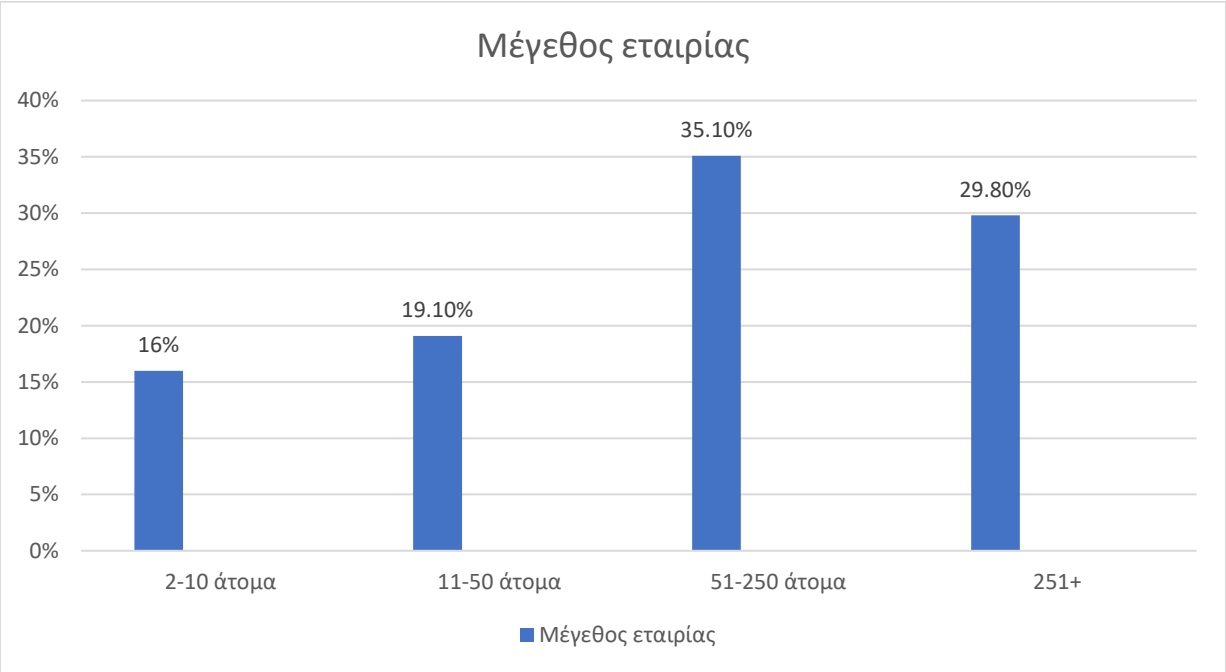
Το 31.9% του δείγματος έχει συνολική εργασιακή εμπειρία από 0-5 χρόνια, το 31.9% από 5-10 χρόνια, το 23.4% από 10-15, το 8.5% από 15-20 και το 4.3% από 20-25 έτη.



Το 70.2% των συμμετεχόντων εργάζονται σε ελληνική εταιρία, ενώ το 29.8% σε θυγατρική ξένου οργανισμού.



Το 13.8% των ερωτηθέντων εργάζονται σε εταιρία που υπάρχει για 0-10 χρόνια, το 19.1% σε εταιρία που δραστηριοποιείται για 10-20 χρόνια, το 17% σε εταιρία που υφίσταται για 20-30 χρόνια και στο 50% των περιπτώσεων η εταιρία υπάρχει για πάνω από 30 έτη.



Σε σχέση με το μέγεθος των εταιριών στις οποίες απασχολούνται οι συμμετέχοντες, το 16% έχει προσωπικό από 2-10 άτομα, το 19.1% από 11-50 άτομα, το 35.1% από 51-250 άτομα και το 29.8% απασχολούν πάνω από 251 άτομα.



Το 22.3% των εταιριών που απασχολούν τους συμμετέχοντες ανήκουν στον κλάδο της παραγωγής, το 62.8% (η πλειοψηφία) στον τομέα των υπηρεσιών και το 14.9% και στους δύο κλάδους.

4.2 Παρουσίαση μεταβλητών ερωτηματολογίου

Στους παρακάτω πίνακες, θα παρουσιαστούν οι μεταβλητές του ερωτηματολογίου (μέσος όρος και τυπική απόκλιση), όπως διαμορφώθηκαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Ο μέσος όρος αφορά τον αριθμητικό μέσο της κάθε μεταβλητής (μέτρο θέσης) και η τυπική απόκλιση (μέτρο μεταβλητότητας) υποδηλώνει το βαθμό διασποράς των απαντήσεων κάθε μεταβλητής γύρω από το μέσο (επομένως μια μεγάλη τιμή, ισοδυναμεί με μεγάλο «άπλωμα» των παρατηρήσεων και χαμηλό βαθμό συγκέντρωσης γύρω από το μέσο/δεδομένου ότι πολλές παρατηρήσεις θα ανήκουν στο διάστημα [μ-σ, μ+σ]).

Έννοια 1η-Ψυχολογικό Συμβόλαιο

Μεταβλητή	Μέσος όρος (κλίμακα Likert/1-7)	Τυπική απόκλιση
Σχεδόν όλες οι υποσχέσεις που δόθηκαν από τον εργοδότη μου κατά την διάρκεια της πρόσληψης έχουν εκπληρωθεί	5.11	1.455
Μέχρι τώρα ο εργοδότης μου έχει κάνει εξαιρετική δουλειά για να εκπληρώσει τις υποσχέσεις του	4.73	1.546
Δεν έχω λάβει ότι μου είχε υποσχεθεί σε αντάλλαγμα για την συνεισφορά μου	3.36	1.825
Ο εργοδότης μου έχει αθετήσει τις περισσότερες από τις υποσχέσεις του. Παρ' όλα αυτά εγώ εκπληρώνω το δικό μου μέρος της εργασιακής συμφωνίας	3.01	1.869
Νοιώθω μεγάλο θυμό για τον οργανισμό που εργάζομαι	2.53	1.836
Νοιώθω προδομένος από τον οργανισμό που εργάζομαι	2.53	1.800
Νιώθω ότι ο οργανισμός έχει παραβιάσει το συμβόλαιο μεταξύ μας	2.55	1.770
Νοιώθω απογοητευμένος από το πως με έχει μεταχειριστεί ο οργανισμός που εργάζομαι	2.97	2.034

Η μεταβλητή με τη μεγαλύτερη βαθμολόγηση είναι η *Σχεδόν όλες οι υποσχέσεις που δόθηκαν από τον εργοδότη μου κατά την διάρκεια της πρόσληψης έχουν εκπληρωθεί*.

Έννοια 2η-Ικανοποίηση

Μεταβλητή	Μέσος όρος (κλίμακα Likert/1-7)	Τυπική απόκλιση
Παροχή ευκαιριών για εργασιακή εξέλιξη	4.10	1.573
Η εργασία σας είναι ενδιαφέρουσα	5.13	1.314

Η εταιρία βοηθάει στην εργασιακή σας εξέλιξη	4.31	1.646
Λαμβάνεται δίκαιη ανταμοιβή	3.97	1.732
Εκπαιδεύσεις που αναβαθμίζουν το επίπεδο εργασίας	3.84	1.874
Ευκαιρίες επίδειξης ικανοτήτων και δεξιοτήτων	4.42	1.596
Η εταιρία προσφέρει ασφαλείς συνθήκες εργασίας	5.53	1.415
Ικανοποίηση από τις αυξήσεις του μισθού	3.49	1.777
Αναγνώριση της συνεισφοράς στην εργασία	4.12	1.639
Κάλυψη των αρχικών προσδοκιών	4.37	1.653
Επιπρόσθετες αποζημιώσεις και παροχές σε περίπτωση επιπρόσθετων ωρών εργασίας από το κανονικό	3.22	2.176

Οι μεταβλητές με την υψηλότερη βαθμολόγηση είναι *η εταιρία προσφέρει ασφαλείς συνθήκες εργασίας* και η ερώτηση που αφορά το *πόσο ενδιαφέρουσα είναι η εργασία*. Τη χαμηλότερη βαθμολογία απέσπασε η ερώτηση που αφορά τις *επιπρόσθετες αποζημιώσεις και παροχές σε περίπτωση υπερωριών*.

Έννοια 3η-Οργανωσιακή δέσμευση

Μεταβλητή	**Μέσος όρος (κλίμακα Likert/1-7)**	**Τυπική απόκλιση**
Δεν αισθάνομαι «συναισθηματικά συνδεδεμένος» με αυτήν την εταιρία	3.46	1.859
Δεν πιστεύω ότι κάποιος πρέπει πάντα να είναι πιστός στην εταιρία του	3.54	1.788
Νομίζω ότι οι άνθρωποι αυτές τις μέρες μετακινούνται από εταιρεία σε εταιρεία πολύ συχνά	4.89	1.355
Μου αρέσει να συζητώ για	4.63	1.6

την εργασία με ανθρώπους έξω από αυτήν		
Δεν αισθάνομαι μέρος της οικογένειας στην εργασία μου	3.37	1.889
Θα ήμουν πολύ χαρούμενος να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτήν την εργασία	3.78	1.963
Πραγματικά αισθάνομαι ότι τα προβλήματα αυτού του οργανισμού είναι και δικά μου	3.38	1.760
Νομίζω ότι θα μπορούσα εύκολα να επιθυμώ μια εργασία σε άλλη εταιρία όσο και σε αυτή	4.39	1.431
Το άλμα από εταιρία σε εταιρία δεν μου φαίνεται καθόλου ανήθικο	5.10	1.844
Ένας από τους κύριους λόγους που συνεχίζω να εργάζομαι για την εταιρία μου, είναι ότι πιστεύω πως το να είσαι πιστός είναι σημαντικό και ως εκ τούτου νοιώθω την ηθική υποχρέωση να παραμείνω	3.23	1.642
Εάν είχα άλλη προσφορά για καλύτερη δουλειά αλλού, δεν θα ένιωθα σωστό να αφήσω την εταιρία μου	2.48	1.591

Οι μεταβλητές με τη μεγαλύτερη βαθμολογία είναι οι *Νομίζω ότι οι άνθρωποι αυτές τις μέρες μετακινούνται από εταιρεία σε εταιρεία πολύ συχνά* και *Το άλμα από εταιρία σε εταιρία δεν μου φαίνεται καθόλου ανήθικο*, ενώ με τη μικρότερη η *Εάν είχα άλλη προσφορά για καλύτερη δουλειά αλλού, δεν θα ένιωθα σωστό να αφήσω την εταιρία μου*.

Έννοια 4η- Διατήρηση της θέσης εργασίας

Μεταβλητή	**Μέσος όρος (κλίμακα Likert/1-7)**	**Τυπική απόκλιση**
Μου αρέσει να πηγαίνω στην εργασία μου	4.75	1.495

Αισθάνομαι ότι τα σχόλιά μου ακούγονται και εκτιμώνται	4.54	1.536
Αισθάνομαι ότι το έργο μου εκτιμάται	4.55	1.478
Μπορώ να δω τον εαυτό μου να εργάζεται εδώ σε 2-3 χρόνια	4.57	1.976
Νοιώθω καλά να εργάζομαι ομαδικά με συναδέλφους	5.78	1.099
Νοιώθω ότι μπορώ να αποδώσω το 100% των δυνατοτήτων μου σε αυτή την εταιρία	4.78	1.553
Είμαι πολύ χαρούμενος με την πορεία της εργασιακής μου καριέρας	4.69	1.593

Οι μεταβλητές που συγκέντρωσαν τη μεγαλύτερη βαθμολογία είναι η *Νοιώθω καλά να εργάζομαι ομαδικά με συναδέλφους* και η *Νοιώθω ότι μπορώ να αποδώσω το 100% των δυνατοτήτων μου σε αυτή την εταιρία,* ενώ τη μικρότερη βαθμολογία συγκέντρωσε η μεταβλητή *Αισθάνομαι ότι τα σχόλιά μου ακούγονται και εκτιμώνται*.

4.3 Ανάλυση παραγόντων (factor analysis)

4.3.1 Ανάλυση παραγόντων- Ψυχολογικό Συμβόλαιο

Η εφαρμογή της παραγοντικής ανάλυσης για την έννοια του Ψυχολογικού Συμβολαίου, κατέδειξε τα εξής:

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.471	68.392	68.392	5.471	68.392	68.392

Προέκυψε ένας παράγοντας, ενώ η τιμή του KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) είναι 0.885 (υψηλός βαθμός εγκυρότητας). Από τον παραπάνω πίνακα μπορεί να συναχθεί ότι η μεταβλητότητα εντός της κλίμακας μπορεί να επεξηγηθεί από τον παράγοντα, σε ποσοστό 68.4%. Παρακάτω παρατίθεται ο πίνακας Component Matrix, που εμπεριέχει τις συσχετίσεις κάθε στοιχείου με τον παράγοντα (φανερώνεται η ισχύς της σχέσης ανάμεσα σε κάθε στοιχείο και τον παράγοντα- Chapman, 2016).

Πίνακας Component Matrix

Items/ στοιχεία	**Component 1**
Σχεδόν όλες οι υποσχέσεις που δόθηκαν από τον εργοδότη μου κατά την διάρκεια της πρόσληψης έχουν εκπληρωθεί (αντεστραμμένη)	.847
Μέχρι τώρα ο εργοδότης μου έχει κάνει εξαιρετική δουλειά για να εκπληρώσει τις υποσχέσεις του (αντεστραμμένη)	.840
Δεν έχω λάβει ότι μου είχε υποσχεθεί σε αντάλλαγμα για την συνεισφορά μου	.555
Ο εργοδότης μου έχει αθετήσει τις περισσότερες από τις υποσχέσεις του. Παρ' όλα αυτά εγώ εκπληρώνω το δικό μου μέρος της εργασιακής συμφωνίας	.802
Νοιώθω μεγάλο θυμό για τον οργανισμό που εργάζομαι	.884
Νοιώθω προδομένος από τον οργανισμό που εργάζομαι	.898
Νιώθω ότι ο οργανισμός έχει παραβιάσει το συμβόλαιο μεταξύ μας	.842
Νοιώθω απογοητευμένος από το πως με έχει μεταχειριστεί ο οργανισμός που εργάζομαι	.894

Η νέα μεταβλητή που προέκυψε (το **Ψυχολογικό Συμβόλαιο**), έχει συντελεστή Cronbach's Alpha 0.929 (συνεπάγεται υψηλό βαθμό αξιοπιστίας). Το KMO είναι ένα μέτρο εκτίμησης της εγκυρότητας της εφαρμογής της τεχνικής της παραγοντικής ανάλυσης και ουσιαστικά υποδηλώνει ότι τα στοιχεία της κλίμακας μετράνε αυτό που πρέπει να μετρήσουν (αν υποτεθεί ένας νοητός στόχος, όπου εμπεριέχει την έννοια, τα στοιχεία της κλίμακας «κεντράρουν» εύστοχα στο στόχο, αν το KMO είναι υψηλό). Οι τιμές του μέτρου είναι από το 0-1, ενώ το 0.6

θεωρείται ένα προτεινόμενο ελάχιστο από την επιστημονική βιβλιογραφία (Chapman, 2016). Ο συντελεστής Cronbach's Alpha εκτιμά την αξιοπιστία μιας κλίμακας (την εσωτερική συνέπεια), δηλαδή ουσιαστικά το αν τα στοιχεία της μετράνε το ίδιο πράγμα (πάλι μπορεί να κατανοηθεί ως το ότι τα στοιχεία καταλήγουν στο ίδιο σημείο του νοητού στόχου), ενώ κάτι που ισχύει είναι ότι υψηλός βαθμός εγκυρότητας συνεπάγεται μια υψηλή πιθανότητα αξιοπιστίας, ενώ το αντίστροφο δε συμβαίνει (καθώς το ότι καταλήγουν στο ίδιο σημείο δε συνεπάγεται ότι καταλήγουν στο σωστό σημείο-Cronbach, 1951).

4.3.2 Ανάλυση παραγόντων-Ικανοποίηση

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παρουσιάζονται παρακάτω. Αφαιρέθηκαν 2 μεταβλητές καθώς είχαν έντονη σχέση και με τους 2 παράγοντες (loading μεγαλύτερο από 0,4) και προκαλούσαν εννοιολογική σύγχυση (οι μεταβλητές-Εκπαιδεύσεις που αναβαθμίζουν το επίπεδο εργασίας και Ευκαιρίες επίδειξης ικανοτήτων και δεξιοτήτων).

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.689	52.094	52.094	4.689	52.094	52.094
2	1.408	15.641	67.736	1.408	15.641	67.736

Παρακάτω παρουσιάζεται ο πίνακας Rotated Component Matrix, με τα loadings των μεταβλητών (κάθε μεταβλητή εντάσσεται στον παράγοντα που παρατηρείται τιμή μεγαλύτερη από 0,4).

Rotated Component Matrix

Items/ στοιχεία	**Component 1**	**Component 2**
Παροχή ευκαιριών για	.107	.912

εργασιακή εξέλιξη		
Η εργασία σας είναι ενδιαφέρουσα	.195	.585
Η εταιρία βοηθάει στην εργασιακή σας εξέλιξη	.212	.887
Λαμβάνεται δίκαιη ανταμοιβή	.794	.338
Η εταιρία προσφέρει ασφαλείς συνθήκες εργασίας	.688	-.052
Ικανοποίηση από τις αυξήσεις του μισθού	.835	.304
Αναγνώριση της συνεισφοράς στην εργασία	.822	.357
Κάλυψη των αρχικών προσδοκιών	.796	.344
Επιπρόσθετες αποζημιώσεις και παροχές σε περίπτωση επιπρόσθετων ωρών εργασίας από το κανονικό	.681	.093

Συνεπώς ο πρώτος παράγοντας αποτελείται από τα στοιχεία *(Παροχή ευκαιριών για εργασιακή εξέλιξη), (Η εργασία σας είναι ενδιαφέρουσα) και (Η εταιρία βοηθάει στην εργασιακή σας εξέλιξη),* μπορεί να ονομαστεί **αντιληπτή κινητοποίηση (**αναμένεται ότι ένας εργαζόμενος που θεωρεί ότι η δουλειά του είναι από τη μια ενδιαφέρουσα και από την άλλη υπάρχουν ευκαιρίες εξέλιξη, αλλά και υποστήριξη, θα έχει πιθανότατα ένα υψηλό βαθμό κινητοποίησης/ πάθους**)** και ο συντελεστής Cronbach's Alpha παίρνει την τιμή 0.778.

Ο δεύτερος παράγοντας αποτελείται από τα στοιχεία *(Λαμβάνεται δίκαιη ανταμοιβή), (Η εταιρία προσφέρει ασφαλείς συνθήκες εργασίας), (Ικανοποίηση από τις αυξήσεις του μισθού), (Αναγνώριση της συνεισφοράς στην εργασία), (Κάλυψη των αρχικών προσδοκιών) και (Επιπρόσθετες αποζημιώσεις και παροχές σε περίπτωση επιπρόσθετων ωρών εργασίας από το κανονικό),* μπορεί να ονομασθεί **θετικές συνθήκες/ ανταμοιβές,** ενώ ο συντελεστής Cronbach's Alpha παίρνει την τιμή 0.885. Τέλος η τιμή του ΚΜΟ είναι 0.828 (υψηλός βαθμός εγκυρότητας).

Θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι ο πρώτος παράγοντας σχετίζεται περισσότερο εννοιολογικά με τις εσωτερικές, βαθιές ανταμοιβές (που αφορούν την προσωπική ανάπτυξη, το βαθύ αίσθημα επίτευξης και ύπαρξης νοήματος κ.ά.), ενώ ο δεύτερος με τις εξωτερικές ανταμοιβές. Μάλιστα μπορεί να λεχθεί ότι προσεγγίζουν ικανοποιητικά την κατηγοριοποίηση των Herzberg et al.,

(1959), όπου έκαναν λόγο για δύο κατηγορίες παραγόντων σε ότι αφορά την εργασιακή ικανοποίηση: τους παράγοντες που η κάλυψή τους οδηγεί στην αύξηση της ικανοποίησης (τους κινητοποιητές ή motivators, όπως η εξέλιξη, η αίσθηση πραγμάτωσης/ επίτευξης κ.ά.) και αυτούς που η κάλυψή τους δεν οδηγεί μεν απαραιτήτως σε αύξηση της ικανοποίησης, αλλά η μη κάλυψή τους δε, οδηγεί σε δυσαρέσκεια (τους hygiene factors, όπως οι συνθήκες εργασίας, ο μισθός, η αντιληπτή ασφάλεια κ.ά.).

Τέλος ο πρώτος παράγοντας μπορεί να υποστηριχθεί ότι ενδεχομένως «θυμίζει» το θεωρητικό μοντέλο κινητοποίησης του Vroom (Weihrich & Koontz, 1999), όπου υπάρχουν 3 βασικά στοιχεία: ένας αρχικός στόχος (εδώ το ενδιαφέρον της δουλειάς, μπορεί να παρέχει ένα στόχο, όπως την αύξηση της απόδοσης για παράδειγμα), η πιθανότητα εκπλήρωσης του πρώτου στόχου (εδώ η αντιληπτή υποστήριξη μπορεί να υποτεθεί ότι αυξάνει τις πιθανότητες) και ο πρωταρχικός στόχος (που είναι η εξέλιξη, που θα πρέπει να συνδέεται με τον πρώτο). Επομένως σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, ένας εργαζόμενος θα κινηθεί προς τον πρωταρχικό στόχο (μέσω ενός πρώτου στόχου, που μπορεί εδώ να απορρέει από το ενδιαφέρον της εργασίας), αν θεωρεί ότι συνδέονται. Εδώ μπορεί να υπάρχει, καθώς υπάρχει και βοήθεια/ στήριξη από την εταιρία και ευκαιρίες εξέλιξης.

4.3.3 Ανάλυση παραγόντων-Οργανωσιακή δέσμευση

Από την παραγοντική ανάλυση της έννοιας της οργανωσιακής δέσμευσης, προέκυψαν 3 παράγοντες και η τιμή του KMO είναι 0.725 (αφαιρέθηκαν πολλές μεταβλητές σταδιακά και η διαδικασία επαναλήφθηκε αρκετές φορές, μέχρι την κατάληξη στην αρτιότερη κλίμακα).

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.946	32.729	32.729	2.946	32.729	32.729
2	1.294	14.382	47.111	1.294	14.382	47.111

3	1.059	11.764	58.875	1.059	11.764	58.875

Rotated Component Matrix

Items/ στοιχεία	**Component 1**	**Component 2**	**Component 3**
Δεν αισθάνομαι «συναισθηματικά συνδεδεμένος» με αυτήν την εταιρία (αντεστραμμένη)	.738	.016	.390
Δεν πιστεύω ότι κάποιος πρέπει πάντα να είναι πιστός στην εταιρία του (αντεστραμμένη)	.621	.234	-.292
Δεν αισθάνομαι μέρος της οικογένειας στην εργασία μου (αντεστραμμένη)	.846	-.009	.254
Πραγματικά αισθάνομαι ότι τα προβλήματα αυτού του οργανισμού είναι και δικά μου	.334	.586	.390
Νομίζω ότι θα μπορούσα εύκολα να επιθυμώ μια εργασία σε άλλη εταιρία όσο και σε αυτή (αντεστραμμένη)	.141	.096	.784
Το άλμα από εταιρία σε εταιρία δεν μου φαίνεται καθόλου ανήθικο (αντεστραμμένη)	.479	.359	.054
Ένας από τους κύριους λόγους που συνεχίζω να εργάζομαι για την	.093	.807	-.120

εταιρία μου, είναι ότι πιστεύω πως το να είσαι πιστός είναι σημαντικό και ως εκ τούτου νοιώθω την ηθική υποχρέωση να παραμείνω			
Εάν είχα άλλη προσφορά για καλύτερη δουλειά αλλού, δεν θα ένιωθα σωστό να αφήσω την εταιρία μου	-.034	.743	.375

Ο πρώτος παράγοντας αποτελείται από τα στοιχεία *(αισθάνομαι «συναισθηματικά συνδεδεμένος» με αυτήν την εταιρία), (πιστεύω ότι κάποιος πρέπει πάντα να είναι πιστός στην εταιρία του), (Το άλμα από εταιρία σε εταιρία μου φαίνεται ανήθικο) και (αισθάνομαι μέρος της οικογένειας στην εργασία μου),* μπορεί να ονομασθεί **συναισθηματική (affective) σύνδεση** με τον οργανισμό και ο συντελεστής Cronbach's Alpha παίρνει την τιμή 0.684.

Ο δεύτερος παράγοντας αποτελείται από τα στοιχεία (*Πραγματικά αισθάνομαι ότι τα προβλήματα αυτού του οργανισμού είναι και δικά μου), (Ένας από τους κύριους λόγους που συνεχίζω να εργάζομαι για την εταιρία μου, είναι ότι πιστεύω πως το να είσαι πιστός είναι σημαντικό και ως εκ τούτου νοιώθω την ηθική υποχρέωση να παραμείνω) και (εάν είχα άλλη προσφορά για καλύτερη δουλειά αλλού, δεν θα ένιωθα σωστό να αφήσω την εταιρία μου*), μπορεί να ονομαστεί **ηθική ταύτιση** (υπό την έννοια του «είμαστε μαζί και στα καλά και στα κακά», η εγκατάλειψη δεν είναι σωστή), και ο συντελεστής Cronbach's Alpha παίρνει την τιμή 0.665. Ο τρίτος παράγοντας αποτελείται από το στοιχείο «*Νομίζω ότι δεν θα μπορούσα εύκολα να επιθυμώ μια εργασία σε άλλη εταιρία όσο και σε αυτή*».

4.3.4 Ανάλυση παραγόντων-διατήρηση θέσης εργασίας

Από τη στατιστική ανάλυση προκύπτει ένας παράγοντας, ενώ το KMO είναι 0.827.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.131	59.010	59.010	4.131	59.010	59.010

Πίνακας Component Matrix

Items/ στοιχεία	**Component 1**
Μου αρέσει να πηγαίνω στην εργασία μου	.859
Αισθάνομαι ότι τα σχόλιά μου ακούγονται και εκτιμώνται	.838
Αισθάνομαι ότι το έργο μου εκτιμάται	.786
Μπορώ να δω τον εαυτό μου να εργάζεται εδώ σε 2-3 χρόνια	.786
Νιώθω καλά να εργάζομαι ομαδικά με συναδέλφους	.475
Νιώθω ότι μπορώ να αποδώσω το 100% των δυνατοτήτων μου σε αυτή την εταιρία	.788
Είμαι πολύ χαρούμενος με την πορεία της εργασιακής μου καριέρας	.780

Ο παράγοντας **διατήρηση της θέσης εργασίας** έχει συντελεστή Cronbach's Alpha 0.880. Συμπερασματικά τα αποτελέσματα της τεχνικής της παραγοντικής ανάλυσης παρουσιάζονται στον παρακάτω Πίνακα.

Έννοια	**Παράγοντες**	**Συντελεστής Cronbach's Alpha**
Ψυχολογικό Συμβόλαιο-ανεξάρτητη μεταβλητή	Ψυχολογικό Συμβόλαιο	0.929
Ικανοποίηση-εξαρτημένη μεταβλητή	αντιληπτή κινητοποίηση	0.778
	θετικές συνθήκες/ ανταμοιβές	0.828
Οργανωσιακή δέσμευση-εξαρτημένη μεταβλητή	συναισθηματική (affective) σύνδεση	0.684
	ηθική ταύτιση	0.665

	Νομίζω ότι δεν θα μπορούσα εύκολα να επιθυμώ μια εργασία σε άλλη εταιρία όσο και σε αυτή	Στοιχείο
Διατήρηση θέσης εργασίας-εξαρτημένη μεταβλητή	Διατήρηση θέσης εργασίας	0.880

4.4 Πρώτο μοντέλο Παλινδρόμησης (εξαρτημένη μεταβλητή η εργασιακή ικανοποίηση)

Στο πρώτο μοντέλο Παλινδρόμησης, εξαρτημένη μεταβλητή θα είναι ο πρώτος παράγοντας της έννοιας της ικανοποίησης-αντιληπτή κινητοποίηση, όπως προέκυψε από την εφαρμογή της τεχνικής της ανάλυσης παραγόντων. Η ανεξάρτητη μεταβλητή θα είναι το Ψυχολογικό Συμβόλαιο, ενώ τα στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα παρατίθενται συγκεντρωμένα στον παρακάτω Πίνακα.

Συγκεντρωτικός Πίνακας Παλινδρόμησης

Model Regression	**B (Από πίνακα Coefficients)**	**R Square (Από πίνακα Model Summary**	**Adjusted R Square (Από πίνακα Model Summary**	**F (Από πίνακα ANOVA)**	**Sig. (Από πίνακα ANOVA)**
εξαρτημένη μεταβλητή-αντιληπτή κινητοποίηση					
Ψυχολογικό Συμβόλαιο	-.465	.111	.101	11.452	.001

Το R Square του παραπάνω πίνακα, υποδηλώνει το ποσοστό της συνολικής μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής που επεξηγείται από το μοντέλο. Εδώ παίρνει την τιμή .111, επομένως το 11,1% της συνολικής μεταβλητότητας του πρώτου παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης μπορεί να επεξηγηθεί από το μοντέλο, όπου ανεξάρτητη μεταβλητή είναι το Ψυχολογικό Συμβόλαιο (ένας άλλος τρόπος κατανόησης των παραπάνω είναι, ότι αν υφίστανται χ υποθετικοί, εξωτερικοί παράγοντες επιρροής της εξαρτημένης μεταβλητής, το μοντέλο της

παρούσας εργασίας κατάφερε να εντοπίσει/ επεξηγήσει το 11,1% της συνολικής τους επίδρασης).

Το Adjusted R Square χρησιμοποιείται για την εκτίμηση της ικανότητας γενίκευσης στον πληθυσμό (θα πρέπει η τιμή του να είναι κοντά με το R Square), ενώ το F αντιπροσωπεύει την τιμή του ελέγχου F που διενεργείται για την αξιολόγηση της σημαντικότητας του μοντέλου ως προς την επεξήγηση της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής (εδώ είναι στατιστικά σημαντικό, καθώς το Sig. είναι μικρότερο από το επίπεδο σημαντικότητας α=0.05/ η μηδενική υπόθεση του ελέγχου είναι ότι ο συντελεστής της ανεξάρτητης μεταβλητής είναι ίσος με μηδέν). Ο συντελεστής B, φανερώνει την μεταβολή που μπορεί να διαπιστωθεί στην αναμενόμενη μέση τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής, όταν η ανεξάρτητη μεταβληθεί κατά μια μονάδα. Το Sig. ή p-value, είναι μια σημαντική έννοια και υποδηλώνει το πόσο καλό είναι το fit/ ταίριασμα του μοντέλου με τα δεδομένα. Επιπλέον φανερώνει την ικανότητα αποκλεισμού της τυχαιότητας από τα ευρήματα: στην περίπτωση αυτή το Sig. του συντελεστή B, δηλώνει ότι η παρατηρούμενη τιμή του B (ή η μεταβολή της εξαρτημένης μεταβλητής, σε περίπτωση μεταβολής της ανεξάρτητης κατά μια μονάδα-0.465), αναμένεται να παρατηρηθεί στο 0.1% των περιπτώσεων (δεδομένου ότι ισχύει η μηδενική υπόθεση και δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση), εξαιτίας τυχαίου λάθους. Επομένως η εξίσωση που προκύπτει είναι η εξής: **Αντιληπτή Κινητοποίηση=6.068 + 0.465 (Ψυχολογικό Συμβόλαιο).**

Η σχέση είναι θετική, καθώς η έννοια του Ψυχολογικού Συμβολαίου μετρήθηκε με αρνητική φορά (Δεν έχω λάβει ότι μου είχε υποσχεθεί σε αντάλλαγμα για την συνεισφορά μου κ.ά.), ενώ της ικανοποίησης με θετική φορά. Επομένως το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι: οι εργαζόμενοι που θεωρούν ότι το ΨΣ έχει τηρηθεί (οι υποσχέσεις που δόθηκαν κατά την πρόσληψη έχουν τηρηθεί, ο εργοδότης κάνει καλή δουλειά κατά την εκπλήρωση των υποσχέσεών του, ο εργαζόμενος έχει λάβει ότι του είχε υποσχεθεί ως αντάλλαγμα για την συνεισφορά του κ.ά.) τείνουν να βρίσκουν ενδιαφέρουσα την εργασία τους, και να θεωρούν ότι υποστηρίζονται και ότι έχουν ευκαιρίες εξέλιξης.

4.5 Δεύτερο μοντέλο Παλινδρόμησης (εξαρτημένη μεταβλητή η εργασιακή ικανοποίηση)

Στο δεύτερο μοντέλο Παλινδρόμησης, εξαρτημένη μεταβλητή θα είναι ο δεύτερος παράγοντας της έννοιας της ικανοποίησης-θετικές συνθήκες/ ανταμοιβές, η ανεξάρτητη μεταβλητή θα είναι το Ψυχολογικό Συμβόλαιο, ενώ τα στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα παρατίθενται συγκεντρωμένα στον παρακάτω Πίνακα.

Συγκεντρωτικός Πίνακας Παλινδρόμησης

Model Regression	**B (Από πίνακα Coefficients)**	**R Square (Από πίνακα Model Summary**	**Adjusted R Square (Από πίνακα Model Summary**	**F (Από πίνακα ANOVA)**	**Sig. (Από πίνακα ANOVA)**
εξαρτημένη μεταβλητή- θετικές συνθήκες/ ανταμοιβές					
Ψυχολογικό Συμβόλαιο	-.900	.347	.340	48.941	.000

Συνεπώς το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό στην επεξήγηση της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής, ενώ το 34,7% της συνολικής της μεταβλητότητας επεξηγείται. Η εξίσωση της Παλινδρόμησης είναι η εξής: **Θετικές συνθήκες/ ανταμοιβές= 7.119 + 0.900 (Ψυχολογικό Συμβόλαιο)**, ενώ το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι οι εργαζόμενοι που θεωρούν ότι το ΨΣ έχει τηρηθεί (οι υποσχέσεις που δόθηκαν κατά την πρόσληψη έχουν τηρηθεί, ο εργοδότης κάνει καλή δουλειά κατά την εκπλήρωση των υποσχέσεών του, ο εργαζόμενος έχει λάβει ότι του είχε υποσχεθεί ως αντάλλαγμα για την συνεισφορά του, δε νιώθει προδομένος, θυμό κ.ά.), τείνουν να πιστεύουν ότι οι συνθήκες εργασίας/ ανταμοιβές είναι ικανοποιητικές (δίκαιη ανταμοιβή, ασφαλείς συνθήκες εργασίας, ικανοποίηση από τις αυξήσεις του μισθού, αναγνώριση της συνεισφοράς στην εργασία, κάλυψη των αρχικών προσδοκιών κ.ά.).

4.6 Τρίτο μοντέλο Παλινδρόμησης (εξαρτημένη μεταβλητή η οργανωσιακή δέσμευση)

Στο τρίτο μοντέλο Παλινδρόμησης, ανεξάρτητη μεταβλητή θα είναι το Ψυχολογικό Συμβόλαιο, ενώ εξαρτημένη ο πρώτος παράγοντας της οργανωσιακής δέσμευσης (συναισθηματική σύνδεση), όπως προέκυψε από την εφαρμογή της παραγοντικής ανάλυσης. Τα σημαντικά αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης παρατίθενται στον παρακάτω Πίνακα.

Model Regression	**B (Από πίνακα Coefficients)**	**R Square (Από πίνακα Model Summary**	**Adjusted R Square (Από τον πίνακα Model Summary**	**F (Από πίνακα ANOVA)**	**Sig. (Από πίνακα ANOVA)**
εξαρτημένη μεταβλητή-Συναισθηματική (affective) σύνδεση					
Ψυχολογικό Συμβόλαιο	.463	.100	.090	10.225	.002

Η ανεξάρτητη μεταβλητή έχει αρνητική φορά, ενώ η εξαρτημένη έχει θετική, επομένως η σχέση είναι στατιστικά σημαντική και αρνητική. Επομένως η εξίσωση είναι **Συναισθηματική (affective) σύνδεση=2.317 - 0.463 (Ψυχολογικό Συμβόλαιο),** ενώ το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι οι εργαζόμενοι που θεωρούν ότι το ΨΣ έχει τηρηθεί (οι υποσχέσεις που δόθηκαν κατά την πρόσληψη έχουν τηρηθεί, ο εργοδότης κάνει καλή δουλειά κατά την εκπλήρωση των υποσχέσεών του, ο εργαζόμενος έχει λάβει ότι του είχε υποσχεθεί ως αντάλλαγμα για την συνεισφορά του, δε νιώθει προδομένος, θυμό, κ.ά.), τείνουν να μην επιδεικνύουν συναισθηματική σύνδεση με τον οργανισμό (να μην αισθάνονται «συναισθηματικά συνδεδεμένοι» με την εταιρία, να μην πιστεύουν ότι κάποιος πρέπει πάντα να είναι πιστός στην εταιρία του, το άλμα από εταιρία σε εταιρία να μην τους φαίνεται ανήθικο και να μην αισθάνονται μέρος της οικογένειας στην εργασία τους).

4.7 Τέταρτο μοντέλο Παλινδρόμησης (εξαρτημένη μεταβλητή η οργανωσιακή δέσμευση)

Στο τέταρτο μοντέλο Παλινδρόμησης, ανεξάρτητη μεταβλητή θα είναι το Ψυχολογικό Συμβόλαιο, ενώ εξαρτημένη ο δεύτερος παράγοντας της οργανωσιακής δέσμευσης (ηθική ταύτιση), όπως προέκυψε από την εφαρμογή της παραγοντικής ανάλυσης. Τα σημαντικά αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης παρατίθενται στον παρακάτω Πίνακα.

Model Regression	**B (Από πίνακα Coefficients)**	**R Square (Από πίνακα Model Summary**	**Adjusted R Square (Από τον πίνακα Model Summary**	**F (Από πίνακα ANOVA)**	**Sig. (Από πίνακα ANOVA)**
εξαρτημένη μεταβλητή-ηθική ταύτιση					
Ψυχολογικό Συμβόλαιο	-.375	.069	.059	6.834	.010

Η ανεξάρτητη μεταβλητή έχει αρνητική φορά, ενώ η εξαρτημένη έχει θετική, επομένως η σχέση είναι στατιστικά σημαντική και θετική. Επομένως η εξίσωση είναι **Ηθική ταύτιση=4.289 + 0.375 (Ψυχολογικό Συμβόλαιο),** ενώ το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι οι εργαζόμενοι που θεωρούν ότι το ΨΣ έχει τηρηθεί (οι υποσχέσεις που δόθηκαν κατά την πρόσληψη έχουν τηρηθεί, ο εργοδότης κάνει καλή δουλειά κατά την εκπλήρωση των υποσχέσεών του, ο εργαζόμενος έχει λάβει ότι του είχε υποσχεθεί ως αντάλλαγμα για την συνεισφορά του, δε νιώθει προδομένος, θυμό κ.ά.), τείνουν να επιδεικνύουν ηθική ταύτιση με τον οργανισμό (να αισθάνονται ότι τα προβλήματα αυτού του οργανισμού είναι και δικά τους, ένας από τους κύριους λόγους που συνεχίζουν να εργάζονται για την εταιρία, να είναι ότι πιστεύουν πως το να είναι κανείς πιστός είναι σημαντικό και ως εκ τούτου νοιώθουν την ηθική υποχρέωση να παραμείνουν) και εάν είχαν άλλη προσφορά για καλύτερη δουλειά αλλού, δεν θα ένιωθαν σωστό να αφήσουν την εταιρία τους).

4.8 Πέμπτο μοντέλο Παλινδρόμησης (εξαρτημένη μεταβλητή η οργανωσιακή δέσμευση)

Στο πέμπτο μοντέλο Παλινδρόμησης, ανεξάρτητη μεταβλητή θα είναι το Ψυχολογικό Συμβόλαιο, ενώ εξαρτημένη ο τρίτος παράγοντας της οργανωσιακής δέσμευσης (Νομίζω ότι δεν θα μπορούσα εύκολα να επιθυμώ μια εργασία σε άλλη εταιρία όσο και σε αυτή), όπως προέκυψε από την εφαρμογή της παραγοντικής ανάλυσης. Τα σημαντικά αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης παρατίθενται στον παρακάτω Πίνακα.

Model Regression	**B (Από πίνακα Coefficients)**	**R Square (Από πίνακα Model Summary**	**Adjusted R Square (Από τον πίνακα Model Summary**	**F (Από πίνακα ANOVA)**	**Sig. (Από πίνακα ANOVA)**
εξαρτημένη μεταβλητή- Νομίζω ότι δεν θα μπορούσα εύκολα να επιθυμώ μια εργασία σε άλλη εταιρία όσο και σε αυτή					
Ψυχολογικό Συμβόλαιο	.338	.046	.035	4.395	.039

Η ανεξάρτητη μεταβλητή έχει αρνητική φορά, ενώ η εξαρτημένη έχει θετική, επομένως η σχέση είναι στατιστικά σημαντική και αρνητική. Επομένως η εξίσωση είναι **Νομίζω ότι δεν θα μπορούσα εύκολα να επιθυμώ μια εργασία σε άλλη εταιρία όσο και σε αυτή=3.261 - 0.338 (Ψυχολογικό Συμβόλαιο),** ενώ το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι οι εργαζόμενοι που θεωρούν ότι το ΨΣ έχει τηρηθεί (οι υποσχέσεις που δόθηκαν κατά την πρόσληψη έχουν τηρηθεί, ο εργοδότης κάνει καλή δουλειά κατά την εκπλήρωση των υποσχέσεών του, ο εργαζόμενος έχει λάβει ότι του είχε υποσχεθεί ως αντάλλαγμα για την συνεισφορά του, δε νιώθει προδομένος, θυμό κ.ά. κ.ά.), τείνουν να θεωρούν ότι θα μπορούσαν εύκολα να επιθυμούν μια εργασία σε άλλη εταιρία όσο και σε αυτή.

4.9 Έκτο μοντέλο Παλινδρόμησης (εξαρτημένη μεταβλητή η διατήρηση της θέσης εργασίας)

Στο έκτο μοντέλο Παλινδρόμησης, ανεξάρτητη μεταβλητή θα είναι το Ψυχολογικό Συμβόλαιο, ενώ εξαρτημένη η νέα μεταβλητή που εκπροσωπεί την έννοια της διατήρησης της θέσης εργασίας όπως προέκυψε από την εφαρμογή της παραγοντικής ανάλυσης. Τα σημαντικά αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης παρατίθενται στον παρακάτω Πίνακα.

Model Regression	**B (Από πίνακα Coefficients)**	**R Square (Από πίνακα Model Summary**	**Adjusted R Square (Από τον πίνακα Model Summary**	**F (Από πίνακα ANOVA)**	**Sig. (Από πίνακα ANOVA)**
εξαρτημένη μεταβλητή-διατήρηση της θέσης εργασίας					
Ψυχολογικό Συμβόλαιο	-.785	.360	.353	51.707	.000

Η ανεξάρτητη μεταβλητή έχει αρνητική φορά, ενώ η εξαρτημένη έχει θετική, επομένως η σχέση είναι στατιστικά σημαντική και θετική. Επομένως η εξίσωση είναι **Διατήρηση της θέσης εργασίας = 7.438 + 0.785 (Ψυχολογικό Συμβόλαιο),** ενώ το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι οι εργαζόμενοι που θεωρούν ότι το ΨΣ έχει τηρηθεί (οι υποσχέσεις που δόθηκαν κατά την πρόσληψη έχουν τηρηθεί, ο εργοδότης κάνει καλή δουλειά κατά την εκπλήρωση των υποσχέσεών του, ο εργαζόμενος έχει λάβει ότι του είχε υποσχεθεί ως αντάλλαγμα για την συνεισφορά του, δε νιώθει προδομένος, θυμό κ.ά. κ.ά.), τείνουν να έχουν θετικές αντιλήψεις ως προς τη διατήρηση της θέσης εργασίας τους (τους αρέσει να πηγαίνουν στην εργασία τους, αισθάνονται ότι τα σχόλιά τους ακούγονται και εκτιμώνται, αισθάνονται ότι το έργο τους εκτιμάται, μπορούν να δουν τον εαυτό τους να εργάζεται στην εταιρία σε 2-3 χρόνια, νιώθουν καλά να εργάζονται ομαδικά με συναδέλφους, νιώθουν ότι μπορούν να αποδώσουν το 100% των δυνατοτήτων τους στην εταιρία και είναι πολύ χαρούμενοι με την πορεία της εργασιακής τους καριέρας).

4.10 Σημαντικές διαφορές στο ΨΣ σε σχέση με τις κατηγορίες που προκύπτουν από τις δημογραφικές μεταβλητές

Σε σχέση με τις τυχόν στατιστικά σημαντικές διαφορές, ανάμεσα στους μέσους των κατηγοριών/ γκρουπς που προκύπτουν από τις δημογραφικές μεταβλητές, διενεργήθηκαν οι κατάλληλοι έλεγχοι (t-tests για μεταβλητές που λαμβάνουν 2 τιμές όπως το φύλο, και One-way ANOVA για αυτές που έχουν περισσότερα επίπεδα όπως η ηλικία). Παρακάτω παρουσιάζονται μόνο τα στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα.

Μεταβλητή-	**0-10**	**10-20**	**20-30**	**30+**	**F**	**Sig.**
Χρόνια λειτουργίας της εταιρίας	3.80	3.32	2.88	3.40	2.735	.048

Όπως φαίνεται υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στους μέσους ενός τουλάχιστον ζεύγους κατηγοριών (το Sig. είναι μικρότερο από 0.05). Το Sig. υποδηλώνει ότι η διαφορά αυτή (ή μεγαλύτερη) στο ΨΣ θα παρατηρηθεί στο 4.8% των ερευνών, δεδομένου ότι ισχύει η μηδενική υπόθεση (δεν υπάρχει σημαντική διαφορά), εξαιτίας τυχαίου λάθους (επομένως υπάρχει αποκλεισμός της τυχαιότητας σε αποδεκτό βαθμό). Από τον post hoc έλεγχο του Tuckey, προκύπτουν οι εξής διαφορές:

- στατιστικά σημαντική διαφορά σε σχέση με το ΨΣ (όπως μετρήθηκε από τα σκορ των εργαζόμενων), ανάμεσα στις εταιρίες που λειτουργούν μέχρι 10 έτη και αυτές που υπάρχουν μεταξύ 20-30 ετών (μέση διαφορά 0.92 και Sig. 0.03). Επομένως οι εργαζόμενοι σε νέες εταιρίες (που λειτουργούν ως 10 έτη) τείνουν κατά μέσο όρο να δηλώνουν χαμηλότερη θετικότητα (περισσότερο θυμό, αίσθημα κακής μεταχείρισης κ.ά.), σε σχέση με το ΨΣ (οι ερωτήσεις έχουν αρνητική φορά), σε σύγκριση με αυτούς που εργάζονται σε εταιρίες που λειτουργούν από 20-30 χρόνια (ενδεχομένως υπάρχει μια μεγαλύτερη εμπιρία και τριβή σε σχέση με τη διαχείριση ζητημάτων που άπτονται των αντιληπτών υποσχέσεων των εργαζόμενων)

Στον παρακάτω Πίνακα, παρουσιάζονται οι ερευνητικές υποθέσεις.

Υποθέσεις	**Προτεινόμενη επίδραση**	**Ανεξάρτητες μεταβλητές/ Εξαρτημένη**	**Προτεινόμενη επίδραση vs αποτελέσματα**
Η1	(+)	Ψυχολογικό συμβόλαιο/ εργασιακή ικανοποίηση	Υποστηρίζεται
Η2	(+)	Ψυχολογικό συμβόλαιο/ οργανωσιακή δέσμευση	Υποστηρίζεται
Η3	(+)	Ψυχολογικό συμβόλαιο/ διατήρηση θέσης εργασίας	Υποστηρίζεται
Η4	(+)	Ψυχολογικό συμβόλαιο/δημογραφικές μεταβλητές (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, οικογενειακό εισόδημα, επίπεδο θέσης εργασίας, μορφωτικό επίπεδο, χρόνια στη συγκεκριμένη θέση, συνολικά χρόνια εργασιακής εμπειρίας, μέγεθος και τομέας της εταιρίας.	Υποστηρίζεται

Συμπερασματικά δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές σε σχέση με το ΨΣ, ανάμεσα στους μέσους των δύο φύλων (όπως έχουν διαπιστώσει κάποιες έρευνες), τις ηλικιακές κατηγορίες, την οικογενειακή κατάσταση, το οικογενειακό εισόδημα, το επίπεδο θέσης εργασίας, το μορφωτικό επίπεδο, τα χρόνια στη συγκεκριμένη θέση, τα συνολικά χρόνια εργασιακής εμπειρίας, το μέγεθος και τον τομέα της εταιρίας.

Κεφάλαιο 5ο Συμπεράσματα-προτάσεις

5.1 Συμπεράσματα

Η παρούσα εργασία ασχολήθηκε με την πολυδιάστατη έννοια του Ψυχολογικού συμβολαίου στο σύγχρονο εργασιακό χώρο και τη μελέτη της επίδρασής της σε έννοιες όπως η ικανοποίηση, η δέσμευση και η πρόθεση διατήρησης της θέσης εργασίας. Το ΨΣ θεωρείται κατά βάση γνωστικό (cognitive) ενώ αφορά τις προσωπικές και υποκειμενικές αντιλήψεις και πεποιθήσεις των εργαζόμενων σε ότι αφορά την ανταλλακτική συμφωνία μεταξύ των 2 πλευρών. Η ιδιαιτερότητά του έγκειται στο ότι είναι υποκειμενικό και άρρητο/σιωπηρό, ενώ συχνά είναι δύσκολο για τους εργοδότες να έχουν μια πλήρη εικόνα των ατομικών πεποιθήσεων των εργαζόμενων, ενώ μπορεί να έχουν μια σαφή εικόνα δυσαρέσκειας, πτώσης της παραγωγικότητας κ.ά.

Οι ερευνητικές υποθέσεις της παρούσας εργασίας είναι οι εξής:

Η1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση του ΨΣ στην εργασιακή ικανοποίηση

Η2: Υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση του ΨΣ στην οργανωσιακή δέσμευση

Η3: Υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση του ΨΣ στην πρόθεση διατήρησης της θέσης εργασίας

Σε σχέση με τις παραπάνω υποθέσεις θα αναπτυχθούν τα συμπεράσματα της εργασίας. Συνεπώς από τη στατιστική ανάλυση καταδείχθηκαν τα εξής:

Οι εργαζόμενοι που θεωρούν ότι το ΨΣ έχει τηρηθεί (οι υποσχέσεις που δόθηκαν κατά την πρόσληψη έχουν τηρηθεί, ο εργοδότης κάνει καλή δουλειά κατά την εκπλήρωση των υποσχέσεών του, ο εργαζόμενος έχει λάβει ότι του είχε υποσχεθεί ως αντάλλαγμα για την συνεισφορά του κ.ά.) τείνουν να βρίσκουν ενδιαφέρουσα την εργασία τους, και να θεωρούν ότι υποστηρίζονται και ότι έχουν ευκαιρίες εξέλιξης. Ενδεχομένως οι επιδράσεις του ΨΣ σε περίπτωση παραβίασης ή τήρησης, να είναι σε μεγάλο βαθμό συναισθηματικές, παρόλο που η διαδικασία ανάπτυξης και θεμελίωσης των υποσχέσεων και των στοιχείων της ανταλλακτικής συμφωνίας να είναι γνωστική (όπως αναπτύχθηκε παραπάνω, στη θεωρητική επισκόπηση). Αναμφίβολα τα αισθήματα προδοσίας και θυμού που μπορεί να βιωθούν μπορεί να είναι πολύ

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

βαθιά και να «αγγίζουν» ευαίσθητες ψυχολογικές πτυχές, και παραδοχές σε σχέση με τη βαθιά εικόνα του εαυτού, την αυτό-σημαντικότητα κ.ά. (για παράδειγμα η αίσθηση της εξαπάτησης, της υποτίμησης, ειδικά αν συνδυάζεται με αντιληπτές περιπτώσεις μη παραβίασης του ΨΣ, μπορεί να είναι πολύ επώδυνες). Μπορεί να υποστηριχθεί, ότι σε περίπτωση μαζικής παραβίασης του ΨΣ, οι συνέπειες μπορεί να είναι πιο εύκολο να απορροφηθούν ομαδικά (στη βάση του ότι ο εργοδότης είναι ασυνεπής, σε αντίθεση με την περίπτωση όπου υπάρχει αντιληπτή, προσωπική αδικία). Επίσης μπορεί να υποστηριχθεί ότι συσσωρευμένη ένταση στην εργασία (που αναμφίβολα θα υπάρχει) μπορεί να εκτονωθεί πολύ αρνητικά σε περίπτωση έντονης αντιληπτής παραβίασης (για παράδειγμα σε μια κρίσιμη στιγμή, όπου δεν υπήρχε η προσδοκώμενη υποστήριξη). Οι παραβιάσεις συνεπώς μπορεί να είμαι μικρές, σταδιακές ή πάρουν ενδεχομένως τη μορφή μιας (ή περισσότερων) αιφνίδιας διάψευσης, που μπορεί να ενέχει επιπλέον επιπτώσεις (είναι σίγουρα πολύ άσχημη διαπίστωση να συλλάβει κανείς ότι βασικές προσδοκίες/ δεδομένα που είχε τόσο καιρό, και με βάση τις οποίες λάμβανε αποφάσεις και συμπεριφερόταν με ένα συγκεκριμένο τρόπο δεν ήταν σε ένα βαθμό αληθινές).

Ένα παράδειγμα μπορεί να είναι μια νέα μητέρα που υπήρξε συνεπής και παραγωγική για πάρα πολλά χρόνια, ενώ στον πυρήνα των αντιληπτών της υποσχέσεων ήταν η παροχή υποστήριξης τα πρώτα χρόνια του παιδιού. Μπορεί να αντιληφθεί κανείς, πόσο άσχημο μπορεί να είναι να διαπιστώσει ότι η κατανόηση (σχεσιακή διάσταση του ψυχολογικού συμβολαίου) και η ευελιξία που ζητάει (ως αντάλλαγμα για τη σκληρή προσπάθεια που καταβάλλει) δε γίνεται ουσιαστικά δεκτή για διάφορους λόγους (είναι εύκολο να αντιληφθεί κανείς πόσο θυμωμένη και απογοητευμένη μπορεί να νιώσει και τι συνολικό αντίκτυπο μπορεί να έχει αυτό σε όλη της την εργασιακή συμπεριφορά). Σε σχέση με το συγκεκριμένο εύρημα, μπορεί ενδεχομένως να υποστηριχθεί ότι η εκπλήρωση των υποσχέσεων και η απουσία θυμού και απογοήτευσης μπορούν να οδηγούν σε αισθήματα ασφάλειας και υποστήριξης και σε ύπαρξη δυνατοτήτων μακροπρόθεσμου σχεδιασμού των στόχων, επομένως η εργασία κάποιου μπορεί να γίνεται αντιληπτή ως πιο ενδιαφέρουσα (υπό την έννοια ότι κάποιος που εργάζεται σε ένα περιβάλλον όπου οι αμοιβαίες υποσχέσεις τηρούνται, έχει πιθανότατα και το κίνητρο να κάνει τη δουλειά του πιο ενδιαφέρουσα-να προσπαθήσει να βρει τρόπους να τη βελτιώσει, να σκεφτεί τον τρόπο εκπλήρωσης πιο δύσκολων στόχων με μεγαλύτερες ανταμοιβές κ.ά.).

Οι εργαζόμενοι που θεωρούν ότι το ΨΣ έχει τηρηθεί, τείνουν να πιστεύουν ότι οι συνθήκες εργασίας/ ανταμοιβές είναι ικανοποιητικές (δίκαιη ανταμοιβή, ασφαλείς συνθήκες εργασίας, ικανοποίηση από τις αυξήσεις του μισθού, αναγνώριση της συνεισφοράς στην εργασία, κάλυψη των αρχικών προσδοκιών κ.ά.). Ενδεχομένως ένα μεγάλο μέρος των υποσχέσεων (οι ανταλλακτικές) να αφορούσαν τους παραπάνω παράγοντες, οπότε είναι πολύ λογικό να υπάρχει ικανοποίηση, δεδομένου ότι υπάρχει εκπλήρωση των προσδοκιών.

Οι εργαζόμενοι που θεωρούν ότι το ΨΣ έχει τηρηθεί, τείνουν να μην επιδεικνύουν συναισθηματική σύνδεση με τον οργανισμό (να αισθάνονται «συναισθηματικά συνδεδεμένοι» με την εταιρία, να πιστεύουν ότι κάποιος πρέπει πάντα να είναι πιστός στην εταιρία του, το άλμα από εταιρία σε εταιρία να τους φαίνεται ανήθικο και να αισθάνονται μέρος της οικογένειας στην εργασία τους). Αυτό μπορεί να υποστηριχθεί ότι θυμίζει τη θεωρία του Herzberg, υπό την έννοια ότι ενδεχομένως η τήρηση του ΨΣ να μην οδηγεί απαραίτητα σε κάποια άμεσα θετικά αποτελέσματα, αλλά η παραβίασή του να οδηγεί σε σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις. Στο ίδιο πλαίσιο, η τήρηση των υποσχέσεων του εργοδότη, μπορεί να μην οδηγεί άμεσα σε κάποιας μορφής συναισθηματική δέσμευση (αν και η τήρηση του συμβολαίου και η συνεπαγόμενη δημιουργία εμπιστοσύνης, θα ανέμενε κανείς ότι θα οδηγούσε σε κάποιο βαθμό) και να απαιτούνται περισσότερα πράγματα για να επιτευχθεί αυτό (για παράδειγμα να συνδεθεί η ικανοποίηση βαθιών προσωπικών αναγκών με τον οργανισμό και τους στόχους του κ.ά.).

Οι εργαζόμενοι που θεωρούν ότι το ΨΣ έχει τηρηθεί, τείνουν να επιδεικνύουν ηθική ταύτιση με τον οργανισμό (να αισθάνονται ότι τα προβλήματα αυτού του οργανισμού είναι και δικά τους, ένας από τους κύριους λόγους που συνεχίζουν να εργάζονται για την εταιρία, να είναι ότι πιστεύουν πως το να είναι κανείς πιστός είναι σημαντικό και ως εκ τούτου νοιώθουν την ηθική υποχρέωση να παραμείνουν) και εάν είχαν άλλη προσφορά για καλύτερη δουλειά αλλού, δεν θα ένιωθαν σωστό να αφήσουν την εταιρία τους. Αυτό είναι ένα ενδιαφέρον εύρημα, καθώς διαφαίνεται ότι η τήρηση των υποσχέσεων μπορεί να δημιουργεί μια ηθική υποχρέωση και ένα είδος ευθύνης που να μεταφράζεται σε ένα καθήκον (να παραμείνει κάποιος στον οργανισμό γιατί έτσι πρέπει, είναι το σωστό). Επομένως βρέθηκε επίδραση της τήρησης του ΨΣ σε ηθικό επίπεδο (σε επίπεδο δημιουργίας μιας ηθικής υποχρέωσης και όχι σε συναισθηματικό-συναισθηματική σύνδεση).

Οι εργαζόμενοι που θεωρούν ότι το ΨΣ έχει τηρηθεί, τείνουν να θεωρούν ότι θα μπορούσαν εύκολα να επιθυμούν μια εργασία σε άλλη εταιρία όσο και σε αυτή. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί στα πλαίσια μιας «γενίκευσης» όπου κάποιος μπορεί να σκεφτεί ότι μπορεί παντού να είναι κάπως έτσι, ότι είναι δεδομένη η τήρηση, οπότε μπορεί να ασχοληθεί με τη μεγιστοποίηση της ωφέλειας.

Οι εργαζόμενοι που θεωρούν ότι το ΨΣ έχει τηρηθεί, τείνουν να έχουν θετικές αντιλήψεις ως προς τη διατήρηση της θέσης εργασίας τους (τους αρέσει να πηγαίνουν στην εργασία τους, αισθάνονται ότι τα σχόλιά τους ακούγονται και εκτιμώνται, αισθάνονται ότι το έργο τους εκτιμάται, μπορούν να δουν τον εαυτό τους να εργάζεται στην εταιρία σε 2-3 χρόνια, νιώθουν καλά να εργάζονται ομαδικά με συναδέλφους, νιώθουν ότι μπορούν να αποδώσουν στο 100% των δυνατοτήτων τους στην εταιρία και είναι πολύ χαρούμενοι με την πορεία της εργασιακής τους καριέρας). Αυτό είναι ένα σημαντικό εύρημα, καθώς αναμφίβολα δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες ώστε να αυξηθεί η απόδοση, η προσπάθεια και η παραγωγικότητα. Σίγουρα κάποιος που είναι χαρούμενος με την εργασιακή του πορεία, με την ομαδική δουλειά που γίνεται και την αναγνώριση της συμβολής του, θα έχει αυξημένες πιθανότητες να αποδώσει καλύτερα, να επηρεάσει θετικά τους γύρω του και να διασπείρει θετικά σχόλια για τον οργανισμό.

Συνοψίζοντας βρέθηκε θετική, σημαντική επίδραση της τήρησης του ΨΣ στην αντιληπτή εξέλιξη των εργαζόμενων, στη θετικότητα των ανταμοιβών, στην πρόθεσή τους να παραμείνουν στη θέση τους, στις αντιλήψεις τους για το πόσο εκτιμώνται, αναγνωρίζεται η προσπάθειά τους, μπορούν να αποδώσουν στο 100% των δυνατοτήτων τους, πόσο ηθικά υποχρεωμένοι και δεσμευμένοι νιώθουν στον οργανισμό, ενώ το ίδιο δε βρέθηκε για τη συναισθηματική τους σύνδεση με τον οργανισμό και την πιθανότητα να επιθυμούν το ίδιο μια δουλειά σε κάποιο άλλο οργανισμό.

5.2 Προτάσεις

Από την ανάλυση διαφάνηκε η σημαντικότητα της τήρησης του ΨΣ σε σχέση με την αύξηση σημαντικών οργανωσιακών επιδιώξεων, όπως η ικανοποίηση, η πρόθεση διατήρησης της θέσης εργασίας και η διάσταση της ηθικής ταύτισης της οργανωσιακής δέσμευσης. Επομένως το ΨΣ

και η κατανόησή του από τους εργοδότες έχει πολύ μεγάλη σημασία, παρόλο που σε αντίθεση με το νομικό συμβόλαιο είναι άρρητο, σιωπηρό και υποκειμενικό. Σε πολλές περιπτώσεις τέτοια ζητήματα είναι εξαιρετικά απίθανο να συζητούνται ανοιχτά στα πλαίσια ενός οργανισμού, ενώ αυτό μπορεί να οδηγήσει σε παρερμηνείες, σε αδυναμία κατανόησης και σε επικοινωνιακές αστοχίες. Το παράδειγμα με την αλλαγή της εταιρίας ΑΤC που αναλύθηκε στο θεωρητικό μέρος της εργασίας είναι ενδεικτικό, της συχνής έλλειψης αποτελεσματικής επικοινωνίας σε σχέση με αυτά τα σημαντικά ζητήματα στους σύγχρονους οργανισμούς.

Μπορεί να υποστηριχθεί ότι πολλές φορές η λύση σε τέτοια ζητήματα, μπορεί να είναι μια απλή (επίσημη ή ανεπίσημη πρακτική), που μπορεί να έχει πολύ μεγάλη επίδραση σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Συνεπώς ένα αναγκαίο βήμα είναι η δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών, κατανόησης των υποσχέσεων και του τρόπου που δημιουργούνται και από τις δύο πλευρές. Παρόλα αυτά, ενδεχομένως η ευθύνη αυτή να βαραίνει τους εργοδότες: θα πρέπει να διεξάγεται ανοιχτός και γόνιμος διάλογος σε οτιδήποτε αφορά τις αντιλήψεις των εργαζόμενων σε ζητήματα ανταλλακτικών και σχεσιακών υποχρεώσεων του εργοδότη. Επιπλέον θα πρέπει να επικοινωνούνται συστηματικά και αποτελεσματικά οι αντιλήψεις των εργοδοτών σε ζητήματα υποχρεώσεων των εργαζόμενων (αυτά θα μπορούσαν να έχουν επίσημο χαρακτήρα ή και ανεπίσημο).

Η ατομική συνάντηση των μάνατζερς με κάθε εργαζόμενο χωριστά (για να αποφευχθούν δυναμικές των γκρουπ και να ενισχυθεί η ειλικρίνεια και η εξομολογητική διάθεση) θα πρέπει να γίνεται συστηματικά για οτιδήποτε αφορά τις αμοιβαίες υποσχέσεις. Επιπλέον η εναλλαγή ρόλων και η επίτευξη θέασης της κατάστασης από την άλλη πλευρά για κάθε συμμετέχοντα, αναμφίβολα θα βοηθήσει (δεν είναι σπάνιο φαινόμενο η αλλαγή μιας στάσης ή αντίληψης, όταν καταφέρει κάποιος να κατανοήσει τον άλλο, στη βάση των περιορισμών του, των δυσκολιών του κ.ά.). Ένα τόσο απλό βήμα, θα μπορούσε να επιφέρει πολύ σημαντικές αλλαγές, αρκεί να υπάρχει πραγματική διάθεση επικοινωνίας, δεδομένου ότι θα συμβάλλει και στην ανάπτυξη των κατάλληλων δεξιοτήτων και από τις δύο πλευρές. Επομένως ένα σημαντικό βήμα είναι η εκκίνηση και η συστηματική διενέργεια του ανάλογου διαλόγου, το να αποτελέσει ένα σημαντικό, ανοιχτό θέμα συζήτησης, ανάμεσα στον οργανισμό και το προσωπικό. Δεν μπορεί να αλλάξει και να κατανοηθεί κάτι που είναι άγνωστο, σιωπηρό και δεν μοιράζεται, μάλιστα μπορεί

να επιφέρει το ακριβώς αντίθετο αποτέλεσμα: εικασίες, άστοχες προβολές, σπατάλη ενέργειας και φτωχή επικοινωνία.

Επιπλέον όπως και σε πολλά ζητήματα που αφορούν το εργασιακό περιβάλλον, η λύση μπορεί να κρύβεται περισσότερο στη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών, όπου τα πράγματα μπορούν να αναπτυχθούν φυσικά/ οργανικά (η επικοινωνία, η αλληλοκατανόηση, η αλλαγή οπτικής κ.ά.), παρά με πρακτικές λύσεις επείγοντος χαρακτήρα (κάποια πράγματα απαιτούν χρόνο και κάποια ηρεμία για να αναπτυχθούν).

Καθώς οι ηγέτες και οι μάνατζερς μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το ψυχολογικό συμβόλαιο, καθώς μπορούν να θεωρηθούν ως επιδραστικοί παράγοντες διαμόρφωσης των αντιληπτών υποσχέσεων, θα πρέπει να διασφαλιστεί ότι διαθέτουν τις ανάλογες δεξιότητες. Προκειμένου να δημιουργηθεί η απαραίτητη εμπιστοσύνη, ώστε να υπάρξει μια αμοιβαία κατανόηση των δύο πλευρών και των αντιληπτών τους υποσχέσεων, θα πρέπει να υπάρχουν σημαντικές επικοινωνιακές/ διαπροσωπικές και συναισθηματικές δεξιότητες. Κάτι κομβικό σε αυτό το σημείο είναι η ύπαρξη και η ανάπτυξη ενσυναίσθησης, από την πλευρά των ηγετών, κάτι που είναι απαραίτητο συστατικό ανάπτυξης της εμπιστοσύνης, διενέργειας γόνιμων, αποτελεσματικών διαλόγων και ανάπτυξης ανοιχτών, αμοιβαία επωφελών σχέσεων. Επομένως η ενσυναίσθηση θα πρέπει να αποτελεί μια αναγκαία διάσταση της κουλτούρας και μια δυνατότητα/ικανότητα εντός οργανισμού.

Θα πρέπει να προσελκύονται και να επιλέγονται ηγέτες με ανεπτυγμένη ενσυναίσθηση ή να γίνεται σαφής η αναγκαιότητα καλλιέργειάς της. Αυτό μπορεί να γίνει με ατομική δουλειά του κάθε ηγέτη, αρκεί να κατανοήσει και να αποδεχτεί τη σπουδαιότητα της ενσυναίσθησης, και τη σημαντική συνεισφορά της στην αύξηση της αποτελεσματικότητας κάθε διαλόγου (ώστε να υπάρξει ανοιχτή και ειλικρινής ανταλλαγή απόψεων στη βάση της εμπιστοσύνης). Η ανάπτυξη της ενσυναίσθησης απαιτεί τη συνειδητή αυτό-παρατήρηση και την αύξηση της επίγνωσης και σε αυτό το πλαίσιο μπορεί ο κάθε ηγέτης να αυτό-εκπαιδευτεί και να την αναπτύξει: επομένως πρέπει συνειδητά να προσπαθήσει να μπει στη θέση του άλλου, να αναπτύξει την απαιτούμενη περιέργεια και να αρχίσει να ρωτάει τον άλλο, ώστε να υπάρχει μια ανατροφοδότηση.

Επιπλέον καθώς το ΨΣ είναι μια δυναμική και όχι στατική έννοια, η επικοινωνία και ο διάλογο θα πρέπει να είναι συνεχής και γόνιμος. Ο στόχος είναι η αμοιβαία κατανόηση, ώστε να υπάρχει ένα ξεκάθαρο τοπίο και:

- να επεξηγηθεί ότι γίνεται να επεξηγηθεί (σκοπός είναι η αιτιολόγηση των αντιλήψεων και η αποδοχή τους στο μέγιστο βαθμό από την άλλη πλευρά)
- να αναγνωριστούν οι θεμελιώδεις διαφωνίες, ώστε να υπάρχουν τα αναγκαία μέτρα (ενδεχομένως είναι προτιμότερη μια έγκαιρη αποχώρηση, παρά μια έντονη μελλοντική διάψευση και παραβίαση που μπορεί να έχει αλυσιδωτές επιπτώσεις-να επηρεαστεί σε ένα βαθμό το περιβάλλον)
- να εντοπιστούν τα σημεία όπου χρειάζεται δουλειά, περισσότερη σύγκλιση, κατανόηση, αμοιβαίες υποχωρήσεις κ.ά.

Οι οργανισμοί στο ίδιο πλαίσιο, πρέπει να συνηθίσουν στη διαφάνεια και τη ξεκάθαρη περιγραφή των εργασιακών παραμέτρων, καθώς γίνεται αντιληπτή η σημαντικότητα της παραβίασης των αντιληπτών υποσχέσεων. Παρόλο που σίγουρα είναι θελκτικός και θεμιτός (σε ένα βαθμό) ο εξωραϊσμός της πραγματικότητας (σε επίπεδο πρώτης εντύπωσης, προσέλκυσης κ.ά.) οι μακροπρόθεσμες συνέπειες όπως φαίνεται είναι εξαιρετικά βλαπτικές και απρόβλεπτες. Οι οργανισμοί πρέπει να συνειδητοποιήσουν βαθιά τη σημαντικότητα των αντιλήψεων αυτών και να στοχεύσουν περισσότερο στην επίτευξη συνέπειας και στην αποφυγή της παραβίαση, παρά σε αρχικές, θετικές εντυπώσεις. Επομένως ζητήματα εκπαίδευσης, εξέλιξης, αμοιβών κ.ά. είναι πάρα πολύ σημαντικό να είναι απολύτως ξεκάθαρα από την αρχή και να μη δημιουργούνται λανθασμένες αντιλήψεις.

Ένα άλλο σημαντικό σημείο είναι η συστηματική παρακολούθηση των αισθημάτων δίκαιης αναγνώρισης της συνεισφορά των εργαζόμενων, μπορεί εύκολα να φανταστεί κανείς, ότι πολλοί μάνατζερς στο πιεστικό πλαίσιο δραστηριοποίησής τους, θα τείνουν να ασχολούνται πολύ περισσότερο με την κάλυψη των οργανωσιακών στόχων και λιγότερο με την αναγνώριση της συνεισφοράς του κάθε εργαζόμενου. Αυτό μπορεί να είναι καταστροφικό, ενώ θα πρέπει να υπάρχει συνεχής ανατροφοδότηση.

Συνολικά το πιο σημαντικό βήμα είναι η έναρξη ενός πραγματικού διαλόγου για το θέμα αυτό, ώστε να πάψουν να υπάρχουν δύο σιωπηλά μέλη που είναι απογοητευμένα από την έλλειψη εύρεσης λύσεων. Δεδομένου ότι το ΨΣ αφορά τις πεποιθήσεις σε σχέση με τους όρους και τις συνθήκες της ανταλλακτικής συμφωνίας, κάτι σημαντικό είναι η γνώση των προτεραιοτήτων ή της ιεραρχίας των υποσχέσεων, καθώς αναμένεται ότι κάποιες θα είναι πιο σημαντικές από άλλες (και μπορεί να διαφέρουν σημαντικά από άτομο σε άτομο). Ακόμα πιο σημαντική είναι η

κατανόηση των συναισθημάτων σε όλες τις παραπάνω δυναμικές διαδικασίες. Τα θετικά συναισθήματα μπορούν να επιδράσουν θετικά στον τρόπο αντίληψης του ΨΣ και να δημιουργήσουν «θετικές αλυσίδες» (αυτό μπορεί και να εξηγεί σε ένα βαθμό το εύρημα ότι η τήρηση του ψυχολογικού συμβολαίου επιδρά θετικά στην αντίληψη περί ενδιαφέροντος της δουλειάς. Δεν είναι καθόλου απίθανο, τα θετικά συναισθήματα που προκαλεί σωρευτικά, να ωραιοποιούν την εικόνα της θέσης.

Τέλος, κάτι πολύ σημαντικό που ενδεχομένως προέκυψε και από τα ευρήματα είναι ο συνολικός σκοπός και το όραμα ενός οργανισμού. Οι οργανισμοί πρέπει να κατανοήσουν ότι ίσως στην κορυφή (ή πολύ ψηλά) των αντιληπτών υποσχέσεων ενός εργοδότη είναι ένα υψηλό νόημα. Σκοπός ή όραμα που πραγματικά να γεμίζει και να κινητοποιεί τους εργαζόμενους. Ενδεχομένως αυτή να είναι η απόλυτη υπόσχεση που αν δεν καλυφθεί ποτέ, θα γεμίζει σωρευτικά με απογοήτευση τους εργαζόμενους. Μπορεί να υποτεθεί ότι ακόμα κι αν οι υποσχέσεις σε ότι αφορά τις συνθήκες εργασίας, τις υλικές ανταμοιβές, την ασφάλεια και άλλα τηρηθούν, αν δεν υπάρχει ένα όραμα που να μπορεί να ταυτιστεί βαθιά ένας εργαζόμενος και να συνδυάσει την εκπλήρωσή του, με την κάλυψη βαθιών, εσωτερικών αναγκών αυτό-νοηματοδότησης και ανάπτυξης, ποτέ δεν θα ευοδωθούν οι ωφέλειες και δε θα γίνει η βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και των δυνατοτήτων του.

5.3 Περιορισμοί της παρούσας έρευνας-προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Ο βασικός περιορισμός της παρούσας έρευνας είναι το δείγμα ευκολίας που χρησιμοποιήθηκε, καθώς ενέχει όπως τονίστηκε στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας ορισμένους περιορισμούς. Ενδεχομένως η αξιοπιστία των ευρημάτων δεν είναι πολύ υψηλή. Επιπρόσθετα, επειδή η έρευνα διεξήχθη σε συγκεκριμένη γεωγραφική θέση της Ελλάδας και ειδικότερα στην Αθήνα, θα πρέπει να δοθεί προσοχή σε τυχόν πιο γενικευμένα συμπεράσματα. Επιπλέον ένας παράγοντας παρουσίασε σχετικά χαμηλό βαθμό αξιοπιστίας (0.665), αν και γενικά παρατηρήθηκαν αρκετά υψηλές τιμές του μέτρου ΚΜΟ (εγκυρότητα) και του συντελεστή Cronbachs alpha.

Σε ότι αφορά μελλοντικές έρευνες, προτείνεται η διεξαγωγή περισσότερων ποιοτικών ερευνών , ώστε να γίνει μεγαλύτερη εμβάθυνση στο φαινόμενο. Μάλιστα θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί η οπτική και των δύο πλευρών, ώστε να υπάρξει καλύτερη κατανόηση με αποτέλεσμα να εξαχθούν πιο αξιόπιστα και πολύπλευρα συμπεράσματα. Τέλος η έρευνα θα μπορούσε να επικεντρωθεί στην αναγνώριση των κυριότερων παραγόντων επιρροής της διαμόρφωσης του ΨΣ εντός ενός οργανισμού.

Βιβλιογραφία

Adams, S., Quagrainie, F. & Klobodu. E. (2018). Psychological contract formation: The influence of demographic factors. International Area Studies Review, 17(3) 279–294. file:///D:/psychologicalcontractpaper.pdf.

Allvin, S. and Serke, M. (2000). Do new generations imply the end of solidarity? Swedish unionism in an era of individualism. Economic and Industrial Democracy, 21, 71–95.

Anderson, N. and Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. Journal of Organizational Behavior, 19, 637–647.

Argyris C (1960). Understanding Organizational Behavior. Homewood, IL: Dorsey Press.

Arnold, J. (1996). The psychological contract: a concept in need of closer scrutiny? European Journal of Work and Organizational Psychology, 5, 511–520.

Atkinson, P.H., Barrow, C. and Connors, L. (2003). Models of police probationer career progression: preconceptions of the psychological contract. Human Resource Development International, 6, 43–57.

Azim, A. M. M., and A. Ahmad. (2011). 'Work-family Psychological Contract as Mediator in Relationship Between Work-family Factors and Organizational Commitment.' International Journal of Business and Social Science 2 (22): 228–235.

Axelrod, R. (1973). Schema theory: An information processing model of perception and cognition. The American Political Science Review, 67, 1248-1266.

Bal, P. M., and K. Dorien. (2011). 'The Relations Between Work Centrality, Psychological Contracts and Job Attitudes: The Influence of Age.' European Journal of Work and organizational psychology 20 (4): 497–523.

Blau, P. (1964). Exchange and Power in Social Life. New York: Wiley.

Bal PM and Kooij D (2011). The relations between work centrality, psychological contracts, and job attitudes: The influence of age. European Journal of Work and Organizational Psychology 20(4): 497–523.

Bartlett, F. C. (1932). Remembering. Cambridge: Cambridge University Press.

Bashir, S., and M. Nasir. (2013). 'Breach of Psychological Contract, Organization Cynicism and Union Commitment: A Study of Hospitality Industry in Pakistan.' International Journal of Hospitality Management 34: 61–65

Battisti, M., F. Fraccaroli., R. Fasol., and M. Depolo. (2007). 'Psychological Contract and Quality of Organizational Life: An Empirical Study on Workers at Rest Home.' Industrial Relations 62 (4): 664–689.

Boxall, P. and Purcell, J. (2003). Strategy and Human Resource Management. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Brewer, A. (1998). The equitable workplace. MBA Course Materials -Managing Human Resources. Geelong: Deakin University

Brikend, A. (2011). Job satisfaction. Management research and practices, 3(4), pp. 77-86

Bukhari, T. A. S., M. M. Saeed., and M. Nasir. (2011). 'The Effect of Psychological Contract Breach on Various Employee Level Outcomes: The Moderating Role of Islamic Work Ethics and Adversity Quotient.' African Journal of Business Management 5 (21): 8393–8398.

Cassar, V., and B. R. Briner. (2011). 'The Relationship Between Psychological Contract Breach and Organizational Commitment: Exchange Imbalance as a Moderator of the Mediating role of Violation.' Journal of Vocational Behavior 78: 283–289.

Carstensen LL (1995). Evidence for a life-span theory of socioemotional selectivity. Current Directions in Psychological Science 4: 151–156.

Carstensen LL (2006). The influence of a sense of time on human development. Science 312: 1913–1915

Chaubey. P.S. & Bist, S. (2016). Analysis of psychological contract and its relationship with job satisfaction: an empirical study. Splint_International_Journal_Vol-3_Issue No-8_2. At file:///D:/ANALYSISOFPSYCHOLOGICALCONTRACTANDITSRELATIONSHIPWITHJOBSATISFACTIONANEMPIRICALSTUDY.pdf. (25/10/2019)

Chen, S. H., Yang, C. C., Shiau, J. Y., & Wang, H. H. (2006). The development of an employee satisfaction model for higher education. The TQM Magazine, 18(5), pp. 484-500.

Chapman, C. (2016). Introduction to Factor Analysis for Marketing. SKIM/Sawtooth Software Conference 2016, Rome, http://r-marketing.r-forge.r-project.org/Instructor/Intro%20Factor%20Analysis/intro-factor-analysis.pdf.

Cohen, L., Manion. L., & Morrison, K. (2011). Research methods in education. London: Routledge.

Cohen L., Manion, L., Morrison, K. (2008) Research Methods in Education. London, Routledge.

Creswell, J.W., (2007). Research design. Qualitative and mixed methods approaches, London: Sage.

Conway, N., & Briner, R. B. (2002a). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. Journal of Organizational Behavior, 23, 287–302.

Conway, N. & Briner, R.B. (2009). Understanding Psychological Contracts at Work. A Critical Evaluation of Theory and Research. Oxford University Press, 226 p.

Conway, N., & Briner, R. B. (2009). Fifty years of psychological contract research: What do we know and what are the main challenges? In G. P. Hodgkinson and J. K. Ford (Eds.). International

Review of Industrial and Organizational Psychology, (Vol. 24, pp. 71-130). New York, NY: John Wiley & Sons.

Conway N and Briner B (2005). Understanding Psychological Contracts at Work. Oxford: Oxford University Press.

Conway, N., and R. B. Briner. (2002). 'A Daily Diary Study of Affective Responses to Psychological Contract Breach and Exceeded Promises.' Journal of Organizational Behavior 23: 287–302.

Conway, N., D. Guest., and Trenberth (2011). 'Testing the Differential Effect of Changes in Psychological Contract Breach and Fulfillment.' Journal of Vocational Behavior 79: 267–276.

Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. Psychological Bulletin, 131(2), 241-259.

Coyle-Shapiro, J. A.-M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. Journal of Organizational Behavior, 23(8), 927-946.

Cropanzano, R., & Folger, R. (1996). Procedural justice and worker motivation. In R. M. Steers, L. W. Porter and G. A. Bigley (Eds.), Motivation and leadership at work. 6th Edition. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Cronbach L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychomerika, 16:297-334).

Coyle-Shapiro JAM and Kessler I (2003). The employment relationship in the UK public sector: A psychological contract perspective. Journal of Public Administration Research and Theory 13(2): 213–230.

Cullinane, N. & Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. International Journal of Management Reviews, Vol 8 (2), pp. 113-129.

Currie, G., & Brown, A. (2003). A narratological approach to understanding processes of organizing in a UK hospital. Human Relations, 56: 563–586.

Dailey, R. C. & Kirk, D. J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. Human Relation, 45, (3), 305(13).

Dawson C and Henley A (2012). Push versus pull entrepreneurship: An ambiguous distinction? International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research 18(6): 697–719.

DeCotiis, T. A., & Summers, T. P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. Human Relations, 40, (7), 445-470.

Delcampo, R. G., K. M. Rogers, and K. J. L. Jacobson. (2010). 'Psychological Contract Breach, Perceived Discrimination and Ethnic Identification of Hispanic Business Professionals.' Journal of Management Issues 22 (2): 220–238.

De Vos, A., De Sobbeleir, K., & Meganck, A. (2009). The relationship between career-related antecedents and graduates' anticipatory psychological contracts. Journal of Business Psychology, 24, 289-298.

DiMaggio, P (1997). Culture and cognition. Annual Review of Sociology. 23: 263–287.

Dunsmoor, J. E., Murty, V. P., Davachi, L., & Phelps, E. A. (2015). Emotional learning selectively and retroactively strengthens episodic memories for related events. Nature, 520, 345-348.

Dzisi S (2008). Women entrepreneurs in small and medium enterprises in Ghana. Doctoral dissertation, Swinburne University of Technology, Victoria, Australia.

Eccles, R., Ioannou, I. and Serafeim, G. (2011). The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behaviour and Performance. Harvard Business School Working Paper 12-035.

Engle, E. M., & Lord, R. G. (1997). Implicit theories, self-schemas, and leadermember exchange. The Academy of Management Journal, 40, 988-1010.

Farrel, D., & Stamm, C. L. (1988). Meta-analysis of the correlates of employee absence. Human Relations, 41, 211-227.

Farh, J. L., Podsakoff, P. M. & Organ, D. W., (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: leader fairness and task scope versus satisfaction. Journal of Management, 16 (4), 705-721.

Festing M and Schäfer L (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. Journal of World Business 49(2): 262–271.

Fox, A. (1974). Beyond Contract. Work, Power and Trust Relations. London: Faber & Faber.

Frese, M., (1985). Stress at work and psychosomatic complaints: a causal interpretation. Journal of Applied Psychology, 70, 314-28.

Gakovic, A. and Tetrick, L.E. (2003). Psychological contract breach as a source of strain for employees. Journal of Business and Psychology, 18, 235–246.

Gresse W, Linde B and Schalk R (2013). Sense of deservingness: What are the entitlement beliefs of students in their anticipatory psychological contract? Management Revue – Socio-economic Studies 24(4): 270–288.

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. Journal of Management, 26(3), 463-488.

Guest, D. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? Journal of Organizational Behaviour, 19, 649–664.

Guest, D. (2004a). The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract. Applied Psychology, 53, 541–555.

Hackett, R. D. (1989). Work attitudes and employee absenteeism: A synthesis of the literature. Journal of Occupational Psychology, 62(3), 235-248.

Hatch MJ, Cunlife AL. Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives. 2nd ed. UK: Oxford University Press; 2006. 370 .

Haueter, J. A., Macan, T. H., & Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. Journal of Vocational Behavior, 63, 20-39.

Hill, J. A., S. Eckerd., D. Wilson., and B. Greer. (2009). 'The Effect of Unethical Behavior on Trust in a Buyer-supplier Relationship: The Mediating Role of Psychological Contract Violation.' Journal of Operations Management 27: 281–293.

Hill K and Montes S., (2008). Potential psychological contract predisposition: Gender based differences in inducement importance. Available at: http://luxor.acadiau.ca/library/ASAC/ASAC2008/5/5–7.pdf.

Hodson R (1989). Gender differences in job satisfaction. The Sociological Quarterly 30(3): 385–399.

Holden MT, Lynch P. Choosing the appropriate methodology: Understanding research philosophy. The Marketing Review. 2004;4(4):397-409. D

Hoyle, R. & Duvall, J. (2004). *Determining the number of factors in exploratory and confirmatory factor analysis*. file:///D:/HoyleDuvall2004.pdf,

Johnson, J. L., and A. M. O'learry-Kelly. (2003). The Effects of Psychological Contract on Breach and Organizational Cynicism: Not all Social Exchange Violations are Created Equal. Journal of Organizational Behavior, 24: 627–647.

Johnson, R., B. & Onwuegbuzie, A., J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. Educational Researcher, 33 (7), p 14-26.

Koh, C., Ang, S., & Straub, D.W. (2004). IT Outsourcing Success: A Psychological Contract Perspective. Information Systems Research, Vol. 15 (4), pp. 356-373.

Koc H., Koc B. and Avci C. (2013). The relationship between psychological contracts and organizational justice: A case study in accommodation establishments. American International Journal of Contemporary Research 3(8): 51–58.

Knights, J.A. and Kennedy, B.J. (2005). Psychological Contract Violation: Impacts on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Australian Senior Public Servants. Applied H.R.M. Research, 10(2), 57-72.

Guest, D. and Conway, N. (2002a). Communicating the psychological contract: an employer perspective. Human Resource Management Journal, 12, 22–38.

Hallier, J. and James, P. (1997). Management enforced job changed and employee perceptions of the psychological contract. Employee Relations, 19, 222–247.

Herriot, P. (1992). The Career Management Challenge: Balancing Individual and Organisational Needs. London: Sage.

Herriot, P. and Pemberton, C. (1997). Facilitating new deals. Human Resource Management Journal, 7, 45–56.

Irving G and Bobocel DA (2002). Correlates of transactional and relational psychological contract. Available at: http://attila.acadiau.ca/library/ASAC/v23/230505.pdf.

Isaksson K (2006). Psychological contracts across employment situations PSYCONES. National Institute for Working Life, EU Commission.

Kalleberg, A. and Rogues, J. (2000). Employment relations in Norway: Some dimensions and correlates. Journal of Organizational Behavior, 21, 315–335.

Keth, J. (2011). Trust in the Psychological Contract: An International Employee. An unpublished Ph.D thesis, School of Oriental and African Studies. University of London.

Kingshott, R. P. J., and A. Pecotich. (2007). 'The Impact of Psychological Contract on Trust and Commitment in Supplier-Distributor Relationship.' European Journal of Marketing 4 (9): 1053-1072.

Kitay, J. and Lansbury, R.D. (1997). Changing Employment Relations in Australia. Oxford: Oxford University Press.

Knights, J. A., and J. K. Barbara. (2005). 'Psychological Contract Violation: Impact on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Australian Senior Public Servants.' Applied human resources management research 10 (2): 57–72.

Kramer, M.L., Wayne, S.J., Liden, R.C. and Sparrowe, R.T. (2005). The role of job security in understanding the relationship between employee's perceptions of temporary workers and employee performance. Journal of Applied Psychology, 90, 389–398.

Kramer, M. W. (2004). Managing uncertainty in organizational communication. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Kramer, M. W. (2010). Organizational socialization: Joining and leaving organizations. Cambridge: Polity Press.

LaBar, K. S., & Cabeza, R. (2006). Cognitive neuroscience of emotional memory. Nature Reviews Neuroscience, 7, 54-64

Lapointe, E., C. Vandenberghe, and J. S. Boudrias. (2013). 'Psychological Contract Breach, Affective Commitment to Organization and Supervisors, a New Comer Adjustment: a Three

wave Moderated Mediation Model.' Journal of Vocational Behavior 83: 528–538.

Leisink, P., Van Leemput, J. and Vilrokx, J. (1996). The Challenge to Trade Unions in Europe: Innovation or Adaptation. Cheltenham: Edward Elgar.

Lemire, L. and Rouillard, C. (2005). An empirical exploration of the psychological contract violation and individual behaviour. Journal of Managerial Psychology, 20, 150–163.

Lester, S.W., Claire, E. and Kickull, J. (2001). Psychological contracts in the 21st century: what employees values most and how well organizations are responding to these expectations. Human Resource Planning, 24, 10–21.

Lester, S.W., Turnley, W.H., Bloodgood, J.M. and Bolino, M.C. (2002). Not seeing eye to eye: differences in supervisor and subordinate perceptions of an attribution for psychological contract breach. Journal of Organizational Behavior, 23, 39–56.

Levinson, H., Price, C.R., Munden, K.J. and Solley, C.M. (1962). Men, Management and Mental Health. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Lo, S. and Aryee, S. (2003). Psychological contract breach in a Chinese context. Journal of Management Studies, 40, 1005–1020.

Lub, X. D., R. J. Blomme, and P. M. Bal. (2011). 'Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior: A New Deal for New Generations?' Advances in Hospitality and Leisure 7: 109–130.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M., (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin, 108(2), 171-194.

Mazur C (2012). The dynamics of psychological contract between employee and organization: The analysis of selected factors. Management 12(1): 51–64

McCabe, T. J., and S. Sambrook. (2013). Psychological Contracts and Commitment Amongst Nurses and Nurse Managers: a Discourse Analysis.' International Journal of Nursing Studies 50: 954–967.

McFarlin, D. B. & Sweeney, P. D., (1992). Distributive and procedural justice aspredictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. Academy of Management Journal, 35(3), 626(12).

Medin, D. L., Ross, B. H., & Markman, A. B. (2005). Cognitive psychology (4th ed.). New York, NY: Wiley.

Miller, V. D., & Jablin, R. M. (1991). Information seeking during organization entry: Influences, tactics, and a model of the process. Academy of Management Review, 16, 92-120.

Morris D (2010). Psychological contract and change. Available at: http://www.morrisonltd.com (29/10/2019).

Morrison, E.W. and Robinson, S. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. Academy of Management Review, 22, 226–256.

Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M., (1982). Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press

Ng T and Feldman D (2009). Age, work experience, and the psychological contract. Journal of Organizational Behavior 30(8): 1053–1075.

Nishanthi, H.M. & Mahalekamge, G. (2016). Impact of Psychological Contract on Employee Outcomes of Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Case of a Leading Apparel Manufacturing Company in Sri Lanka. International Conference on Business and Information (ICBI) 2016, At University of Kelaniya, Sri Lanka. file:///D:/ICBI2016abstract.pdf. (14/12/2019)

Noe, RA, Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2010). Human Resources Management, McGrawHill, New York.

O'Brien, G. E., Dowling, P. & Kabanoff, B., (1978). Working Paper No.28, National Institute of Labour Studies. Adelaide: Flinders University.

O'Driscoll, M. P. & Beehr, T. A., (1994). Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates. Journal of Organisational Behavior, 15, 141-155.

Oshagbemi, T. (2003). Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK Universities. International journal of social economics, 30(12), 32-1210.

Osipow SH (1968). Theories of Career Development. New York: Appleton-Century-Crofts.

Pajarre, E. (2012). Psychological contracting and employee motivation – a literature review. At http://sgemfinalreport.fi/files/Pajarre_Psychological%20contracting%20and%20employee%20motivation.pdf. (26/10/2019).

Palomino F and Peyrachhe E., (2010). Psychological bias and gender wage gap. Journal of Economic Behavior and Organization 76(3): 563–573.

Perrot, S., Bauer, T. N., Abonneau, D., Campoy, E., Erdogan B., & Liden, R. C. (2014). Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: The moderating role of perceived organizational support. Group Organization Management.

Restubug, S. L. D., P. Bodia, and R. L. Tang. (2007). 'Behavioral Outcomes of Psychological Contract Breach in a Non-Western Culture: the Moderating Role of Equity Sensitivity.' British Journal of Management 18: 376–386.

Rigotti T (2009). Enough is enough? Threshold models for the relationship between psychological contract breach and job-related attitudes. European Journal of Work and Organizational Psychology 18(4): 442–463.

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

Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. Academy of Management Journal, 37(1), 137- 152.

Robinson, S.L. and Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. Journal of organizational Behavior, Vol. 15, pp 245-59.

Robbins, SP., And TA, Judge, (2017). Organizational Behavior, Pearson Prentice Hall, United State of America, New York.

Roloff, M. E. (1981). Social exchange: Key concepts. In M. E. Roloff (Ed.), Interpersonal communication: The social exchange approach (pp. 13-32). Beverly Hills, CA: Sage.

Rousseau, D. (1989). Psychological and implicit contracts in organizations. Employee Responsibilities and Rights Journal, 2, 121–139.

Rousseau, D. (1990). New hire perceptions of their own and employer's obligations: a study of psychological contracts. Journal of Organizational Behavior, 11, 389–400.

Rousseau, D. (1995). Psychological Contracts in Organisations: Understanding the Written and Unwritten Agreements. London: Sage.

Rousseau, D. (1998). The 'problem' of the psychological contract considered. Journal of Organizational Behaviour, 19, 665–672.

Rousseau, D. M. (2000). Psychological Contract Inventory: Technical Report. Pittsburgh PA: Carnegie Mellon University.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Rousseau DM and Schalk R (2000). Psychological Contracts in Employment: Cross-national Perspectives. Thousand Oaks, CA: Sage.

Rousseau D.M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. Academy of Management Executive 18(1): 120–127.

Rousseau, D. (2001). Schema, promises and mutuality: the building blocks of the psychological contract. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74, 511–542.

Rousseau, D. and Tijoriwala, S. (1998). Assessing psychological contracts: issues, alternatives and measures. Journal of Organizational Behaviour, 19, 679–696.

Rousseau, D. M. (2011). The individual-organization relationship: The psychological contract. In S. Zedeck (Ed). APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 3: Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization. (pp.191-220). Washington DC, US: American Psychological Association.

Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. Journal of Vocational Behavior, 70, 413-446.

Samuelson, W., & Zeckhauser, R. (1988). Status quo bias in decision making. Journal of Risk and Uncertainty, 1, 7-59.

Saunders M, Lewis P, Thornhill A. Research Methods for Business Students. 4th ed. London: Financial Times Prentice Hall; 2007

Schappe, S. P., (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. The Journal of Psychology, 132(3), 277-290

Schein, E.H. (1978). Career Dynamics: Matching Individual and Organisational Needs. Reading, MA: Addison-Wesley.

Setton, R., Bennett, N. and Liden, R. (1996). Social exchange in organizations: perceived organization support, leader-member exchange and employee reciprocity. Journal of Applied Psychology, 81, 219–227

Sherman, U. P., & Morley, M. J. (2015). On the formation of the psychological contract: A schema theory perspective. Group & Organization Management, 40, 160-192.

Shih CT and Chuang CH (2013). Individual differences, psychological contract breach, and organizational citizenship behavior: A moderated mediation study. Asia Pacific Journal of Management 30(1): 191–210.

Shore LM and Barksdale K (1998). Examining the degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach. Journal of Organizational Behavior 19: 731–744.

Spector, P. E., (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. London: Sage Publications.

Stafford, L. (2008). Social exchange theories: Calculating the rewards and costs of personal relationships. In L. A. Baxter & D. O. Braithwaite (Eds.). Engaging theories in interpersonal communication: Multiple perspectives.

Straia C (2011). The psychological contract: A modern perspective for gaining employees fidelity and increasing the efficiency of their work. Annals of the University of Craiova Economic Sciences 41(39): 122–133.

Street J (2009). The implications of the cultural values of individualism and collectivism in the formation of the psychological contract and employee commitment. Journal of Behavioral & Applied Management, 10(3): 433–448.

Struebing, J. and Schnettler, B. (2004). Methodologie interpretative Sozialforschung. UNK, Konstanz.

Sturges, J. and Guest, D. (2004). Working to live or living to work? Work/life balance in the early career. Human Resource Management Journal, 14, 5–20.

Sturges, J., Conway, N., Guest, D. and Liefooghe, A. (2005). Managing the career deal: the psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behaviour. Journal of Organizational Behavior, 26, 821–838.

Sutton, G. and Griffin, M. (2004). Integrating expectations, experiences and psychological contract violations. A longitudinal study of new professionals. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77, 493–514.

Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1997). Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice. Journal of Organization Behavior, 18(1), 83-98.

Taylor, S. E., Crocker, J., & D'Agostino, J. (1978). Schematic bases of social problem-solving. Personality and Social Psychology Bulletin, 4, 447-451.

Tekleab, A. and Taylor, S. (2003). Aren't there two parties in the employment relationship? Antecedents and consequences of organization–employee agreement on contract obligations and violations. Journal of Organizational Behavior, 24, 585–608.

Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). The social psychology of groups. New York, NY: Wiley.

Thomas, H. D. C., & Anderson, N. (1998). Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: A study of recruits entering the British army. Journal of Organizational Behavior, 19, 745–767.

Thomas DC, Au K and Ravlin E (2013). Cultural variation and the psychological contract. Journal of Organizational Behavior 24: 451–471.

Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1998). Psychological contract violation during corporate restructuring. Human Resource Management, 37(1), 71-83.

Turnley, W.H and Feldman, D.C. (2000), Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. Journal of Management, 21, 25-41.

Turnley, W. H., M. C. Bolino., S. W. Lester., and J. M. Bloodgood. (2003). 'The impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-role and Organizational Citizenship Behavior.' Journal of Management 29 (2): 187–206.

Turnley, W. H. & Feldman, D. C., (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. Journal of Organizational Behavior, 21(1), 25-40.

Ul-Haq, I., F. A. Jam., M. U. Azeem., M. A. Ali., and T. Fatima., (2011). 'Psychological Contract and Job Outcomes: Mediating Role of Affective Commitment.' African Journal of Business Management 5(19): 7972–7979.

Umar, S. & Ringim, K. (2015). Psychological Contract and Employee Turnover Intention among Nigerian Employees in Private Organizations. Management International Conference, Slovenia, May 2015, At: http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-181-6/86.pdf. (27/10/2019).

Van der Smissen S, Schalk R and Freese C (2013). Contemporary psychological contracts: How both employer and employee are changing the employment relationship. Management Revue – Socio-economic Studies 24(4): 309–327.

Vandenberg, R. & Lance, C. (1992). Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment. Journal of Management 18(1):153-167.

Veroff J, Douvan E and Kulka RA (1981). The Inner American: A Self-portrait from 1957 to 1976. New York: Basic Books

Walker, A. (2013). 'Outcomes Associated with Breach and Fulfillment of the Psychological Contract of Safety.' Journal of Safety Research 47: 31–37.

Wellin M (2008). Managing the Psychological Contract. Ashgate: Surrey.

Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.

Willem A, Devos A and Buelens M (2007). Differences between private and public sector employees' psychological contracts. Ghent University Faculty of Economics and Business Administration, working paper no. 07/440.

Williamson, 0. E. (1979). 'Transaction-cost economics: The governance of contractual relations', Journal of Law and Economics, 22, 233-261.

Windle, K. (2016). Psychological Contract Development via Structure and Socialization in Newcomer Employees. Doctor of Philosophy, Deakin University, https://pdfs.semanticscholar.org/98e4/b2fb1855d5a85145fb571597d7326e6385c5.pdf. (20/11/2019).

Xander D, Lub J, Blomme and Bal PM (2011). Psychological contract and organizational citizenship behavior: A New deal for new generations. Available at: http://www.matthijsbal.com/articles/Lub_etal_2011_AIHAL.pdf.

Wolfe Morrison, E. & Robinson, S. L., (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. Academy of Management Review, 22(1), 226-231.

Zardkoohi, A., & Paetzold, R. (2004). Ownership and the Changing Employment Relationship: A Comment on Rousseau and Shperling. The Academy of Management Review, 29(4), 556-562.

Zhao H, Wayne SJ, Glibkowski BC and Bravo J (2007). The impact of psychological contract breach on workrelated outcomes: A meta-analysis. Personnel Psychology 60(3): 647–680.

Zwetsloot, G., & Pot, F. (2004). The business value of health management. Journal of Business Ethics, 55, 115–124

Žukauskas, P., Vveinhardt, Z. & Andriukaitienė, R. (2018). Philosophy and Paradigm of Scientific Research. At file:///D:/58890%20(1).pdf. (25/11/2019).

Μπουτσούκη, Χ. (2008). Έρευνα Μάρκετινγκ. ttps://opencourses.auth.gr/modules/document/file.php/OCRS273/Παρουσιάσεις/ENOTHTA_04.pdf

Χαλικιάς, Μ., Μανωλέσου, Α. & Λάλου, Ρ. (2015). Μεθοδολογία Έρευνας και Εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS, file:///D:/00_master_document__with-cover%20(2).pdf,

Παράρτημα

Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται παρακάτω.

Δημογραφικά στοιχεία ερωτηθέντων

- Ηλικία
  - Άνδρας
  - Γυναίκα
- Φύλλο
  - 18-30
  - 31-40
  - 41-50
  - 51-60
  - 60+
- Οικογενειακή κατάσταση
  - Άγαμος
  - Έγγαμος
- Οικογενειακό εισόδημα
  - Έως 10.000 ευρώ το χρόνο
  - 10.001 – 20.000 ευρώ το χρόνο
  - 20.001 – 30.000 ευρώ το χρόνο
  - 30.001 – 40.000 ευρώ το χρόνο
  - 40.001 – 50.000 ευρώ το χρόνο
  - 50.001+ ευρώ το χρόνο
- Επίπεδο θέσης εργασίας
  - Κατώτερο στέλεχος
  - Μεσαίο στέλεχος
  - Ανώτερο στέλεχος
- Επίπεδο εκπαίδευσης
  - Ανώτατης εκπαίδευσης
  - Μεταπτυχιακό
  - Διδακτορικό
- Χρόνια στην συγκεκριμένη θέση εργασίας
  - 0-3 χρόνια
  - 3-7 χρόνια
  - 7-10 χρόνια
  - 10+ χρόνια
- Συνολικά χρόνια εργασιακής εμπειρίας
  - 0-5 χρόνια

- 5-10 χρόνια
- 10-15 χρόνια
- 15-20 χρόνια
- 20-25 χρόνια
- 25+ χρόνια

Προφίλ εταιρίας

- Εθνικότητα εταιρίας
  - Ελληνική
  - Θυγατρική ξένης πολυεθνικής
- Χρόνια λειτουργίας εταιρίας
  - 0-10 χρόνια
  - 10-20 χρόνια
  - 20-30 χρόνια
  - 30+ χρόνια
- Μέγεθος εταιρίας σε υπαλλήλους
  - Έως ένας υπάλληλος
  - 2-10 υπάλληλοι
  - 11-50 υπάλληλοι
  - 51-250 υπάλληλοι
  - 250+ υπάλληλοι
- Τομέας εταιρίας
  - Παραγωγή
  - Υπηρεσίες

Ερωτήσεις σχετικά με το ψυχολογικό συμβόλαιο

Ερευνητικό εργαλείο Morrison και Robinson (2000)

Κλίμακα 1-7

1=Διαφωνώ απόλυτα - 7=Συμφωνώ απόλυτα

1. Σχεδόν όλες οι υποσχέσεις που δόθηκαν απο τον εργοδότη μου κατα την διάρκεια της πρόσληψης έχουν εκπληρωθεί
2. Μέχρι τώρα ο εργοδότης μου έχει κάνει εξαιρετική δουλειά για να εκπληρώσει τις υποσχέσεις του
3. Δεν έχω λάβει οτι μου είχε υποσχεθεί σε αντάλλαγμα για την συνεισφορά μου
4. Ο εργοδότης μου έχει αθετήσει τις περισσότερες απο τις υποσχέσεις του. Παρ' όλα αυτά εγώ εκπληρώνω το δικό μου μέρος της εργασιακής συμφωνίας

5. Νοιώθω μεγάλο θυμό για τον οργανισμό που εργάζομαι
6. Νοιώθω προδομένος απο τον οργανισμό που εργάζομαι
7. Νοίωθω οτι ο οργανισμός έχει παραβιάσει το συμβόλαιο μεταξύ μας
8. Νοιώθω απογοητευμένος απο το πως με έχει μεταχειριστεί ο οργανισμό που εργάζομαι.

Ερωτήσεις σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση

Ερευνητικό εργαλείο Rousseau (Psycological contract Inventory, 2000)

Κλίμακα 1-7

1=Καθόλου - 7=Πάρα πολύ

1. Παροχή ευκαιριών για εργασιακή εξέλιξη
2. Η εργασία σας είναι ενδιαφέρουσα
3. Η εταιρία βοηθάει στην εργασιακή σας εξέλιξη
4. Λαμβάνεται δίκαιη ανταμοιβή
5. Εκπαιδεύσεις που αναβαθμίζουν το επίπεδο εργασίας
6. Ευκαιρίες επίδειξης ικανοτήτων και δεξιοτήτων
7. Η εργασία προσφέρει ασφαλείς συνθήκες εργασίας
8. Ικανοποίηση απο τις αυξήσεις του μισθού
9. Αναγνώριση της συνεισφοράς στην εργασία
10. Κάλυψη των αρχικών προσδοκιών
11. Επιπρόσθετες αποζημιώσεις και παροχές σε περίπτωση επιπρόσθετων ωρών εργασίας απο το κανονικό

Ερωτήσεις σχετικά με την οργανωσιακή δέσμευση

Ερευνητικό εργαλείο Allen and Meyer (Journal of Occupational Psychology, 1990)

Κλίμακα 1-7

1=Διαφωνώ απόλυτα 7=Συμφωνώ απόλυτα

1. Δεν αισθάνομαι «συναισθηματικά συνδεδεμένος» με αυτήν την εταιρία.
2. Δεν πιστεύω ότι κάποιος πρέπει πάντα να είναι πιστός στην εταιρία του.
3. Νομίζω ότι οι άνθρωποι αυτές τις μέρες μετακινούνται από εταιρεία σε εταιρεία πολύ συχνά.
4. Μου αρέσει να συζητώ για την εργασία με ανθρώπους έξω από αυτήν.
5. Δεν αισθάνομαι μέρος της οικογένειας στην εργασία μου.

6. Θα ήμουν πολύ χαρούμενος να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτήν την εργασία
7. Πραγματικά αισθάνομαι ότι τα προβλήματα αυτού του οργανισμού είναι και δικά μου.
8. Νομίζω ότι θα μπορούσα εύκολα να επιθυμώ μια εργασία σε άλλη εταιρία όσο και σε αυτή.
9. Το άλμα από εταιρία σε εταιρία δεν μου φαίνεται καθόλου ανήθικο.
10. Ένας απο τους κύριους λόγους που συνεχίζω να εργάζομαι για την εταιρία μου, είναι οτι πιστεύω πως το να είσαι πιστός είναι σημαντικό και ως εκ τούτου νοιώθω την ηθική υποχρέωση να παραμείνω
11. Εάν είχα άλλη προσφορά για καλύτερη δουλειά αλλού, δεν θα ένιωθα σωστό να αφήσω την εταιρία μου

Ερωτήσεις σχετικά με την διατήρηση της θέσης εργασίας

Κλίμακα 1-7

1=Διαφωνώ απόλυτα - 7=Συμφωνώ απόλυτα

1. Μου αρέσει να πηγαίνω στην εργασία μου
2. Αισθάνομαι ότι τα σχόλιά μου ακούγονται και εκτιμούνται
3. Αισθάνομαι ότι το έργο μου εκτιμάται
4. Μπορώ να δω τον εαυτό μου να εργάζεται εδώ σε 2-3 χρόνια
5. Νοιώθω καλά να εργάζομαι ομαδικά με συναδέλφους
6. Νοιώθω οτι μπορώ να αποδώσω το 100% των δυνατοτήτων μου σε αυτή την εταιρία
7. Είμαι πολύ χαρούμενος με την πορεία της εργασιακής μου καριέρας