

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ»

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Η διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα:
Το «Ψυχολογικό Συμβόλαιο» των Δημοσίων Υπαλλήλων και η συμμετοχή
τους στις διαδικασίες του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας
(Ν.4440/2016)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ανδρέου Μαρία

Αθήνα, 2023

Τριμελής Επιτροπή

Ευρυδίκη Μπέσιλα-Βήκα, Ομότιμη Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

(Επιβλέπουσα)

Λάμπρος Μπαμπαλιούτας, Επίκουρος Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου

Ευαγγελία Μπάλτα, Επίκουρη Καθηγήτρια Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου



Copyright © Μαρία Ανδρέου, 2023

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

*Στην οικογένειά μου, που με στήριξε και με στηρίζει
Στην Εύη, για τις πιο εποικοδομητικές μας συζητήσεις*

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

Α.Α.=Ανεξάρτητη Αρχή

ΕΚΔΔΑ=Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

ΕΣΚ= Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας

ΙΔΑΧ= Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου

Ν.Π.Ι.Δ.= Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου

ΣΔΙΤ= Σύμπραξη Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα

ΥΔΜΗΔ=Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Υ.Κ.=Υπαλληλικός Κώδικας

ΥΠ.Δ.Μ.= Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης

ΥΠ.ΟΙΚ.= Υπουργείο Οικονομικών

Ψ.Σ.= Ψυχολογικό Συμβόλαιο

Ευχαριστίες

Το τμήμα των ευχαριστιών σε τούτο το πνευματικό πόνημα είναι για μένα μια ευκαιρία να απεκδυθώ τον μανδύα της μεταπτυχιακής φοιτήτριας και να εστιάσω στην ανθρώπινη πλευρά της όλης προσπάθειας απευθυνόμενη στους ανθρώπους που με ενέπνευσαν και με στήριξαν.

Θα ήθελα λοιπόν, να ευχαριστήσω από καρδιάς πρώτη απ' όλους την επιβλέπουσα της διπλωματικής μου, καθηγήτρια κα. Ευρυδίκη Μπέσιλα-Βήκα, για την εμπιστοσύνη της, την ουσιαστική και εποικοδομητική καθοδήγησή της, την άμεση απάντηση στις απορίες μου καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής.

Επιπλέον, οφείλω να ευχαριστήσω τόσο εκείνη όσο και όλους τους καθηγητές που ανέλαβαν κατά το ακαδημαϊκό έτος 2021-2022 το ΠΜΣ «Νομική και Διοικητική Επιστήμη», γιατί μεταλαμπάδευσαν τις γνώσεις τους και συνέβαλαν στη γνωστική μου συγκρότηση, φώτισαν τα μονοπάτια εκείνα που με οδήγησαν στην οικοδόμηση ουσιαστικών γνώσεων αλλά και στην επιλογή και την τελική διαμόρφωση του παρόντος θέματος.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ακόμη τους συναδέλφους μου, παλιούς και νέους, για την πρόθυμη συμμετοχή τους στην έρευνα και την πολύτιμη ανατροφοδότηση που έλαβα από την πλευρά τους.

Τέλος, θα εκμεταλλευτώ το βήμα αυτό για να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου προς την οικογένειά μου, τον σταθερό και αναμφισβήτητο συμπαραστάτη μου σε όλες τις επιλογές μου.

Περιεχόμενα

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ.....	3
Περίληψη.....	10
Abstract	12
Εισαγωγή.....	14
Μέρος Α΄: Θεωρητικό μέρος.....	16
Κεφάλαιο 1. Η Δημόσια Διοίκηση.....	16
1.1 Διοικητική επιστήμη.....	16
1.2 Δημόσια διοίκηση.....	17
1.3 Δημόσιος Τομέας	19
1.4 Δημόσιοι υπάλληλοι.....	20
1.4.1 Έννοια και διακρίσεις των δημοσίων υπαλλήλων.	20
1.4.2 Ο αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων.....	21
Κεφάλαιο 2. Το Ψυχολογικό Συμβόλαιο (Ψ.Σ.)	22
2.1 Ιστορική εξέλιξη.....	23
2.1.1 Πρώτη φάση δημιουργίας της έννοιας «Ψυχολογικό Συμβόλαιο».....	23
2.1.2 Δεύτερη Φάση: Η περίοδος ανανέωσης της έρευνας του Ψ.Σ. από τη Rousseau.....	28
2.2 Εννοιολογικός προσδιορισμός του Ψυχολογικού Συμβολαίου (Ψ.Σ.)	30
2.2.1 Τα γραπτά και προφορικά συμβόλαια.	30
2.2.2 Ψυχολογικό Συμβόλαιο.....	31
2.2.3. Τα είδη του Ψ.Σ.	32
2.2.4 Η πορεία διαμόρφωσης του Ψ.Σ.....	35
2.2.5 Παράγοντες διαμόρφωσης του Ψυχολογικού Συμβολαίου.	36
2.2.6 Η συνεισφορά της μελέτης του Ψ.Σ.....	38
2.2.7 Το νέο Ψυχολογικό Συμβόλαιο.	39
2.3 Διάρρηξη (breach) και παραβίαση (violation) του Ψ.Σ.	40
2.4 Η ικανοποίηση του Ψ.Σ.	45
2.5 Το θεωρητικό υπόβαθρο για την ερμηνεία των αντιδράσεων των εργαζομένων στη ρήξη και την παραβίαση του Ψ.Σ.	46
2.6 Ανασκόπηση προηγούμενων ερευνών για την ρήξη του Ψ.Σ. των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα.....	47
2.6.1 Έρευνες στο εξωτερικό.	47

2.6.2 Στην Ελλάδα	49
2.6.3 Η έρευνα του Δημόσιου Τομέα από τον ΟΟΣΑ.....	51
Κεφάλαιο 3. Κινητικότητα στον Δημόσιο Τομέα.....	52
3.1 Θεσμικό πλαίσιο της Κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων.....	52
3.1.1 Α΄ φάση (προ του Ν. 4440/2016).	52
3.1.2 Β΄ φάση- Το νέο νομικό πλαίσιο της Κινητικότητας (Ν. 4440/2016).	57
3.1.3 Συμπέρασμα.	64
3.2 Η Κινητικότητα με στατιστικά στοιχεία.....	66
3.2.1 Στατιστικά στοιχεία για την κινητικότητα έτους 2017.	68
3.2.2 Στατιστικά στοιχεία για την κινητικότητα έτους 2018.	69
3.2.3 Συμπέρασμα.	73
3.3 Πρόθεση αποχώρησης (οικειοθελούς κινητικότητας) και παραμονής στον Οργανισμό.....	73
3.3.1 Μοντέλα ερμηνείας της οικειοθελούς κινητικότητας των εργαζομένων.	75
3.4 Τα αποτελέσματα της οικειοθελούς κινητικότητας: ερευνητικά δεδομένα	77
3.4.1 Θετικά αποτελέσματα.	77
3.4.2 Αρνητικά αποτελέσματα.	78
3.5 Διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων για την παρούσα έρευνα.....	80
Μέρος Β΄: Μεθοδολογία	81
Κεφάλαιο 4ο: Μεθοδολογία εμπειρικής έρευνας	81
4.1 Σχεδιασμός της έρευνας.....	81
4.1.1 Σκοποί και στόχοι της παρούσας έρευνας.....	81
4.1.2 Πληθυσμός-Δείγμα.	82
4.2 Κατασκευή εργαλείου μέτρησης.....	84
4.3 Στατιστικός έλεγχος αξιοπιστίας μεταβλητών	86
Κεφάλαιο 5ο: Αποτελέσματα έρευνας.....	87
5.1 Δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων.....	87
5.2 Παρουσίαση ευρημάτων της έρευνας.....	93
5.3 Απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας.....	102
5.3.1 Απάντηση στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα: Συσχέτιση της εκπλήρωσης του Ψ.Σ. με την πρόθεση παραμονής.	102
5.3.2 Απάντηση στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα: Η επίδραση της ηλικίας των εργαζομένων στην πρόθεση αποχώρησης.	103
5.3.3 Απάντηση στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα: Η επίδραση της συνολικής εμπειρίας των εργαζομένων στην πρόθεση αποχώρησης.	104

5.3.4 Η στάση των συμμετεχόντων απέναντι στο ΕΣΚ.....	106
5.4 Στατιστικός έλεγχος για ύπαρξη συσχετισμών (Spearman's rho).....	111
Συζήτηση.....	113
1. Συμπεράσματα	113
2. Περιορισμοί της έρευνας-Προτάσεις μελλοντικής έρευνας	117
ΠΗΓΕΣ-ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	120
Παράρτημα	133

Πίνακες/Γραφήματα/Εικόνες

Πίνακες

Πίνακας 1: Αριθμός υπαλλήλων που έχουν υποβάλει αίτηση ανά φορέα προορισμού. ΠΗΓΗ: https://www.apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_cmobility.html	68
Πίνακας 2: Ποσοστό Κάλυψης Θέσεων.....	69
ΠΗΓΗ: https://www.apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_cmobility.html	69
Πίνακας 3: Αριθμός υπαλλήλων που έχουν υποβάλει αίτηση ανά φορέα υποδοχής. ΠΗΓΗ: https://www.apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_cmobility.html	70
Πίνακας 4: Ποσοστό Κάλυψης Θέσεων.....	71
ΠΗΓΗ: https://www.apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_cmobility.html	71
Πίνακας 5: Αριθμός υπαλλήλων που έχουν υποβάλει αίτηση ανά φορέα προέλευσης ΠΗΓΗ: https://www.apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_cmobility.html	72

Γραφήματα

Γράφημα 1: Συνολική παρουσίαση τακτικού και μη τακτικού προσωπικού της Γενικής Κυβέρνησης. Οκτώβριος 2022. Ιδία επεξεργασία.	22
Γράφημα 2: Το φύλο των συμμετεχόντων	88
Γράφημα 3: Η ηλικία των συμμετεχόντων.....	88
Γράφημα 4: Οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων	89
Γράφημα 5: Το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων	89
Γράφημα 6: Ο κλάδος των συμμετεχόντων.....	90
Γράφημα 7: Η τρέχουσα σχέση εργασίας των συμμετεχόντων.....	91
Γράφημα 8: Ποσοστιαία κατανομή συμμετεχόντων ως προς την προϋπηρεσία στην τρέχουσα θέση.....	92
Γράφημα 9: Κατανομή συμμετεχόντων ως προς την συνολική προϋπηρεσία	93
Γράφημα 10: Ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι ο εργοδότης έχει εκπληρώσει τις υποσχέσεις του.....	94
Γράφημα 11: Βαθμός εκπλήρωσης των υποσχέσεων του εργοδότη ως προς την ηλικιακή ομάδα των εργαζομένων	95
Γράφημα 12: βαθμός εκπλήρωσης των υποσχέσεων του εργοδότη ως προς τη σχέση εργασίας των συμμετεχόντων.....	96
Γράφημα 13: Ο βαθμός εκπλήρωσης των υποσχέσεων του εργοδότη ως προς τη συνολική προϋπηρεσία των συμμετεχόντων.....	98
Γράφημα 14: Απάντηση στην ερώτηση «Έχει ή είχε ποτέ στο παρελθόν ο εργοδότης σας αθετήσει τις υποσχέσεις του απέναντί σας: Αν ναι εξηγήστε».....	99
Γράφημα 15: Πρόθεση των συμμετεχόντων να παραμείνουν στην τρέχουσα θέση εργασίας... ..	100
Γράφημα 16: Απάντηση στην ερώτηση «Σκέφτεστε να ζητήσετε μέσα στα επόμενα 1-2 χρόνια κάποια μετακίνηση και αν ναι ποια είναι αυτή».....	101
Γράφημα 17: Απάντηση στο 1 ^ο ερευνητικό ερώτημα-Πρόθεση παραμονής στην τρέχουσα θέση ανάλογα με την ικανοποίηση του Ψ.Σ. των συμμετεχόντων	103

Γράφημα 18: Απάντηση στο 2 ^ο ερευνητικό ερώτημα-πρόθεση παραμονής ανάλογα με την ηλικιακή ομάδα των συμμετεχόντων	104
Γράφημα 19: Απάντηση στο 2 ^ο ερευνητικό ερώτημα-Πρόθεση παραμονής στην τρέχουσα θέση ανάλογα με συνολική προϋπηρεσία.....	105
Γράφημα 20: Απάντηση στο 2ο ερευνητικό ερώτημα-Πρόθεση παραμονής στον οργανισμό ανάλογα με συνολική προϋπηρεσία.....	106
Γράφημα 21: Απάντηση στην ερώτηση: «Έχω συμμετάσχει στο παρελθόν σε διαδικασίες του ΕΣΚ»	107
Γράφημα 22: Προηγούμενη μετακίνηση μέσω του ΕΣΚ.....	108
Γράφημα 23: Εμπιστοσύνη στο ΕΣΚ.....	109
Γράφημα 24: Η εμπιστοσύνη στο ΕΣΚ ανάλογα με τον φορέα προέλευσης των υπαλλήλων...	110

Εικόνες

Εικόνα 1: Θέσεις που διατέθηκαν για μετακίνηση των υπαλλήλων ανά κύκλο κινητικότητας....	67
Εικόνα 2: Συσχέτιση βαθμού εμπιστοσύνης στον οργανισμό και πρόθεσης αποχώρησης	111
Εικόνα 3: Συσχέτιση βαθμού ικανοποίησης από τον οργανισμό και πρόθεσης αποχώρησης:...	112
Εικόνα 4: Συσχέτιση βαθμού εκπλήρωσης των υποσχέσεων από τον οργανισμό (Ψ.Σ.) και πρόθεσης αποχώρησης	113

Περίληψη

Ένα από τα θέματα που απασχολούν τη Δημόσια Διοίκηση είναι και η διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού του Δημόσιου Τομέα. Οι συμπεριφορές που αναπτύσσονται στα πλαίσια των εργασιακών σχέσεων επιδρούν στην εύρυθμη λειτουργία των Οργανισμών και δη των Δημόσιων Υπηρεσιών. Για την ερμηνεία των συμπεριφορών και τη μελέτη των συνεπειών που αυτές επιφέρουν στον Οργανισμό, έχει αναπτυχθεί η έννοια του «Ψυχολογικού Συμβολαίου», δηλαδή το σύνολο των πεποιθήσεων που έχουν οι εργαζόμενοι σχετικά με ό,τι προσδοκούν να λάβουν και να προσφέρουν ως αντάλλαγμα στον εργοδότη τους. Όταν ο εργαζόμενος εκτιμά πως έχει επέλθει ρήξη και παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου, με άλλα λόγια, δεν εκπληρώνονται οι υποσχέσεις που είτε ρητά είτε υπόρρητα είχε ανταλλάξει με τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται, τότε μπορεί να εκδηλώσει ποικίλες αρνητικές συμπεριφορές αλλά και να αποχωρήσει οικειοθελώς από τον συγκεκριμένο οργανισμό. Η επιλογή ενός δημοσίου υπαλλήλου να μετακινηθεί οικειοθελώς περνά μέσα από τη διαδικασία της λεγόμενης Κινητικότητας. Για τη χώρα μας ο Ν.4440/2016 δημιούργησε ένα ενιαίο πλαίσιο διαχείρισης των διαδικασιών οικειοθελούς μετακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων από φορέα σε φορέα· το Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας (ΕΣΚ). Η επιλογή ενός υπαλλήλου να αποχωρήσει έχει αρνητικές συνέπειες για τον φορέα από τον οποίο μετακινείται, κι έτσι με τροποποιήσεις του αρχικού νόμου 4440/2016 (με πιο πρόσφατη τον ν.4829/2021, άρ. 20) τέθηκαν προϋποθέσεις που ουσιαστικά περιορίζουν τη δυνατότητα μετακίνησης των υπαλλήλων. Η παρούσα εργασία εξετάζει το ζήτημα της Κινητικότητας από την οπτική των δημοσίων υπαλλήλων αλλά και των συνεπειών που έχει στους φορείς προέλευσης η εθελοντική μετακίνηση των υπαλλήλων. Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της σχέσης που συνδέει την εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου των εργαζομένων στον Δημόσιο Τομέα με την πρόθεση παραμονής τους στον οργανισμό και τη μη εκπλήρωση (ρήξη και παραβίαση) του ψυχολογικού συμβολαίου με την πρόθεση αποχώρησης από την θέση εργασίας τους. Επιπλέον, εξετάζει τον βαθμό επιρροής της ηλικίας των εργαζομένων και της συνολικής τους προϋπηρεσίας στην πρόθεση αποχώρησης. Περαιτέρω, επιχειρείται η διερεύνηση της στάσης των δημοσίων υπαλλήλων απέναντι στις επιλογές που τους παρέχει το Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας (ΕΣΚ) και την εμπιστοσύνη στο νέο αυτό σύστημα, που από την αρχική του εφαρμογή

με τη θέσπιση του Ν.4440/2016 μέχρι σήμερα έχει δεχτεί συνεχείς τροποποιήσεις και έχει περιορίσει το εύρος των δυνατοτήτων για μετακίνηση είτε εισάγοντας εξαιρέσεις είτε τροποποιώντας τις προϋποθέσεις συμμετοχής των εργαζομένων. Για την απάντηση στα ανωτέρω ερευνητικά ερωτήματα διεξήχθη μικρής έκτασης ποσοτική έρευνα σε δείγμα 42 δημοσίων υπαλλήλων (N=42). Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι το 50% των δημοσίων υπαλλήλων δηλώνουν ότι το ψυχολογικό τους συμβόλαιο εκπληρώνεται σε μεγάλο βαθμό, ενώ το 2% «καθόλου». Επίσης, οι νεότεροι ηλικιακά εργαζόμενοι είναι πιο επιρρεπείς σε μετακινήσεις, ενώ στους εργαζόμενους με μεγαλύτερη συνολική προϋπηρεσία (>30 έτη) στο δημόσιο εκμηδενίζεται η τάση αποχώρησης από τη συγκεκριμένη θέση εργασίας τους. Το ΕΣΚ χαίρει την εκτίμηση του 74% των συμμετεχόντων στην έρευνα. Στο τέλος της εργασίας αναφέρονται οι περιορισμοί της έρευνας και γίνονται προτάσεις για περαιτέρω μελλοντική έρευνα.

Λέξεις-κλειδιά: Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, δημόσιοι υπάλληλοι, ψυχολογικό συμβόλαιο, ρήξη και παραβίαση ψυχολογικού συμβολαίου, πρόθεση αποχώρησης, Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας (Ν.4440/2016).

Abstract

One major concern of public administration is how to manage public sector's human resource. Human relations in work organizations affect their functioning. In order to identify the meaning as well as the consequences of actions that employees show inside an organization, the notion of "Psychological Contract" can be very helpful. The term "Psychological Contract" refers to the system of beliefs an employee holds about what he/she expects to give and take as an exchange to his/her employer. When an employee perceives this contract has been breached or violated, in other words when the promises exchanged either explicitly or implicitly between the two parts have been broken, this can lead to many negative job attitudes and work behaviors, even the decision to leave. Turnover intention for Greek public employee goes through the procedure called "Mobility" (Kinitikotita). The law 4440/2016 created a unified frame concerning all kinds of voluntary mobility for public employees' The Unified Mobility System (ESK). Since his/her decision to leave has negative consequences for the organization of origin, a series of amendments to the firstly implemented law made restrictions on employees who wanted to participate in the ESK mobility system. This study examines the subject also from the employees' and the organization's view. The purpose of this study is to investigate the relationship between the public employees' psychological contract fulfilment and their intention to stay in their organization or leave if they encounter a breach and a violation of their psychological contract. It also examines the influence of employees age and tenure on their turnover intention. Furthermore, this study aims to identify the stance that public employees keep towards the ESK mobility system and if they trust it due to imposed restrictions of participation in the mobility procedures. In order to answer all the questions above a quantitative survey was conducted in a sample of 42 public employees. The results show that 50% of public employees feel that their psychological contract is being fulfilled in a high level and 2% is not all fulfilled. Younger employees are more inclined in mobility while employees whose tenure in public sector is over 30 years their turnover intention is annihilated. Finally, the Unified Mobility System (ESK) is accepted by 74% of the participants. In the end, limitations of this study are mentioned and suggestions for future research are made.

Keywords: Human resources management, public employees, psychological contract, psychological contract breach and violation, turnover intention, Unified Mobility System (Eniaio Systima Kinitikotitas-N.4440/2016).

Εισαγωγή

Εκτός από τα γραπτά συμβόλαια νομικής φύσης, τις συμβάσεις εργασίας, που υπογράφονται κατά την πρόσληψη των εργαζομένων και περιέχουν νομικούς όρους και ρήτρες, οι εργαζόμενοι συνάπτουν με τον οργανισμό για τον οποίο εργάζονται και άγραφα «Ψυχολογικά Συμβόλαια». Η εννοιολογική κατασκευή του Ψυχολογικού Συμβολαίου (Ψ.Σ.) αναφέρεται σε όσα ο εργαζόμενος νιώθει ότι οφείλει να προσφέρει στον οργανισμό ως αντάλλαγμα για όσα λαμβάνει από εκείνον. Για παράδειγμα, ο εργαζόμενος μπορεί να προσδοκά υλικές απολαβές, αναγνώριση ή ευκαιρίες να εκφράσει τη δημιουργικότητά του ως αντάλλαγμα για την εργασία που προσφέρει, τη συνέπεια και την αφοσίωσή του στον οργανισμό.

Αυτή η αμοιβαία επωφελής σχέση είναι που σύμφωνα με τον Blau¹ κάνει τα άτομα να ξεκινήσουν και να συνεχίσουν μια επαγγελματική σχέση. Η Rousseau² θεωρεί τις αμοιβαίες υποχρεώσεις των αντισυμβαλλομένων μερών (εργαζόμενος και εργοδότης) ως βάση για τη διαμόρφωση του Ψ.Σ.

Η κατασκευή αυτή του Ψ.Σ. επιτρέπει την κατανόηση και την ερμηνεία των στάσεων και των συμπεριφορών που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι αλλά αποτυπώνουν και την αλλαγή που υφίστανται οι εργασιακές σχέσεις.³ Για τον λόγο αυτό έγινε και εξαιρετικά δημοφιλές αντικείμενο μελέτης στις αρχές του 21^{ου} αιώνα στρέφοντας το ενδιαφέρον στο πεδίο της οργανωσιακής συμπεριφοράς με ιδιαίτερη έμφαση στη μελέτη των επιπτώσεων της ρήξης και της παραβίασης του Ψ.Σ.⁴

¹ Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley

² Rousseau, D.M. (1989), Psychological and implied contracts in organizations. *Employ Responsibilities and Rights Journal* (2) 2, 121–139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>

³ Herriot, P., Manning, W. E. G., & Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of management*, 8(2), 151-162. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.0047>

⁴ Ενδεικτικά αναφέρονται οι έρευνες των: α) 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. <https://doi.org/10.5465/256773> β) Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(1998\)19:1+%3C649::AID-JOB970%3E3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+%3C649::AID-JOB970%3E3.0.CO;2-T) γ) 4) Bellou, V. (2009). Profiling the desirable psychological contract for different groups of employees: Evidence from Greece. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 810-830. <https://doi.org/10.1080/09585190902770711>

Όταν ο εργαζόμενος εκτιμά πως το Ψ.Σ. εκπληρώνεται, ακολουθούν θετικές συνέπειες για τον ίδιο και τον οργανισμό: επιδεικνύει αυξημένη εμπιστοσύνη στον οργανισμό, αφοσίωση και πρόθεση παραμονής στην εργασία, καθώς νιώθει πως είναι απαραίτητος για τον συγκεκριμένο οργανισμό.⁵

Αντίθετα, όταν συνειδητοποιεί ότι ο εργοδότης του δεν τηρεί τις υποσχέσεις του, επέρχεται η ρήξη και η παραβίαση του Ψ.Σ. και ακολουθεί μια σειρά από αρνητικές συνέπειες, που μπορεί να οδηγήσουν τον εργαζόμενο στην απόφαση να αποχωρήσει από τον οργανισμό. Βέβαια, έχουν διατυπωθεί πολλά μοντέλα που ερμηνεύουν την απόφαση του εργαζομένου να αποχωρήσει ή να παραμείνει στη θέση εργασίας του⁶.

Για τους δημοσίους υπαλλήλους, η επιλογή να εγκαταλείψουν οικειοθελώς τη θέση που κατέχουν και να επιλέξουν την μετακίνησή τους σε άλλη θέση μπορεί να οδηγήσει στην επιλογή του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας (Ν.4440). Με το νέο θεσμικό πλαίσιο που διαμορφώθηκε με τον ν.4440/2016, μετακινήθηκαν στην πρώτη εφαρμογή του, το 2017, 801 υπάλληλοι, ενώ σήμερα, 5 χρόνια αργότερα, στον δεύτερο κύκλο Κινητικότητας του 2022 προβλέπονται 14.563 θέσεις για διάφορους φορείς και ο πρώτος κύκλος του 2022 είχε διαθέσει 15.722 θέσεις.

Στην παρούσα εργασία θα επιχειρηθεί η διερεύνηση της σχέσης της μετακίνησης τους σε σχέση με την εκπλήρωση ή μη του Ψ.Σ.. Θα επιχειρηθεί δηλαδή να φωτιστεί μια πτυχή των εργασιακών σχέσεων που αναπτύσσονται στους δημόσιους οργανισμούς, και οδηγούν τους μεν υπαλλήλους να αναζητούν νέα θέση εντός του δημοσίου αλλά και τους φορείς σε μια προσπάθεια θωράκισής τους λαμβάνοντας μέτρα και εξαιρέσεις στην δυνατότητα των υπαλλήλων τους να συμμετάσχουν στο ΕΣΚ, αποσκοπώντας στην διατήρηση μιας ισορροπίας στην απώλεια του ανθρώπινου δυναμικού, δεδομένης και της αναστολής διορισμών και της αύξησης του ρυθμού των συνταξιοδοτήσεων.

Οι έρευνες που αφορούν το Ψ.Σ. στον δημόσιο τομέα είναι περιορισμένες σε αριθμό κι έτσι η παρούσα εργασία αποτελεί μια πρωτότυπη προσπάθεια σύνδεσης του Ψ.Σ. με την κινητικότητα των υπαλλήλων.

⁵ Robinson, S.L. (1996). Trust and breach of the psychological contract, *Administrative Science Quarterly*, 41 (4), 574–599. <https://doi.org/10.2307/2393868>

⁶ Βλέπε παρακάτω: ενότητα 3.3.3 «Μοντέλα ερμηνείας της οικειοθελούς κινητικότητας των εργαζομένων», σελ. 76.

Μέρος Α΄: Θεωρητικό μέρος

Κεφάλαιο 1. Η Δημόσια Διοίκηση

1.1 Διοικητική επιστήμη

Η διοικητική επιστήμη είναι ένας νέος σχετικά επιστημονικός κλάδος που έχει τις ρίζες του στην αρχαία ελληνική φιλοσοφία,⁷ τον Πλάτωνα, τον Αριστοτέλη και τον Ξενοφώντα. Η γέννησή της εντοπίζεται στην Ευρώπη, τέλη του 18^{ου} με αρχές του 19^{ου} αιώνα, καθώς ταυτίζεται με την περίοδο δημιουργίας των εθνικών Κρατών, υπό την επίδραση του Διαφωτισμού. Την περίοδο αυτή στο επίκεντρο της προσοχής τίθενται η νομική προσέγγιση του διοικητικού φαινομένου, με την ανάπτυξη του Διοικητικού Δικαίου και τον προβληματισμό γύρω από τις Αρχές του Κράτους Δικαίου που θέτουν στο περιθώριο τη Διοικητική Επιστήμη (ή Επιστήμη της Δημόσιας Διοίκησης). Στη συνέχεια, με τις νέες συνθήκες που διαμορφώθηκαν από την εμφάνιση του Κράτους πρόνοιας, την οικονομική κρίση του 1929 και την αύξηση του κρατικού παρεμβατισμού, δημιουργείται το κατάλληλο έδαφος στην Αμερική (και όχι στην Ευρώπη αυτή τη φορά) για την μεταστροφή της διοικητικής προς νέα κατεύθυνση, στην οποία δεν μπορεί να ανταποκριθεί η νομική διάσταση των μελετών, οπότε οι εμπειρικές πλέον έρευνες καθίστανται αναγκαίες. Επιπλέον, στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, οι απόψεις του Μαρξ και του Βέμπερ, δημιουργούν ένα νέο θεωρητικό υπόβαθρο, που οδηγεί στην κοινωνιολογική προσέγγιση της διοικητικής επιστήμης. Έτσι, η κοινωνιολογική προσέγγιση της διοικητικής δράσης προσέφερε πιο στέρεες βάσεις αλλά και καταλληλότερα μεθοδολογικά εργαλεία έρευνας για την ανάπτυξη της διοικητικής επιστήμης.

Στο πεδίο της έρευνας του διοικητικού φαινομένου και της ανάλυσής του, συνεργάστηκαν πολλοί επιστημονικοί κλάδοι, οι οποίοι καθιστούν εύκολα αντιληπτή την πολυεπιστημονικότητά της. Οι κυριότεροι από αυτούς είναι η Οικονομία, η Νομική και ειδικότερα ο κλάδος του Διοικητικού Δικαίου, η Ιστορία, η Πολιτική Επιστήμη και η Κοινωνιολογία.

⁷ Βλ. ενδεικτικά: Κτιστάκη, Σ. (2020). *Εισαγωγή στη διοικητική επιστήμη*. Δεύτερη επικαιροποιημένη έκδοση. Αθήνα: εκδόσεις Παπαζήση, σελ. 17-22 και Ραμματά, Μ. (2011). *Σύγχρονη ελληνική δημόσια διοίκηση. Ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το μάνατζμεντ*. Αθήνα: εκδόσεις Κριτική.

Στην όλη πορεία της εξέλιξής της λοιπόν η διοικητική επιστήμη προσέγγισε το διοικητικό φαινόμενο με διαφορετική μέθοδο, οπότε και διαμόρφωσε τις αντίστοιχες θεωρητικές τάσεις: α) σε πρώτο στάδιο εστιάστηκε στην δομή της διοίκησης (με την νομική, την κοινωνιολογική και την εργαλειακή -τεϋλορικής επιρροής- προσέγγιση), β) σε δεύτερο στάδιο η έρευνα επικεντρώθηκε στον ανθρώπινο παράγοντα (με κυρίαρχη τη Σχολή των Ανθρώπινων Σχέσεων), γ) την έρευνα στις οργανώσεις (θεωρία και κοινωνιολογική προσέγγιση των οργανώσεων), δ) εργαλειακή προσέγγιση της δομής (με την εισαγωγή του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ/NAM (New Public Management/NPM) και ε) την έρευνα της ηθικής στη διοίκηση⁸.

Στην παρούσα εργασία επελέγη η μελέτη του ανθρώπινου παράγοντα στη διοίκηση, υπό το πρίσμα της «οργανωσιακής ψυχολογίας», η οποία εμφανίστηκε τη δεκαετία του 1930, και αξιοποιήθηκε από τη διοικητική επιστήμη ως απάντηση στο πνεύμα του τεϋλορισμού. Είναι δε γνωστή ως «Σχολή των Ανθρώπινων Σχέσεων», καθώς μελετά τις ανθρώπινες σχέσεις στα πλαίσια ενός οργανισμού. Ο οργανισμός θεωρείται κυρίως κοινωνική παρά οικονομική οντότητα και ο εργαζόμενος έχει κι άλλες ανάγκες που πρέπει να ικανοποιούνται από την εργασία του. Η εστίαση στην μελέτη της επίδρασης των ψυχολογικών παραγόντων στον εργασιακό χώρο και συγκεκριμένα η ερμηνεία μέσω αυτών της χαμηλής παραγωγικότητας, της συσχέτισης που μπορεί να έχει η αρνητική διάθεση των εργαζομένων με την αποχώρησή τους από τον οργανισμό και της επιρροής της «άτυπης ομάδας» στην απόδοσή τους, οφείλεται στην εργασία του Mayo, ο οποίος υπήρξε ένας από τους πρωτεργάτες των κατοπινών τάσεων στις εργασιακές σχέσεις⁹.

1.2 Δημόσια διοίκηση

Με τον όρο «διοίκηση» αναφερόμαστε στο σύνολο των ενεργειών που χρησιμοποιούνται για τη ρύθμιση δημόσιων ή ιδιωτικών υποθέσεων. Η έννοια βέβαια χρησιμοποιείται με διπλό περιεχόμενο και έτσι αναφέρεται τόσο στη δραστηριότητα του δικαίου όσο και στη

⁸ Κτιστάκη, Σ. (2020), ό.π., σελ.24.

⁹ Λύτρας, Π. (1992). *Εργασιακές Σχέσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις INTERBOOKS.

λειτουργία του «διοικείν».¹⁰ Επίσης, η έννοια της Διοίκησης έχει μία ουσιαστική ή λειτουργική έννοια και μια οργανική ή τυπική έννοια, που διαφοροποιούνται ως προς το νομικό πλαίσιο της οργάνωσης και της δράσης. Με την οργανική της έννοια λοιπόν αναφέρεται στο σύνολο των πολιτειακών οργάνων στα οποία έχει ανατεθεί η εκτελεστική εξουσία, ενώ με τη λειτουργική της έννοια, στο σύνολο των νομικών πράξεων (π.χ. έκδοση διοικητικών πράξεων) ή υλικών ενεργειών (όσες δηλαδή μεταβάλλουν τον εξωτερικό κόσμο) προς την επιδίωξη ενός σκοπού¹¹.

Η χρήση του όρου «διοίκηση» (administration) σήμερα εναλλάσσεται με τον πολύ δημοφιλή όρο «management», όταν κυρίως αναφέρεται στις λειτουργίες των διοικητικών στελεχών για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού στον οποίο προΐστανται. Συνεπώς, η έννοια «management» προσεγγίζει τον λειτουργικό χαρακτήρα της έννοιας «διοίκηση»¹².

Η δημόσια διοίκηση από λειτουργική άποψη στοχεύει στο αντικείμενο της δράσης και αντιστοιχεί με τη διοικητική λειτουργία της Πολιτείας, που είναι μια από τις τρεις διακριτές λειτουργίες της. Από οργανική άποψη, στην έννοια της Δημόσιας Διοίκησης περιλαμβάνονται όλα τα κρατικά όργανα που έχουν αναλάβει το έργο της διοικητικής λειτουργίας, εκτός δηλ. από τη Βουλή (νομοθετικό όργανο-ασκεί νομοθετική εξουσία) και τα Δικαστήρια (ασκεί δικαστική λειτουργία). Στην οργανική διάκριση των εξουσιών αντιστοιχεί δηλ. η τριπλή διάκριση των εξουσιών¹³.

Τελικά, η Επιστήμη της Δημόσιας Διοίκησης «ασχολείται με την εφαρμογή των διοικητικών θεσμών, συνάγοντας συμπεράσματα από την έρευνα της διοικητικής πρακτικής» και σε αντίθεση με την Επιστήμη του Διοικητικού Δικαίου που ασχολείται με το «δέον γενέσθαι», αναφέρεται στο «είναι» της Δημόσιας Διοίκησης.¹⁴

¹⁰ Μαρκαντωνάτου-Σκαλτσά, Α. (2013). *Εγχειρίδιο διοικητικού δικαίου-Εισαγωγή-Θεμελιώδεις έννοιες*. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: εκδόσεις Σάκκουλα, υποσ. 6, σελ. 55.

¹¹ Ibid.

¹² Κτιστάκη, Σ. (2020), ό.π., σελ. 23-24.

¹³ Κτιστάκη, Σ. (2020), ό.π., σελ. 24-25.

¹⁴ Τάχος, Α. (1985), *Διοικητική Επιστήμη, Συμβολή στην Οντολογική έρευνα της ελληνικής Δημόσιας Διοικήσεως*. 2^η έκδοση. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: εκδ. Σάκκουλα. ό.π.αναφ. στο Κτιστάκη, Σ. (2020), ό.π., σελ. 35.

1.3 Δημόσιος Τομέας

Ο όρος «Δημόσιος Τομέας» αφορά έναν ευρύτερο χώρο από εκείνον που περιγράφει ο όρος «Δημόσια Διοίκηση».^{15,16} Στην ελληνική νομοθεσία αρχικά ο όρος απαντάται στην παράγραφο 6 του άρθρου 1 του νόμου 1256/1982, όπου και απαριθμούνται όλοι οι κρατικοί φορείς που περιλαμβάνονται στον δημόσιο τομέα (Δημοσίου ή ιδιωτικού ή μικτού δικαίου)¹⁷. Ο εν λόγω νόμος προσδιορίζει τον δημόσιο τομέα με έναν ευρύτατο τρόπο, καθώς από ό,τι φαίνεται, ο νομοθέτης επιθυμεί να συμπεριλάβει οτιδήποτε συντηρείται από το δημόσιο χρήμα. Αν και ο όρος δεν διαθέτει συνταγματικό έρεισμα, καθώς δεν απαντάται σε κανένα σημείο του Συντάγματος, ωστόσο, μπορούμε να θεωρήσουμε ως έμμεση αναγνώριση την αναφορά του Συντάγματος στην έννοια του δημόσιου φορέα, στο άρθρο 106 παρ. 3.^{18,19}

Επιπλέον, η χρήση του όρου «δημόσιος τομέας» γίνεται σε αντιδιαστολή προς τον ιδιωτικό τομέα. Η διοίκηση των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα είναι μια τεχνική διαδικασία που περιλαμβάνει τα στάδια που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση (τα στάδια αυτά είναι: α) προγραμματισμός, β) οργάνωση, γ) διεύθυνση και δ) έλεγχος), ώστε να εξυπηρετήσει συγκεκριμένους στόχους. Διέπεται δε από τους νόμους της ελεύθερης αγοράς, βασικός σκοπός της οποίας είναι το κέρδος, ενώ και η οργανωτική τους δομή προσαρμόζεται στις ανάγκες και τις οικονομικές συγκυρίες. Από την άλλη

¹⁵ Βενετσανοπούλου, Γ., Μ. (2014). *Κακοδιοίκηση και διαφθορά στη δημόσια Διοίκηση-Ελεγκτικοί μηχανισμοί*. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: εκδ. Σάκκουλα, σελ.28-29.

¹⁶ Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, με την ανάπτυξη της Σχολής *service public* του Bordeaux και κύριο εισηγητή τον Léon Duguit, η έννοια της δημόσιας υπηρεσίας ταυτίζεται με την έννοια της δημόσιας διοίκησης και πλέον το κράτος δεν έχει μόνο εξουσιαστική δράση αλλά αποσκοπεί και στην εξασφάλιση παροχών προς τους πολίτες [βλ. Κτιστάκη,Σ. (2020), ό.π., σελ. 28].

¹⁷ Βλ. Ν. 1256/1982 άρ. 1 §6, ο οποίος ερμήνευσε αυθεντικά τον Ν. 1232/1982 άρ. 9 § 1, και τροποποιητικούς νόμους: Ν. 1892/1990 άρ. 51 §1, Ν. 1493/1991 άρ. 4 § 6, Ν. 2362/1995 και Ν.3871/2010.

¹⁸ Μαρκαντωνάτου-Σκαλτσά, Α. (2013), ό.π., σελ. 70.

¹⁹ Για την έκδοση ενός φορέα από τον δημόσιο τομέα απαιτείται η έκδοση προεδρικού διατάγματος κατόπιν προτάσεως του υπουργικού συμβουλίου. Με τον ίδιο τρόπο μπορεί να γίνει και η επαναφορά του φορέα στον δημόσιο τομέα. Ο βαθμός εποπτείας, ο τρόπος και η διαδικασία άσκησης της πάνω στα νομικά πρόσωπα του δημόσιου τομέα (με εξαίρεση τους Ο.Τ.Α., τα νομικά τους πρόσωπα και τους συνδέσμους δήμων και κοινοτήτων) καθορίζεται με προεδρικό διάταγμα προτάσει του πρωθυπουργού και του αρμόδιου υπουργού (βλ. Μαρκαντωνάτου-Σκαλτσά, Α. (2013). ό.π., σελ. 70).

πλευρά, ο δημόσιος τομέας διέπεται κατ' αρχήν από τους κανόνες δράσης της διοίκησης,²⁰ που αποσκοπούν στην καλύτερη λειτουργία της, την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος και την προστασία των διοικουμένων. Βαθμιαία βέβαια, κάνει την εμφάνιση του το «Δημόσιο Μάνατζμεντ», που συνδυάζει και τις αρχές της ιδιωτικής διαχείρισης (π.χ. αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα)²¹ και συνοδεύεται από φαινόμενα ιδιωτικοποίησης και συμμετοχής του ιδιωτικού τομέα στο δημόσιο, όπως είναι η Σύμπραξη Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ).

1.4 Δημόσιοι υπάλληλοι

1.4.1 Έννοια και διακρίσεις των δημοσίων υπαλλήλων. Η έννοια του «δημοσίου υπαλλήλου» ορίζεται από την παρ. 1 του άρθρου 103 του Συντάγματος ως «εκτελεστές της θέλησης του Κράτους και υπηρετούν το Λαό· οφείλουν πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα. Τα προσόντα και ο τρόπος του διορισμού τους ορίζονται από το νόμο». Τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν την ιδιότητα του δημοσίου υπαλλήλου είναι²²: α) η εξουσιαστική σχέση του με το Κράτος, λόγω της οποίας του επιβάλλονται υποχρεώσεις περισσότερες από ό,τι στους άλλους πολίτες, β) η σχέση είναι προαιρετική, καθώς συνάπτεται μετά από αίτηση και λύεται κατόπιν δήλωσης παραίτησης του ιδίου του υπαλλήλου και τέλος γ) είναι έμμεσο όργανο στη δομή του προσωπικού του Κράτους, δηλαδή εξαρτάται από τον ιεραρχικό προϊστάμενό του κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι ή αλλιώς πολιτικοί ή διοικητικοί διαφοροποιούνται από τους στρατιωτικούς υπαλλήλους²³ και από τους δημόσιους λειτουργούς.²⁴ Τέλος, ειδική

²⁰ Οι κανόνες που ρυθμίζουν τη συγκρότηση, τη σύνθεση και τη λειτουργία των οργάνων της διοίκησης, την αρμοδιότητά τους και τις αναγκαίες ενέργειες για την έκδοση διοικητικών πράξεων, με τον νόμο 2690/1999, καθώς και με όσους νόμους τον συμπληρώνουν (ν. 2880/2001, 3230/2004, 4250/2014 και 4325/2015), έχει κωδικοποιηθεί στον Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας.

²¹ Κτιστάκη, Σ. (2020), ό.π., σελ. 29.

²² Σπηλιωτόπουλος, Ε., & Χρυσανθάκης, Χ. (2021). *Βασικοί Θεσμοί Δημοσιοϋπαλληλικού Δικαίου*. 10η έκδοση. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη, σελ. 4-6.

²³ Άρθρο 56 παρ. 4.

²⁴ Άρθρο 13 παρ.3, άρθρο 16 παρ.6.

κατηγορία των δημοσίων υπαλλήλων είναι οι δικαστικοί υπάλληλοι (στη γραμματεία των δικαστηρίων²⁵).

Ως προς το καθεστώς μονιμότητας, οι δημόσιοι υπάλληλοι διακρίνονται σε τακτικούς (όσοι κατέχουν οργανική θέση), μετακλητούς (υπάλληλοι ειδικών καθηκόντων στους οποίους δεν εφαρμόζεται το σύστημα σταδιοδρομίας) και επί θητεία (άσκηση καθηκόντων ειδικής αποστολής σε οργανικές θέσεις για ορισμένο χρόνο). Επίσης, ως προς το είδος των αναγκών που καλύπτουν διακρίνονται σε α) ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (θέσεις εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού), β) ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου, το οποίο είναι έκτακτο προσωπικό, που καλύπτει ανάγκες πρόσκαιρες, εποχιακές και παροδικές ή απρόβλεπτες και επείγουσες²⁶.

1.4.2 Ο αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων. Σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα στοιχεία που παρέχει η εφαρμογή της Απογραφής από το Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου του Υπουργείου Εσωτερικών,²⁷ τον Οκτώβριο του 2022 το σύνολο των υπαλλήλων που ανήκουν στο τακτικό και μη τακτικό προσωπικό του δημοσίου αλλά και οι λοιποί απογεγραμμένοι φτάνουν τους 808.215.²⁸ Από αυτούς, οι 598.841 αποτελούν το τακτικό προσωπικό. Στο Γράφημα 1, που ακολουθεί, δίνονται τα σύνολα του τακτικού και μη τακτικού προσωπικού της Γενικής Κυβέρνησης για τον μήνα Οκτώβριο του 2022.

²⁵ Άρθρο 92 Σ.

²⁶ Κτιστάκη, Σ. (2020), ό.π., σελ.165-170

²⁷ <https://www.apografi.gov.gr/%CF%83%CF%84%CE%B1%CF%84%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC.html>

²⁸ Στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου απογράφονται και τα ΝΠΙΔ που εντάσσονται στη Γενική Κυβέρνηση, σύμφωνα με τον Ν. 2190/1994 (άρ. 14) και τον Ν.3812/2009 (άρ. 1).

Γράφημα 1:Συνολική παρουσίαση τακτικού και μη τακτικού προσωπικού της Γενικής Κυβέρνησης. Οκτώβριος 2022. Ιδία επεξεργασία.



Κεφάλαιο 2. Το Ψυχολογικό Συμβόλαιο (Ψ.Σ.)

Σύμφωνα με τη Rousseau,²⁹ το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι το σύνολο των αντιλήψεων ενός εργαζομένου για τους όρους της αμοιβαίας συμφωνίας του με έναν οργανισμό. Πρόκειται, όπως τονίζει, για τις αντιλήψεις και όχι για την πραγματική διάσταση της συμφωνίας μεταξύ των δύο πλευρών,³⁰ ενώ δεν θα πρέπει να συγχέεται με κανενός είδους νομικό συμβόλαιο. Αυτό, βέβαια, δεν σημαίνει ότι είναι και υποδεέστερο ενός νομικού συμβολαίου. Αντιθέτως, έχει χρησιμοποιηθεί από νομικούς ερευνητές και κοινωνικούς επιστήμονες, προκειμένου να ερμηνευτεί η στάση των ατόμων απέναντι σε νομικές συμφωνίες.³¹

²⁹ Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage publications.

³⁰ Rousseau, D. M. (1998). The "Problem" of the Psychological Contract Considered. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 665–671. <http://www.jstor.org/stable/3100282>.

³¹ Βλέπε ενδεικτικά την έρευνα των Stolle, D. P., & Slain, A. J. (1997). Standard form contracts and contract schemas: A preliminary investigation of the effects of exculpatory clauses on consumers' propensity to sue. *Behavioral Sciences & the Law*, 15(1), 83-94. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0798\(199724\)15:1%3C83::AID-BSL261%3E3.0.CO;2-F](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0798(199724)15:1%3C83::AID-BSL261%3E3.0.CO;2-F)

Ενδεικτικά αναφέρονται οι απόψεις δύο νομικών ερευνητών, του Atiyah (1981) και του Macneil (1985). Αναλυτικότερα, ο Atiyah³² επισημαίνει ότι οι υποχρεώσεις που έχουν δεσμευτικό χαρακτήρα μπορούν να ερμηνευτούν μόνο στα πλαίσια του κοινωνικού περιβάλλοντος από το οποίο γεννώνται. Υποστηρίζει μάλιστα ότι τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις καθορίζονται σε πρώτο επίπεδο από την κοινωνιολογία και ακολουθεί η νομική τους αποτύπωση. Επίσης, ο Macneil³³ υποστηρίζει ότι όλα τα συμβόλαια νομικής φύσης στηρίζονται σε ψυχολογικές βάσεις γι' αυτό και επιδέχονται ερμηνεία. Επομένως, στις εργασιακές σχέσεις εμφιλοχωρούν τόσο τα νομικής φύσεως συμβόλαια όσο και τα ψυχολογικά. Εντέλει, η έρευνα πάνω στα Ψ.Σ. καθίσταται συμπληρωματική για τη νομική έρευνα, παρέχοντας πληροφορίες για τις ψυχολογικές διαδικασίες που υποκρύπτουν οι συμπεριφορές των συμβαλλόμενων πλευρών στα νομικά συμβόλαια.

2.1 Ιστορική εξέλιξη

Οι σύγχρονοι ερευνητές που ασχολούνται με τη μελέτη του Ψυχολογικού Συμβολαίου διακρίνουν δύο βασικές χρονικές περιόδους στην πορεία ανάπτυξης της εννοιολόγησης του όρου. Το κομβικό σημείο για τη συμβατική διάκριση των περιόδων αυτών σηματοδοτείται από το έργο της Denise Rousseau, και συγκεκριμένα τη δημοσίευση του άρθρου της «Psychological and implied contracts in organizations» το 1989³⁴. Εφεξής, η έρευνα για το Ψ.Σ. γνώρισε αλματώδη ανάπτυξη δημιουργώντας το πλαίσιο για την κατανόηση των εργασιακών σχέσεων. Έτσι, λοιπόν, οι χρονικές φάσεις στην πορεία προσέγγισης και μελέτης της έννοιας από τους ερευνητές είναι: α) το διάστημα 1958-1988 και β) το διάστημα από το 1989 μέχρι σήμερα.

2.1.1 Πρώτη φάση δημιουργίας της έννοιας «Ψυχολογικό Συμβόλαιο». Επιχειρώντας μια σύντομη παρουσίαση των κομβικών σημείων και των ερευνητών που συνέβαλαν καθοριστικά στην μελέτη του Ψ.Σ. πρέπει αρχικά να τονιστεί η δημιουργία του

³² Atiyah, P. S. (1981). *Promises, Morals, and Law*. Clarendon Press, Oxford. όπ.αναφ. στη Rousseau, D. (1995).

³³ Macneil, I. R. (1985). Relational contract: what we do and do not know, *Wisconsin Law Review*, 483-525. <http://alliancecontractingelectroniclawjournal.com/wp-content/uploads/2017/04/MacNeil-I.-1985-%E2%80%98Relational-Contract-What-We-Do-and-Do-Not-Know%E2%80%99.pdf>

³⁴ Rousseau, D.M. (1989), ό.π., σελ. 121-139.

θεωρητικού υπόβαθρου από τον Barnard (1938) και τους March και Simon (1958). Από αυτούς, ο μεν πρώτος ανέπτυξε τη θεωρία της ισορροπίας (theory of equilibrium),³⁵ για να ερμηνεύσει τον τρόπο με τον οποίο κάθε οργανισμός συνεχίζει να διατηρεί το ενδιαφέρον των συμμετεχόντων σε αυτόν. Ένας εργαζόμενος, δηλαδή, θεωρεί ότι μπορεί να συνεισφέρει στον οργανισμό στον οποίο εργάζεται, ανάλογα με το κίνητρο που ο οργανισμός του δίνει, είτε πρόκειται για υλικό (π.χ. αμοιβή) είτε για άλλου είδους ανταμοιβή (π.χ. αναγνώριση). Θα εξακολουθεί, δε, να προσφέρει, αν νιώθει ότι τα ανταλλάγματα που λαμβάνει έχουν την ίδια τουλάχιστον ή και ακόμη μεγαλύτερη αξία από αυτά που, κατά τη γνώμη του, του παρέχει ο οργανισμός.

Η παραπάνω θεωρία αποτέλεσε τη βάση, ώστε στη συνέχεια οι March και Simon το 1958 να διατυπώσουν την ιδέα των «αμοιβαίων ανταλλαγμάτων» μεταξύ οργανισμού και εργαζομένων και να κάνουν την πρώτη υπαινικτική αναφορά στο ψυχολογικό συμβόλαιο.³⁶

Σημαντική επίσης θέση στην εξελικτική πορεία της έννοιας του Ψ.Σ. κατέχει και η συνεισφορά του Karl Menninger, ο οποίος στο βιβλίο του που περιγράφει τις τεχνικές της ψυχανάλυσης (κυρίως στο 2^ο κεφάλαιο του βιβλίου “Theory of psychoanalytic technique”, με τίτλο “The contract-The psychoanalytic situation as a two-party transaction”) εξετάζει τη δυναμική που αναπτύσσεται στη διμερή σχέση του ψυχαναλυτή με τον ασθενή του, την οποία αποκαλεί «συμβόλαιο» (“contract”) ή «συμφωνία» (“compact”) και τις δύο πλευρές «συμβαλλόμενους» (“contractee”).

Ο Menninger³⁷ αναφέρει για πρώτη φορά ότι εκτός από τα απτά στοιχεία (χρήματα, αγαθά, ειδικές υπηρεσίες) που περιλαμβάνουν τα συμβόλαια ανάμεσα σε δύο συμβαλλόμενες πλευρές, περιέχουν και την ανταλλαγή και μη απτών (intangibles) στοιχείων (π.χ. συντροφικότητα). Επίσης, αναφέρεται και στην αμοιβαία ικανοποίηση

³⁵ Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press., pp.57-59. https://archive.org/stream/in.ernet.dli.2015.190485/2015.190485.The-Functions-Of-The-Executive_djvu.txt

³⁶ Roehling, M.V. (1997). The origins and early development of the psychological contract construct. *Journal of Management History*, 3(2), pp. 204-217. <https://doi.org/10.1108/13552529710171993>

³⁷ Menninger, K. (1958). *Theory of psychoanalytic technique*. New York: Basic Books Inc, pp. 29-30.

των συμβαλλόμενων πλευρών ως προϋπόθεση απαραίτητη προκειμένου να εξακολουθεί να υφίσταται το μεταξύ των συμβαλλομένων συμβόλαιο.³⁸

Η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου απέκτησε σάρκα και οστά με το έργο των Argyris (1960)³⁹ και Levinson (1962)⁴⁰ καθώς ήταν οι πρώτοι που αναγνώρισαν ότι οι πεποιθήσεις των εργαζομένων για το είδος της εργασιακής τους σχέσης επηρεάζει τη συμπεριφορά τους στον χώρο της εργασίας τους.

Αναλυτικότερα, ο Chris Argyris είναι ο πρώτος που εξέτασε την εφαρμογή του ψυχολογικού συμβολαίου στον εργασιακό χώρο, εγκαινιάζοντας και τον όρο «ψυχολογικό εργασιακό συμβόλαιο» (Argyris, 1960:96). Στο έργο του, μέσα από τη μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς σε μια κατασκευαστική μονάδα, ο Argyris χρησιμοποιεί τον όρο «ψυχολογικό συμβόλαιο» για να δηλώσει τη σιωπηρή συμφωνία μεταξύ εργαζομένων και των άμεσων προϊσταμένων τους, που οδηγεί τους πρώτους σε υψηλή παραγωγικότητα και λιγότερα παράπονα με αντάλλαγμα την εξασφάλιση ικανοποιητικών αποδοχών και εργασιακής σταθερότητας (Argyris, 1960: 94-96). Έτσι, για τον Argyris (1960) το ψυχολογικό συμβόλαιο έχει την έννοια της ανταλλαγής συγκεκριμένων (οικονομικής κυρίως φύσεως) στοιχείων, μέσω του οποίου εξασφαλίζεται η ικανοποίηση των αναγκών αμοτέρων των συμβαλλομένων.⁴¹ Παρατηρεί, ακόμη, ότι όταν ο εργαζόμενος νιώθει πως η διοίκηση σέβεται το δικαίωμά του για προσωπική εξέλιξη και ανάπτυξη πρωτοβουλίας, τότε και ο ίδιος θα υποστηρίξει την ανάπτυξη του οργανισμού. Αντίθετα, αν ο οργανισμός δεν σέβεται την αυτονομία και την κουλτούρα των υπο-ομάδων των εργαζομένων, και την αμφισβητεί όταν δεν συμφωνεί με αυτή, θα προκαλέσει την μείωση του εργασιακού ενδιαφέροντος των εργαζομένων. Συνεπώς, είναι θεμιτό περιστασιακά τόσο ο εργαζόμενος όσο και ο εργοδότης να παραβλέπουν ηθελήμένα τις μη αποδεκτές συμπεριφορές (ο ένας του

³⁸ Ibid., p.21

³⁹ Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood Illinois. The Dorsey Press, Inc.

⁴⁰ Levinson, H. (1962). *Organizational Diagnosis*. Harvard University Press, Cambridge, Ma., όπ.αναφ. στη Rousseau (1998). ό.π., σελ. 667-668.

⁴¹ Coyle-Shapiro, J. A-M. & Parzefall, M. (2008) Psychological contracts. In: Cooper, C. L. & Barling, J. (eds.), *The SAGE handbook of organizational behavior I*, pp. 17-34. SAGE Publications. Available at: [http://eprints.lse.ac.uk/26866/1/Psychological_contracts_\(LSERO\).pdf](http://eprints.lse.ac.uk/26866/1/Psychological_contracts_(LSERO).pdf)

άλλου), προκειμένου να διασωθεί η μεταξύ τους συνεργασία.⁴² Ο Argyris είναι εκείνος που πρώτος κατανόησε τη σημασία του Ψυχολογικού Συμβολαίου αλλά δεν προχώρησε σε ενδελεχή ανάλυση του όρου ούτε βέβαια σε αντίστοιχη εμπειρική έρευνα.⁴³

Στη συνέχεια, το 1962 οι Levinson, Price, Munden, Mandl, και Solley, δίνουν μια σημαντική ώθηση στη μελέτη του Ψυχολογικού Συμβολαίου, καθώς παρουσιάζουν λεπτομερέστερα περισσότερες πτυχές του και μάλιστα αφιερώνουν ολόκληρο το βιβλίο τους («Men, Management, and Mental Health», 1962) σε αυτό. Αναλυτικότερα, μέσα από 874 συνεντεύξεις εργαζομένων σε ένα οργανισμό κοινής ωφέλειας, παρατήρησαν ότι οι εργαζόμενοι αναφέρονταν στη δουλειά τους μιλώντας για προσδοκίες τις οποίες θεωρούσαν ότι ο οργανισμός ήταν κατά κάποιο τρόπο υποχρεωμένος να εκπληρώσει. Έτσι λοιπόν, όρισαν το Ψυχολογικό Συμβόλαιο ως τις αμοιβαίες προσδοκίες που τρέφει κάθε ένα από τα συμβαλλόμενα μέρη (εργαζόμενος και εργοδότης) οι οποίες επηρεάζουν καθοριστικά τη σχέση των συμβαλλομένων⁴⁴. Οι Levinson et al.(1962)⁴⁵ θεωρούν ότι οι προσδοκίες αποτελούν τα «συστατικά» του Ψυχολογικού Συμβολαίου και έχουν τα εξής χαρακτηριστικά: α) είναι σε μεγάλο βαθμό υπόρρητες και β) προηγούνται της σχέσης μεταξύ εργαζόμενου-εργοδότη. Οι προσδοκίες του εργαζόμενου μπορεί να είναι λιγότερο ρητές (π.χ. υποστήριξη) ή πιο σαφείς (π.χ. εργασιακές σχέσεις, εργασιακή ασφάλεια, οικονομική επιβράβευση κ.ά.), ενώ από την πλευρά του εργοδότη οι προσδοκίες μπορεί να προκύπτουν από το εσωτερικό περιβάλλον του (π.χ. οι επικρατούσες συνθήκες λειτουργίας, η πολιτική, οι αξίες, οι ρητές δηλώσεις στις συναντήσεις, ο τρόπος αξιολόγησης της επίδοσης των εργαζομένων κλπ).⁴⁶ Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι οι Levinson et al. παρατήρησαν ότι τα Ψυχολογικά Συμβόλαια έχουν έναν δυναμικό χαρακτήρα καθώς μπορεί να εξελιχθούν ή και να αλλάξουν όταν αλλάζουν οι ανάγκες των ατόμων ή του οργανισμού.

⁴² Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford University Press. p.10.

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Roehling, M.V. (1997), p.207.

⁴⁵ Ibid., p. 208.

⁴⁶ Ibid.

Επόμενο ορόσημο στην έρευνα για το Ψυχολογικό Συμβόλαιο αποτελεί το έργο του Schein.⁴⁷ Το 1965 ο Schein έστρεψε το ενδιαφέρον στη σημασία που έχει το Ψυχολογικό Συμβόλαιο για την κατανόηση και τη διαχείριση της συμπεριφοράς στους οργανισμούς και τις εργασιακές σχέσεις. Για τον Schein, το Ψυχολογικό Συμβόλαιο βρίσκεται σε διαρκή διαπραγμάτευση ανάμεσα στον εργαζόμενο και τον οργανισμό, συμφωνεί δηλαδή ως προς τον δυναμικό χαρακτήρα της έννοιας που παρατήρησαν οι Levinson et al. (1962), διαφωνεί όμως ως προς το ότι δεν θεωρεί ότι η διαδικασία ανταλλαγμάτων και διαπραγμάτευσης μεταξύ των δύο πλευρών είναι επίπονη και αβέβαιη (γιατί κάθε πλευρά επιχειρώντας την ικανοποίηση των δικών της αναγκών εμποδίζει και ανταγωνίζεται την προσπάθεια της άλλης πλευράς). Βλέπει δηλαδή την όλη διαπραγμάτευση ως μια ομαλή διαδικασία η οποία οδηγεί σταδιακά μέσα από τη συνεχιζόμενη αμοιβαία επιρροή που ασκεί η μία πλευρά στην άλλη, καθιστώντας το ψυχολογικό συμβόλαιο εύπλαστο⁴⁸. Θεωρεί ότι το Ψ.Σ. του ατόμου διαμορφώνεται από τις εσωτερικές του ανάγκες, την εμπειρία των άλλων και τη δική του και άλλους παράγοντες⁴⁹. Ο Schein εστιάζει στα αποτελέσματα που επιφέρει α)η αντιστοιχία (matching) των προσδοκιών που διατηρεί ο εργαζόμενος με εκείνες που έχει ο οργανισμός (τόσο εργαζόμενος όσο και ο οργανισμός αναμένουν/προσδοκούν ο ένας από τον άλλο ένα όφελος για το οποίο θα προσφέρουν κάποιο αντάλλαγμα) και β)η εκπλήρωση αυτών των προσδοκιών στην πράξη. Συμπεραίνει μάλιστα ότι από τα δύο αυτά στοιχεία θα προκύψουν θετικά αποτελέσματα στη σχέση μεταξύ εργαζομένου και οργανισμού, όπως η αποδοτικότητα του εργαζομένου, η εργασιακή του δέσμευση, η αφοσίωση, η εργασιακή ικανοποίηση κ.ά. Η αλλαγή που εισηγείται ο Schein στην έρευνα του συγκεκριμένου πεδίου είναι ότι στρέφεται και στην μελέτη του Ψ.Σ. από την πλευρά του οργανισμού και κατευθύνει τη συζήτηση και την έρευνα στον ρόλο της οργανωσιακής κουλτούρας (αναφέρεται για παράδειγμα στις θεωρίες X και Y) και των άμεσα προϊστάμενων (line managers) στις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και οργανισμού.

⁴⁷ Schein, E. H. (1965). *Organizational Psychology*. Engelwood Cliffs, NJ, 1965, 1970, 1980, pp22-24, 98-99.

⁴⁸ Ibid., p.99.

⁴⁹ Ibid., p.24

Οι προηγούμενες θεωρητικές προσεγγίσεις, όπως παρατηρούν οι Conway και Briner (2009:76),⁵⁰ δεν κατάφεραν να κινητοποιήσουν το γενικότερο ερευνητικό ενδιαφέρον. Με εξαίρεση τις έρευνες του Chris Argyris καθώς και τις έρευνες των Levinson και των συνεργατών του, οι μόνοι ερευνητές που ασχολήθηκαν με την μελέτη του Ψυχολογικού Συμβολαίου στο πεδίο των εργασιακών σχέσεων, κατά την επονομαζόμενη ως «προ-Rousseau περίοδο», δηλαδή το διάστημα 1958-1988, είναι οι Kotter (1973) και Portwood και Miller (1976). Όλο αυτό το διάστημα της πρώτης φάσης στην ανάπτυξη της περιεχομένου του, το Ψ.Σ. μελετήθηκε στο πεδίο της επαγγελματικής συμβουλευτικής (career counseling), της στρατολόγησης αποφοίτων (graduate recruitment), της οργανωσιακής συμβουλευτικής (organizational consulting) και χρησιμοποιήθηκε κυρίως για την κατανόηση της σχέσης δασκάλου-μαθητή και όχι των εργασιακών σχέσεων.

Οι λόγοι στους οποίους αποδίδεται αυτή η κατεύθυνση της έρευνας είναι, σύμφωνα με τους Conway και Briner (2009)⁵¹, οι εξής: α) η έλλειψη ακριβούς περιγραφής της έννοιας του Ψ.Σ. από τους ερευνητές και η αποτυχία τους να καθορίσουν ποιες πεποιθήσεις απαρτίζουν το Ψ.Σ. (π.χ. προσδοκίες, υποχρεώσεις, ανάγκες), β) η οργανωσιακή έρευνα την εποχή εκείνη είχε εστιάσει στα επιτεύγματα της γνωστικής θεωρίας, και η δημοφιλία της έννοιας των «αναγκών» και υποσυνείδητων διαδικασιών είχε μειωθεί και τέλος γ) η μεγάλη ομοιότητα των μηχανισμών που κινητοποιούν το Ψ.Σ. (π.χ. αντιστοιχία προσδοκιών, παρεμπόδιση ή ικανοποίηση των αναγκών) με πιο δημοφιλείς και περισσότερο μελετημένες θεωρίες ικανοποίησης των αναγκών λειτούργησε ανασταλτικά για την έρευνα στο πεδίο του Ψ.Σ.

2.1.2 Δεύτερη Φάση: Η περίοδος ανανέωσης της έρευνας του Ψ.Σ. από τη Rousseau.

Με το έργο της Denise Rousseau⁵² σηματοδοτείται η μετάβαση από την πρώτη στη σύγχρονη έρευνα και η αναζωογόνηση του ενδιαφέροντος για τη μελέτη του Ψ.Σ. στο πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων, καθόρισε εκ νέου την έννοια του Ψ.Σ., εισήγαγε νέες έννοιες όπως «ρήξη» (breach) και «παραβίαση» (violation) του Ψ.Σ., οργάνωσε το

⁵⁰ Conway & Briner (2009), ό.π., σελ.76.

⁵¹ Ibid., σελ. 77.

⁵² Rousseau, D.M. (1989), ό.π., σελ. 121-139.

περιεχόμενο της έννοιας (με την εισαγωγή των όρων «σχεσιακός/relational» και «συναλλακτικός/transactional»⁵³ και ανέπτυξε έγκυρα εργαλεία^{54,55} για την μέτρηση του Ψ.Σ.

Αναλυτικότερα, η Rousseau συνεισέφερε στην έρευνα του Ψ.Σ. εισάγοντας δύο πολύ σημαντικές καινοτομίες. Κατ' αρχάς, προσδιόρισε το Ψ.Σ. ως το σύνολο των πεποιθήσεων ενός ατόμου σχετικά με τις υποσχέσεις και υποχρεώσεις που ανταλλάσσουν τα εμπλεκόμενα μέρη σε μια σχέση. Στο πεδίο των εργασιακών σχέσεων, τα μέρη αυτά είναι αφενός ο εργαζόμενος και αφετέρου ο οργανισμός/εργοδότης. Με τον ορισμό αυτό η Rousseau καινοτομεί σε σχέση με τις προηγούμενες εργασίες ως προς το γεγονός ότι οι πεποιθήσεις εκπορεύονται από τις υποσχέσεις που δίνονται είτε σαφώς (προφορικές ή γραπτές συμφωνίες) είτε εμμέσως (που προκύπτουν από τον τρόπο που ερμηνεύει ο εργαζόμενος την επαναλαμβανόμενη συμπεριφορά του εργοδότη του). Στους μέχρι τότε ορισμούς του Ψ.Σ. από τον Schein (1965) και τον Levinson et al. (1962), όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, εστίαζαν στις απόψεις και των δύο πλευρών (εργαζόμενος και εργοδότης). Χάρη σε αυτή την ερμηνεία, το Ψ.Σ. μπορεί να υποβληθεί σε ποσοτικές μετρήσεις μέσω ερωτηματολογίων, κάτι που δεν ήταν εφικτό όσο το Ψ.Σ. θεωρούνταν αποτέλεσμα μη συνειδητών διαδικασιών.⁵⁶

Η δεύτερη καινοτομία της Rousseau αφορά την εισαγωγή της έννοιας της «παραβίασης»⁵⁷ του Ψ.Σ., για να αποδώσει την αποτυχία ενός οργανισμού να ανταποκριθεί στις προσδοκίες του εργαζομένου. Η εισαγωγή της έννοιας της «παραβίασης», η πληρότητα και η σαφήνεια της εννοιολόγησής της, την κατέστησαν

⁵³ Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389–400.
<https://doi.org/10.1002/job.4030110506>

⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ Rousseau, D. M. (2000). *Psychological contract inventory* (No. 2000-02). Technical report.
<https://www.cmu.edu/tepper/faculty-and-research/assets/docs/psychological-contract-inventory-2008.pdf>

⁵⁶ Conway & Briner (2009), ό.π., σ. 78

⁵⁷ Αργότερα και ο όρος «παραβίαση/violation» αντικαταστάθηκε από τον όρο «διάρρηξη/breach» που εισήγαγαν οι Morrison and Robinson (1997), προτείνοντας τη χρήση του πρώτου όρου για την απόδοση των συναισθηματικών αντιδράσεων που επιφέρει η διάρρηξη του Ψ.Σ. και πλέον η χρήση των όρων αυτών έχει ευρέως καθιερωθεί.

πολύ πιο κατανοητή, μετρήσιμη και πιο κατάλληλη για τη διερεύνηση των αποτελεσμάτων του Ψ.Σ., σε σύγκριση με τους προϋπάρχοντες πιο ασαφείς και σύνθετους όρους «ανάγκες», «αντιστοίχιση αναγκών» και «παρεμπόδιση των αναγκών». Η έρευνα πήρε έκτοτε άλλη διάσταση, καθώς η παραβίαση του Ψ.Σ. επέτρεψε τον παραλληλισμό με την αθέτηση των τυπικών συμβολαίων και άνοιξε τους ορίζοντες της έρευνας σε πολλές κατευθύνσεις.

Πέρα από τα παραπάνω, η Rousseau επέφερε σημαντική αλλαγή επισημαίνοντας ότι η έννοια του Ψ.Σ. πρέπει να εξεταστεί από την πλευρά του ατόμου, προκειμένου να άρει τα προβλήματα που εγείρονταν από τον πολυσύνθετο, πολυπαραγοντικό και άρα προβληματικό χαρακτήρα που απαιτεί η θεώρηση του οργανισμού με ανθρωπομορφικές ιδιότητες. Για παράδειγμα είναι ασαφές το ερώτημα «πώς ένας Οργανισμός διαμορφώνει τις «πεποιθήσεις» του», αφού ο οργανισμός εκπροσωπείται από περισσότερα του ενός άτομα. Κατά συνέπεια, η έρευνα εστιάστηκε σε δύο κατευθύνσεις: α)το περιεχόμενο και β)την παραβίαση του Ψ.Σ.

2.2 Εννοιολογικός προσδιορισμός του Ψυχολογικού Συμβολαίου (Ψ.Σ.)

2.2.1 Τα γραπτά και προφορικά συμβόλαια. Στη χώρα μας το νομικό πλαίσιο που ρυθμίζει τις υποχρεώσεις του εργοδότη προς τον εργαζόμενο σε ό,τι αφορά την υπογραφή γραπτής σύμβασης εργασίας, διαμορφώνεται επί τη βάση του Π.Δ. 156 (ΦΕΚ Α' 102/05.07.1994). Σε αυτό το νομοθέτημα, που είναι αποτέλεσμα της υποχρέωσης της χώρας μας να εναρμονίσει την εργατική της νομοθεσία προς όσα ορίζονται στην Οδηγία 91/533/ΕΟΚ του Συμβουλίου της 14ης Οκτωβρίου 1991, ορίζεται πως ο εργοδότης οφείλει να ενημερώνει γραπτώς τους εργαζομένους τους για τα «ουσιώδη στοιχεία της εργασιακής τους σχέσεως, που θα τους διευκόλυναν να γνωρίζουν: α)«για ποιον εργάζονται», β) «πού εργάζονται» και γ) «σύμφωνα με ποιες βασικές συνθήκες», όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στην ιστοσελίδα του Υπουργείου Εργασίας.⁵⁸

Ωστόσο, μια υποκειμενική χροιά υπάρχει σε όλα τα συμβόλαια, όχι μόνο τα προφορικά αλλά και τα γραπτά, ιδιαίτερα όταν οι υπάλληλοι έχουν μακρά παρουσία σε έναν οργανισμό. Υποστηρίζεται δε, ότι ακόμα κι αν πρόκειται για γραπτό συμβόλαιο

⁵⁸ <https://ypergasias.gov.gr/ergasiakes-scheseis/atomikes-ergasiakes-sxeseis/symvasi-exartimenis-ergasias/>

είναι απίθανο να είναι με τέτοια πληρότητα και προβλεπτικότητα διαμορφωμένο, ώστε να προβλέπει τις συνθήκες τις εργασιακής σχέσης στον οργανισμό για τα επόμενα 30 χρόνια που πρόκειται να απασχοληθεί ένας εργαζόμενος. Αλλά ακόμη και στην περίπτωση που θα απαιτηθεί η τροποποίηση και επικαιροποίηση μιας εργασιακής σύμβασης, η ισορροπία ανάμεσα στα συμβαλλόμενα μέρη θα είναι δυνατό να επιτευχθεί, αν έχει προηγηθεί η αμοιβαιότητα μέσω του Ψ.Σ.⁵⁹

2.2.2 Ψυχολογικό Συμβόλαιο. Εκτός από το τυπικό εργασιακό συμβόλαιο, την σύμβαση εργασίας, που υπογράφεται ανάμεσα στον εργοδότη και τον εργαζόμενο κατά την πρόσληψη του πρώτου, ένα άλλο ιδιαίτερο συμβόλαιο συνάπτεται μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη και αποτελεί θεμέλιο των εργασιακών σχέσεων: πρόκειται για το Ψυχολογικό Συμβόλαιο. Με τον όρο αυτό αναφερόμαστε στις πεποιθήσεις που διατηρεί ένας εργαζόμενος όταν βρίσκεται σε μια σχέση αμοιβαίας ανταλλαγής. Πιο συγκεκριμένα ένας εργαζόμενος έχει διαμορφώσει ένα ατομικό σύστημα πεποιθήσεων, σύμφωνα με το οποίο ο ίδιος από την μια πλευρά και ο εργοδότης (ή ο οργανισμός γενικότερα) από την άλλη πλευρά συνδέονται με μια σχέση υπόσχεσης και υποχρέωσης που δίνει ο ένας στον άλλο ως αντάλλαγμα.⁶⁰

Κοινό χαρακτηριστικό και των δύο συμβολαίων, γραπτού και ψυχολογικού, είναι ότι αποτελούν εγγενές γνώρισμα κάθε εργασιακής σχέσης, ωστόσο διαφέρουν στα ακόλουθα σημεία: α) ως προς τον χρόνο που κάνει την εμφάνισή του το κάθε συμβόλαιο (σημείο έναρξης του τυπικού συμβολαίου είναι η πρόσληψη ενώ του Ψ.Σ. η διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων εργαζομένων), β) ως προς το περιεχόμενο, το τυπικό είναι γραπτό και αρκετά εναργές, ενώ το ψυχολογικό άγραφο, σε μεγάλο βαθμό υποκειμενικότητας και επιδέχεται διαφορετική ερμηνεία και γ) ως προς την κοινή αποδοχή τους από τις δύο πλευρές, το τυπικό υπογράφεται και γι' αυτό γίνεται ανεπιφύλακτα αποδεκτό από τους δύο συμβαλλόμενους, ενώ το ψυχολογικό περιλαμβάνει ατομικές αντιλήψεις και προσδοκίες, που δεν είναι πλήρως αποδεκτά από

⁵⁹ Rousseau (1998), ό.π., σ.122-123

⁶⁰ Ibid.

τις δύο συμβαλλόμενες πλευρές⁶¹. Το Ψ.Σ. δεν υποκαθιστά το τυπικό συμβόλαιο αλλά λειτουργεί συμπληρωματικά ως προς αυτό.

Συνεπώς, για την οριοθέτηση της έννοιας του Ψυχολογικού Συμβολαίου (Ψ.Σ.) και τη διατύπωση ενός λειτουργικού ορισμού υπό το πρίσμα του οποίου θα διεξαχθεί η παρούσα έρευνα είναι η ακόλουθη:

Ψυχολογικό Συμβόλαιο είναι το σύνολο των πεποιθήσεων που διατηρούν τα εμπλεκόμενα μέρη σε μια εργασιακή σχέση (εργαζόμενος-εργοδότης), για τις αμοιβαίες προσδοκίες που έχει η κάθε πλευρά για την άλλη. Πρόκειται δηλαδή για εκείνο που ο εργαζόμενος, για παράδειγμα, περιμένει να λάβει από τον εργοδότη του κι εκείνο που πιστεύει ότι θα προσφέρει ο ίδιος ως αντάλλαγμα.⁶²

Σύμφωνα με τη Rousseau (1990),⁶³ οι πεποιθήσεις του ατόμου μετατρέπονται σε συνιστώσες του ψυχολογικού συμβολαίου όταν εμπεριέχουν το στοιχείο της υπόσχεσης και της αμοιβαιότητας (π.χ. υψηλή αμοιβή και εργασιακή ασφάλεια ως αντάλλαγμα για τη σκληρή δουλειά, την αφοσίωση κ.ά.). Συνεπώς, ο παραπάνω ορισμός περιλαμβάνει τη διάσταση των προσδοκιών που τρέφει η μια πλευρά από την άλλη, αλλά ταυτόχρονα απαιτείται να υπάρχει και ο χαρακτήρας του ανταλλάγματος για κάποια προσφερόμενη πράξη.

Δεν είναι, ωστόσο, απαραίτητο οι υποσχέσεις να έχουν δοθεί ρητά, καθώς η μια πλευρά μπορεί να προβλέπει τη στάση της άλλης, λαμβάνοντας υπόψη την προηγούμενη μεταξύ τους αλληλεπίδραση ή παρατηρώντας τη συμπεριφορά προς τους άλλους. Η διαμόρφωση των προσδοκιών του ατόμου μπορεί να γίνεται είτε μέσα από την αλληλεπίδρασή του με τον οργανισμό είτε παρατηρώντας τους άλλους είτε μέσα από τις πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζει ο οργανισμός.⁶⁴

2.2.3. Τα είδη του Ψ.Σ. Ήδη από τις πρώτες προσεγγίσεις του Ψ.Σ., οι μελετητές (Menninger, 1958; Levinson et al., 1962) είχαν ασχοληθεί με τη διαφορά μεταξύ περιεχομένου και διαδικασιών διαμόρφωσης του Ψ.Σ., δηλαδή τι είναι εκείνο που

⁶¹ Χυτήρης, Λ.Σ. (2017). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. 4^η έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου, σελ.143-144

⁶² Willems, I., Janvier, R., & Henderickx, E. (2004). The unique nature of psychological contracts in the public sector: An exploration. In *EGPA Annual Conference, Ljubljana (Slovenia)*. https://steunpuntbov.be/rapport/s0306008_egpa.pdf

⁶³ Rousseau, D. M. (1990), ό.π.

⁶⁴ Rousseau, D.M. & Greller, M.M. (1994), Human resource practices: Administrative contract makers. *Human Resource Management*, 33, 385-401. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330308>

ανταλλάσσουν τα δύο μέρη του συμβολαίου αλλά και πώς ρυθμίζεται ή καταρρέει αυτό το συμβόλαιο. Η διάκριση αυτή αποτέλεσε τη βάση για την οργάνωση της έρευνας στο πεδίο του Ψ.Σ., κυρίως όμως για την εξερεύνηση των όρων που περιλαμβάνονται στα συμβόλαια αυτά και τη συμπεριφορά που πρέπει να επιδεικνύουν τα άτομα προκειμένου να τηρούν και να εκπληρώνουν τους όρους των ψυχολογικών συμβολαίων.⁶⁵

Όπως είδαμε ο όρος «ψυχολογικό συμβόλαιο» χρησιμοποιείται για να περιγράψει τα όσα ο εργαζόμενος νιώθει ότι οφείλει να προσφέρει στον οργανισμό και όσα ο οργανισμός πρέπει να του προσφέρει ως αντάλλαγμα. Και επειδή το Ψ.Σ. έχει υποκειμενικό χαρακτήρα, το περιεχόμενό του δεν αφορά τις πραγματικές ανταλλαγές αλλά τις πεποιθήσεις του εργαζομένου για υπόρρητες ή σαφείς υποσχέσεις σχετικά με το τι προσφέρει (τη συνεισφορά του) και τι λαμβάνει (τα κίνητρα) από τον οργανισμό.

Για το περιεχόμενο, λοιπόν, του Ψ.Σ. θα πρέπει να αναζητηθούν απαντήσεις στις ακόλουθες δύο ερωτήσεις: α) Τι ακριβώς είναι εκείνο που ανταλλάσσουν τα δύο μέρη; Μπορεί να συνταχθεί ένας «κατάλογος» των ανταλλαγμάτων τους; β) Ποια σχέση συνδέει τη διάθεση προσφοράς του εργαζομένου και των κινήτρων του οργανισμού.⁶⁶

Οι έρευνες που διεξήχθησαν προκειμένου να απαντηθεί το πρώτο ερώτημα και να συγκεντρωθούν τα στοιχεία περιεχομένου των ψυχολογικών συμβολαίων κατέληξαν σε μια ομαδοποίηση των ευρημάτων, τα οποία εντάχθηκαν σε δύο διαφορετικές κατηγορίες: το «συναλλακτικό» (transactional) και το «σχεσιακό» (relational) συμβόλαιο.⁶⁷ Σύμφωνα με την Rousseau (1990) οι δύο αυτοί χαρακτηρισμοί του Ψ.Σ. (συναλλακτικό «transactional» και σχεσιακό «relational») αποτελούν τα δύο άκρα ενός συνεχούς, οπότε ένα Ψ.Σ. μπορεί να λαμβάνει περισσότερο τα χαρακτηριστικά της μιας διάστασης και λιγότερο της άλλης, χωρίς να ταυτίζεται απόλυτα με τα δύο άκρα. Αναλυτικότερα, τα «συναλλακτικά» συμβόλαια, περιγράφουν εργασιακές σχέσεις που χαρακτηρίζονται από ειδικούς, σαφείς όρους (κυρίως οικονομικούς, που αφορούν την αμοιβή), διαρκούν για λίγο χρόνο (π.χ. στην εποχιακή εργασία, εργασιακή εμπειρία 2-3 χρόνια), περιορισμένη προσωπική εμπλοκή με την εργασία (π.χ. μειωμένο ωράριο ή και μειωμένη

⁶⁵ Conway, N., & Briner, R. B. (2009), ό.π., σελ.85.

⁶⁶ Ibid.

⁶⁷ Η διάκριση αυτή έχει τις βάσεις της αφενός στην εργασία του νομικού επιστήμονα Macneil (1974) και αφετέρου στη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής του Blau (1964).

συναισθηματική εμπλοκή), χωρίς ευελιξία (για οποιαδήποτε αλλαγή απαιτείται επαναδιαπραγμάτευση των όρων της σύμβασης εργασίας) και προδιαγεγραμμένες συνθήκες με ξεκάθαρες υποχρεώσεις (π.χ. συλλογικές συμβάσεις).⁶⁸ Οι νέοι στην ηλικία εργαζόμενοι τείνουν να σχηματίζουν αυτού του είδους τα συμβόλαια περισσότερο από τους μεγαλύτερους στην ηλικία εργαζόμενους, καθώς είναι έτοιμοι να αποδεχτούν την εργασιακή ανασφάλεια στα πλαίσια της ανάπτυξης της καριέρας τους.⁶⁹

Από την άλλη πλευρά, τα «σχεσιακά» συμβόλαια περιλαμβάνουν «συμφωνίες» με ανοικτό και ακαθόριστο χρονικό ορίζοντα, έχουν όρους δυναμικούς και ευέλικτους, υποκειμενικούς (δύσκολα γίνονται κατανοητοί από έναν τρίτο), επεκτείνονται μεν σε οικονομικά ανταλλάγματα αλλά και στη συναισθηματική εμπλοκή των συμβαλλόμενων (π.χ. υποστήριξη και ενδιαφέρον του εργοδότη για την ισορροπία εργασίας-προσωπικής ζωής του εργαζόμενου/work-life balance), δηλώνουν ενδιαφέρον για την ανάπτυξη του εργαζόμενου και γενικά αντανακλούν το αμοιβαίο ενδιαφέρον για την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων και την συνέχιση μιας μακροπρόθεσμης σχέσης.⁷⁰ Η αφοσίωση, η δέσμευση και η σταθερότητα στις σχέσεις των αντισυμβαλλομένων είναι τα βασικά χαρακτηριστικά των συμπεριφορών που αναπτύσσονται σε οργανισμούς με τέτοια «σχεσιακά» ψυχολογικά συμβόλαια.

Στη συνέχεια, η Rousseau (1995) εμπλούτισε την τυπολογία με τα «ισορροπημένα» και τα «μεταβατικά» συμβόλαια. Τα «ισορροπημένα» συνδυάζουν οικονομικά/υλικά και κοινωνικά/συμβολικά στοιχεία, έχουν ανοικτό χρονικό ορίζοντα και αμοιβαίο ενδιαφέρον (οπότε προσιδιάζουν στα σχεσιακά) ή έχουν απαιτήσεις απόδοσης ή ξεκάθαρους όρους (οπότε προσεγγίζουν τα συναλλακτικά συμβόλαια). Τα μεταβατικά συμβόλαια εμφανίζονται όταν επέρχεται ρήξη στην εργασιακή σχέση ή όταν απουσιάζει κάποια στέρεα βάση π.χ. σε περιπτώσεις οργανωσιακής αλλαγής, συγχωνεύσεων, και γενικότερα αποτελούν δείκτη ότι έχει πληγεί η εμπιστοσύνη και η δέσμευση μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού.⁷¹

⁶⁸ Rousseau, D. (1995), ό.π., σελ. 91.

⁶⁹ Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of management perspectives*, 10(4), 8-16. <https://doi.org/10.5465/ame.1996.3145315>

⁷⁰ Χυτήρης, Α. (2017), ό.π., σελ. 153.

⁷¹ Rousseau, D. M. (1995), ό.π., σελ. 97-99.

Ο λόγος για τον οποίο έχει σημασία η διάκριση ανάμεσα σε σχεσιακά και συναλλακτικά συμβόλαια απαντήθηκε από τη Rousseau το 1990, η οποία με εμπειρικά δεδομένα διαπίστωσε ότι οι σχεσιακού ή συναλλακτικού τύπου υποχρεώσεις ενός εργοδότη σχετίζονται με τις αντίστοιχες ιδίου τύπου υποχρεώσεις του εργαζόμενου (π.χ. η εργασιακή ασφάλεια σε αντάλλαγμα για την αφοσίωση του εργαζόμενου στον οργανισμό -σχεσιακός τύπος- και η υψηλή αμοιβή ως αντάλλαγμα για την υψηλή απόδοση του εργαζόμενου -συναλλακτικός τύπος).⁷² Συνεπώς, ο τύπος του Ψ.Σ. μπορεί να καθορίσει το είδος των πιθανών ανταλλαγών μεταξύ εργαζομένων και οργανισμού.

2.2.4 Η πορεία διαμόρφωσης του Ψ.Σ. Σύμφωνα με την Rousseau,⁷³ για την ερμηνεία της πορείας διαμόρφωσης του Ψ.Σ. απαραίτητα συστατικά είναι:

α) Τα «σχήματα» ή διανοητικά μοντέλα που έχει διαμορφώσει το άτομο για την εργασία γενικά (πριν ακόμη εισαχθεί στο συγκεκριμένο εργασιακό χώρο). Τα διανοητικά αυτά μοντέλα διαμορφώνονται από νωρίς στη ζωή του ατόμου, όταν αναπτύσσουν τις γενικές αξίες για την αμοιβαιότητα και την σκληρή δουλειά. Η οικογένεια, το σχολείο, ο κοινωνικός περίγυρος και οι άλλοι εργαζόμενοι ασκούν καταλυτική επίδραση στον σχηματισμό αυτών των αξιών.⁷⁴ Προτού, δηλαδή, το άτομο αποκτήσει καν την πρώτη του εργασιακή εμπειρία, έχει ήδη σχηματίσει μια εικόνα για το τι πρέπει να προσφέρει και τι να λάβει από τον οργανισμό. Τα σχήματα διάγουν μια περίοδο διαμόρφωσης μέχρι που οι εμπειρίες των ατόμων να έρθουν σε συμφωνία με τις πεποιθήσεις του ατόμου. Από τη στιγμή όμως που θα παγιωθεί ένα σχήμα, γίνεται εξαιρετικά ανθεκτικό και αντιστέκεται στην αλλαγή. Κάθε φορά δηλαδή, που το άτομο θα έρχεται αντιμέτωπο με μία κατάσταση ή μια πληροφορία που δεν ταιριάζει ή και είναι αντίθετη προς το σχήμα

⁷² Rousseau, D. M. (1990). Ό.π.

⁷³ Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(4), 511-541, pp. 511 <https://doi.org/10.1348/096317901167505>

⁷⁴ Morrison, E.W. & Robinson, S.L. (2004). The employment relationship from two sides: Incongruence in employees' and employers' perceptions of obligations, in J.A.-M. Coyle-Shapiro, L.M. Shore, M.S. Taylor and L.E. Tetrick (eds) *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*. Oxford: Oxford University Press, pp. 161–180. Ό.π.αναφ. στο Coyle-Shapiro, J.A.-M. & Kessler, I. (2002). Reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and Employer perspectives, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (1): 1–18. <https://doi.org/10.1080/13594320143000852>

που έχει διαμορφώσει εκ των προτέρων για αυτή την κατάσταση, θα επιχειρεί να προσαρμόσει τα νέα δεδομένα στο υπάρχον σχήμα, αντί να τροποποιήσει ή αλλάξει το σχήμα. Αυτή η αλλαγή ή τροποποίηση του σχήματος προϋποθέτει και απαιτεί έναν ισχυρό κλονισμό, μία ισχυρή ρήξη του σχήματος.

β) Οι υποσχέσεις που ανταλλάσσονται τυπικά ή άτυπα στα πλαίσια της εργασίας ανάμεσα στα συμβαλλόμενα μέρη και

γ) Ο βαθμός αμοιβαιότητας μεταξύ των δύο πλευρών.

Προκειμένου, λοιπόν, να κινητοποιηθεί η διαδικασία διαμόρφωσης του Ψ.Σ. εντός του χώρου της συγκεκριμένης εργασίας του ατόμου, επενεργούν: α) οι εμπειρίες που είχε το άτομο πριν την ένταξή του στον εργασιακό χώρο (π.χ. γενικές αντιλήψεις για την εργασία, για το επάγγελμα και πληροφορίες για τον οργανισμό/εργοδότη), β) οι πρακτικές που εφαρμόζονται στο στάδιο της προσέλευσης προσωπικού (οι αμοιβαίες υποσχέσεις εργαζόμενου-εργοδότη) και γ) η αρχική -κατά την είσοδό του στην εργασιακή θέση- κοινωνική αλληλεπίδραση (δηλ. η λήψη και επεξεργασία νέων πληροφοριών από το εργασιακό περιβάλλον -π.χ. τους συναδέλφους- σε ό,τι αφορά την εργασιακή σχέση και τις αμοιβαίες υποσχέσεις των δύο πλευρών).

2.2.5 Παράγοντες διαμόρφωσης του Ψυχολογικού Συμβολαίου. Προκειμένου να καταστεί κατανοητό το Ψ.Σ. είναι απαραίτητο να περιγραφεί το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί, οι παράγοντες που το επηρεάζουν και τα αποτελέσματά του.

Οι Guest και Conway (2002)⁷⁵ περιγράφουν ένα μοντέλο ατομικών και οργανωσιακών παραγόντων, που συνιστούν το πλαίσιο διαμόρφωσης του Ψ.Σ., και το συμπληρώνουν με τα αποτελέσματα της εκπλήρωσης ή όχι του Ψ.Σ.

Αναλυτικότερα, στα ατομικά χαρακτηριστικά περιλαμβάνονται η ηλικία, το φύλο, η εκπαίδευση, η συνδικαλιστική δράση του εργαζομένου (συμμετοχή σε σωματείο εργαζομένων), η θέση του στην ιεραρχία, ο τύπος της εργασίας, το ωράριο εργασίας, το είδος της σύμβασης εργασίας, η οικογενειακή κατάσταση, ο αριθμός των παιδιών, η εθνικότητα, η προϋπηρεσία στον οργανισμό, το εισόδημα και η αναπηρία. Οι διαφορές

⁷⁵ Guest, D. & Conway, N. (2002). *Pressure at Work and the psychological contract. Research report*. London: Chartered Institute of Personnel and Development. Όπ.αναφ. στο Willems, et al. (2004). ό.π., σελ. 4-5.

από άτομο σε άτομο επηρεάζουν τις επιλογές του καθενός και τον τρόπο που συνάπτουν τους όρους του Ψ.Σ.⁷⁶

Στους οργανωσιακούς παράγοντες περιλαμβάνονται ο τομέας στον οποίο βρίσκεται η εργασία, το μέγεθος του οργανισμού και των εγκαταστάσεων και η τοποθεσία του. Ιδιαίτερα οι άνθρωποι που εκπροσωπούν τον οργανισμό, όπως για παράδειγμα κυρίως οι άμεσοι προϊστάμενοι, μπορεί να δράσουν καταλυτικά (επιδρώντας θετικά ή αρνητικά στο Ψ.Σ.) διαμεσολαβώντας διευκολυντικά στην επικοινωνία με τον οργανισμό ή υπερβάλλοντας, οπότε και οδηγούν σε ρήξη του Ψ.Σ.⁷⁷ Επίσης, η πολιτική που ακολουθείται από τον οργανισμό για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και οι επιμέρους πρακτικές ασκούν σημαντική επιρροή στη διαμόρφωση του Ψ.Σ. Για παράδειγμα, η δυνατότητα άμεσης συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων του εργαζομένου,⁷⁸ η αυτονομία όταν δεν είναι υπερβολική,⁷⁹ οι εναλλαγές στη θέση εργασίας (job rotation), η οργανωσιακή υποστήριξη, η επιτήρηση και η οργανωσιακή αλλαγή είναι -όπως και οι ατομικοί- παράγοντες οι οποίοι έχουν αποδειχθεί με εμπειρικές μελέτες⁸⁰ ότι επηρεάζουν τη διαμόρφωση του Ψ.Σ.

⁷⁶ Raja, U., Johns, G. & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47, 350–67. <https://doi.org/10.5465/20159586>

⁷⁷ Greene, A.-M., Ackers, P. & Black, J. (2001). Lost narratives? From paternalism to team-working in a lock manufacturing firm. *Economic and Industrial Democracy*, 22, 211–37. <https://doi.org/10.1177/0143831X01222003>

⁷⁸ Για παράδειγμα, η αυτό-πρωτοβουλία (self-initiative activity), όταν δηλαδή ένας οργανισμός παρέχει στον εργαζόμενο τη δυνατότητα -μεταξύ άλλων- και να επιλέγει ο ίδιος το κομμάτι της δραστηριότητάς του που επιθυμεί να βελτιώσει, μπορεί να αποτελέσει έναν σημαντικό τρόπο αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και αναγωγής του σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού. Επίσης, προκειμένου να καταστεί εφικτός και επιτυχής ο καινοτόμος και δημιουργικός τρόπος διοίκησης που αποκαλείται διοίκηση αλλαγών (change management) ή διοίκηση βελτιώσεων (improvement management), η ουσιαστική συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων είναι το πρώτο βήμα που πρέπει να ακολουθήσουν τα στελέχη σε έναν οργανισμό. (Βλέπε: Κέφης, Β. (2005). *Ολοκληρωμένο μάνατζμεντ. Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες*. Πρόλογος Ευρυδίκη Μπέσιλα-Βήκα. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σελ. 81 και 183-184.

⁷⁹ Amodio, S. (2019). The psychological contract in a globalized society: new contractual and relational forms. *Economie și Sociologie*, (2), 66-80. https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/6%20Amodio%20Revista%20Economie%20si%20Sociologie%20nr%20%202%202019_66_80.pdf

⁸⁰ O'Donnell, M. & Shields, J. (2002) Performance management and the psychological contract in the Australian federal public sector. *The Journal of Industrial Relations*, 44(3), 435-457. <https://doi.org/10.1111/0022185602044003008>

Σε ό,τι αφορά τους παράγοντες που διαμορφώνουν το Ψ.Σ., οι Conway και Briner⁸¹ προσθέτουν και παράγοντες εκτός του Οργανισμού, δηλαδή τις εμπειρίες που είχε ένας εργαζόμενος πριν εισέλθει στον εργασιακό χώρο μέσα από τις εμπειρίες των οικείων του (π.χ. οικογένεια, φιλικά πρόσωπα, μέσα ενημέρωσης) ή από την δική του εμπειρία από την εργασία σε άλλον οργανισμό. Για παράδειγμα, η εμπειρία της παραβίασης του Ψ.Σ. σε προηγούμενη εργασία φαίνεται να επηρεάζει την εμπιστοσύνη του εργαζομένου προς τον νέο εργοδότη⁸². Ειδικά για την παραβίαση του Ψ.Σ., τα εμπειρικά δεδομένα δείχνουν ότι οι συνέπειες που μπορεί να έχει η ρήξη του Ψ.Σ. διαφοροποιούνται ως προς το είδος του συμβολαίου, δηλαδή έχει μεγαλύτερης έντασης αρνητικές συνέπειες η ρήξη και παραβίαση των σχεσιακών συμβολαίων από ό,τι των συναλλακτικών, και μπορεί να προκαλέσει ακόμη και αλλαγή του είδους του συμβολαίου (από σχεσιακό σε συναλλακτικό)⁸³.

2.2.6 Η συνεισφορά της μελέτης του Ψ.Σ. Η μελέτη του Ψ.Σ. αποτελεί ένα σημαντικό μέσο για την κατανόηση των σχέσεων στον σύγχρονο εργασιακό χώρο αλλά και κατ' επέκταση στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στους οργανισμούς.

Η έννοια του Ψ.Σ. σήμερα χρησιμοποιείται όλο και πιο συχνά για την ερμηνεία της διαφορετικής συμπεριφοράς των εργαζομένων.⁸⁴ Η μελέτη του Ψ.Σ. βοηθά στην κατανόηση των διαρκώς μεταβαλλόμενων παραμέτρων των εργασιακών σχέσεων,⁸⁵ ενώ χάρη στη νεότερη έρευνα πάνω στο Ψ.Σ., έχει γίνει αντιληπτό ότι η εργασία επηρεάζεται

⁸¹ Conway, N., & Briner, R. B. (2009), ό.π., σελ.89 κ.εξ.

⁸² Pugh, S. D., Skarlicki, D. P. & Passell, B. S. (2003). After the fall: layoff victims' trust and cynicism in re-employment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76 (2), 201–12. <https://doi.org/10.1348/096317903765913704>

⁸³ Lester, S. W., Kickul, J. R. & Bergmann, T. J. (2007). Managing employee perceptions of the psychological contract over time: the role of employer social accounts and contract fulfillment. *Journal of Organizational Behavior*, 28 (2), 191–208. <https://doi.org/10.1002/job.410>

⁸⁴ Freese, C., & Schalk, R. (1996). Implications of differences in psychological contracts for human resource management. *European Journal of work and organizational psychology*, 5(4), 501-509. <https://doi.org/10.1080/13594329608414875>

⁸⁵ Η άποψη αυτή έχει εκφραστεί από τον: Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(S1), 649-664. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(1998\)19:1+%3C649::AID-JOB970%3E3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+%3C649::AID-JOB970%3E3.0.CO;2-T)

αναπόφευκτα και από τις απλές καθημερινές κοινωνικές σχέσεις. Επομένως, αποκαλύπτεται ότι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον χώρο της εργασίας δεν αποτελεί μια στατική και μονοδιάστατη οικονομική σχέση, αλλά περιλαμβάνει και μια πολύ δυναμική ισχυρή κοινωνική διάσταση.⁸⁶

Στο σύγχρονο πεδίο της εργασίας, η μελέτη του Ψ.Σ. βοηθά και τους εργοδότες να προβλέψουν τη συνεισφορά των εργαζομένων αλλά και τους εργαζομένους να αποκτήσουν πιο ξεκάθαρη εικόνα για την αμοιβή ή την αναγνώριση που θα πρέπει να αναμένουν από τον οργανισμό ως αντάλλαγμα για τη συνεισφορά τους. Επιπλέον, διαμορφώνει ένα σύστημα για την ερμηνεία των εργασιακών σχέσεων σε μια δεδομένη χρονική στιγμή και έτσι βοηθά στη διαχείρισή τους.⁸⁷

Επιπλέον, αν και άγραφα, τα Ψ.Σ. θεωρούνται ισχυροί παράγοντες που ρυθμίζουν τη συμπεριφορά στους οργανισμούς,⁸⁸ καθώς μάλιστα αφορούν την αλληλεπίδραση και την επικοινωνία των μελών ενός οργανισμού, μπορούν να θεωρηθούν και τμήματα της κουλτούρας του οργανισμού, δηλαδή το Ψ.Σ. μπορεί να θεωρηθεί προϊόν της κουλτούρας του οργανισμού.⁸⁹

2.2.7 Το νέο Ψυχολογικό Συμβόλαιο. Κατά το παρελθόν, κυρίως στις δεκαετίες 1950 και 1960, οι κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες ευνοούσαν την αίσθηση σταθερότητας στις εργασιακές σχέσεις και κατ' επέκταση στις υποσχέσεις που μπορούσε να δώσει και να λάβει ο οργανισμός από τους εργαζομένους του.⁹⁰ Τόσο ο οργανισμός όσο και ο εργαζόμενος είχαν ξεκάθαρα οφέλη: οι εργαζόμενοι αντάλλασσαν πίστη, αφοσίωση και σκληρή δουλειά με τον οργανισμό ο οποίος τους παρείχε την εργασιακή σταθερότητα, την οικονομική επιβράβευση, την εκπαίδευση και την προαγωγή. Οι όροι του

⁸⁶ Cullinane, N., & Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International journal of management reviews*, 8(2), 113-129. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00123.x>

⁸⁷ Guest, D. & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22-38. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00062.x>

⁸⁸ Schein, E., H. (1965), ό.π., σελ. 24.

⁸⁹ Nicholson, N., & Johns, G. (1985). The absence culture and the psychological contract- Who's in control of absence? *Academy of Management Review*, 10, 397-407. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4278945>

⁹⁰ Rogers, R. W. (1995). The psychological contract of trust—part I. *Executive Development*, (8)1, pp.15-19. <https://doi.org/10.1108/09533239510079518>

ψυχολογικού συμβολαίου ήταν ξεκάθαροι και ισορροπημένοι στα πλαίσια των υλικών κυρίως παροχών.

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, η έμφαση στο άμεσο κέρδος, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός εντός και εκτός εθνικού ορίζοντα, η μείωση των ρυθμών ανάπτυξης, η επέλαση της ραγδαία αναπτυσσόμενης τεχνολογίας, η εκτεταμένη λύση της συρρίκνωση (downsizing) σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα και άλλες εφαρμογές συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking) στον χώρο της εργασίας, άλλαξαν το πεδίο των εργασιακών σχέσεων.

Μέσα σε αυτό το νέο περιβάλλον, το εκ φύσεως δυναμικό και ευμετάβολο ψυχολογικό συμβόλαιο τροποποιείται, αλλάζει περιεχόμενο και απομακρύνεται όλο και περισσότερο από το προηγούμενο μοντέλο. Έτσι, το «παραδοσιακό ψυχολογικό συμβόλαιο», το αποκαλούμενο ως «ψυχολογικό συμβόλαιο εμπιστοσύνης»,⁹¹ μετατοπίζεται προς το «νέο Ψυχολογικό Συμβόλαιο», με πιο ευέλικτο και ευμετάβλητο χαρακτήρα.

Πλέον ο εργοδότης δεν μπορεί να υποσχεθεί ούτε βεβαίως και να υλοποιήσει παλαιότερες υποσχέσεις, όπως για παράδειγμα εργασιακή σταθερότητα, υψηλές αμοιβές. Από την άλλη, οι εργαζόμενοι την μόνη εμπιστοσύνη που δείχνουν να έχουν είναι στις δυνάμεις τους, στην εργασία, στο επάγγελμα αλλά όχι σε έναν και μόνο οργανισμό ή σε μία και μόνο θέση και είναι έτοιμοι, να αλλάξουν πολλές φορές στη ζωή τους θέση εργασίας. Το νέο ψυχολογικό συμβόλαιο διακρίνεται από προσαρμοστικότητα αλλά και μειωμένες προσδοκίες από τις δύο πλευρές.

Οι αλλαγές που ξεκίνησαν από την Αμερική, εξαπλώθηκαν στην Ευρώπη και επεκτείνονται στον υπόλοιπο κόσμο με διαφορετική ένταση και έκταση και αφορούν και τόσο τον ιδιωτικό όσο και τον δημόσιο τομέα.

2.3 Διάρρηξη (breach) και παραβίαση (violation) του Ψ.Σ.

Η μη ικανοποίηση του Ψ.Σ. ή αλλιώς η ρήξη και η παραβίασή του συνδέεται με μια σειρά αρνητικών συνεπειών και στα δύο συμβαλλόμενα μέρη.

⁹¹ Ibid.

Η Rousseau⁹² χρησιμοποιεί τους όρους «διάρρηξη» (breach) και «παραβίαση» (violation) του Ψ.Σ. εναλλακτικά ως ισοδύναμους, για να περιγράψει την αντιλαμβανόμενη αίσθηση των εργαζομένων περί μη ικανοποίησης των υποχρεώσεων του οργανισμού απέναντί τους. Διακρίνει δε τη ρήξη του Ψ.Σ. σε τρεις μορφές:

α) «Ακούσια», όταν ο οργανισμός προσπαθεί να ικανοποιήσει αυτό που θεωρεί ο ίδιος ως υποχρέωσή του, παρά τις διαφορετικές εκτιμήσεις των εργαζομένων,

β) «Διακοπή», όταν ο οργανισμός αδυνατεί να ικανοποιήσει το Ψ.Σ. λόγω εξωτερικών αιτιών, όπως π.χ. οικονομικά προβλήματα και

γ) «Εκούσια», όταν ο οργανισμός επιλέγει να μην ικανοποιήσει το Ψ.Σ., παρότι έχει αυτή τη δυνατότητα.

Στη συνέχεια, οι Morrison και Robinson (1997)⁹³ πρότειναν τη χρήση του πρώτου όρου (διάρρηξη/breach) για το αρχικό στάδιο της γνωστικής αντίληψης, όταν δηλαδή ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι δεν ικανοποιούνται οι υποχρεώσεις του από την πλευρά του οργανισμού και ο δεύτερος όρος (παραβίαση/violation) για να αποδώσουν το επόμενο στάδιο, όπου ο εργαζόμενος αντιδρά συναισθηματικά (π.χ. συναισθήματα όπως στενοχώρια, αίσθημα προδοσίας, θυμού και αδικίας). Τα δύο στάδια, σύμφωνα με τους ανωτέρω μελετητές, είναι διακριτά, καθώς ένας εργαζόμενος μπορεί να αναγνωρίζει τη ρήξη μεταξύ εκείνου και του οργανισμού αλλά να μην νιώθει τα συνακόλουθα συναισθήματα.

Οι παράγοντες που οδηγούν στην ρήξη του Ψ.Σ., σύμφωνα με τα αποτελέσματα αντίστοιχων ερευνών, σε γενικές γραμμές σχετίζονται με εκείνους που διαμορφώνουν το περιεχόμενο του Ψ.Σ. Κατ' αρχάς η ελλιπής φροντίδα για τις πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού έχει αποδειχθεί κατ' επανάληψη μέσω ερευνητικών δεδομένων ότι επηρεάζει την αντίληψη των εργαζομένων ότι έχει διαρραγεί το Ψ.Σ.⁹⁴ Αναλυτικότερα, η ελλιπής υποστήριξη του εργαζομένου από τον οργανισμό σχετίζεται

⁹² Rousseau, D. (1995)., ό.π., σελ. 97-99.

⁹³ Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226–56. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180265>

⁹⁴ Conway, N., & Briner, R. B. (2009). ό.π., σελ.95 κ.εξ.

θετικά με την εκτίμηση του εργαζομένου περί ρήξης του Ψ.Σ.⁹⁵ Επίσης, τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων (η διαφορετική προσωπικότητα) φαίνεται να επηρεάζουν την αντίληψη των εργαζομένων για διάρρηξη του Ψ.Σ. Για παράδειγμα, χαρακτηριστικά όπως ο νευρωτισμός,⁹⁶ η ευσυνειδησία και το «επίκεντρο του ελέγχου»⁹⁷ έχουν θετική συσχέτιση με τη ρήξη του Ψ.Σ., ενώ αντίθετα η εξωστρέφεια, το περί δικαίου αίσθημα και η αυτοεκτίμηση παρουσιάζουν αρνητική συσχέτιση.⁹⁸

Επίσης, οι διαδικασίες κοινωνικής σύγκρισης, δηλαδή η τάση των εργαζομένων να συγκρίνουν είτε τον εαυτό τους με τους συναδέλφους τους είτε την τρέχουσα θέση τους με εκείνη που είχαν στο παρελθόν και με εκείνη που προσδοκούν στο μέλλον ή θεωρούν ιδανική γι' αυτούς, συνδέεται με τη ρήξη του Ψ.Σ. και υποκινείται όταν προκύπτουν αλλαγές στην πολιτική της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.⁹⁹

Σύμφωνα με τη θεωρία του Ψ.Σ., όταν ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται τη ρήξη θα επακολουθήσουν αρνητικά αποτελέσματα τόσο για τον ίδιο όσο και για τον οργανισμό. Οι έρευνες επιβεβαιώνουν τη θεωρία αυτή καθώς, η ρήξη του Ψ.Σ. φαίνεται να επιφέρει:

α) αρνητικά αποτελέσματα στην ψυχική ευημερία των εργαζομένων, αισθήματα οργής και κατάθλιψη.¹⁰⁰

⁹⁵ Tekleab, A. G., Takeuchi, R. & Taylor, M. S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: the role of contract violations. *Academy of Management Journal*, 48, 146–57. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993162>

⁹⁶ Σύμφωνα με τη «θεωρία των πέντε μεγάλων παραγόντων προσωπικότητας (Big Five)» ο Νευρωτισμός είναι η κατηγορία στην οποία ανήκουν άτομα με υψηλή ανασφάλεια, είναι συναισθηματικά και αγχώδη. Παρουσιάζουν ακραίες αντιδράσεις σε περιπτώσεις μεταβολής ή έκτακτης ανάγκης στο εργασιακό περιβάλλον, είναι κυκλοθυμικά και επηρεάζουν με τις αντιδράσεις τους τους ανθρώπους του περιβάλλοντός τους. [βλ. Χυτήρης, Λ. (2017), ό.π., σελ. 82-87].

⁹⁷ Το «επίκεντρο του ελέγχου» (locus of control) είναι το σύστημα των πεποιθήσεων που έχει ένας άνθρωπος προκειμένου να ερμηνεύσει τον βαθμό στον οποίο οι πράξεις του ιδίου (εσωτερικό επίκεντρο ελέγχου) ή εξωτερικοί παράγοντες, όπως για παράδειγμα η τύχη (εξωτερικό επίκεντρο ελέγχου) επηρεάζουν τη ζωή του. [βλ. Χυτήρης, Λ. (2017), ό.π., σελ. 90-92].

⁹⁸ Raja, U., Johns, G. & Ntalianis, F. (2004).

⁹⁹ Conway, N., & Briner, R. B. (2009), ό.π., σελ.96 κ.εξ.

¹⁰⁰ Conway, N. & Briner, R.B. (2002). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises, *Journal of Organizational Behavior*, 23 (3): 287–302.

β) αρνητική στάση προς τον οργανισμό: μειώνει την ικανοποίηση του εργαζόμενου,¹⁰¹ την εμπιστοσύνη τους στον οργανισμό¹⁰² και τη δέσμευσή τους σε αυτόν,¹⁰³

γ) προθέσεις και συμπεριφορές απόσυρσης: παραμέληση των υποχρεώσεων του προς τον οργανισμό¹⁰⁴, μείωση της απόδοσής του, άρνηση να μοιραστεί τις γνώσεις του και αρνητική στάση απέναντι στην καινοτομία,¹⁰⁵ αυξάνει τη συχνότητα απουσιών από την εργασία, την πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό και συχνά πραγματοποιεί την πρόθεση αυτή,¹⁰⁶

δ) υβριστική ή και βίαιη συμπεριφορά προς τους άλλους¹⁰⁷ και κυνική συμπεριφορά¹⁰⁸.

Η αντίληψη περί ρήξης ή παραβίασης του Ψ.Σ. εξαρτάται και από το πώς το κάθε άτομο ερμηνεύει και αξιολογεί τη σημασία κάθε γεγονότος (εξάλλου όπως είπαμε το

¹⁰¹ Tekleab, A.G. & M.S. Taylor (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations, *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5): 585–608.

¹⁰² Robinson, S.L. (1996). Trust and breach of the psychological contract, *Administrative Science Quarterly*, 41 (4): 574–599. <https://doi.org/10.2307/2393868>

¹⁰³ Coyle-Shapiro, J.A-M. & Kessler, I. (2002). Reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and Employer perspectives, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (1): 1–18. <https://doi.org/10.1080/13594320143000852>

¹⁰⁴ Ibid.

¹⁰⁵ Thompson, M. & Heron, P. (2006). Relational quality and innovative performance in R&D based science and technology firms. *Human Resource Management Journal*, 16 (1), 28–47. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2006.00003.x>

¹⁰⁶ Tekleab, A.G. & M.S. Taylor (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations, *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5): 585–608. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993162>

¹⁰⁷ Hoobler, J. M. & Brass, D. J. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91 (5), 1125–33. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.91.5.1125>

¹⁰⁸ Johnson, J.L. & O'Leary K, A.M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal, *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5): 627–647. <https://doi.org/10.1002/job.207>

Ψ.Σ. έχει έναν ιδιοσυγκρασιακό χαρακτήρα¹⁰⁹) αλλά και από τη συναισθηματικότητα (affectivity), τη δικαιοσύνη (equity) και η ευσυνειδησία (conscientiousness).¹¹⁰ Η διαδικασία κατά την οποία θα αντιδράσει ο εργαζόμενος όταν εντοπίσει ένα γεγονός έχει ως εξής: αρχικά θα προσπαθήσει να ερμηνεύσει το γεγονός είτε ως άρνηση του οργανισμού να ικανοποιήσει μια υποχρέωση είτε ως αναντιστοιχία μεταξύ των προσδοκιών που είχε ο εργαζόμενος από τον οργανισμό. Στη συνέχεια, και ανάλογα με το πόσο σημαντικό θεωρεί το γεγονός για τον ίδιο, θα αρχίσει να παρατηρεί τα χειροπιαστά αποτελέσματα του συμβολαίου: αν τα αποτελέσματα είναι μέσα στο εύρος των ανεκτών για τον ίδιο αποτελεσμάτων θα θεωρήσει ότι πρόκειται για «ρήξη» του συμβολαίου, αν όμως ξεπερνούν τα όποια όρια ανοχής έχει θέσει, θα αισθάνεται ότι υπάρχει «παραβίαση» του Ψ.Σ.

Οι αντιδράσεις του ατόμου απέναντι στον οργανισμό που κατά τη γνώμη του «παραβιάζει το συμβόλαιο» μπορεί να είναι επίσης ποικίλες και αποκτούν τις αποχρώσεις του χαρακτήρα του ατόμου. Γενικά πάντως, ο εργαζόμενος μπορεί να εγκαταλείψει τον οργανισμό, να προβεί σε παράπονα διαφόρων ειδών και έντασης (με σκοπό τη «δημοσιοποίηση της αδικίας»), να παραμείνει σιωπηλός και να μειώνει τη συμμετοχή του. Με την τελευταία επιλογή του, σύμφωνα με τους Morrison και Robinson (1997),¹¹¹ ο εργαζόμενος αναδιπλώνεται προκειμένου να οργανώσει την «εκδίκησή» του. Αυτός είναι και ο πιο προβληματικός τρόπος αντίδρασης, και γι' αυτό, όπως τονίζεται από ερευνητές του πεδίου,¹¹² κρίνεται απαραίτητη η διαρκής ενεργός και σε προληπτικό επίπεδο διαχείριση του ψυχολογικού συμβολαίου από την πλευρά του οργανισμού και των υπευθύνων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Οι αρνητικές συνέπειες λοιπόν δεν εστιάζονται μόνο στις εμφανείς αντιδράσεις των εργαζομένων αλλά μπορεί να προέρχονται και από την άρνησή τους να δεσμευτούν,

¹⁰⁹ Freese, C., & Schalk, R. (1996). Ό.π.,σελ.501-509.

¹¹⁰ Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). A discrepancy model of psychological contract violations. *Human resource management review*, 9(3), 367-386. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00025-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00025-X)

¹¹¹ Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997).

¹¹² Pinder, C.C. & Harlos, K.P. (2001), Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, (20), 331-369. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)

να αφοσιωθούν στην εργασία τους, να αναβάλλουν τις υποχρεώσεις τους και να καθυστερούν τον ρυθμό εργασίας τους, αντιδράσεις που έχουν τον αντίκτυπό τους στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.¹¹³

2.4 Η ικανοποίηση του Ψ.Σ.

Οι Conway, Guest και Trenberth (2011)¹¹⁴ υποστηρίζουν ότι οι όροι «ικανοποίηση» και «ρήξη/παραβίαση», περιγράφουν αντίθετες καταστάσεις, ωστόσο τα αποτελέσματα στα οποία οδηγεί η ικανοποίηση από εκείνα στα οποία οδηγεί η ρήξη και η παραβίαση δεν τα ακριβώς αντίθετα. Βέβαια, υπάρχει ποιοτική διαφορά στις συνέπειες της ικανοποίησης και στις συνέπειες της ρήξης και παραβίασης του Ψ.Σ.

Οι Guest και Conway (2002)¹¹⁵ βρήκαν ότι η ικανοποίηση του Ψ.Σ. συνδέεται με την εργασιακή ικανοποίηση, την δέσμευση, την εργασιακή υποκίνηση και, τέλος, καθώς το άτομο ισορροπεί την εργασία με την προσωπική του ζωή, οδηγείται σε μικρότερα επίπεδα άγχους και περισσότερη συνολική ικανοποίηση από την ζωή του. Οι ερευνητές δέχονται ότι η ικανοποίηση του Ψ.Σ. οδηγεί σε επιθυμητές συμπεριφορές στην εργασία και τη συνδέουν με την παραγωγικότητα, την «συμπεριφορά του οργανωσιακού πολίτη», δηλαδή τη συμπεριφορά που ξεπερνά τα όρια του προβλεπόμενου ρόλου του και το άτομο εμπλέκεται σε αυθόρμητες καινοτόμες συμπεριφορές με σκοπό την μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα¹¹⁶. Επιπλέον, η οργανωσιακή δέσμευση φαίνεται πως είναι η πιο συχνή συνέπεια της ικανοποίησης του Ψ.Σ. Μάλιστα, το αποτέλεσμα αυτό

¹¹³ Brooks, I., & Harfield, T. (2000). Breaking the psychological contract: the effects of change-work on middle managers when implementing organizational change. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 38(3), 91-103. <https://doi.org/10.1177/103841110003800307>

¹¹⁴ Conway, N., Guest, D., & Trenberth, L. (2011). Testing the differential effects of changes in psychological contract breach and fulfillment. *Journal of vocational behavior*, 79(1), 267-276. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.01.003>

¹¹⁵ Guest, D. & Conway, N. (2002). *Pressure at Work and the psychological contract*. Research report. London: Chartered Institute of Personnel and Development. Όπ.αναφ. στο Willems et al. (2004), ό.π., σελ. 4-5.

¹¹⁶ Χυτήρης, Λ. (2017), ό.π., σελ. 138.

επιβεβαιώνεται και για τους εργαζομένους στον δημόσιο τομέα, όπως έδειξε έρευνα των Coyle-Shapiro και Kessler¹¹⁷ στο Ηνωμένο Βασίλειο.

2.5 Το θεωρητικό υπόβαθρο για την ερμηνεία των αντιδράσεων των εργαζομένων στη ρήξη και την παραβίαση του Ψ.Σ.

Προκειμένου να ερμηνευτούν και να κατανοηθούν οι αντιδράσεις των εργαζομένων όταν υπάρχει ρήξη του Ψ.Σ. χρησιμοποιούνται οι βασικές θεωρίες της κοινωνικής ανταλλαγής και της ισότητας¹¹⁸.

Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (social exchange theory) του Blau (1964), τα άτομα συνάπτουν κοινωνικές σχέσεις προσφέροντας και λαμβάνοντας ανταλλάγματα που έχουν κάποια αξία. Έτσι, λοιπόν, και η σχέση μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη είναι μια ανταλλακτική σχέση, στην οποία ο εργαζόμενος προσφέρει τις υπηρεσίες του αποζητώντας ανταλλάγματα, όπως π.χ. ανάλογη αμοιβή, ευκαιρίες ανάπτυξης και καριέρας και υποστηρικτικό περιβάλλον. Κατά τον ίδιο τρόπο, όταν ικανοποιείται η όποια προσδοκία του εργαζόμενου, ο οργανισμός περιμένει από τον εργαζόμενο ως αντάλλαγμα την επίδειξη θετικών στάσεων και συμπεριφορών προς τον οργανισμό.

Σύμφωνα με τη θεωρία της ισότητας του Adams (1965),¹¹⁹ οι άνθρωποι συγκρίνουν αυτό που κερδίζουν (τις «εκροές», όπως είναι ο μισθός, η προαγωγή κ.ά.) με εκείνο που προσφέρουν (τις «εισροές», όπως η πείρα, η εκπαίδευση, η προσπάθεια κ.λπ.) και μάλιστα προβαίνουν και στη σύγκρισή τους με τις αντίστοιχες εισροές και εκροές των άλλων όμοιών τους (στην προκειμένη περίπτωση των συναδέλφων). Όταν το αποτέλεσμα των συγκρίσεων είναι ισορροπημένο, τότε αισθάνονται την κατάσταση ως δίκαιη. Όταν όμως, εκτιμούν ότι ανάμεσα σε αυτό που προσφέρουν κι αυτό που

¹¹⁷ Coyle-Shapiro, J.A-M. & Kessler, I. (2002). Reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and Employer perspectives, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (1): 1–18. <https://doi.org/10.1080/13594320143000852>

¹¹⁸ Χυτήρης, Λ. (2017), ό.π., σελ. 156-157.

¹¹⁹ Πέρα από το γεγονός ότι η θεωρία αυτή έχει βρει υποστηρικτές και επικριτές, θεωρείται ότι άνοιξε τον δρόμο για τη μελέτη της «οργανωσιακής δικαιοσύνης», δηλαδή της δίκαιης μεταχείρισης των εργαζομένων και των συνεπειών της στους οργανισμούς. [Βλέπε: Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. (2η έκδοση). Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σελ. 228-230].

λαμβάνουν υπάρχει ανισορροπία σε βάρος τους (δηλαδή, θεωρούν ότι προσφέρουν περισσότερα από αυτά που λαμβάνουν), τα άτομα θα προσπαθήσουν να αποκαταστήσουν την αδικία μειώνοντας την προσφορά τους ή αυξάνοντας τα οφέλη, με τις ακόλουθες συμπεριφορές:

α)αλλάζουν τις εισροές,

β)αλλάζουν τις εκροές,

γ)στρεβλώνουν τις αντιλήψεις για τον εαυτό τους, δηλαδή εκτιμούν ότι εργάζονται σκληρότερα από τους άλλους,

δ)στρεβλώνουν τις αντιλήψεις για τους άλλους, δηλαδή εκτιμούν ότι η εργασία των άλλων δεν είναι αυτή που πίστευαν,

ε)θα αλλάξουν το άτομο με το οποίο συγκρίνονται και

στ)θα αλλάξουν περιβάλλον (π.χ. παραίτηση).

2.6 Ανασκόπηση προηγούμενων ερευνών για την ρήξη του Ψ.Σ. των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα

2.6.1 Έρευνες στο εξωτερικό. Οι Guest και Conway (2001)¹²⁰σε έρευνά τους στο Ηνωμένο Βασίλειο συγκρίνουν τις απόψεις των εργαζομένων στον Δημόσιο με τις απόψεις των εργαζομένων στον Ιδιωτικό τομέα και βρίσκουν πως στον Δημόσιο Τομέα οι εργαζόμενοι αναφέρουν ρήξη του Ψ.Σ. λόγω ελλιπούς ενημέρωσής τους από τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται σε θέματα αλλαγών που τους επηρεάζουν άμεσα (πολύ χαμηλό ποσοστό 26% των εργαζομένων στην κεντρική κυβέρνηση δήλωσε ότι ο εργοδότης εκπληρώνει την υπόσχεση της ενημέρωσης των εργαζομένων σε θέματα που αφορούν την αλλαγή και τους επηρεάζουν άμεσα). Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνεται και από την έρευνα των Kessler και Coyle-Shapiro (1998),¹²¹οι οποίοι συμπέραναν ότι υφίσταται μεγάλη διάσταση ανάμεσα σε αυτό που περίμεναν οι εργαζόμενοι κι αυτό που τελικά ελάμβαναν σε θέματα συμμετοχής.

¹²⁰ Guest, D. & Conway, N. (2001). *Public and private sector perspectives on the psychological contract. Results of the 2001 CIPD Survey. Research Report*. London: Chartered Institute of personnel and Development, όπ.αναφ. στο Henderickx et al. (2004), σελ. 10.

¹²¹ Kessler, I. & Coyle-Shapiro, J. (1998) Restructuring the employment relationship in Surrey County Council. *Employee Relations*, 20, (3), 365-383. <https://doi.org/10.1108/01425459810232824>

Γενικά, η εργασία κυρίως στον κεντρικό δημόσιο τομέα, συγκρινόμενη με τον ιδιωτικό, φαίνεται να έχει αρνητική επίδραση στο Ψ.Σ. των εργαζομένων (χαμηλά επίπεδα εμπιστοσύνης, δέσμευσης με τον οργανισμό και εργασιακής ικανοποίησης, μειωμένη εμπιστοσύνη στον άμεσα προϊστάμενό τους και λιγότερο ισορροπημένη οικογενειακή-εργασιακή σχέση) συγκρινόμενη με τον ιδιωτικό τομέα.¹²²

Μία ακόμη διαφοροποίηση στις απόψεις των εργαζομένων του δημοσίου τομέα έναντι του ιδιωτικού, για την ικανοποίηση του ψυχολογικού τους συμβολαίου, είναι το εύρημα της έρευνας των Kessler και Coyle-Shapiro (1998), ως προς τη σχέση εργασίας: όσοι ήταν μόνιμοι υπάλληλοι ανέφεραν μεγαλύτερη ικανοποίηση των υποσχέσεων που τους είχαν δοθεί από τον οργανισμό, από ό,τι οι εργαζόμενοι με σύμβαση έργου. Βέβαια, το εύρημα αυτό δεν επιβεβαιώνεται από την έρευνα των Willems, Janvier και Henderickx (2003),¹²³ οι οποίοι διαπίστωσαν διαμετρικά αντίθετο αποτέλεσμα στην επίδραση της εργασιακής σχέσης στην ικανοποίηση του Ψ.Σ. Η τελευταία αυτή έρευνα κατέγραψε ακόμη διαφορές στην ικανοποίηση του Ψ.Σ. και μεταξύ εργαζομένων σε διαφορετικού τύπου θέσεις εργασίας: οι εργαζόμενοι σε υψηλότερου επιπέδου διοικητικές θέσεις ανέφεραν ότι έβλεπαν συχνότερα τις προσδοκίες τους να ικανοποιούνται από ό,τι οι εργαζόμενοι σε κατώτερες θέσεις στην ιεραρχία.

Σχετικά με τις αιτίες στις οποίες αποδίδουν τη ρήξη του Ψ.Σ. οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα αναφέρουν τη μη ικανοποίηση των υποσχέσεων σε θέματα αμοιβής και επαγγελματικής εξέλιξης.¹²⁴ Επίσης, η έρευνα των Willems et al. (2003) εντόπισε διαφορές στα επίπεδα ικανοποίησης του Ψ.Σ. μεταξύ εργαζομένων του δημοσίου με πλήρες και με μειωμένο ωράριο. Οι ίδιοι ερευνητές καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει ένας ενιαίος τύπος Ψ.Σ. σε όλο τον Δημόσιο Τομέα και μάλιστα υπάρχουν

¹²² Guest και Conway (2001), ό.π., σελ. 10.

¹²³ Willems, I., Janvier, R. & Henderickx, E. (2003) Copernicus tussen de regels door: de cultuur en de verwachtingen van het federale overheidspersoneel [Copernicus, read between the lines: culture and expectations of the federal public servants]. *Gent: Academia Press*, όπ.αναφ. στο Willems et al. (2004), ό.π., σελ.4-5.

¹²⁴ Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνεται στις ακόλουθες έρευνες: α)Guest & Conway (2001), β)Kessler & Coyle-Shapiro (1998) και γ) Willems et al. (2003) και, όπως παρατηρούν οι παραπάνω ερευνητές, είναι ένδειξη της ύπαρξης περισσότερο ενός “ανταλλακτικού” παρά “σχεσιακού” Ψ.Σ.

διαφορές ανάμεσα στους εργαζόμενους στον κεντρικό δημόσιο τομέα και στους διάφορους υπο-τομείς.

2.6.2 Στην Ελλάδα. Στην Ελλάδα με την έρευνα στο πεδίο των εργασιακών σχέσεων που διαμορφώνονται μέσω του ψυχολογικού συμβολαίου, έχει ασχοληθεί η Bellou (2007a, 2007b, 2009). Από το σύνολο των ερευνών της αξίζει η αναφορά, αρχικά, στην έρευνα που διεξήχθη το 2007,¹²⁵ με σκοπό τη διερεύνηση των απόψεων των Ελλήνων εργαζομένων σε δημόσιο (398 συμμετέχοντες από 18 δημόσιες υπηρεσίες που δραστηριοποιούνται σε: μεταφορές, εκπαίδευση, υγεία, οικονομία) και ιδιωτικό τομέα (747 συμμετέχοντες σε 32 ιδιωτικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε: πωλήσεις, ξενοδοχεία και εστίαση, εκπαίδευση, υγεία, μεταφορές, οικονομία, ασφάλειες, κατασκευές), σε ό,τι αφορά τις υποχρεώσεις που εκτιμούν ότι πρέπει να πληροί ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται προκειμένου να διαμορφώνεται ένα επιθυμητό από την πλευρά των εργαζομένων ψυχολογικό συμβόλαιο.

Οι διαστάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου που εξετάστηκαν από την συγκεκριμένη έρευνα ήταν οι ευκαιρίες καριέρας και ανάπτυξης, η οργανωσιακή υποστήριξη, η ασφάλεια και η υγιεινή του χώρου εργασίας, οι ασφαλιστικές παροχές, το εργασιακό κλίμα, τα επιπλέον προνόμια (“fringe benefits”), η ισορροπία εργασιακής-ιδιωτικής ζωής (work-life balance) και οι δυνατότητες συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ο τομέας στον οποίο εργάζονταν οι συμμετέχοντες (δημόσιος και ιδιωτικός) δεν επηρέαζε ουσιαστικά τις απόψεις τους για τη σημασία που έχουν οι παραπάνω διαστάσεις, προκειμένου οι εργαζόμενοι να εκτιμούν ότι ικανοποιείται το ψυχολογικό τους συμβόλαιο.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι διαφοροποιούνται από τους ιδιωτικούς στο ότι ενδιαφέρονται περισσότερο για τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων και τη δίκαιη μεταχείρισή τους από τον οργανισμό. Τα ευρήματα της έρευνας αυτής επιβεβαιώνουν προηγούμενες έρευνες των Guest και Conway (2000, 2001).¹²⁶

¹²⁵ Bellou, V. (2007a). Shaping psychological contracts in the public and private sectors: A human resources management perspective. *International Public Management Journal*, 10(3), 327-349. <https://doi.org/10.1080/10967490701515515>

¹²⁶ α)Guest, D. & Conway, N. (2000). *The Psychological Contract in the Public Sector. The Results of the 2000 CIPD Survey of the Employment Relationship: Research Report*. London: Chartered Institute of

Ένα ακόμη εύρημα είναι ότι η προϋπηρεσία επιδρά στις απαιτήσεις των εργαζομένων ανεξάρτητα από τον τομέα (ιδιωτικό ή δημόσιο). Συγκεκριμένα, η έρευνα ανέδειξε ότι οι εργαζόμενοι και στους δύο τομείς (ιδιωτικό και δημόσιο) που έχουν εμπειρία λιγότερη από τρία (3) έτη έχουν και λιγότερες απαιτήσεις από τον οργανισμό σε θέματα εργασιακού περιβάλλοντος, ισορροπίας εργασιακής-ιδιωτικής ζωής και επιπλέον προνομίων, συμβιβάζονται με τις λιγότερες ευκαιρίες για ανάπτυξη και με την αδυναμία του οργανισμού να τους προσφέρει μακροχρόνια εργασία, από ό,τι οι εργαζόμενοι με μεγαλύτερη υπηρεσία. Φαίνεται, δηλαδή, ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν πως με την παραμονή τους στον οργανισμό τον «επιβραβεύουν» και απαιτούν γι' αυτή τη συνεισφορά τους περισσότερα ανταλλάγματα. Και το συγκεκριμένο εύρημα, όπως εκτιμά η Bellou (2007a) είναι σύμφωνο με ευρήματα άλλων ερευνών (π.χ. Robinson, 1994).¹²⁷

Τέλος, η συγκεκριμένη έρευνα έδειξε πως οι διαστάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου που σχετίζονται με την οργανωσιακή υποστήριξη, τις ευκαιρίες καριέρας και την αμεσότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων δεν επηρεάζεται από τον χρόνο προϋπηρεσίας των εργαζομένων. Συνεπώς, οι νεότεροι ηλικιακά εργαζόμενοι και όσοι έχουν λιγότερη προϋπηρεσία μπορεί να είναι λιγότερο απαιτητικοί αλλά δεν παύει να είναι φιλόδοξοι (Bellou, 2007a).

Σε ό,τι αφορά την επίδραση της ηλικίας εργαζομένων, η Bellou (2009)¹²⁸ παρατήρησε ότι οι εργαζόμενοι μεταξύ 35-54 ετών είναι οι πιο απαιτητικοί από εκείνους που βρίσκονται στην ηλικιακή ομάδα 18-34 ετών, σχετικά με την δίκαιη αντιμετώπιση από τον οργανισμό, την αυτονομία στην εργασία, την ειλικρίνεια των συναδέλφων, τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες, τις ευκαιρίες ανάπτυξης, την εργασιακή ασφάλεια, την ενημέρωσή τους σε θέματα που αφορούν τον οργανισμό και την υποστήριξη από

Personnel and Development. Και β) Guest, D. & Conway, N. (2001). *Public and Private Sector Perspectives on the Psychological Contract. Results of the 2001 CIPD Survey. Research Report*. London: Chartered Institute of Personnel and Development. Όπ.αναφ. στην Bellou, V. (2007a), ό.π., σ. 341.

¹²⁷ Robinson, S. L. (1994). *Explaining Retreat, Exit, Silence, and Destruction: The Impact of Work Context of Employees' Responses to Dissatisfaction*. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Dallas, Texas Ibid., όπ.αναφ. στη Bellou, V. (2007a), σελ. 333.

¹²⁸ Bellou, V. (2009). Profiling the desirable psychological contract for different groups of employees: Evidence from Greece. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 810-830. <https://doi.org/10.1080/09585190902770711>

συναδέλφους και τον οργανισμό. Επιπλέον, η νέα αυτή γενιά των εργαζομένων (18-34 ετών) είναι θετικά διακείμενη στα πιο ευέλικτα προγράμματα εργασίας. Τέλος, οι εργαζόμενοι ηλικίας άνω των 55 ετών εκτιμούν τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, την ενημέρωση για θέματα του οργανισμού και την υποστήριξη από συναδέλφους και προϊσταμένους σε προσωπικά προβλήματα.

Έτσι λοιπόν, η ανωτέρω έρευνα καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η ηλικία επηρεάζει το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, αναδεικνύει τη «νέα γενιά» των εργαζομένων να έχει αποδεχτεί τις νέες εργασιακές συνθήκες και το νέο Ψυχολογικό Συμβόλαιο, με περιορισμένες προσδοκίες για μια μόνιμη εργασία και ανάγκη εξισορρόπησης της εργασιακής με την προσωπική τους ζωή. Τέλος, οι μέσης ηλικίας εργαζόμενοι (35-54 ετών) είναι οι πιο κινητοποιημένοι και μάλλον προσκολλημένοι στο παλαιό μοντέλο του Ψ.Σ.

2.6.3 Η έρευνα του Δημόσιου Τομέα από τον ΟΟΣΑ. Σε έρευνα που διεξήχθη από τον ΟΟΣΑ (OECD, 2014)¹²⁹ το διάστημα της οικονομικής κρίσης 2008-2013 σε 32 χώρες (28 από τις οποίες ανήκουν στον ΟΟΣΑ), βρέθηκε ότι υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στην δημοσιονομική πίεση που δέχτηκαν οι χώρες και τα μέτρα που έλαβαν σχετικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. μείωση δημοσίων υπαλλήλων, αναπροσαρμογή μισθών, σύστημα επιμόρφωσης, ωράριο εργασίας κλπ). Έτσι λοιπόν χώρες που έχουν δεχτεί την μεγαλύτερη δημοσιονομική πίεση (π.χ. Πορτογαλία, Ηνωμένο Βασίλειο, Ελλάδα, Ιρλανδία) έχουν εφαρμόσει και τα πιο σκληρά μέτρα περικοπών (π.χ. απόλυση δημοσίων υπαλλήλων, περικοπή μισθών, πάγωμα δυνατότητας προαγωγών και περικοπή δαπανών επιμόρφωσης). Ωστόσο, τα μέτρα περιορισμού του κόστους που αφορά στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ενδέχεται να έχουν επιπτώσεις στην εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων σε πολλές χώρες του ΟΟΣΑ,¹³⁰ καθώς επιβάλλουν ένταση της εργασίας, προκαλούν εργασιακό άγχος, μειώνουν την εμπιστοσύνη στην ηγεσία και επιδεινώνουν την εργασιακή ικανοποίηση και αφοσίωση. Πολλές χώρες που κατανοούν τη σημασία των επιπτώσεων αυτών, προσπαθούν να

¹²⁹ OECD (2014). *Survey on managing budgetary constraints: implications for HRM and employment in central public administration*. Paris: OECD Publishing. www.oecd.org/gov/pem/2014-human-resource-management-survey.pdf.

¹³⁰ OECD (2016). *Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service, OECD Public Governance Reviews*. Paris: OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264267190-en>, σελ.64.

βελτιώσουν την εργασιακή δέσμευση του εργατικού δυναμικού τους και διεξάγουν έρευνες προκειμένου να καταλήξουν σε συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking), να αναγνωρίσουν τις περιοχές με προβλήματα δέσμευσης και να δραστηριοποιηθούν για την επίλυσή τους.

Το ενδιαφέρον για τέτοιου είδους έρευνες αυξάνεται μεταξύ των χωρών του ΟΟΣΑ, κυρίως στον κεντρικό δημόσιο τομέα, καθώς μπορεί να δημιουργήσει μια βάση δεδομένων προκειμένου να χρησιμοποιηθεί στη λήψη στοχευμένων μέτρων για το ανθρώπινο δυναμικό. Μάλιστα, σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ¹³¹ ήδη οι 32 από τις 38 χώρες-μέλη του ΟΟΣΑ διεξάγουν σε κεντρικό επίπεδο τέτοιες έρευνες σε τακτική βάση (κάποιες από αυτές σε ετήσια βάση και ανά υπουργείο) και σε ολόκληρο το εύρος του κεντρικού δημόσιου τομέα¹³². Η χώρα μας ανήκει σε εκείνες τις χώρες-μέλη του ΟΟΣΑ που δεν διεξάγουν κανενός είδους κεντρική έρευνα για το ανθρώπινο δυναμικό τους (Ελλάδα, Ουγγαρία, Ιαπωνία, Λουξεμβούργο, Ισπανία, Κόστα Ρίκα).

Κεφάλαιο 3. Κινητικότητα στον Δημόσιο Τομέα

3.1 Θεσμικό πλαίσιο της Κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων¹³³

3.1.1 Α' φάση (προ του Ν. 4440/2016). Η κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων εντός και εκτός της Υπηρεσίας τους, πριν από την πρώτη εφαρμογή της με τον νόμο 4440/2016, ρυθμιζόταν από τα άρθρα 66-75 του Υπαλληλικού Κώδικα (Υ.Κ.).¹³⁴

Συγκεκριμένα, τα είδη της κινητικότητας που προέβλεπε ο Υ.Κ. ήταν:

¹³¹ Ibid., σελ. 65-66.

¹³² Πρόκειται για τις χώρες: Αυστραλία, Αυστρία, Βέλγιο, Γαλλία, Γερμανία, Δανία, Ελβετία, Εσθονία, Ηνωμένο Βασίλειο, ΗΠΑ, Ιρλανδία, Ισλανδία, Ισραήλ, Ιταλία, Καναδάς, Κολομβία, Νότια Κορέα, Λετονία, Λιθουανία, Μεξικό, Νέα Ζηλανδία, Νορβηγία, Ολλανδία, Πολωνία, Πορτογαλία, Σλοβακία, Σλοβενία, Σουηδία, Τουρκία, Τσεχία, Φινλανδία, Χιλή. [βλέπε OECD (2016), ό.π., σελ. 65-66.]

¹³³ Για την ενότητα αυτή οι πληροφορίες αντλήθηκαν από την έρευνα των Σπανού, Κ., Χρ, Ι., Λαμπροπούλου, Μ., Μπαλλά, Ε., & Οικονόμου, Δ. (2018). *Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης. Επισκόπηση, Περιγραφή, Αποτίμηση*. Αθήνα: ΕΛΙΑΜΕΠ. <https://www.eliamep.gr/wp-content/uploads/2018/11/metarrythmiseis-sth-dimosia-dioikisi-sti-diarkeia-tis-krisis.pdf>

¹³⁴ Ν. 3528 (ΦΕΚ Α' 26/ 9.2.2007): «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.»

α) «μετακίνηση», δηλαδή οριζόντια αλλαγή θέσης του υπαλλήλου εντός του ίδιου φορέα με αίτησή του (άρθρο 66),

β) «μετάθεση», δηλαδή αλλαγή θέσης σε άλλον φορέα με την προϋπόθεση ύπαρξης κενής οργανικής θέσης και μοριοδοτούμενα κριτήρια (π.χ. οικογενειακή κατάσταση, χρόνος υπηρεσίας κλπ.) με ή χωρίς αίτηση του υπαλλήλου (άρθρο 67),

γ) «απόσπαση», δηλαδή προσωρινή τοποθέτηση του υπαλλήλου σε άλλη Υπηρεσία «για την κάλυψη επείγουσών υπηρεσιακών αναγκών προσωρινού χαρακτήρα» (άρθρο 68) και

δ) «μετάταξη», δηλαδή οριστική μετακίνηση από κλάδο σε κλάδο της ίδιας (άρθρο 69) ή ανώτερης κατηγορίας (άρθρο 70), σε άλλη υπηρεσία (άρθρο 71), σε υπηρεσία παραμεθόριας περιοχής (άρθρο 72) και εντός του ίδιου φορέα (άρθρο 73).

Στην πράξη οι παραπάνω μορφές κινητικότητας εκτός από εξαιρετικά χρονοβόρες ήταν και περιορισμένες, κυρίως λόγω της ύπαρξης διαφορετικών κλάδων που δεν αντιστοιχούσαν μεταξύ τους. Επιπλέον, απαιτείτο αίτηση του ίδιου του υπαλλήλου χωρίς να προβλέπεται κάποια κεντρική διαχείριση της διαδικασίας που θα είχε ως στόχο την ισοκατανομή και την ορθολογική μετακίνηση του προσωπικού. Από τις κατά καιρούς τροποποιήσεις του συγκεκριμένου νόμου¹³⁵ καμία δεν είχε «αγγίζει» τις ρυθμίσεις που αφορούσαν την κινητικότητα.

Αυτή η λογική της κινητικότητας είχε δημιουργήσει ένα κλίμα αδιαφάνειας, και ο υπάλληλος αναζητούσε συχνά πολιτική διαμεσολάβηση, προκειμένου να έχει πρόσβαση σε πληροφορίες για τους επιθυμητούς -κατά τη γνώμη του- φορείς υποδοχής. Εξάλλου, η απρογραμμάτιστη αύξηση του προσωπικού και η ανορθολογική κατανομή του επιβάρυνε και τις υπηρεσίες σε θέματα προϋπολογισμού και προκαλούσε ασφυκτικές πιέσεις στη διαδρομή των υπαλλήλων προς την ιεραρχία, με παραμορφωτικές επιπτώσεις στη δομή του εκάστοτε υπουργείου.¹³⁶

¹³⁵ Ενδεικτικά αναφέρουμε τις ακόλουθες περιπτώσεις: α)ΠΔ 611/1977, β)Ν. 1735/1987, αρ.20, γ)Ν. 3528/2007, αρ.71.

¹³⁶ Σπανού, Κ., Χ., και συν. (2018), ό.π., σελ. 176-177

Η έκθεση του ΟΟΣΑ,¹³⁷ η οποία αξιολογεί την Κεντρική Διοίκηση, επισημαίνει την αποστροφή των παλαιότερης γενιάς υπαλλήλων στην κινητικότητα αλλά και την απροθυμία της ιεραρχίας να αποδεσμεύσει νεότερα (και δυναμικά) στελέχη της. Έτσι η κινητικότητα συναντά πλείστα εμπόδια για την εφαρμογή της και όχι μόνο την αναντιστοιχία των κλάδων. Προτεινόταν λοιπόν η λειτουργία κεντρικού φορέα για τον σχεδιασμό, την εφαρμογή και την παρακολούθηση των πολιτικών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Τα επόμενα χρόνια ακολούθησε η απογραφή των υπαλλήλων και η δημιουργία του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού¹³⁸ και η σύνδεσή της με την Ενιαία Αρχή Πληρωμής,¹³⁹ προϋποθέσεις απαραίτητες για την εφαρμογή της κινητικότητας. Ωστόσο, η αρχική της εφαρμογή έγινε κατόπιν των πιέσεων των δανειστών (Τρόικα & Διεθνές Νομισματικό Ταμείο) για μείωση του υπηρετούντος στον δημόσιο τομέα προσωπικού, συνδέθηκε με πρακτικές μείωσης του προσωπικού (εργασιακή εφεδρεία και την αναγκαστική διαθεσιμότητα-κινητικότητα μετά από τις καταργήσεις-συγχωνεύσεις αρκετών φορέων, υποχρεωτική συνταξιοδότηση- προσυνταξιοδοτική διαθεσιμότητα). Αποτέλεσε δηλαδή ένα εργαλείο που θα οδηγούσε στην έξοδο από το δημόσιο του πλεονάζοντος προσωπικού και έτσι η «κινητικότητα» δημιούργησε αρνητικό συνειρμό στη συνείδηση των υπαλλήλων κι έχασε την αξιοπιστία της.

Η κινητικότητα ως πάγιο σύστημα επιχειρήθηκε με τον νόμο 4024/2011 (άρθρο 5), που εισήγαγε την καινοτομία του «κρατικού υπαλλήλου»¹⁴⁰, προκειμένου να αρθεί η διάκριση των υπαλλήλων δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (ΙΔΑΧ), οι οποίοι έκτοτε θεωρούνται ότι ανήκουν στο «κράτος» και διοικούνται από τον υπουργό

¹³⁷ OECD (2012), *Greece: Review of the Central Administration (Greek version): OECD Public Governance Reviews*. Paris: OECD Publishing., σελ. 65 κ.εξ. <https://doi.org/10.1787/9789264179158-el>.

¹³⁸ Ο αρχικός νόμος ήταν ο Ν. 3845/2010, ενώ ακολούθησαν αρκετές ΚΥΑ που τον τροποποιούσαν, ώστε να καταλήξει στον Ν.4389/2016 (άρθρο 101, περί απογραφής όλων των φορέων της Γενικής Κυβέρνησης που περιλαμβάνονται στο αντίστοιχο Μητρώο της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής), προκειμένου να συμπεριληφθούν στην απογραφή όλοι οι φορείς του δημόσιου τομέα (παρ. 1 του άρθρου 14 του Ν.2190/1994) και της Γενικής Κυβέρνησης.

¹³⁹ ΥΑ αρ. 2/37345/0004/4-6-2010 «Απογραφή προσωπικού του δημοσίου, των Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α α' και β' βαθμού και σύσταση Ενιαίας Αρχής Πληρωμής, κεφ. Β

¹⁴⁰ Το άρθρο 5 φέρει τον τίτλο: «Θέματα κινητικότητας των Υπαλλήλων του Κράτους»

Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.¹⁴¹ Επίσης, με τον νόμο 4093/2011, προβλεπόταν κεντρική διαχείριση του συστήματος της κινητικότητας: ένα τριμελές συμβούλιο (στο οποίο συμμετείχαν Γενικοί Δ/ντες από το ΥΠ.Δ.Μ, Το ΥΠ.ΟΙΚ. και ο Πρόεδρος ή Αντιπρόεδρος του ΑΣΕΠ ως προεδρεύων) συγκέντρωνε ανά τρίμηνο τα αιτήματα των αναγκών των φορέων και τα στοιχεία τους σε πλεονάζον προσωπικό και χωρίς απαραίτητα να συναινούν οι υπάλληλοι (που κυρίως ήταν όσοι βρίσκονταν ήδη σε διαθεσιμότητα) καλούνταν να δηλώσουν τις προτιμήσεις τους για μετάταξη (ακόμη και σε θέση κατώτερης κατηγορίας!)¹⁴² υπό την απειλή της απόλυσης.

Η παραπάνω διαδικασία κινητικότητας-διαθεσιμότητας καταργήθηκε από την επόμενη κυβέρνηση με την έκδοση του νόμου 4325/2015.

Επιχειρώντας μια αποτίμηση αυτής της πρώτης φάσης στην προσπάθεια εφαρμογής διαδικασιών κινητικότητας, θα λέγαμε ότι η έννοια της «κινητικότητας» ξεκινά από τη βάση της ανάγκης για μείωση του προσωπικού που υπηρετεί στον δημόσιο τομέα, αλλά δεν λείπουν και τα θετικά μέτρα που ελήφθησαν ώστε να εξελιχθεί θετικά η προηγούμενη κατάσταση. Αναλυτικότερα, στα αρνητικά της περιόδου αυτής καταλογίζονται ο βίαιος χαρακτήρας της μετακίνησης, η υποχρεωτική -διαφόρων μορφών- «διαθεσιμότητα» (π.χ. προ-συνταξιοδοτική, εφεδρεία) των υπαλλήλων που υπηρετούσαν σε θέσεις φορέων που καταργήθηκαν (π.χ. Δημοτική αστυνομία, σχολικοί φύλακες, τομείς Επαγγελματικών Λυκείων κ.ά.) ή συγχωνεύτηκαν (π.χ. Σχολή Επιμόρφωσης Υπαλλήλων Υπουργείου Οικονομικών και Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης κ.ά.)¹⁴³ και το αρνητικό αποτύπωμα στη συνείδηση των Δημοσίων Υπαλλήλων (και του συνδικαλιστικού κινήματος) με τη χρήση της λέξης

¹⁴¹ Αιτιολογική έκθεση στο σχέδιο νόμου «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο-βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015» https://www.e-forologia.gr/webTexts/docsAttachments/2011/NA/NA_gr_4024_20111027_n402411.pdf

¹⁴² Βλ. ΥΑ 559/ 8-1-2013 ΦΕΚ 7β Β για εφαρμογή του Ζ.1.8 Ν.4093/2011. <https://www.taxheaven.gr/circulars/15351/ariom-didaddipid-oik-559-8-1-2013>

¹⁴³ Για έναν κατάλογο των σχετικών νομοθετικών ρυθμίσεων που προέβλεπαν κατάργηση ή και συγχώνευση υπηρεσιών και φορέων του δημόσιου τομέα και των προσφερόμενων επιλογών στους υπαλλήλους βλέπε: Σπανού, Κ., Χρ, και συν. (2018), ό.π., σελ. 176-177 και Παράρτημα σελ. 444-445. <https://www.eliampe.gr/wp-content/uploads/2018/11/metarrythmiseis-sth-dimosia-dioikisi-sti-diarkeia-tis-krisis.pdf>

«κινητικότητα» ως συνώνυμο της «εξόδου» από το δημόσιο και ταύτισή της με την απόλυση καθώς δεν προέβλεπε -σε όσους αφορούσε- κάποια εναλλακτική επιλογή πέραν του επισυρόμενου κινδύνου ή της απειλής της απόλυσης.

Η Σπανού (2018)¹⁴⁴ συμφωνεί ως προς το ότι το εγχείρημα της περιόδου αυτής δεν είχε συνοχή και υποκινήθηκε μόνον από την ανάγκη να εξευρεθεί ικανός αριθμός πλεονάζοντος προσωπικού του δημόσιου τομέα που θα οδηγηθεί σε απόλυση. Τα μέτρα ήταν επώδυνα από πολιτικής και κοινωνικής απόψεως και ήταν αποτέλεσμα λογιστικών και μόνο υπολογισμών παρά ορθολογικών επιλογών. Η κατανάλωση δε πόρων, κυρίως από το αρμόδιο για την υλοποίηση των παρεμβάσεων Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΥΔΜΗΔ), την περίοδο 2011-2014 δεν ήταν ανάλογη του αποτελέσματος, καθώς οι μεταρρυθμίσεις δεν ήταν ουσιαστικές ούτε αξιόπιστες, λόγω της συσχέτισής τους με απολύσεις.

Ωστόσο, και προς επίρρωση -για ακόμη μία φορά- της ρήσης «ουδέν κακόν αμιγές καλού», οι διαδικασίες αυτής της μορφής κινητικότητας, συνέβαλαν στην άρση των εμποδίων που κατά το προηγούμενο διάστημα είχαν συντελέσει στην ανορθολογική λειτουργία της (αποκλειστικά οικειοθελής χαρακτήρας, ανισοκατανομή ανθρώπινου δυναμικού, μισθολογικές διαφορές ανά υπουργείο, προϋποθέσεις δημιουργίας πολιτικών συναλλαγών κλπ).

Οι αποσπασματικές θετικές παρεμβάσεις περιστρέφονται γύρω από την «ανατροπή της κατάστασης ακινησίας» που κυριαρχούσε στον χώρο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα, με μετακινήσεις μόνο ατομικού χαρακτήρα. Αυτές οι παρεμβάσεις συνέβαλαν στο να αρθεί η προνομιακή χρήση του μέτρου από δημοσίους υπαλλήλους οι οποίοι μετέρχονταν μέσα πολιτικής και συνδικαλιστικής συναλλαγής και η εισαγωγή νομοθετικών διατάξεων που προέβλεπαν «κατά παρέκκλιση» μετακίνησης (συνήθως απόσπασης) σε υπηρεσίες με ευνοϊκά μισθολόγια (π.χ. υπουργικά γραφεία, Βουλή, Ανεξάρτητες Αρχές κ.ά.) χωρίς τη συγκατάθεση της υπηρεσίας προέλευσης. Σε αντίθετη περίπτωση, όταν δηλαδή η μετακίνηση γινόταν

¹⁴⁴ Ibid., σελ. 186-186.

χωρίς προηγούμενη αίτηση του υπαλλήλου, θεωρούνταν δυσμενής μεταχείριση ακόμη κι αν γινόταν στην ίδια γεωγραφική περιοχή.¹⁴⁵

3.1.2 Β' φάση- Το νέο νομικό πλαίσιο της Κινητικότητας (Ν. 4440/2016). Οι ρυθμίσεις που αφορούν το ενιαίο σύστημα κινητικότητας καταλαμβάνουν το πρώτο κεφάλαιο του ν. 4440/2016¹⁴⁶ και εκτείνονται σε 19 άρθρα. Στο πρώτο άρθρο (Άρθρο 1 «Σκοπός») διατυπώνεται ο διττός σκοπός του νέου συστήματος: για την εξυπηρέτηση τόσο των υπηρεσιών («βέλτιστη αξιοποίηση και η ορθολογική κατανομή» του προσωπικού) όσο και των υπαλλήλων («ενίσχυση των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων» και «προώθηση της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας»).

Στη συνέχεια (Άρθρο 2, «Γενικές αρχές»), παρουσιάζονται α) οι βασικές αρχές που διέπουν το ΕΣΚ, δηλαδή η αρχή της ισότητας, της διαφάνειας και της αξιοκρατίας, β) ο εθελούσιος χαρακτήρας της μετακίνησης επί τη βάση της αρχής της δημοσιότητας, γ) οι μορφές της μετακίνησης, η οποία μπορεί να είναι είτε μετάταξη στην ίδια ή ανώτερη εκπαιδευτική βαθμίδα (υπό την προϋπόθεση της ύπαρξης οργανικού κενού στην αιτούμενη θέση και της κατοχής τυπικών και ουσιαστικών προσόντων από πλευράς του υπαλλήλου) είτε απόσπαση για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (για ένα έτος με δυνατότητα 3μηνης παράτασης και χωρίς την προϋπόθεση ύπαρξης οργανικού κενού ή για 2 έτη με δυνατότητα παράτασης ενός ακόμη έτους για το ειδικό επιστημονικό προσωπικό των Ανεξάρτητων Αρχών και του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης) και δ) δυνατότητα συμμετοχής παρέχεται σε μονίμους και υπαλλήλους ΙΔΑΧ.

Σε ό,τι αφορά την έκταση της εφαρμογής του νέου συστήματος (Άρθρο 3, «Έκταση εφαρμογής»), διατηρείται ως κατάκτηση από το προηγούμενο διάστημα η άρση των στεγανών στη μετακίνηση μεταξύ των διαφόρων φορέων του δημοσίου και πλέον το πεδίο εφαρμογής διαμορφώνεται από το «μητρώο φορέων της Γενικής Κυβέρνησης της Ελληνικής Στατιστικής Υπηρεσίας (ΕΛΣΤΑΤ)».

¹⁴⁵ Ibid, σελ. 186.

¹⁴⁶ Ν. 4440/2016 (ΦΕΚ Α' 224/02.12.2016): «Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις», Κεφάλαιο Α, άρθρα 1-19.

Επισημαίνεται βέβαια, ότι από το ΕΣΚ εξαιρούνται οι δικαστικοί υπάλληλοι, οι υπάλληλοι των νοσηλευτικών ιδρυμάτων και του ΕΚΑΒ (εκτός των διοικητικών υπαλλήλων), ενώ και για τους εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης «απαιτείται αποδέσμευσή τους από την άσκηση εκπαιδευτικών καθηκόντων».¹⁴⁷

Προκειμένου να υπάρχει μια σαφής εικόνα των φορέων όσων αφορά το προσωπικό τους και τη δομή τους, ώστε στη συνέχεια να οργανωθεί ορθολογικά το ΕΣΚ, απαιτήθηκε η καταγραφή του προσωπικού τους, που είχε ήδη ξεκινήσει με την «Απογραφή» και τη δημιουργία του «Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού» (ν. 3845/2010), και η επικαιροποίηση των Οργανισμών τους με την κατάρτιση περιγραμμάτων θέσεων εργασίας και καταχώριση των στοιχείων αυτών στο ψηφιακό Οργανόγραμμα (Άρθρο 4, «Προϋποθέσεις συμμετοχής»). Όσον αφορά τις υποχρεώσεις των υπαλλήλων, στο ίδιο άρθρο ορίζεται η υποχρέωση παραμονής επί διετία σε προηγούμενη θέση μετάταξης ή απόσπασης μέσω του ΕΣΚ, καθώς επίσης και η προϋπόθεση κάλυψης των θέσεων στο φορέα προέλευσης σε ποσοστό τουλάχιστον πενήντα τοις εκατό (50%) για τον κλάδο στον οποίο ανήκει ο υπάλληλος.

Στο άρθρο 5 («Κεντρική Επιτροπή Κινητικότητας»), ορίζεται το όργανο στο οποίο ανατίθεται ο συντονισμός και η εποπτεία της εφαρμογής του ΕΣΚ, η αξιολόγηση - βάσει των ψηφιακών Οργανογραμμάτων- των αιτημάτων των φορέων αλλά και η γνωμοδότηση στα αιτήματα των υπαλλήλων μετάταξης ή απόσπασης για σοβαρούς λόγους (υγείας, συνυπηρέτησης). Πρόκειται για την 7μελή με τριετή θητεία Κεντρική Επιτροπή Κινητικότητας (ΚΕΚ) στην οποία συμμετέχουν και δύο εκπρόσωποι των συνδικαλιστικών ενώσεων των υπαλλήλων (ένας από την ΑΔΕΔΥ κι ένας από την ΚΕΔΕ) χωρίς δικαίωμα ψήφου.

Η περιοδικότητα του ΕΣΚ και η πορεία των διαδικασιών που οφείλουν να τηρούν οι φορείς καθορίζονται στο έκτο άρθρο (Άρθρο 6, «Διαδικασίες διενέργειας προγράμματος κινητικότητας»). Σε κεντρικό επίπεδο (Υπουργείων, Συντονιστών Αποκεντρωμένων Διοικήσεων και επικεφαλής Α.Α.) τα αιτήματα των φορέων αποστέλλονται το τελευταίο δεκαπενθήμερο του Δεκεμβρίου κάθε έτους μαζί με έκθεση

¹⁴⁷ Ν. 4440/2016, ό.π., άρθρο 3, παρ.6.

που περιλαμβάνει το υπηρετούν προσωπικό, τις εκτιμώμενες συνταξιοδοτήσεις και τις τρέχουσες διαδικασίες πρόσληψης. Όλα τα αιτήματα των φορέων πρέπει να συνοδεύονται από την περιγραφή της θέσης (το περίγραμμα της θέσης εργασίας) και αν πρόκειται για απόσπαση να δικαιολογούν τον επείγοντα χαρακτήρα και την αναγκαιότητά τους.

Μετά την αξιολόγηση των αιτημάτων, την 1^η Φεβρουαρίου κάθε έτους, η ΚΕΚ ενημερώνει τη σχετική ηλεκτρονική βάση δεδομένων με τις προσφερόμενες από κάθε φορέα θέσεις και οι ενδιαφερόμενοι υπάλληλοι μπορούν εντός 15 ημερών να υποβάλλουν τα αιτήματά τους στις υπηρεσίες υποδοχής που τους ενδιαφέρουν. Προβλέπεται μάλιστα η διενέργεια τριών (3) κύκλων κινητικότητας εντός του ίδιου ημερολογιακού έτους: (α) για την αποστολή των αιτημάτων από τους φορείς κάθε Δεκέμβριο, Απρίλιο και Αύγουστο, (β) για την υποβολή αιτήσεων από τους υπαλλήλους κάθε Φεβρουάριο, Ιούνιο και Οκτώβριο και (γ) για την αξιολόγηση των υποψηφίων κάθε Μάρτιο, Ιούλιο και Νοέμβριο και (δ) για την έκδοση της τελικής απόφασης μετάταξης ή απόσπασης του υπαλλήλου μέχρι 15 Μαΐου, 15 Σεπτεμβρίου και 15 Ιανουαρίου. Το άρθρο αυτό ωστόσο αντικαταστάθηκε στη συνέχεια από το άρθρο 42 του νόμου 4674/2020 (βλ. παρακάτω).

Η πορεία των διαδικασιών αξιολόγησης των υποψηφίων από την υπηρεσία υποδοχής μέχρι την τελική έκδοση της απόφασης περιγράφεται στο άρθρο 7 («Διαδικασία αξιολόγησης υποψηφίων από την υπηρεσία υποδοχής και έκδοση απόφασης»). Προβλέπεται η σύσταση τριμελούς επιτροπής για την αξιολόγηση των υποψηφίων, τη διεξαγωγή της συνέντευξής τους, σύνταξη πρακτικού, εισήγηση για τον επικρατέστερο από τους υποψηφίους και καθορισμό επιλαχόντων. Για την ολοκλήρωση της διαδικασίας προβλέπεται ενημέρωση του προς επιλογή υπαλλήλου και της υπηρεσίας προέλευσης, η οποία απαιτείται να εκδώσει βεβαίωση ότι πληρούται η προϋπόθεση της κάλυψης στο απαιτούμενο ποσοστό¹⁴⁸ των θέσεων του κλάδου στον οποίο ανήκει ο συγκεκριμένος υπάλληλος, και τελική έκδοση πράξης μετάταξης ή απόσπασης από το αρμόδιο προς διορισμό όργανο της υπηρεσίας υποδοχής.

¹⁴⁸ Το ποσοστό αυτό στον συγκεκριμένο νόμο (4440/2016) ανέρχεται στο 50% για τους φορείς της γενικής κυβέρνησης ή στο 65% για τους ΟΤΑ Α βαθμού με πληθυσμό μικρότερο των 90.000 κατοίκων.

Στα επόμενα άρθρα (άρθρο 8 έως και άρθρο 14), ορίζονται τα σχετικά με τις μετατάξεις και αποσπάσεις που διενεργούνται μέσω ΕΣΚ και αφορούν σε απομακρυσμένες ορεινές ή νησιωτικές περιοχές (άρθρο 8), στη δυνατότητα ενδοϋπουργικής κινητικότητας (άρθρο 9), την αμοιβαία μετάταξη (άρθρο 10), την απόσπαση για συνυπηρέτηση στην περιοχή που υπηρετεί σύζυγος ή συμβιών (άρθρο 11), την τροποποίηση του άρθρου 68 του Υπαλληλικού Κώδικα (Υ.Κ.) που αφορά στην απόσπαση (άρθρο 12), του άρθρου 71 του Υ.Κ. που αφορά στη μετάταξη υπαλλήλου σε άλλη υπηρεσία (άρθρο 13) και του άρθρου 73 του Υ.Κ. που αφορά στην μετάταξη υπαλλήλου εντός του ίδιου φορέα (άρθρο 14).

Στο άρθρο 15 («Κάλυψη δαπάνης μισθοδοσίας υπαλλήλων εποπτευόμενων φορέων») του ν. 4440/2016 επιλύονται θέματα μισθοδοσίας του υπαλλήλου που αποσπάται ή μετατάσσεται από Υπουργεία ή Αποκεντρωμένες Διοικήσεις και στο άρθρο 16 («Ψηφιακό Οργανόγραμμα της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης»), η σημαντικότερη αλλαγή που επέφερε ο νόμος στο νέο σύστημα κινητικότητας. Έτσι λοιπόν η διάρθρωση όλων των φορέων Γενικής Κυβέρνησης επιβάλλεται να αποτυπωθεί κατά οργανική μονάδα μαζί με τα περιγράμματα για κάθε θέση εργασίας που περιέχει. Πρόκειται για μια τεράστια ηλεκτρονική βάση δεδομένων η οποία αντικατοπτρίζει την κατάσταση του προσωπικού σε πραγματικό χρόνο, την κάλυψη και τα κενά των θέσεων, καθώς το σύστημα ενημερώνεται μετά από οποιαδήποτε αλλαγή. Ιδίως η δημοσιοποίηση της ύπαρξης κενής θέσης για την οποία πρόκειται να ζητηθεί η κάλυψή της, στην ειδική πλατφόρμα «Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου - Απογραφή <http://apografi.gov.gr/>, του τότε Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης, δημιουργεί προϋποθέσεις διαφάνειας, πληροί τις απαραίτητες αρχές της ισότητας, της αξιοκρατίας και ανατρέπει τη φαυλότητα του προηγούμενου καθεστώτος όπου οι υπάλληλοι αναζητούσαν μέσω του δικού τους δικτύου γνωστών την κατάλληλη ευκαιρία για μετακίνηση.¹⁴⁹

Αξιοσημείωτες αλλαγές στον αρχικό νόμο 4440/2016 επιφέρει ο νόμος 4590/2019 με το άρθρο 44:

¹⁴⁹ Σπανού, Κ., Χρ, και συν. (2018), ό.π., σελ. 192-193.

α) Η τροποποίηση του β εδαφίου της παρ. 4 του άρθρου 4 του 4440/2016 (με την παρ. 1 του άρθρου 44 του ν. 4590/2019) σε ό,τι αφορά τις προϋποθέσεις κάλυψης των θέσεων στον φορέα από τον οποίο προέρχεται ο υπάλληλος του κλάδου του υπαλλήλου, ώστε να περιοριστεί η μετακίνηση (μετάταξη ή απόσπαση) υπαλλήλων που είναι οι μοναδικοί στον κλάδο τους. Σύμφωνα με την αιτιολογική έκθεση του νέου νόμου, η τροποποίηση γίνεται για την αποτελεσματικότερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και την εύρυθμη λειτουργία των ΟΤΑ α' βαθμού. Προφανώς, η ρύθμιση δικαιολογείται από την ανάγκη τόσο για συγκράτηση της τάσης αποχώρησης του προσωπικού από τους φορείς όσο και την εξοικονόμηση του χρονικού περιθωρίου για την επικαιροποίηση των περιγραμμάτων των θέσεων και των οργανογραμμάτων τους και πιθανόν την κατάργηση ή συγχώνευση ορισμένων κλάδων με άλλους ή ακόμη και τον περιορισμό της αναίτιας σύστασης και κατάργησης κλάδων από τους Δημάρχους για ψηφοθηρικούς λόγους.

β) Η προσθήκη στην παρ. 1 του άρθρου 6 (με την παρ.2 του άρθρου 44 του ν. 4590/2019) που αφορά τη διαδικασία προγραμματισμού της κινητικότητας και αποστολής των αιτημάτων των φορέων προς την ΚΕΚ, σύμφωνα με το οποίο «Τα αιτήματα πρέπει να αναφέρουν το σύνολο των οργανικών θέσεων για τον κλάδο/ειδικότητα που αφορά το αίτημα, καθώς και το σύνολο των κενών θέσεων στον αιτούμενο κλάδο/ειδικότητα». Η αιτιολογική έκθεση αναφέρει ότι η πλήρης και εμπειριστατωμένη αιτιολόγηση των αιτημάτων των φορέων, προκειμένου να διευκολύνεται το έργο της ΚΕΚ.

γ) Σημαντική, επίσης, προσθήκη στον αρχικό νόμο 4440/2016 αποτελεί η αντικατάσταση της παρ. 5 του άρθρου 7 από την παρ.3 του άρθρου 44 του ν.4590/2019, με την πρόβλεψη να μπορεί η ΚΕΚ να γνωμοδοτεί επί των αιτημάτων των υπαλλήλων, όταν επικαλούνται αποδεδειγμένα σοβαρούς λόγους υγείας τόσο των ιδίων όσο και «συζύγου ή συμβιούντος ή προσώπου με α' βαθμό συγγένειας προς τον αιτούντα». Με τη ρύθμιση αυτή διευκολύνεται η εναρμόνιση της οικογενειακής με την επαγγελματική ζωή (work-life balance), η οποία εξάλλου είναι σύμφωνη και με το άρθρο 21 του Συντάγματος που κατοχυρώνει την προστασία της οικογένειας.

Για τους ίδιους λόγους, αντικαθίσταται και η παρ. 1 του άρθρου 11 του ν. 4440/2016 από την παρ. 5 του άρθρου 44 του ν. 4590/2019 η οποία αφορά στην απόσπαση για συνυπηρέτηση, ώστε να μη γίνεται διάκριση της σχέσης εργασίας του υπαλλήλου

(πχ. ΙΔΑΧ), ενώ η ΚΕΚ, η οποία δέχεται απευθείας τις σχετικές αιτήσεις, γνωμοδοτεί σχετικά, χωρίς να λαμβάνει απαραιτήτως υπόψη τις ανάγκες των υπηρεσιών.¹⁵⁰

δ) Με την παρ.4 του άρ.44 του ν. 4590/2019, τροποποιείται η παρ. 1 του άρθρου 7 του ν.4440/2016, που σχετίζεται με τις διαδικασίες αξιολόγησης των υποψηφίων από τις υπηρεσίες υποδοχής. Συγκεκριμένα, αφορούν τη σύσταση των τριμελών οργάνων στις Α.Α., τα αυτοτελή Τμήματα ή Διευθύνσεις και έχουν στόχο «τη διασφάλιση της ακώλυτης λειτουργίας των τριμελών οργάνων, την επιτάχυνση της αξιολόγησης των υποψηφίων και την εντός των προθεσμιών ολοκλήρωση των κύκλων κινητικότητας».¹⁵¹

Νέες αλλαγές επιφέρει στον αρχικό νόμο (4440/2016) ο ν. 4674/2020:

α) Με το άρθρο 42 του νόμου 4674/2020 αντικαθίσταται το άρθρο 6 του αρχικού νόμου 4440/2016, που αφορά τη διαδικασία διενέργειας του προγράμματος κινητικότητας. Συγκεκριμένα, με την παρ. 1 του άρθρου 42 του νόμου 4674/2020, οι προβλεπόμενοι ετήσιοι κύκλοι κινητικότητας γίνονται δύο.

β) Με την παρ. 6 τίθεται ανώτατο όριο στις επιλογές των αιτούντων μετακίνηση υπαλλήλων: μπορούν πλέον να δηλώνουν δέκα (10) συνολικά θέσεις προτίμησης και μέχρι τρεις (3) κατ' ανώτατο όριο φορείς, ενώ περιορίζεται και ο χρόνος εντός του οποίου μπορεί ο υπάλληλος να υποβάλλει την ηλεκτρονική αίτηση (αντί των 15 ημερών πλέον δίνεται προθεσμία 10 ημερών).

γ) Επίσης, στην παρ. 8 προβλέπεται στέρηση της δυνατότητας υποβολής αιτήματος προσλήψεων (στα πλαίσια του ετήσιου προγραμματισμού του άρθρου 51 του ν.4622/2019) για τους φορείς εκείνους που δεν ολοκλήρωσαν τις διαδικασίες επιλογής και έκδοσης απόφασης μετάταξης ενώ υπήρχε κατάλληλος υποψήφιος.

Τέλος, με τις παρ. 9-12 του ίδιου άρθρου, ορίζεται ότι από τους δύο ετήσιους κύκλους κινητικότητας, ο δεύτερος αφορά τους φορείς για τους οποίους οι διαδικασίες

¹⁵⁰ Στην παρ. 1 αρχικά αναφερόταν ότι η επιτροπή «γνωμοδοτεί για την κατανομή των αιτούμενων υπαλλήλων σε θέσεις αντίστοιχες των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων τους, λαμβάνοντας υπόψη τις υπηρεσιακές ανάγκες των φορέων ανά περιοχή. Οι εν λόγω υπηρεσιακές ανάγκες προκύπτουν από τα αιτήματα που αποστέλλουν οι φορείς στο πλαίσιο του ΕΣΚ», ωστόσο το απόσπασμα αυτό διεγράφη και πλέον η ΚΕΚ «γνωμοδοτεί σχετικά», προφανώς για το αν συντρέχουν πραγματικά οι προϋποθέσεις συνυπηρέτησης κι όχι αν οι ανάγκες των υπηρεσιών ικανοποιούνται από την απόσπαση των αιτούντων υπαλλήλων.

¹⁵¹ Ν. 4590/2019. Αιτιολογική έκθεση. <https://www.forin.gr/downloads/download/60870/n-4590-2019-aitiologikh-ekthesh>

του πρώτου κύκλου κινητικότητας του έτους απέβησαν ατελέσφορες (είτε λόγω ακαταλληλότητας των υποψηφίων είτε μη εκδήλωσης ενδιαφέροντος από υπαλλήλους) καθώς και για τους φορείς των οποίων δεν ικανοποιήθηκαν τα αιτήματα πρόσληψης τακτικού προσωπικού.

Από την αρχική εφαρμογή του ν. 4440/2016 μέχρι και σήμερα¹⁵² οι τροποποιήσεις που δέχτηκε ο νόμος αφορούσαν κυρίως:

α) Προϋπόθεση κάλυψης των θέσεων στον φορέα προέλευσης του κλάδου στον οποίο ανήκει ο υπάλληλος, σε ποσοστό από 50% (με τον ν4440/2016) σε 65% (με τις διατάξεις του άρ. 42 του ν. 4647/2019) ή ακόμα και 90% για συγκεκριμένους ΟΤΑ α βαθμού (με το άρθρο 35, παρ.1 του ν. 4735/2020), γεγονός που πρακτικά ισοδυναμεί με εξαίρεση της δυνατότητας μετακίνησης αλλά μπορεί να δικαιολογηθεί από το ότι οι συγκεκριμένες υπηρεσίες θα πρέπει να συγκρατήσουν τις τάσεις φυγής του προσωπικού τους, αλλιώς είναι αδύνατο να λειτουργήσουν με μειωμένο προσωπικό.

β) Εξαίρεση των υπαλλήλων ορισμένων φορέων από τις διαδικασίες του ΕΣΚ¹⁵³ ή την απαίτηση προηγούμενης σύμφωνης γνώμης του εποπτεύοντος Υπουργού για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, επιτρέποντας ωστόσο σε κάποιες περιπτώσεις υπουργείων το δικαίωμα αίτησης μετακίνησης λόγω υγείας, συνυπηρέτησης και αμοιβαίας μετάταξης¹⁵⁴.

¹⁵² Την περίοδο διεξαγωγής της παρούσας έρευνας λαμβάνει χώρα ο Β κύκλος κινητικότητας του 2022 και εφαρμόζεται η εγκύκλιος του Υπουργείου Εσωτερικών με αρ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ/Φ.49Κ/1102/οικ. 18804/2-12-2022. https://www.apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_thesmiko.html

¹⁵³ Ενδεικτικά αναφέρεται η εξαίρεση του «πάσης φύσεως προσωπικού όλων ανεξαιρέτως των νοσηλευτικών ιδρυμάτων της χώρας», μέχρι τη λήξη της πανδημίας covid-19, με το άρ. 66 του Ν. 4722/2020 και των «υπαλλήλων του Ηλεκτρονικού Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-Ε.Φ.Κ.Α.) μέχρι την 31η.12.2023», με το αρ. 73 του Ν. 4997/2022 το οποίο τροποποιεί το άρ. 36 παρ. 1 του Ν. 4778/2021.

¹⁵⁴ Για παράδειγμα με τις διατάξεις του άρ. 42 του ν. 4647/2019 «Από την υποχρέωση συμπλήρωσης διέτιας από προηγούμενη μετάταξη ή απόσπαση εξαιρούνται όσοι αποσπώνται ή μετατάσσονται σε υπηρεσία απομακρυσμένης - παραμεθόριας περιοχής και ορεινού - νησιωτικού Ο.Τ.Α. α' βαθμού, σύμφωνα με το άρθρο 8, καθώς και όσοι μετατάσσονται αμοιβαία και όσοι αποσπώνται για συνυπηρέτηση ή αποσπώνται για λόγους υγείας σύμφωνα με τις διατάξεις της παραγράφου 5 του άρθρου 7 του παρόντος».

γ) Τέλος, με τον ν. 4829/2021¹⁵⁵ και ειδικότερα με το άρθρο 20, καταργούνται όσες διατάξεις βρίσκονταν διάσπαρτες σε διάφορα νομοθετήματα, και επέτρεπαν τις κατά παρέκκλιση του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας μετακινήσεις των δημοσίων υπαλλήλων. Με το νόμο αυτό πλέον ενισχύεται ακόμη περισσότερο ο ν. 4440/2016 και η διαφάνεια στις μετακινήσεις του προσωπικού των δημόσιων υπηρεσιών.

3.1.3 Συμπέρασμα. Το νέο σύστημα κινητικότητας οργανώνει τις αποσπασματικές διαδικασίες μετακίνησης των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα σε μία ενιαία διαδικασία, με περιοδικό αντί του εξαιρετικού χαρακτήρα που είχε κατά το παρελθόν.

Με την ψήφιση του νόμου 4440/2016 επιχειρείται η διαμόρφωση ενός νέου θεσμικού πλαισίου και θεσπίζεται το Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας (ΕΣΚ). Πλέον για την όλη διαδικασία χρησιμοποιείται μια ηλεκτρονική βάση δεδομένων, οι διατιθέμενες προς κάλυψη κενές θέσεις αφορούν σε όλο τον δημόσιο τομέα και είναι εγγυημένη η δημοσιότητα της διαδικασίας. Οι προβλεπόμενες μετακινήσεις αφορούν α)μετάταξη σε κενή οργανική θέση της ίδιας ή ανώτερης κατηγορίας εντός του ίδιου ή σε άλλο φορέα και β)απόσπαση για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Οι αλλαγές που εισάγει ο νέος θεσμός εδράζονται στα ακόλουθα σημεία:

α) ο χώρος του Δημοσίου θεωρείται ενιαίος, ώστε να επιτρέπεται η μετακίνηση του προσωπικού με την εφαρμογή ενιαίων και ομοιόμορφων κανόνων,

β) η διαχείριση του νέου συστήματος ανατίθεται στην Κεντρική Επιτροπή Κινητικότητας (με έδρα το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης),

γ) η κινητικότητα έχει περιοδικό χαρακτήρα, συγκεκριμένες προθεσμίες εντός των οποίων πρέπει να προβούν σε ενέργειες οι ενδιαφερόμενοι (φορείς και υπάλληλοι) και αυστηρά χρονοδιαγράμματα.

Το νέο σύστημα κινητικότητας εδράζεται σε νέες βάσεις: τα ψηφιακά οργανογράμματα των φορέων και τα περιγράμματα θέσεων εργασίας. Οι φορείς είναι υποχρεωμένοι να καταρτίσουν «ψηφιακό οργανόγραμμα», δηλαδή μια βάση δεδομένων με τα περιγράμματα των θέσεων εργασίας στα οποία περιγράφεται και αναλύεται η κάθε θέση εργασίας (job description), ενώ οποιαδήποτε μεταβολή στη δομή τους ή αλλαγή

¹⁵⁵ Με το αρ. 20 του ν. 4829/2021: «Ενίσχυση διαφάνειας και λογοδοσίας σε θεσμικούς φορείς της Πολιτείας, αποκατάσταση της ακεραιότητας του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας και λοιπές διατάξεις» (Μέρος Γ', Λοιπές Ρυθμίσεις Υπουργείου Εσωτερικών, αρ.20: «Αποκατάσταση ακεραιότητας Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας Μεταβατική διάταξη»).

στην κατανομή των υπαλλήλων πρέπει να ενημερώνεται σε πραγματικό χρόνο «αμελλητί» (άρθρο 16, παρ.3). Έτσι, η υποχρέωση δημοσιοποίησης των κενών εξασφαλίζει την εκπλήρωση των αρχών της διαφάνειας, της ισότητας και της αξιοκρατίας, καθώς ανατρέπεται η φαυλότητα της αναζήτησης ευκαιριών μετακίνησης από τους ίδιους τους υπαλλήλους.

Προκειμένου μάλιστα να επισπευστούν από τους φορείς (κυρίως ΟΤΑ) οι διαδικασίες επικαιροποίησης των οργανισμών τους και των περιγραμμάτων των θέσεων στο ψηφιακό τους οργανόγραμμα, το άρθρο 4 και 16 προέβλεπε την διαδικασία αυτή ως προϋπόθεση προκειμένου να συμμετάσχουν ως φορείς υποδοχής στην κινητικότητα.

Ωστόσο, ο νέος νόμος για την κινητικότητα φαίνεται να αφήνει κάποια κενά στην αντιμετώπιση προβληματικών καταστάσεων, όπως είναι αφενός η κάλυψη αναγκών σε υπηρεσίες που κατά γενική αντίληψη χρειάζονται ενίσχυση¹⁵⁶. Αυτό θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι επιχειρεί να επιλύσει με την παροχή κινήτρων (π.χ. επιτάχυνση βαθμολογικής προαγωγής για κάλυψη θέσεων σε απομακρυσμένες περιοχές στο άρθρο 8), ωστόσο και πάλι δεν φαίνεται να επαρκεί για φορείς όπως π.χ. ο e-ΕΦΚΑ ή η ΑΑΔΕ των οποίων οι προσφερόμενες προς κάλυψη μέσω του ΕΣΚ θέσεις μένουν ακάλυπτες. Ενδεχομένως η δυνατότητα της ίδιας της διοίκησης να μετακινεί προσωπικό της προκειμένου να καλύψει ανάγκες αλλά και άλλα κίνητρα, κυρίως οικονομικού χαρακτήρα, θα μπορούσαν να επιφέρουν καλύτερο αποτέλεσμα.

Αφετέρου, το νέο σύστημα κινητικότητας δεν συνδέεται με τη σταδιοδρομία των υπαλλήλων, καθώς εξακολουθεί να υφίσταται το ενδεχόμενο ένας υπάλληλος να ξεκινήσει και να ολοκληρώσει την καριέρα του στον ίδιο φορέα και την ίδια θέση. Παραβλέπεται, δηλαδή, η σημασία του εμπλουτισμού της εμπειρίας και της δοκιμασίας σε διάφορες συνθήκες και θέσεις ιδιαιτέρως για τα υψηλόβαθμα στελέχη.¹⁵⁷ Επίσης, η δυνατότητα οριζόντιας μετακίνησης σε θέσεις ευθύνης θα μπορούσε να αξιοποιηθεί σε περιπτώσεις υπαλλήλων που δεν επιλέγονται εκ νέου σε θέση ευθύνης (αντί του υποβιβασμού που επιφέρει η μη επιλογή).

¹⁵⁶ Σπανού (2018), ό.π., σελ. 196-198

¹⁵⁷ Υποκατάστατο μέχρι στιγμής αποτελεί η διϋπουργική προκήρυξη για την οριζόντια κάλυψη θέσεων ευθύνης

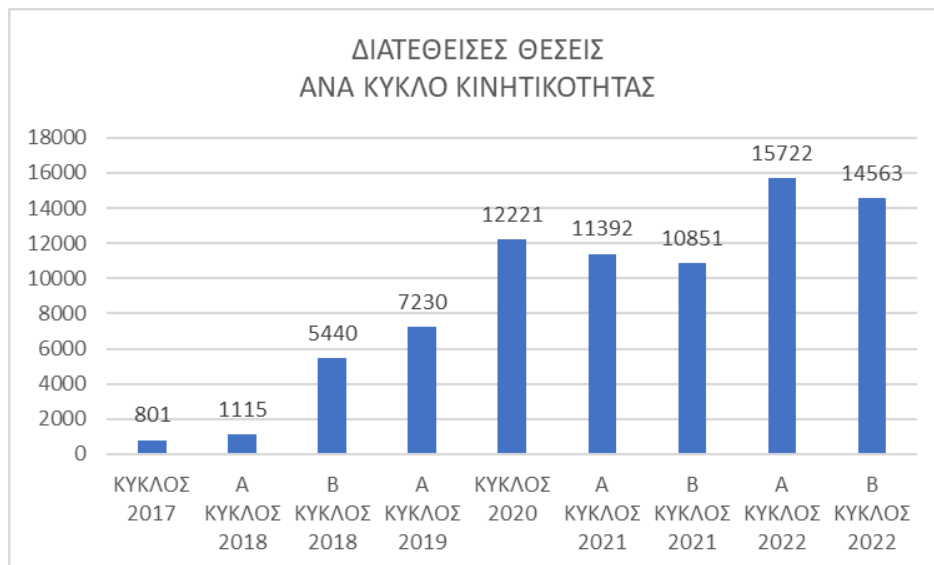
3.2 Η Κινητικότητα με στατιστικά στοιχεία¹⁵⁸

Από το 2017, όταν δηλαδή εφαρμόστηκε για πρώτη φορά το νέο νομικό πλαίσιο για την Κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων, μέχρι και σήμερα (δεύτερος κύκλος κινητικότητας 2022), η εικόνα των θέσεων που έχουν διατεθεί προς μετακίνηση (μετάταξη) ή απόσπαση παρουσιάζουν μια αυξητική τάση (Εικόνα 1). Βέβαια, κατά τα πρώτα έτη, όπως ήδη αναφέρθηκε, δεν συμμετείχαν όλοι οι φορείς ως φορείς υποδοχείς, καθώς δεν είχαν ανταποκριθεί εγκαίρως στην απαραίτητη προϋπόθεση των ψηφιακών οργανογραμμάτων και των περιγραμμάτων κάθε θέσης. Επιπλέον, όσες θέσεις δεν καλύπτονται σε κάποιον κύκλο κινητικότητας ενός έτους μεταφέρονταν στον επόμενο¹⁵⁹, επομένως ενδέχεται στα υψηλότερα ποσά των θέσεων να περιλαμβάνονται και θέσεις που δεν καλύφθηκαν.

¹⁵⁸ Οι πίνακες, οι εικόνες και τα στατιστικά στοιχεία εν γένει σε αυτή την ενότητα και για τα δύο έτη (2017 και 2018) προέρχονται από το Υπουργείο Διοικητικής ανασυγκρότησης «Στατιστική Αποτύπωση και Ανάλυση Αιτήσεων». https://www.apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_cmobility.html

¹⁵⁹ Στην παρ. 9 του άρθρου 42 του ν. 4674/2020, το οποίο αντικατέστησε το άρθρο 6 του ν. 4440/2016, αναφέρεται ότι: «9. Οι φορείς των οποίων οι διαδικασίες μετάταξης του πρώτου κύκλου κινητικότητας κατέστησαν ατελέσφορες λόγω μη υποβολής αιτήσεων ή μη καταλληλότητας των υποψηφίων για τις προκηρυσσόμενες θέσεις, καθώς και οι φορείς των οποίων τα αιτήματα πρόσληψης τακτικού προσωπικού στο πλαίσιο του ετήσιου προγραμματισμού του άρθρου 51 του ν. 4622/2019 δεν ικανοποιήθηκαν, έχουν τη δυνατότητα συμμετοχής σε δεύτερο κύκλο κινητικότητας (μετατάξεων - αποσπάσεων) που εκκινεί το πρώτο δεκαήμερο του Οκτωβρίου κάθε έτους.» και στην παρ.10: «10. Η διαδικασία του δεύτερου κύκλου κινητικότητας αφορά μόνον τους φορείς της προηγούμενης παραγράφου, με ανάλογη εφαρμογή των διατάξεων των παραγράφων 1 έως 7 του παρόντος άρθρου», βλέπε εγκύκλιο Υπουργείου Εσωτερικών με ΑΔΑ: 67Γ646ΜΤΛ6-ΧΧ8.

Εικόνα 1: Θέσεις που διατέθηκαν για μετακίνηση των υπαλλήλων ανά κύκλο κινητικότητας.



Τα στοιχεία που δίνονται από το Υπουργείο Εσωτερικών για την αναλογία διατεθεισών θέσεων προς τις αιτήσεις και την τελική κάλυψη των θέσεων αφορούν μόνο τα δύο πρώτα έτη εφαρμογής του νέου Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας (το έτος 2017 και πρώτος κύκλος του 2018). Τα στοιχεία αυτά εκτίθενται στους πίνακες που ακολουθούν και παρουσιάζουν ενδιαφέρον κυρίως σε ό,τι αφορά α) τον αριθμό των υπαλλήλων που έχουν υποβάλει αίτηση ανά φορέα υποδοχής, β) τους φορείς που δεν κάλυψαν τις θέσεις που είχαν διαθέσει προς μετάταξη ή απόσπαση και το συνολικό ποσοστό κάλυψης των θέσεων ανά φορέα, καθώς και τους φορείς που είχαν την μεγαλύτερη αποχώρηση υπαλλήλων (ως φορείς προέλευσης).

3.2.1 Στατιστικά στοιχεία για την κινητικότητα έτους 2017.¹⁶⁰ Το 2017, πρώτο έτος εφαρμογής του ν.4440/2016, οι διαθέσιμες θέσεις για κάλυψη μέσω μετακίνησης των υπαλλήλων ήταν μόλις 801 και οι συνολικές αιτήσεις των υπαλλήλων 1.932. Στον Πίνακα 1 που ακολουθεί αποτυπώνονται ο αριθμός των αιτήσεων ανά φορέα υποδοχής:

Πίνακας 1: Αριθμός υπαλλήλων που έχουν υποβάλει αίτηση ανά φορέα προορισμού.

ΠΗΓΗ¹⁶¹: https://www.apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_cmobility.html

Φορέας προορισμού	Θέσεις Κινητικότητας	Υπάλληλοι
ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΑΡΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ	163	161
ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (Α.Σ.Ε.Π.)	29	303
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΤΡΟΦΙΜΩΝ	116	276
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ, ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ	44	162
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ	15	58
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ	58	244
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ	115	258
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΠΟΔΟΜΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ	110	159
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ, ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΚΑΙ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ	151	311
	801	1932

Οι φορείς που δεν κάλυψαν τις θέσεις που είχαν διαθέσει προς μετάταξη ή απόσπαση και το συνολικό ποσοστό κάλυψης των θέσεων ανά φορέα παρουσιάζονται στον Πίνακα 2 που ακολουθεί:

¹⁶⁰ Τα στοιχεία προέρχονται από το Μητρώου ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Εσωτερικών: https://www.apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_cmobility.html

¹⁶¹ Αναδημοσίευση από «Στατιστική Αποτύπωση και Ανάλυση Αιτήσεων. 1^{ος} Κύκλος Κινητικότητας 2017. Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. 6/12/2017». Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Πίνακας 2, σελ. 5.

Πίνακας 2: Ποσοστό Κάλυψης Θέσεων¹⁶².

ΠΗΓΗ: https://www.apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_cmobility.html

Φορέας προορισμού	Θέσεις χωρίς αιτήσεις	Ποσοστό Κάλυψης
ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΑΡΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ	42	74%
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ	8	86%
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΠΟΔΟΜΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ	10	91%
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΤΡΟΦΙΜΩΝ	9	92%
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ	5	96%
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ, ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΚΑΙ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ	6	96%
ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (Α.Σ.Ε.Π.)	0	100%
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ, ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ	0	100%
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ	0	100%
	80	

3.2.2 Στατιστικά στοιχεία για την κινητικότητα έτους 2018.¹⁶³ Το επόμενο έτος (2018), αυξήθηκαν οι διαθέσιμες θέσεις, καθώς αυξήθηκαν και οι φορείς που πληρούσαν τις προϋποθέσεις συμμετοχής ως φορείς υποδοχής στο ΕΣΚ (ψηφιακά οργανογράμματα, περιγράμματα θέσεων κλπ). Οι διαθέσιμες λοιπόν θέσεις έγιναν 1.115 (ενδεχομένως κάποιες από όσες έμειναν κενές μεταφέρθηκαν στο έτος 2018), ενώ οισυνολικές αιτήσεις των υπαλλήλων ήταν 3.570 (βλ. Πίνακα 3).

¹⁶² Αναδημοσίευση από «Στατιστική Αποτύπωση και Ανάλυση Αιτήσεων. 1^{ος} Κύκλος Κινητικότητας 2017. Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. 6/12/2017». Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Εικόνα 3, σελ. 6.

¹⁶³ Τα στοιχεία προέρχονται από το Μητρώο ανθρωπίνου Δυναμικού του Υπουργείου Εσωτερικών

Πίνακας 3: Αριθμός υπαλλήλων που έχουν υποβάλει αίτηση ανά φορέα υποδοχής¹⁶⁴.

ΠΗΓΗ: https://www.apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_cmobility.html

Φορέας Υποδοχής	Θέσεις Κινητικότητας	Υπάλληλοι που έχουν υποβάλει αίτηση
ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΑΡΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ	335	771
ΔΗΜΟΣ ΑΜΥΝΤΑΙΟΥ	7	16
ΔΗΜΟΣ ΗΛΙΔΑΣ	20	26
ΔΗΜΟΣ ΚΕΡΚΥΡΑΣ	43	17
ΔΗΜΟΣ ΤΕΜΠΩΝ	6	19
ΕΘΝΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΓΙΑ ΤΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ	8	86
ΕΘΝΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΚΑΙ ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΩΝ	35	238
ΕΘΝΙΚΟ ΜΟΥΣΕΙΟ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΤΕΧΝΗΣ (ΝΠΙΔ)	56	160
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ	48	224
ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΑΝΑΚΥΚΛΩΣΗΣ (Ε.Ο.ΑΝ.)	19	65
ΝΠΙΔ ΕΠΑΝΟΔΟΣ ΚΕΝΤΡΟ ΕΠΑΝΕΝΤΑΞΗΣ ΑΠΟΦΥΛΑΚΙΖΟΜΕΝΩΝ	18	33
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΤΡΟΦΙΜΩΝ	5	15
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ, ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ	62	110
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗΣ	274	921
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ	12	179
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΜΕΤΑΝΑΣΤΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ	38	113
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΝΗΣΙΩΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ	83	159
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	39	330
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ	7	88
	1115	3570

¹⁶⁴ Αναδημοσίευση από «Στατιστική Αποτύπωση και Ανάλυση Αιτήσεων. 1ος Κύκλος Κινητικότητας 2018. Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. 8/5/2018». Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Πίνακας 4, σελ. 6.

Οι φορείς που δεν κάλυψαν τις θέσεις που είχαν διαθέσει προς μετάταξη ή απόσπαση και συνολικό ποσοστό κάλυψης των θέσεων ανά φορέα παρουσιάζεται στον Πίνακα 4 που ακολουθεί.

Πίνακας 4: Ποσοστό Κάλυψης Θέσεων¹⁶⁵.

ΠΗΓΗ: https://www.apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_cmobility.html

Φορέας Υποδοχής	Θέσεις χωρίς αιτήσεις	Ποσοστό Κάλυψης Θέσεων
ΔΗΜΟΣ ΑΜΥΝΤΑΙΟΥ	2	71%
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ, ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ	17	73%
ΔΗΜΟΣ ΗΛΙΔΑΣ	3	85%
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ	6	88%
ΕΘΝΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΓΙΑ ΤΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ	1	88%
ΔΗΜΟΣ ΚΕΡΚΥΡΑΣ	4	91%
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΝΗΣΙΩΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ	5	94%
ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΑΝΑΚΥΚΛΩΣΗΣ (Ε.Ο.ΑΝ.)	1	95%
ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΑΡΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ	13	96%
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗΣ	10	96%
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΜΕΤΑΝΑΣΤΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ	1	97%
ΕΘΝΙΚΟ ΜΟΥΣΕΙΟ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΤΕΧΝΗΣ (ΝΠΙΔ)	1	98%
ΔΗΜΟΣ ΤΕΜΠΩΝ	0	100%
ΕΘΝΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΚΑΙ ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΩΝ	0	100%
ΝΠΙΔ ΕΠΑΝΟΔΟΣ ΚΕΝΤΡΟ ΕΠΑΝΕΝΤΑΞΗΣ ΑΠΟΦΥΛΑΚΙΖΟΜΕΝΩΝ	0	100%
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΤΡΟΦΙΜΩΝ	0	100%
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ	0	100%
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	0	100%
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ	0	100%
	64	

¹⁶⁵ Αναδημοσίευση από «Στατιστική Αποτύπωση και Ανάλυση Αιτήσεων. 1ος Κύκλος Κινητικότητας 2018. Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. 8/5/2018». Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Εικόνα 3, σελ. 7.

Τέλος, στον Πίνακα 5 που ακολουθεί, παρουσιάζονται οι φορείς που είχαν την μεγαλύτερη αποχώρηση υπαλλήλων, ως φορείς προέλευσης (βλ. Πίνακα 5).

Πίνακας 5: Αριθμός υπαλλήλων που έχουν υποβάλλει αίτηση ανά φορέα προέλευσης¹⁶⁶

ΠΗΓΗ: https://www.apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_cmobility.html

ΦΟΡΕΑΣ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	Υπάλληλοι
ΕΝΙΑΙΟΣ ΦΟΡΕΑΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ	254
ΟΣΥ Α.Ε. ΟΔΙΚΕΣ ΣΥΓΚΟΙΝΩΝΙΕΣ	137
ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΤΤΙΚΗΣ	74
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	48
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΑΤΤΙΚΗΣ	37
ΕΝΙΑΙΟ ΤΑΜΕΙΟ ΕΠΙΚΟΥΡΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΑΙ ΕΦΑΠΑΞ ΠΑΡΟΧΩΝ (Ε.Τ.Ε.Α.Ε.Π.-Ν.Π.Δ.Δ.)	36
ΔΗΜΟΣ ΑΘΗΝΑΙΩΝ	34
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ, ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ	31
ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΑΡΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ	30
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	28
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	27
ΣΤΑΘΕΡΕΣ ΣΥΓΚΟΙΝΩΝΙΕΣ Α.Ε.	25
ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΑΣΥΛΟΥ / ΑΡΧΗ ΠΡΟΣΦΥΓΩΝ	25
ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ ΚΑΙ ΤΑΥΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	23
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (Ο.Α.Ε.Δ.)	22
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΠΟΔΟΜΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ	21
ΕΘΝΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΣΟΝΤΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ	20
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΡΑΔΙΟΦΩΝΙΑ ΤΗΛΕΟΡΑΣΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ (Ε.Ρ.Τ. Α.Ε.)	20
ΕΘΝΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ	19
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗΣ	18
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ	17
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ	16
ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ - ΘΡΑΚΗΣ	14
ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΠΑΠΑΓΕΩΡΓΙΟΥ	14
ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΑΜΕΣΗΣ ΒΟΗΘΕΙΑΣ (Ε.Κ.Α.Β.)	14
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ	14
ΔΗΜΟΣ ΧΑΛΚΙΔΕΩΝ	13
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ	12
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ (Μ.Τ.Π.Υ.)	12
ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ, ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΚΑΙ ΙΟΝΙΟΥ	11
ΓΕΝΙΚΟ ΕΠΙΤΕΛΕΙΟ ΣΤΡΑΤΟΥ	11
ΕΘΝΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	11
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥΠΟΛΕΩΣ	11
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΡΗΤΗΣ	11
ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΑΜΥΝΤΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΒΕΕ	10
ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΚΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	10
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΜΕΤΑΝΑΣΤΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ	10

¹⁶⁶ Αναδημοσίευση από «Στατιστική Αποτύπωση και Ανάλυση Αιτήσεων. 1ος Κύκλος Κινητικότητας 2018. Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. 8/5/2018». Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Πίνακας 6, σελ. 9.

3.2.3 Συμπέρασμα. Ο ρυθμός εναλλαγής λόγω της κινητικότητας του προσωπικού στον δημόσιο τομέα είναι μεγάλος, αν υπολογίσει κανείς ότι από την έναρξη του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας (2017)¹⁶⁷ και την αρχική διάθεση 801 θέσεων σε διάφορους φορείς του δημοσίου, το έτος 2022 (στον δεύτερο κύκλο) διατέθηκαν 14.563 θέσεις¹⁶⁸ για απόσπαση ή για μετάταξη σε διάφορους φορείς του δημοσίου τομέα. Πέραν της ανάγκης να τεθούν αξιοκρατικά κριτήρια και διαφάνεια στη διαδικασία μετακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου, αλλά και της ορθολογικής αξιοποίησης του προσωπικού, ώστε να γίνεται ανακατανομή και εκ νέου διάθεση του πλεονάζοντος προσωπικού σε υπηρεσίες που έχουν ελλείψεις, η μετακίνηση του προσωπικού από την μία υπηρεσία στην άλλη μπορεί να έχει και αρνητικές συνέπειες για τις υπηρεσίες από τις οποίες μετακινείται το προσωπικό (υπηρεσίες προέλευσης). Τις αρνητικές εξάλλου συνέπειες από την απώλεια του προσωπικού τους προσπάθησαν να αντιμετωπίσουν οι υπηρεσίες, οι οποίες ή έχουν ήδη εξαιρέσει το πάσης φύσεως προσωπικό τους από τη συμμετοχή στις διαδικασίες κινητικότητας (π.χ. Υπ. Υγείας, ΕΦΚΑ) ή έχουν θέσει περιορισμούς ως προς τη δυνατότητα αυτή (π.χ. Υπ. Μετανάστευσης και Ασύλου, Υπ. Παιδείας [για το εκπαιδευτικό προσωπικό], ΟΤΑ Α και Β βαθμού).¹⁶⁹

3.3 Πρόθεση αποχώρησης (οικειοθελούς κινητικότητας) και παραμονής στον Οργανισμό

Οι παράγοντες που καθορίζουν την πρόθεση των εργαζομένων για κινητικότητα έχουν κατηγοριοποιηθεί, σύμφωνα με τους ερευνητές, σε τρεις ομάδες: α) περιβαλλοντικοί ή οικονομικοί, β) ατομικοί και γ) οργανωσιακοί,¹⁷⁰ ενώ από μια άλλη οπτική η κατηγοριοποίηση των παραγόντων είναι α) δημογραφικοί, β) εργασιακής

¹⁶⁷ Στοιχεία του Μητρώου ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Εσωτερικών: https://www.apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_cmobility.html

¹⁶⁸ Στοιχεία του Μητρώου ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Εσωτερικών: https://www.apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_cmobility.html

¹⁶⁹ Βλέπε πρόσφατη εγκύκλιο Υπ. Εσωτερικών: ΔΙΔΑΔ/Φ.49Κ/1102/οικ.18804/2 Δεκεμβρίου 2022: Δημοσιοποίηση θέσεων κινητικότητας Β' κύκλου 2022 - Υποβολή αιτήσεων - 2 η ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ (ΑΔΑ: ΨΝΨ246ΜΤΛ6-ΔΨ4)

¹⁷⁰ Selden, Sally C., & Donald P. Moynihan (2000). A model of voluntary turnover in state government. *Review of Public Personnel Administration* 20(2), pp.63–74. <https://doi.org/10.1177/0734371X0002000206>

ικανοποίησης και γ) οργανωσιακοί/σχεσιακοί.¹⁷¹ Πιο απλά, οι προηγούμενες κατηγοριοποιήσεις της πρόθεσης οικειοθελούς κινητικότητας μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δύο παράγοντες: εκείνους που αφορούν το άτομο κι εκείνους που αφορούν τον οργανισμό.

Αρχικά, σε ό,τι αφορά το άτομο, ισχυρή επίδραση στην απόφαση του εργαζομένου να εγκαταλείψει έναν οργανισμό φαίνεται να ασκούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του. Για παράδειγμα, οι έρευνες δείχνουν ότι οι νεότεροι ηλικιακά εργαζόμενοι (οι αποκαλούμενοι ως γενιά X-γεννημένοι μέχρι τα τέλη περίπου της δεκαετίας του 1970 και Y-γεννημένοι έως τα μέσα της δεκαετίας του 1990 ή αλλιώς «Millennials/echo boomers/Nexters»)¹⁷² είναι πιο επιρρεπείς στην κινητικότητα, γιατί βρίσκονται στο στάδιο της αναζήτησης της καριέρας που τους ταιριάζει, έχουν διάθεση για πειραματισμό και λιγότερες οικογενειακές και οικονομικές υποχρεώσεις.¹⁷³ Επιπλέον, η διάρκεια της υπηρεσίας σε έναν οργανισμό έχει αρνητική συσχέτιση με την πρόθεση για μετακίνηση (η πρόθεση για μετακίνηση μειώνεται ραγδαία μετά από 5 χρόνια υπηρεσίας στον οργανισμό και ο ρυθμός μειώνεται ακόμη περισσότερο μετά από 15 έτη υπηρεσίας).¹⁷⁴

Περαιτέρω, σε ό,τι αφορά τον οργανισμό, οι έρευνες δείχνουν ότι οι πολιτικές και τα προγράμματα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού ασκούν επίδραση στη διάθεση παραμονής του εργαζομένου στον οργανισμό. Για παράδειγμα, μεταρρυθμίσεις που αφορούν τη σύνδεση της αποδοτικότητας των εργαζομένων με οικονομικά κίνητρα,¹⁷⁵ τεχνικές συμμετοχικού μάνατζμεντ και πρακτικές ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα με στόχο τον διαμοιρασμό εξουσίας, πληροφορίας και πόρων, ενισχύουν την παραγωγικότητα, την εργασιακή

¹⁷¹ Pitts, D., Marvel, J., & Fernandez, S. (2011). So hard to say goodbye? Turnover intention among US federal employees. *Public Administration Review*, 71(5), pp.751–760. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02414.x>

¹⁷² Mondy, R.W. & Martocchio, J.J. (2021), ό.π., σελ. 82-86.

¹⁷³ Pitts et al. (2011), ό.π., σελ. 751-760

¹⁷⁴ Lewis, G., B. (1991). Turnover and the Quiet Crisis in the Federal Civil Service. *Public Administration Review* 51(2) 145–55. <https://doi.org/10.2307/977108>

¹⁷⁵ Pitts et al (2011), ό.π., σελ. 751-760.

ικανοποίηση και δέσμευση, προάγουν την καινοτομία και μειώνουν την τάση για αποχώρηση από τον οργανισμό.¹⁷⁶ Επίσης, προγράμματα εργασιακής-οικογενειακής ισορροπίας (work-life balance) μειώνουν την πρόθεση για εγκατάλειψη του οργανισμού.¹⁷⁷

Επιπρόσθετα, η εργασιακή ικανοποίηση κατέχει εξέχουσα θέση μεταξύ των κύριων παραγόντων για τους οποίους έχει βρεθεί υψηλή συσχέτιση με την πρόθεση των εργαζομένων για παραμονή, ενώ θεωρείται και πολύ αξιόπιστος παράγοντας από τους ερευνητές του πεδίου.¹⁷⁸

3.3.1 Μοντέλα ερμηνείας της οικειοθελούς κινητικότητας των εργαζομένων. Για την ερμηνεία της οικειοθελούς κινητικότητας έχουν διατυπωθεί διάφορα μοντέλα. Ένα πρώτο ερμηνευτικό σχήμα επιχειρήθηκε από την εργασία των March και Simon το 1958¹⁷⁹ οι οποίοι ερμήνευσαν την παραμονή των εργαζομένων σε έναν οργανισμό ως αποτέλεσμα αφενός της παροχής κινήτρων από τον οργανισμό και αφετέρου της επιθυμίας αλλά και της ευκολίας για μετακίνηση.

Αλλά αξιοσημείωτα μοντέλα διαμορφώθηκαν από τους Porter και Steers (1973),¹⁸⁰ οι οποίοι πρότειναν, ως ρυθμιστικό παράγοντα της απόφασης να αποχωρήσει ο εργαζόμενος, την ικανοποίηση των προσδοκιών του και κυρίως την εργασιακή ικανοποίηση. Στη συνέχεια, ο Mobley (1977)¹⁸¹ διόρθωσε το συγκεκριμένο μοντέλο προτείνοντας τη μεσολάβηση της αναζήτησης και αξιολόγησης των εναλλακτικών

¹⁷⁶ Ibid.

¹⁷⁷ Ko, J., & Hur, S. (2014). The impacts of employee benefits, procedural justice, and managerial trustworthiness on work attitudes: Integrated understanding based on social exchange theory. *Public Administration Review*, 74(2), 176–187. <https://doi:10.1111/puar.12160>

¹⁷⁸ Wang, T. K., Jang, B. J., Ju, H. J., & Kim, H. (2017). Fulfilling the promises: the impacts of employment relationship on turnover intention. *International Review of Public Administration*, 22(4), 364-379. <https://doi.org/10.1080/12294659.2017.1412048>

¹⁷⁹ Boswell, W. R., Ren, L. R., & Hinrichs, A. T. (2008). Voluntary employee turnover: Determinants, processes, and future directions. In Barling, J. & Cooper C. L, (Ed), *Handbook of organizational behavior*, p. 201. SAGE publications, σελ. 197.

¹⁸⁰ Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin*, 80(2), 151. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0034829>

¹⁸¹ Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 62(2), 237-240. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.62.2.237>

λύσεων ανάμεσα στην πρόθεση για αποχώρηση και την πραγματοποίησή της. Διέκρινε δηλαδή τους παράγοντες σε ατομικούς, οργανωσιακούς και περιβαλλοντικούς.

Μεγάλη ήταν και η συνεισφορά του μοντέλου των Lee, Mitchell, Wise, και Fireman (1996),¹⁸² οι οποίοι πρότειναν το «εκτυλισσόμενο μοντέλο της οικειοθελούς αποχώρησης» (“unfolding model of voluntary turnover”), δηλαδή την πυροδότηση της διαδικασίας αποχώρησης του εργαζομένου, επ’ αφορμή ενός απρογραμμάτιστου γεγονότος (π.χ. απρόσμενη νέα επαγγελματική ευκαιρία, λόγοι συνυπηρέτησης με τον/την σύντροφο, κακή συμπεριφορά από τον εργοδότη κ.ά.). Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο, η απόφαση αποχώρησης ακολουθεί τις εξής τέσσερις διαδρομές:

- α) ο εργαζόμενος θεωρεί το απρόσμενο γεγονός ως ευκαιρία για να φύγει από την τρέχουσα θέση του, ένα σχέδιο που είχε σκοπό κάποτε να υλοποιήσει,
- β) ο εργαζόμενος σοκάρεται από το γεγονός και αποφασίζει να φύγει χωρίς να έχει αναζητήσει εναλλακτικές λύσεις εργασίας,
- γ) ο εργαζόμενος εγκαταλείπει τη θέση του αφού πρώτα έχει εξασφαλίσει μια νέα εργασία και
- δ) το απρόσμενο γεγονός αυξάνει την ήδη συσσωρευμένη δυσαρέσκειά του από την εργασία του και ο εργαζόμενος αποφασίζει να φύγει ανεξάρτητα από το αν έχει βρει ή όχι νέα θέση εργασίας.

Η απόφαση, ωστόσο, του εργαζόμενου να φύγει δεν είναι μόνο συνισταμένη των παραγόντων που σχετίζονται με τη στάση του ατόμου και τις εναλλακτικές λύσεις που του προσφέρονται σε μια άλλη εργασία. Οι Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski και Erez, (2001)¹⁸³ επιχείρησαν να ερμηνεύσουν την απόφαση των εργαζομένων να παραμείνουν σε έναν οργανισμό και μίλησαν για «εδραίωση των υπαλλήλων στη θέση εργασίας» (‘job embeddedness’). Με τον όρο αυτό αναφέρονται στο δίκτυο που επηρεάζει τη ζωή ενός ατόμου και περιπλέκεται όσο περισσότερες ευθύνες, ρόλους, κοινωνικές σχέσεις έχει το άτομο. Το δίκτυο αυτό σχηματίζεται από:

- α) διασυνδέσεις, εντός και εκτός εργασίας (στην κοινότητα),

¹⁸² Lee, T. W., Mitchell, T. R., Wise, L., & Fireman, S. (1996). An unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management journal*, 39(1), 5-36. <https://doi.org/10.5465/256629>

¹⁸³ Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44(6), 1102-1121. <https://doi.org/10.5465/3069391>

β) τον βαθμό στον οποίο το άτομο θεωρεί ότι ταιριάζει με τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται και την εκτός εργασίας κοινότητα στην οποία ανήκει και

γ) το υλικό κόστος ή το συναισθηματικό όφελος που θεωρεί ότι διακυβεύεται αν αποχωρήσει από τον εντός εργασίας χώρο ή από την εκτός εργασίας κοινότητα.

Παράγοντες εντός της εργασίας είναι οι σχέσεις με τους συναδέλφους, τα χορηγούμενα από τον οργανισμό προνόμια και δραστηριότητες (π.χ. ρεπό για εθελοντική εργασία), ενώ παράγοντες εκτός της εργασίας είναι οι δεσμεύσεις με την οικογένεια, την κοινότητα, τη θρησκεία και οι προσωπικές αρχές. Μάλιστα η «εδραίωση των υπαλλήλων στη θέση εργασίας» φαίνεται από ερευνητικά δεδομένα να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην απόφαση του εργαζομένου να παραμείνει στην συγκεκριμένη θέση εργασίας του.

3.4 Τα αποτελέσματα της οικειοθελούς κινητικότητας: ερευνητικά δεδομένα

Με το νέο σύστημα κινητικότητας κατανέμεται ορθολογικά και αξιοποιείται με τον βέλτιστο τρόπο το πλεονάζον προσωπικό προς όφελος των υπηρεσιών που έχουν ελλείψεις προσωπικού και μεγάλο όγκο εργασιών. Εξυπηρετείται ωστόσο με αξιοκρατικό τρόπο, και με τις αρχές της διαφάνειας, της δημοσιότητας και της ισότητας και το συμφέρον των υπαλλήλων, οι οποίοι μπορούν να επιλέξουν τις θέσεις στις οποίες επιθυμούν να μετακινηθούν, εφόσον πληρούν τις προϋποθέσεις συμμετοχής στο σύστημα κινητικότητας.

Υπάρχουν όμως και έρευνες σε διεθνές επίπεδο που εστιάζουν στις αρνητικές συνέπειες για τις επιπτώσεις της κινητικότητας στις υπηρεσίες προέλευσης των μετακινούμενων υπαλλήλων.

3.4.1 Θετικά αποτελέσματα. Πριν από την ανάλυση του αρνητικού αντίκτυπου της κινητικότητας, που θα ακολουθήσει στη συνέχεια, θα ήταν παράλειψη να μην αναφερθούμε, στην θετική αποτίμηση που έχει η κινητικότητα των εργαζομένων γενικά, σύμφωνα με τις αρχές της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Αναλυτικότερα, η κινητικότητα των υπαλλήλων, ακόμη και σε θέσεις εκτός της Υπηρεσίας στην οποία ανήκει, αντιμετωπίζεται ως ένας τρόπος αποκόμισης της απαραίτητης εμπειρίας, ώστε τα στελέχη να σχηματίζουν σφαιρική εικόνα και να

αποκτούν τις απαραίτητες νέες δεξιότητες, πριν την ανέλιξή τους σε ιεραρχικά ανώτερες θέσεις στη διοίκηση.¹⁸⁴

Επιπλέον, η οριζόντια κινητικότητα των υπαλλήλων μπορεί να προκύψει από την ανάγκη κάλυψης κενών θέσεων λόγω αναδιοργάνωσης των οργανισμών. Στην περίπτωση που δημιουργηθούν νέα ή, αντίθετα, καταργηθούν ή συγχωνευθούν τμήματα ή γραφεία εντός των τμημάτων, η κινητικότητα είναι η λύση αντί της απόλυσης του πλεονάζοντος προσωπικού.¹⁸⁵

Ένα τρίτο επιχείρημα υπέρ της επιλογής της οριζόντιας μετακίνησης εντός του οργανισμού είναι η ικανοποίηση προσωπικών αναγκών των εργαζομένων, όπως για παράδειγμα της ανάγκης για συνυπηρέτηση με τον/την σύζυγο, του περιορισμού των μεγάλων, χρονοβόρων και κοστοβόρων, μετακινήσεων από και προς την εργασία, που σε διαφορετική περίπτωση θα οδηγούσαν τον εργαζόμενο να παραιτηθεί.¹⁸⁶

Τέλος, με την μετακίνηση σε άλλη θέση μπορούν να επιλυθούν προβληματικές καταστάσεις που δημιουργούνται από τις συγκρούσεις των εργαζομένων. Ωστόσο, η τακτική αυτή θα πρέπει να εφαρμόζεται με φειδώ, γιατί δεν πρέπει να υποκαθιστά την διερεύνηση των πραγματικών αιτίων και την κατά το δυνατό ριζική επίλυσή τους από τα στελέχη.¹⁸⁷

3.4.2 Αρνητικά αποτελέσματα. Η έρευνα σε διεθνές επίπεδο¹⁸⁸ σχετικά με τις συνέπειες της κινητικότητας έχει εστιαστεί μέχρι στιγμής στις επιπτώσεις που έχει για τις

¹⁸⁴ Ραμματά, Μ. (2011). *Σύγχρονη ελληνική δημόσια διοίκηση. Ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το μάνατζμεντ*. Αθήνα: εκδόσεις Κριτική, σελ. 154-155.

¹⁸⁵ Mondy, R.W. & Martocchio, J.J. (2021). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*. 14η έκδοση. Επιστημονική επιμέλεια: Β. Κέφης. Αθήνα: Εκδόσεις Τζιόλα, σελ. 442.

¹⁸⁶ Ibid.

¹⁸⁷ Ibid

¹⁸⁸ Ενδεικτικά αναφέρονται οι έρευνες των:

α) Kim, S. Y., & Fernandez, S. (2017). Employee empowerment and turnover intention in the US federal bureaucracy. *The American Review of Public Administration*, 47(1), 4–22. doi:10.1177/0275074015583712,

β) Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2008). The ties that bind: Social networks, person-organization value fit, and turnover intention. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 205–227. doi:10.1093/jopart/mum013 και

υπηρεσίες προέλευσης η απώλεια μέρους του εργατικού δυναμικού τους, λόγω ηθελημένης μετακίνησης. Αναλυτικότερα, οι επιπτώσεις μπορεί να είναι άμεσα ορατές ή και μακροπρόθεσμες. Πιο συγκεκριμένα, οι άμεσα ορατές επιπτώσεις αναφέρονται στο οικονομικό κόστος της απώλειας εργαζομένων, δηλαδή στο κόστος της διαδικασίας πλήρωσης του κενού με την πρόσληψη νέου προσωπικού, μόνιμου ή προσωρινού, ή την μετακίνηση και εκ νέου τοποθέτηση του ήδη υπάρχοντος προσωπικού, το κόστος εκπαίδευσης στη νέα θέση κλπ.

Ωστόσο, υπάρχει και το έμμεσο κόστος, που αφορά τη διαχείριση ενός διευρυμένου ανθρώπινου δυναμικού, την απώλεια παραγωγικότητας και την ανεπίσημη εκπαίδευση του νεοεισερχόμενου στην θέση εργασίας από τους πιο έμπειρους εργαζόμενους (on the job training). Στην κατηγορία του «κρυφού» κόστους ανήκει και η πιθανότητα μη τήρησης/παραβίασης προθεσμιών, ο κίνδυνος απώλειας της οργανωσιακής εμπειρίας, η αύξηση του φόρτου εργασίας και συνεπακόλουθα η έλλειψη κινήτρων που με τη σειρά τους επιφέρουν ως αλυσιδωτή αντίδραση την αυξημένη πρόθεση για αποχώρηση από τον οργανισμό κ.ά.¹⁸⁹

Οι επιπτώσεις της κινητικότητας των εργαζομένων επεκτείνονται και στους εργαζόμενους που απομένουν στον οργανισμό, καθώς μπορεί να παρατηρηθεί κάμψη του εργασιακού φρονήματος (morale).¹⁹⁰ Η έλλειψη κινήτρων και τα αισθήματα απογοήτευσης οδηγούν σε μείωση της εργασιακής ικανοποίησης και της αποδοτικότητάς τους. Αν μάλιστα θεωρούν ότι οι συνάδελφοί τους αποχώρησαν από τον οργανισμό προς μια καλύτερη θέση εργασίας, ενδέχεται να μιμηθούν τις κινήσεις τους και να επιχειρήσουν και οι ίδιοι να αποχωρήσουν από τον οργανισμό. Αυτό το κόστος αν και είναι δύσκολο να υπολογιστεί είναι εξίσου επίσημο για έναν οργανισμό.¹⁹¹

γ) Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 48(1), 50–68. doi:10.5465/AMJ.2005.15993112

¹⁸⁹ Alkahtani, A. H. (2015). Investigating factors that influence employees' turnover intention: A review of existing empirical works. *International Journal of Business and Management*, 10(12), 152-166. <https://pdfs.semanticscholar.org/8cc7/71e539b8c11f6945934d1208e63999519ef6.pdf>

¹⁹⁰ Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018), ό.π. σελ. 107.

¹⁹¹ Hay, M. (2002). Strategies for survival in the war of talent. *Career Development International*. <https://doi.org/10.1108/13620430210414883>

Οι έρευνες μάλιστα δείχνουν ότι οι επιπτώσεις αυτές δεν διαφοροποιούνται ανάμεσα στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα, του ιδιωτικού τομέα αλλά και των μη κερδοσκοπικών οργανισμών.¹⁹²

3.5 Διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων για την παρούσα έρευνα

Μετά από την ανασκόπηση των σχετικών ερευνών που προηγήθηκε ανωτέρω,¹⁹³ καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την πρόθεση των εργαζομένων να εγκαταλείψουν μία συγκεκριμένη θέση σε έναν οργανισμό, είναι, μεταξύ άλλων, η ικανοποίηση που αντλεί το άτομο από την εργασία του, η εμπιστοσύνη που έχει προς τον οργανισμό, η αίσθηση ότι εκπληρώνονται οι υποσχέσεις που του έχουν δοθεί ή αλλιώς εκπληρώνεται το ψυχολογικό του συμβόλαιο με τον οργανισμό, η στρατηγική που έχει το άτομο, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του¹⁹⁴ σε συνδυασμό με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά με κυρίαρχη την επίδραση της διάστασης της ηλικίας (π.χ. μεγαλύτεροι ηλικιακά έναντι νεότερων εργαζομένων) και τη διάσταση του χρόνου υπηρεσίας/εμπειρίας στον συγκεκριμένο οργανισμό (οι έχοντες εμπειρία μεταξύ 5 και 15 ετών παρουσιάζουν σταθερότητα στην τάση αποχώρησης από τον οργανισμό, ενώ μέχρι τα 5 πρώτα έτη η τάση κορυφώνεται και μετά τα 15 έτη φθίνει όλο και περισσότερο για να εκμηδενιστεί στο τέλος της καριέρας του εργαζομένου).¹⁹⁵ Οι παραπάνω παράγοντες, όπως ήδη αναλύθηκε, έχει υποστηριχθεί θεωρητικά ότι σχετίζονται αντιστοίχως με την πρόθεση παραμονής ή αποχώρησης από τον οργανισμό και κατ' επέκταση στην πρόθεση συμμετοχής σε διαδικασίες κινητικότητας. Μένει λοιπόν, η παραπάνω θεωρητική υπόθεση να επιβεβαιωθεί και ερευνητικά.

Συνεπώς, οι υποθέσεις της παρούσας εργασίας διατυπώνονται ως ακολούθως:

1^{ον}: «Η εκπλήρωση του Ψ.Σ. σχετίζεται θετικά με την πρόθεση παραμονής του εργαζομένου στον οργανισμό»

¹⁹² Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2008), ό.π., σελ. 205-207

¹⁹³ Βλέπε και Alkahtani, A. H. (2015), ό.π., σελ. 152-166.

¹⁹⁴ Περισσότερα βλέπε ενδεικτικά: Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018), ό.π., σελ. 228-234

¹⁹⁵ Pitts et al. (2011), ό.π., σελ. 751-760.

2^{ον}: «Η ηλικία των εργαζομένων επηρεάζει την πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό» και ειδικότερα: οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας παρουσιάζουν λιγότερες πιθανότητες αποχώρησης και περισσότερες πιθανότητες παραμονής στον οργανισμό, ενώ οι εργαζόμενοι μικρότερης ηλικίας παρουσιάζουν μεγαλύτερες πιθανότητες αποχώρησης και μικρότερες πιθανότητες παραμονής στον οργανισμό»

3^{ον}: «Η συνολική εμπειρία των εργαζομένων επηρεάζει την πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό» και ειδικότερα: «Οι εργαζόμενοι με λιγότερη εμπειρία είναι πιο πιθανό να αποχωρήσουν από ό,τι οι εργαζόμενοι με περισσότερη εμπειρία.

Μέρος Β΄: Μεθοδολογία

Κεφάλαιο 4^ο: Μεθοδολογία εμπειρικής έρευνας

4.1 Σχεδιασμός της έρευνας

4.1.1 Σκοποί και στόχοι της παρούσας έρευνας. Έχουν διεξαχθεί πολλές έρευνες σχετικά με την ποιότητα της ανταλλακτικής σχέσης ή αλλιώς του ψυχολογικού συμβολαίου των εργαζομένων με τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται και τη συσχέτισή της με την τάση του εργαζομένου να εγκαταλείψει τη θέση αυτή συμμετέχοντας σε κάθε μορφή κινητικότητας (σύνταξη, αλλαγή θέσης οριζόντια ή κάθετη). Ωστόσο, οι έρευνες αυτές αφορούν οργανισμούς που υπέστησαν δομικές αλλαγές, λόγω των συνεπειών της οικονομικής κρίσης (π.χ. συνενώσεις, καταργήσεις, περικοπή προσωπικού) και έχουν διεξαχθεί σε περίοδο πριν τον covid-19. Αναμφισβήτητα η περίοδος του covid-19 έφερε αλλαγές στις εργασιακές συνθήκες (π.χ. τηλεργασία, εκ περιτροπής εργασία, εργαζόμενοι σε back office), άλλες από τις οποίες καθιερώθηκαν και συνεχίζουν να εφαρμόζονται και στην μετά-covid-19 εποχή (π.χ. τηλεργασία, άδειες ειδικού σκοπού) τόσο στον ιδιωτικό όσο και τον δημόσιο τομέα. Αν και ο σκοπός της παρούσας εργασίας δεν περιορίζεται στην έρευνα των συνεπειών των συγκεκριμένων αλλαγών που επέφερε η ανάγκη διαχείρισης του covid 19 στο ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου, ωστόσο δεν μπορεί να αγνοηθεί ως περιρρέουσα ατμόσφαιρα και κλίμα εντός του οποίου διαμορφώνονται οι εργασιακές σχέσεις.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι αφενός η διερεύνηση των απόψεων των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα σχετικά με τον βαθμό εκπλήρωσης του ψυχολογικού τους συμβολαίου από τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται την συγκεκριμένη χρονική περίοδο και αφετέρου η διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στον βαθμό εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου με την πρόθεση αποχώρησης του εργαζομένου από τον συγκεκριμένο οργανισμό και κατ' επέκταση η στάση τους απέναντι στο Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας.

Επιμέρους στόχοι της παρούσας έρευνας είναι να ερευνηθεί κατά πόσο τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των υποκειμένων της έρευνας (η ηλικία, ο χρόνος συνολικής προϋπηρεσίας του ατόμου και ο τύπος εργασίας -μόνιμος ή ορισμένου χρόνου) ασκούν επιρροή (ως μεσολαβητικοί παράγοντες/μεταβλητές) στην πρόθεση αποχώρησης ή παραμονής στον συγκεκριμένο οργανισμό, όπως δείχνουν άλλες διεθνείς και ελληνικές έρευνες.

Για την υλοποίηση του παραπάνω σκοπού επιλέχθηκε η μέθοδος της ποσοτικής έρευνας.

4.1.2 Πληθυσμός-Δείγμα. Ο πληθυσμός-στόχος της παρούσας έρευνας (ή αλλιώς ο υπό μελέτη πληθυσμός ή το δειγματοληπτικό πλαίσιο (sampling frame), δηλαδή «το σύνολο των μελών στα οποία θα βασιστούμε προκειμένου να υλοποιήσουμε τη δειγματοληπτική έρευνα»)¹⁹⁶ αποτελείται από εργαζόμενους στον Δημόσιο Τομέα, ευρύτερο και στενό (έτσι όπως αυτός ορίζεται από την παράγραφο 6 του άρθρου 1 του νόμου 1256/1982), μόνιμοι και με σχέση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου (ΙΔΑΧ) και Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου (ΙΔΟΧ), όλων των ηλικιών, και των δύο φύλων, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που κατέχουν θέση ευθύνης, ανεξάρτητα από το αν η θέση στην οποία υπηρετούν τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή είναι η οργανική τους θέση είτε βρίσκονται σε αυτή με απόσπαση.

Το σύνολο των μελών του πληθυσμού-στόχου της παρούσας έρευνας είναι πεπερασμένο και σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα στοιχεία της Απογραφής¹⁹⁷ των

¹⁹⁶ Παπαγεωργίου, Ι. (2015). *Θεωρία δειγματοληψίας* [Προπτυχιακό εγχειρίδιο]. Κάλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. <https://hdl.handle.net/11419/1296>

¹⁹⁷ Για τα πιο πρόσφατα στοιχεία, του Οκτωβρίου 2022 βλέπε: https://84.205.194.219/hrstatistics/pub/v_sys_years_list.php

εργαζομένων του Ελληνικού Δημοσίου το τακτικό προσωπικό (εκτός των ΝΠΙΔ) ανέρχεται σε 567.699 εργαζόμενους και το μη τακτικό προσωπικό (εκτός ΝΠΙΔ) σε 140.165 εργαζόμενους. Το σύνολό τους ανέρχεται σε 707.864 μισθοδοτούμενους από το Ελληνικό Δημόσιο. Στον αριθμό αυτό δεν περιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι σε Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου (ΝΠΙΔ) καθώς και Μετακλητοί, Αιρετοί, Πρόεδροι/Μέλη Δ.Σ./Όργανα Διοίκησης, το Έκτακτο και Λοιπό Προσωπικό Ειδικών Λογαριασμών Κονδυλίων Έρευνας και άλλες ειδικές περιπτώσεις, οι οποίοι δεν αποτελούν πληθυσμό-στόχο στην παρούσα έρευνα.

Δείγμα της παρούσας δειγματοληπτικής έρευνας αποτέλεσαν οι εργαζόμενοι στην Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Βοιωτίας (συνολικά 30 εργαζόμενοι) καθώς και άλλοι 17 εργαζόμενοι από άλλες υπηρεσίες του δημόσιου Τομέα (από τα Υπουργεία Μετανάστευσης και Ασύλου, Υγείας, Εσωτερικών και ΟΤΑ Α΄ και ΟΤΑ Β΄ Βαθμού), οι οποίοι αντλήθηκαν από το δίκτυο γνωστών της ερευνήτριας, προκειμένου να επεκταθεί το δείγμα σε εργαζομένους άλλων υπουργείων με άλλα χαρακτηριστικά κυρίως σε ό,τι αφορά τη συμμετοχή στο Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας (π.χ. η δυνατότητα συμμετοχής μετά από αποδέσμευση ή ο νομοθετικός περιορισμός/εξαίρεση συμμετοχής για τους υπαλλήλους ΟΤΑ Α΄ βαθμού και άλλους)¹⁹⁸

Χρόνος διεξαγωγής της έρευνας ήταν το διάστημα από 1-12-2022 μέχρι και 20-12-2022. Στο διάστημα αυτό διανεμήθηκαν 47 ερωτηματολόγια σε ηλεκτρονική και έντυπη μορφή από τα οποία επιστράφηκαν 42 ολοκληρωμένα και κατάλληλα για επεξεργασία. Το ποσοστό καταλληλότητας είναι 89% (42 απαντημένα από τα συνολικά 47 δοθέντα ερωτηματολόγια), ποσοστό που επιτρέπει την εξαγωγή συμπερασμάτων με κάποια σχετική βεβαιότητα για το συγκεκριμένο δείγμα.

Τα στοιχεία που συλλέγονται από μια δειγματοληπτική έρευνα οδηγούν σε συμπεράσματα που αφορούν βέβαια τις ποσότητες του συγκεκριμένου δείγματος. Προκειμένου να διατυπωθούν συμπεράσματα για το σύνολο του πληθυσμού, υποσύνολο του οποίου αποτέλεσε το συγκεκριμένο δείγμα βάσει των αντιστοιχιών που έχει το δείγμα με τον πληθυσμό, προϋποθέτει την ανάπτυξη κατάλληλης μεθοδολογίας.¹⁹⁹

¹⁹⁸ Βλέπε εγκύκλιο Υπουργείου Εσωτερικών: ΔΙΔΑΔ/Φ.49Κ/1102/οικ.18804/ 2 Δεκεμβρίου 2022: Δημοσιοποίηση θέσεων κινητικότητας Β΄ κύκλου 2022 - Υποβολή αιτήσεων - 2 η ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ

¹⁹⁹ Παπαγεωργίου, Ι. (2015). ό.π., σελ. 2-3.

Βασική προϋπόθεση ώστε να θεωρηθεί ένα δείγμα αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού από τον οποίο προέρχεται είναι μεταξύ άλλων και ο τρόπος δειγματοληψίας του. Μέθοδος δειγματοληψίας είναι η δειγματοληψία ευκολίας με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Η επιλογή της συγκεκριμένης δειγματοληπτικής μεθόδου υπαγορεύτηκε από ανάγκες όπως η ευκολία πρόσβασης, ο περιορισμένος χρόνος συλλογής των ερευνητικών δεδομένων, η μείωση του κόστους της έρευνας καθώς και οι ανάγκη μικρού όγκου δεδομένων που θα καθιστούν την επεξεργασία εύκολη και την εξαγωγή των συμπερασμάτων ευσύνοπτη και κατανοητή.

Ωστόσο, το δείγμα δεν είναι απόλυτα βέβαιο και πληροί ορισμένες από τις προδιαγραφές της δειγματοληψίας πιθανοτήτων, καθώς ο ερευνώμενος πληθυσμός έχει χαρακτηριστικά που μπορούν να εντοπιστούν και στο συγκεκριμένο δείγμα και κυρίως δημογραφικά (φύλο, σχέση εργασίας, ηλικία, εκπαίδευση, εμπειρία κλπ), οπότε υπεισέρχεται και ο παράγοντας της τυχαιότητας και περιορίζεται ενδεχομένως ο υποφώσκων κίνδυνος της μεροληψίας.

4.2 Κατασκευή εργαλείου μέτρησης

Σύμφωνα με την κριτική ανάλυση των Freese και Schalk,²⁰⁰ το εργαλείο που αναπτύχθηκε από την Rousseau (1990) παρέχει έναν μικρής έκτασης κατάλογο θεμάτων και θεωρείται κατάλληλο για την μέτρηση του Ψυχολογικού Συμβολαίου με συντομία και αξιοπιστία. Αφορά τη μέτρηση της συσχέτισης του είδους του Ψ.Σ. των νεοπροσληφθέντων εργαζομένων με τις υποχρεώσεις των εργοδοτών, την προϋπηρεσία στον οργανισμό και τις φιλοδοξίες των εργαζομένων. Το ίδιο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε λίγο αργότερα και από τους Robinson και Rousseau (1994),²⁰¹ για την μέτρηση της συσχέτισης μεταξύ της παραβίασης του Ψ.Σ. και της πρόθεσης παραμονής ή αποχώρησης των εργαζομένων από τον οργανισμό, της εμπιστοσύνης και της ικανοποίησής τους. Στην παρούσα, λοιπόν, έρευνα το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αποτέλεσε το εργαλείο μέτρησης για τον έλεγχο της συσχέτισης μεταξύ της παραβίασης

²⁰⁰ Freese, C., & Schalk, R. (1996), ό.π., σελ.501-509.

²⁰¹ Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior*, 15(3), 245-259. <https://doi.org/10.1002/job.4030150306>

του Ψ.Σ. των εργαζομένων στον Δημόσιο Τομέα και της πρόθεσης για αποχώρηση από τον οργανισμό (δηλ. τη συγκεκριμένη θέση εργασίας τους).

Το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας χωρίζεται σε τρία μέρη. Το Α μέρος περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικές με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων (π.χ. φύλο, ηλικία, σπουδές, προϋπηρεσία κ.α., συνολικά 13 μεταβλητές, βλ. Παράρτημα).

Το Β μέρος αφορά τη μέτρηση της παραβίασης του Ψ.Σ. Συγκεκριμένα, και προκειμένου να μετρηθούν οι απόψεις των υποκειμένων της έρευνας σχετικά με την παραβίαση του Ψυχολογικού τους Συμβολαίου, το ερωτηματολόγιο εστίασε στη μέτρηση των ακόλουθων μεταβλητών:

- α) της προσωπικότητας του εργαζομένου (προσωπικές φιλοδοξίες),
- β) του αισθήματος εμπιστοσύνης προς τον οργανισμό και κυρίως στον εκπρόσωπό του, δηλαδή του προϊστάμενου (σε θέματα εμπιστοσύνης, ειλικρίνειας, εντιμότητας, αξιοπιστίας, δικαιοσύνης και συνέπειας του οργανισμού),
- γ) του αισθήματος ικανοποίησης του εργαζομένου από τον οργανισμό και την εργασία του, και
- δ) της εκπλήρωσης των υποσχέσεων του εργοδότη απέναντι στον εργαζόμενο και της παραβίασης του Ψ.Σ. στην τρέχουσα χρονική στιγμή ή κατά το παρελθόν. Οι παράγοντες αυτοί (προσωπικότητα/φιλοδοξίες, αίσθημα εμπιστοσύνης, εργασιακή ικανοποίηση, εκπλήρωση των υποσχέσεων ή παραβίασή τους από τον εργοδότη/προϊστάμενο) μεταξύ άλλων και σύμφωνα με τη βιβλιογραφία επιδρούν μεσολαβητικά, ώστε η ρήξη και η παραβίαση του Ψ.Σ. να οδηγήσει στην αποχώρηση από τον οργανισμό.

Το Β μέρος περιλαμβάνει 4 υποενότητες, από τις οποίες: η 1^η περιέχει το εργαλείο μέτρησης των ατομικών φιλοδοξιών και αποτελείται από 5 ερωτήσεις/μεταβλητές, η 2^η περιέχει το εργαλείο για την μέτρηση της εμπιστοσύνης του εργαζομένου προς τον οργανισμό και αποτελείται από 7 ερωτήσεις/μεταβλητές, η 3^η περιέχει το εργαλείο μέτρησης της ικανοποίησης του εργαζομένου και αποτελείται από 2 ερωτήσεις/μεταβλητές. Η εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction) έχει μετρηθεί με την ερώτηση «Συνολικά είμαι ικανοποιημένος-η με την παρούσα εργασία μου» σε έρευνες,

όπως των Bellou και Dimou (2021)²⁰² και Robinson και Rousseau (1994).²⁰³ Τέλος, η 4^η υποενότητα περιέχει το εργαλείο μέτρησης της παραβίασης του Ψ.Σ. και αποτελείται από 2 ερωτήσεις/μεταβλητές. Όλες οι ερωτήσεις σε καθεμιά από τις υποενότητες (με εξαίρεση την μία από τις δύο ερωτήσεις της 4^{ης} υποενότητας που είναι δίτιμη (τύπου ναι/όχι) και δίνει την δυνατότητα ελεύθερης περιγραφής, στην περίπτωση της καταφατικής απάντησης) μετρώνται με τη χρήση κλίμακας τύπου Likert με διαβάθμιση από το 1 έως το 5, όπου το 1 αντιστοιχεί σε «διαφωνώ απολύτως» και το 5 σε «συμφωνώ απολύτως».

Τέλος, το Γ μέρος αφορά τη μέτρηση της πρόθεσης αποχώρησης από τον οργανισμό και των στάσεων των συμμετεχόντων απέναντι στο Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας. Συγκεκριμένα, η μέτρηση της πρόθεσης παραμονής ή αποχώρησης από τον οργανισμό γίνεται με 4 ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και η μέτρηση της στάσης απέναντι στο ΕΣΚ με άλλες 4 ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής αλλά και ελεύθερης συμπλήρωσης (ανοικτού τύπου).

4.3 Στατιστικός έλεγχος αξιοπιστίας μεταβλητών

Η εκτίμηση της αξιοπιστίας του ερευνητικού εργαλείου και κυρίως των ερευνητικών υπο-κλιμάκων που συναπαρτίζουν το Β μέρος του ερωτηματολογίου έγινε με τη χρήση του συντελεστή ελέγχου α του Cronbach. Προκειμένου το ερωτηματολόγιο να θεωρηθεί αξιόπιστο πρέπει ο συντελεστής α να έχει τιμή από 0,70 και πάνω. Αναλυτικότερα λοιπόν, για κάθε μια από τις 4 υποκλίμακες από τις οποίες αποτελείται το ερωτηματολόγιο του Β μέρους το οποίο αφορά την εκπλήρωση του Ψ.Σ., ο έλεγχος αξιοπιστίας έδειξε ότι:

Η πρώτη υποκλίμακα/μεταβλητή με τίτλο «προφίλ ατομικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων» είχε αρνητικό συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach α , ο οποίος παρά τις διορθωτικές επεμβάσεις (αφαίρεση ερωτήσεων/μεταβλητών που είχαν τον μεγαλύτερο βαθμό αρνητικής συσχέτισης) δεν βελτιώθηκε. Πιθανόν να οφείλεται στο μικρό δείγμα

²⁰² Bellou, V., & Dimou, M. (2022). The Impact of Destructive Leadership on Public Servants' Performance: The Mediating Role of Leader-member Exchange, Perceived Organizational Support and Job Satisfaction. *International Journal of Public Administration*, 45(9), 697-707. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1868509>

²⁰³ Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994), ό.π., σελ. 245-259

των συμμετεχόντων στην έρευνα. Επομένως, η συγκεκριμένη μεταβλητή δεν συμπεριλήφθηκε ως μια ενιαία στη διαδικασία των στατιστικών ελέγχων για την εξαγωγή των συμπερασμάτων της έρευνας, αλλά ορισμένες από τις ερωτήσεις που περιείχε αξιοποιήθηκαν για την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Η δεύτερη υποκλίμακα/μεταβλητή με τίτλο «εμπιστοσύνη προς τον οργανισμό» έχει συντελεστή αξιοπιστίας 0,928 μετά από εξαγωγή μίας εκ των 7 ερωτήσεων, της υπ' αριθμό 7 ερώτησης («Περιμένω ότι ο εργοδότης μου θα με αντιμετωπίσει με συνεπή και προβλέψιμο τρόπο»), οπότε και απομένουν 6 ερωτήσεις/μεταβλητές.

Η τρίτη υποκλίμακα/μεταβλητή με τίτλο «Ικανοποίηση από τον οργανισμό» αποτελείται από 2 ερωτήσεις και είχε άριστο συντελεστή αξιοπιστίας 0,941.

Η τέταρτη υποκλίμακα/μεταβλητή με τίτλο «Παραβίαση του ψυχολογικού Συμβολαίου» αποτελείται από 2 ερωτήσεις/μεταβλητές και είχε συντελεστή αξιοπιστίας 0,838.

Κεφάλαιο 5ο: Αποτελέσματα έρευνας

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται κατ' αρχάς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα και ακολουθούν και οι αναλύσεις των απαντήσεων στις ερωτήσεις των τριών ενοτήτων του ερωτηματολογίου.

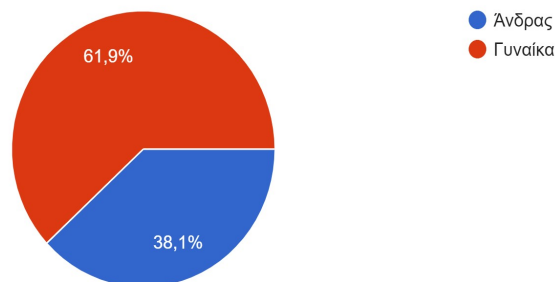
5.1 Δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων

Από τους 42 συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα, οι 26 (62%) ήταν γυναίκες και οι 16 (38%) άνδρες (βλ. Γράφημα 2).

Γράφημα 2: Το φύλο των συμμετεχόντων

ΦΥΛΟ:

42 απαντήσεις

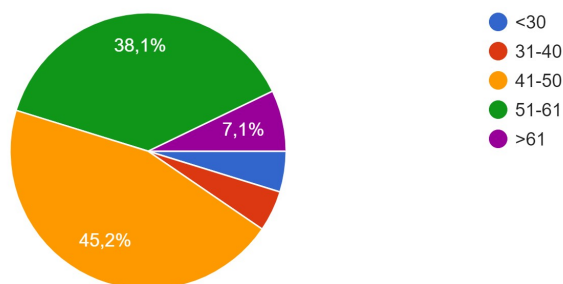


Σε ότι αφορά το ηλικιακό τους προφίλ, η πλειονότητα των συμμετεχόντων δηλαδή 19 άτομα (45%) ανήκε στην ηλικιακή ομάδα 41-50 ετών, ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα των 51-61 ετών με 16 άτομα (38%), η ομάδα με ηλικία μεγαλύτερη των 61 ετών (3 άτομα, ποσοστό 7%) και τέλος οι ομάδες μικρότεροι από 30 ετών και 31-40 ετών με σύνολο καθεμιά τους 2 άτομα και ποσοστό εκπροσώπησης 5% έκαστη (βλ. Γράφημα 3).

Γράφημα 3: Η ηλικία των συμμετεχόντων

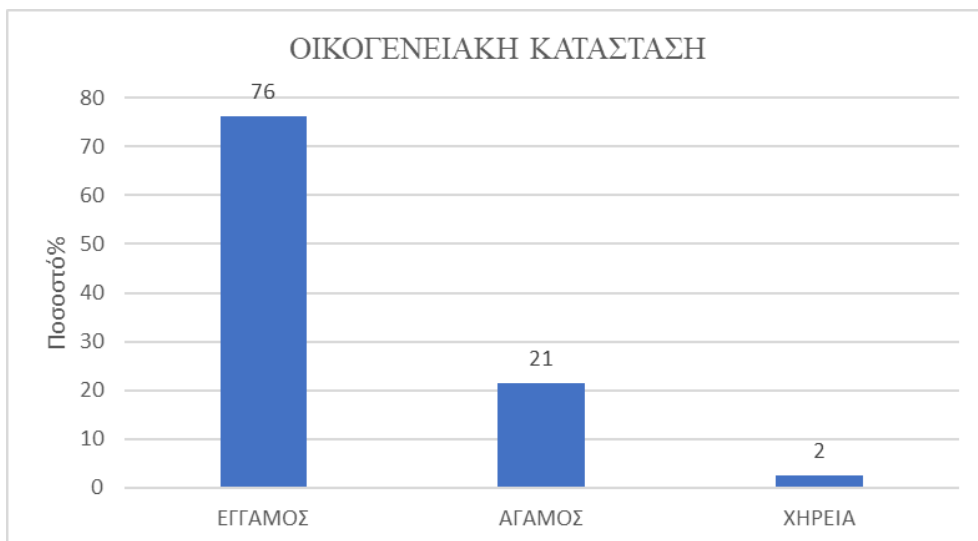
ΗΛΙΚΙΑ:

42 απαντήσεις



Σε ό,τι αφορά την οικογενειακή κατάσταση, στην πλειονότητά τους (76%) οι συμμετέχοντες ήταν έγγαμοι. Ένα ποσοστό της τάξεως του 21% ανήκε στην κατηγορία «άγαμος» και, τέλος, η οικογενειακή κατάσταση του 2% των συμμετεχόντων ήταν η «χηρεία» (βλ. Γράφημα 4).

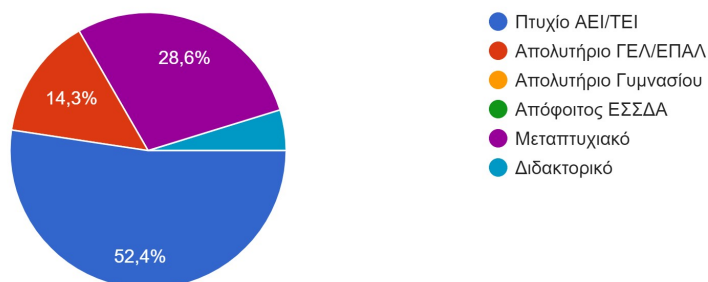
Γράφημα 4: Οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων



Προχωρώντας στην παρουσίαση του εκπαιδευτικού επιπέδου των συμμετεχόντων, σε ποσοστό 52% είναι κάτοχοι πτυχίου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΑΕΙ/ΤΕΙ), το 29% κατέχει έναν τουλάχιστον τίτλο μεταπτυχιακών σπουδών, το 14% είναι απόφοιτοι-ες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Γενικού ή Επαγγελματικού Λυκείου) και ένα μικρότερο ποσοστό 5% (2 συμμετέχοντες) διαθέτουν διδακτορικό τίτλο (βλ. Γράφημα 5).

Γράφημα 5: Το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων

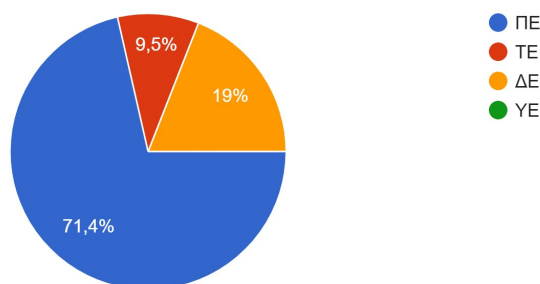
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
42 απαντήσεις



Ο κλάδος στον οποίο βρίσκονταν τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή διεξαγωγής της έρευνας είναι ο ΠΕ (Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης) για το 71% των συμμετεχόντων, ο ΔΕ (Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης) για το 19% και ο κλάδος ΤΕ (Τεχνολογικής εκπαίδευσης) για το 10% των συμμετεχόντων (βλ. Γράφημα 6). Αν συγκρίνουμε τα στοιχεία που αφορούν την εκπαιδευτική κατάσταση με τα στοιχεία που αφορούν τον κλάδο των συμμετεχόντων, παρατηρούμε ότι δεν υπάρχει αντιστοιχία. Δηλαδή, αν και συνολικά οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΑΕΙ/ΤΕΙ 52%, κάτοχοι Μεταπτυχιακού 29% και Διδακτορικού διπλώματος 14%) είναι το 86% του συνόλου των συμμετεχόντων, το ποσοστό εκείνων που κατέχουν κλάδο ανάλογο με τα προσόντα τους (στην προκειμένη περίπτωση οι κάτοχοι τίτλου ΑΕΙ/ΤΕΙ, μεταπτυχιακού και διδακτορικού θα έπρεπε να ανήκουν σε κλάδο ΠΕ 71% ή ΤΕ 10%) είναι το 81%. Υπάρχει με άλλα λόγια ένα ποσοστό της τάξεως του 5% από τους συμμετέχοντες που ενώ έχει τα προσόντα για ανώτερη κατηγορία, κατέχει θέση κατώτερη (προφανώς ΔΕ αντί για ΠΕ ή ΤΕ). Αυτό, πιθανόν να έχει αντίκτυπο στα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με την πρόθεση συμμετοχής σε διαδικασίες Κινητικότητας και την μετάταξη σε ανώτερο κλάδο.

Γράφημα 6: Ο κλάδος των συμμετεχόντων

ΚΛΑΔΟΣ:
42 απαντήσεις



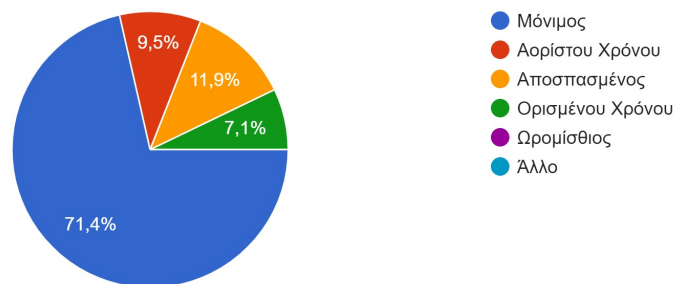
Αναφορικά με τη σχέση εργασίας που συνδέει τους συμμετέχοντες με την παρούσα θέση εργασίας τους κατά τον χρόνο διεξαγωγής της έρευνας, παρατηρούμε ότι

το 71% ήταν μόνιμοι υπάλληλοι, το 12% υπηρετούσαν με απόσπαση στη συγκεκριμένη θέση, το 10% ήταν υπάλληλοι ΙΔΑΧ και το 7% υπάλληλοι ΙΔΟΧ (βλ. Γράφημα 7).

Γράφημα 7: Η τρέχουσα σχέση εργασίας των συμμετεχόντων

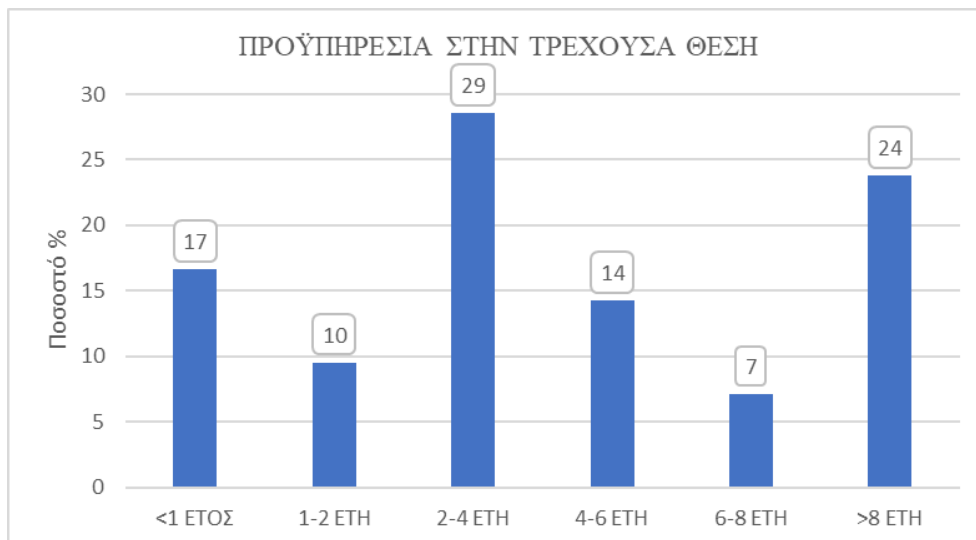
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΧΕΣΗ (στην τωρινή σας θέση εργασίας):

42 απαντήσεις



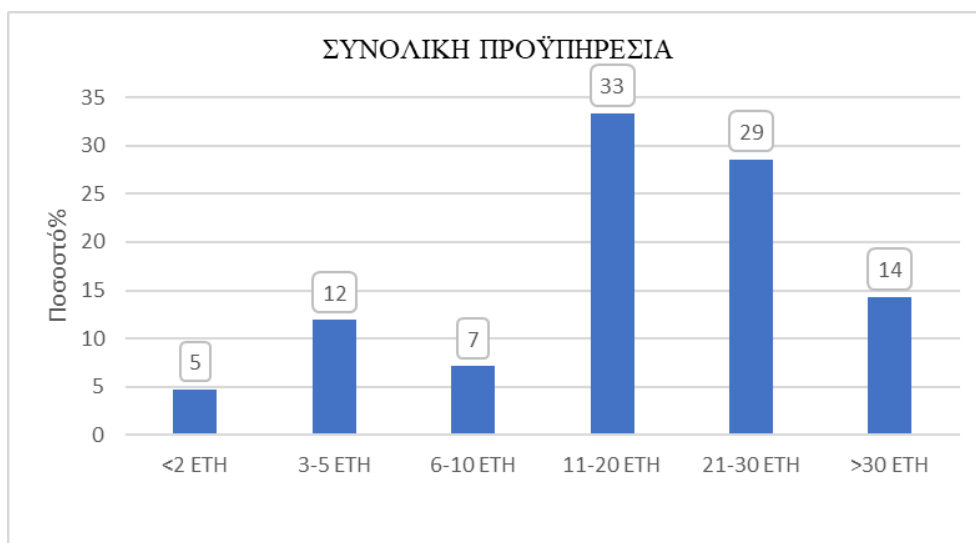
Στα Γραφήματα 8 και 9 αποτυπώνεται ο χρόνος προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων στη συγκεκριμένη θέση την περίοδο διεξαγωγής της παρούσας έρευνας και η συνολική προϋπηρεσία τους στο δημόσιο. Παρατηρούμε δηλαδή ότι η προϋπηρεσία στην τρέχουσα θέση μπορεί να είναι και μικρότερη από 2 έτη γεγονός που ίσως σχετίζεται με κάποια νέα μετακίνηση στα πλαίσια του συστήματος της Κινητικότητας ή κάποια εσωτερική μετακίνηση (π.χ. απόσπαση εντός του οργανισμού αλλά σε διαφορετική θέση) (βλ. Γράφημα 8).

Γράφημα 8: Ποσοστιαία κατανομή συμμετεχόντων ως προς την προϋπηρεσία στην τρέχουσα θέση



Ωστόσο, εκείνο που αξίζει να παρατηρήσουμε είναι το πολύ μικρό ποσοστό των υπαλλήλων με προϋπηρεσία μέχρι και 10 έτη, αποτέλεσμα ασφαλώς των περιορισμένων διορισμών στο δημόσιο και την αύξηση του ορίου ηλικίας συνταξιοδότησης των εργαζομένων. Η συντριπτική πλειονότητα των υπαλλήλων έχει προϋπηρεσία πάνω από 11 έτη και συγκεκριμένα από 11 έως 20 έτη σε ποσοστό 33%, από 21-30 έτη σε ποσοστό 29% και άνω των 30 ετών προϋπηρεσία σε ποσοστό 14% (βλ. Γράφημα 9).

Γράφημα 9: Κατανομή συμμετεχόντων ως προς την συνολική προϋπηρεσία

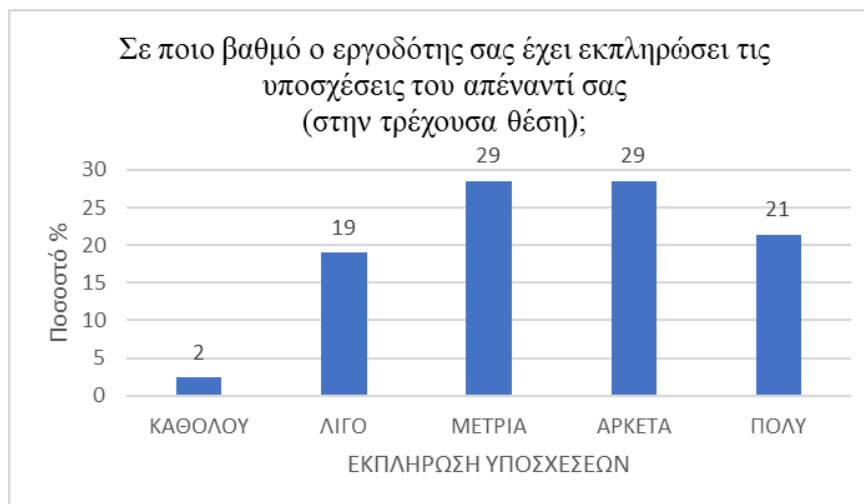


5.2 Παρουσίαση ευρημάτων της έρευνας

Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν τα σημαντικότερα ευρήματα της παρούσας έρευνας και οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους συμμετέχοντες στα αντίστοιχα ερωτήματα καθώς και η απάντηση που δίνει η παρούσα έρευνα στα ερευνητικά ερωτήματα που έθεσε.

Αναλυτικότερα, σε ό,τι αφορά τον βαθμό εκπλήρωσης των υποσχέσεων του εργοδότη προς τον εργαζόμενο, παρατηρούμε ότι σε συνολικό ποσοστό 50% οι συμμετέχοντες δηλώνουν ότι ο εργοδότης τους έχει εκπληρώσει τις υποσχέσεις του απέναντί τους σε μεγάλο βαθμό (η δήλωση «αρκετά» 29% και «πολύ» 21% μπορούν και οι δύο μαζί να αποτελέσουν ένδειξη της σε μεγάλο βαθμό εκπλήρωσης των υποσχέσεων) (βλ. Γράφημα 10). Επίσης είναι πολύ μικρό το ποσοστό (2%) εκείνων που δηλώνουν ότι ο εργοδότης δεν έχει «καθόλου» εκπληρώσει τις υποσχέσεις του απέναντί τους. Ωστόσο, αξίζει να παρατηρηθεί ότι αν το ποσοστό αυτό προσμετρηθεί μαζί με το ποσοστό 19%, εκείνων δηλαδή που απάντησαν «λίγο», φτάνει στο 21%, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι συγκεκριμένοι συμμετέχοντες είχαν δεχτεί υποσχέσεις που δεν έχουν, τουλάχιστον μέχρι στιγμής, εκπληρωθεί.

Γράφημα 10: Ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι ο εργοδότης έχει εκπληρώσει τις υποσχέσεις του.

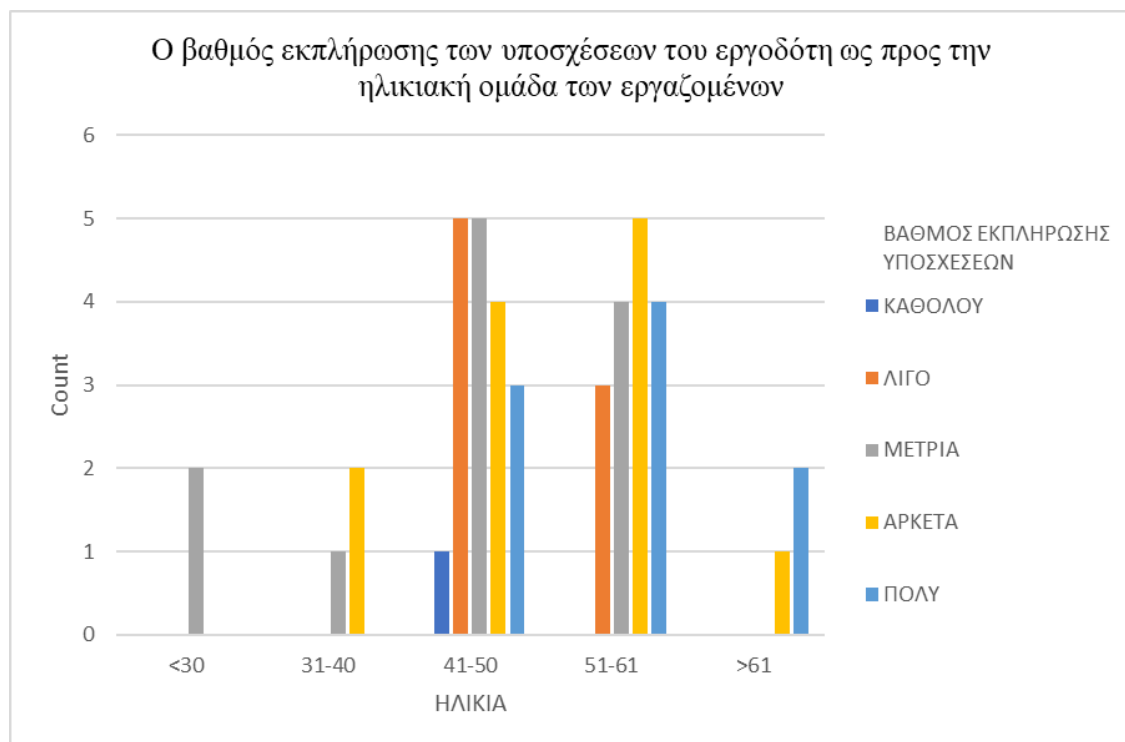


Σε αναζήτηση των αιτίων, στα οποία ενδεχομένως μπορεί να αποδίδεται αυτή η απάντηση, πρώτα διεξήχθη στο SPSS στατιστικός έλεγχος συσχέτισης Spearman rho, ο οποίος ανέδειξε συντελεστή συσχέτισης για την σχέση της εκπλήρωσης των υποσχέσεων με α) την συνολική προϋπηρεσία στο δημόσιο σε 0,421, β) την ηλικία σε 0,276 και γ) με την σχέση εργασίας σε 0,155, ενώ οι υπόλοιποι παράγοντες που τέθηκαν στη σχέση, όπως το φύλο, η εκπαίδευση και η προϋπηρεσία στην τρέχουσα θέση, απέδωσαν μικρότερο συντελεστή συσχέτισης. Συγκεκριμένα, η συσχέτιση της εκπλήρωσης των υποσχέσεων: α) με το φύλο απέδωσε -0,031, β) με την προϋπηρεσία στην τρέχουσα θέση απέδωσε -0,042 και γ) με την εκπαίδευση των συμμετεχόντων απέδωσε -0,073.

Στη συνέχεια, βλέπουμε ότι η ηλικία (Γράφημα 11), η εργασιακή σχέση στην τρέχουσα θέση (Γράφημα 12) και η συνολική προϋπηρεσία στο δημόσιο (Γράφημα 13) φαίνεται να ερμηνεύουν ως έναν βαθμό τη συγκεκριμένη διαφοροποίηση του 21% του δείγματος των συμμετεχόντων, που απάντησαν ότι ο εργοδότης τους έχει σε ελάχιστο έως λίγο βαθμό εκπληρώσει τις υποσχέσεις του. Συγκεκριμένα, οι νεότεροι σε ηλικία συμμετέχοντες (ηλικία <30 έτη) είναι εκείνοι που δηλώνουν μόνο «μέτρια» εκπλήρωση των υποσχέσεων, η ηλικιακή ομάδα 41-50 ετών παρουσιάζει τη μεγαλύτερη διασπορά στις απαντήσεις της και είναι η μοναδική που δηλώνει «καθόλου» εκπλήρωση, ενώ παρουσιάζει και το μεγαλύτερο σύνολο απαντήσεων «μέτριας» εκπλήρωσης. Ωστόσο,

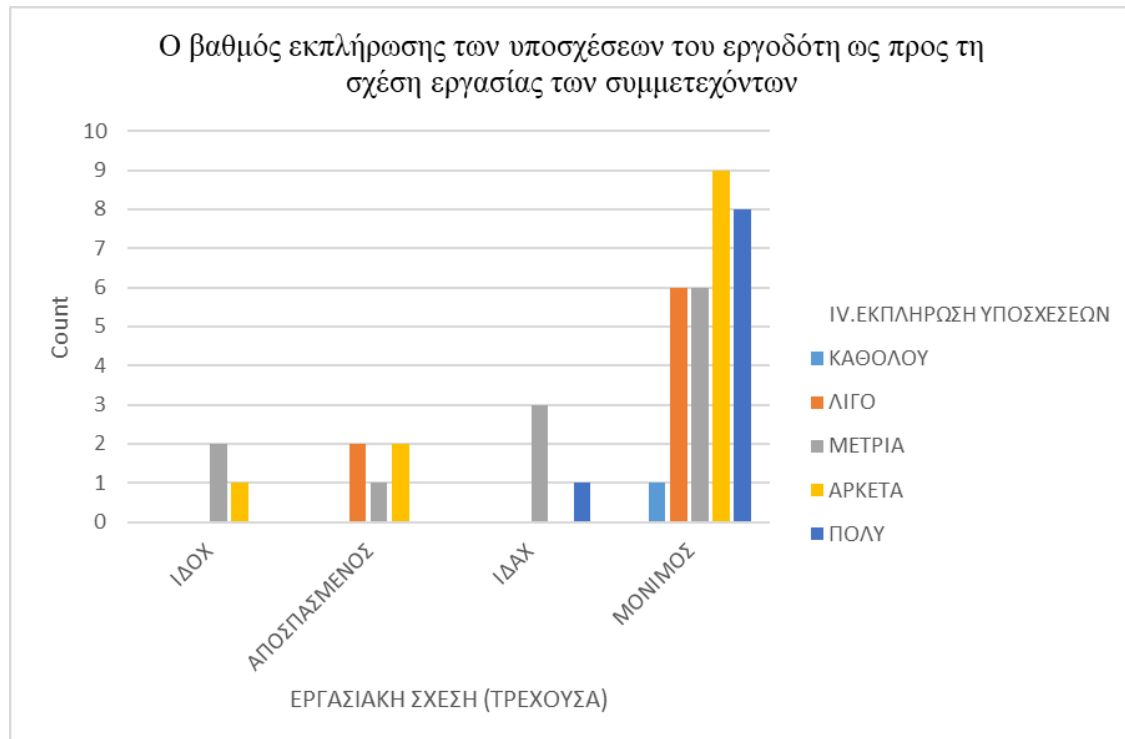
είναι και η πολυπληθέστερη ομάδα του δείγματος και αυτό δικαιολογεί ενδεχομένως την ευρύτητα των απαντήσεων (βλ. Γράφημα 3). Συνεπώς, η ηλικία των συμμετεχόντων δεν φαίνεται να έχει ισχυρή επίδραση στον βαθμό στον οποίο θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι έχουν εκπληρωθεί οι υποσχέσεις του εργοδότη.

Γράφημα 11: Βαθμός εκπλήρωσης των υποσχέσεων του εργοδότη ως προς την ηλικιακή ομάδα των εργαζομένων



Ακολουθώντας, παρατηρούμε ότι και οι απαντήσεις των εργαζομένων με μόνιμη σχέση εργασίας παρουσιάζουν το μεγαλύτερο εύρος απαντήσεων, αλλά κυρίως έχουν τη μεγαλύτερη συχνότητα απαντήσεων «αρκετά» και «πολύ» σε σχέση με τις υπόλοιπες κατηγορίες εργαζομένων (βλ. Γράφημα 12). Επίσης, αξίζει να επισημανθούν οι απαντήσεις των εργαζομένων με απόσπαση στη συγκεκριμένη θέση και των εργαζομένων με σχέση εργασίας ΙΔΟΧ. Οι μεν αποσπασμένοι επικεντρώνονται γύρω από τους βαθμούς «λίγο», «μέτρια» και «αρκετά» και οι δε ΙΔΟΧ στους βαθμούς «μέτρια» και «αρκετά».

Γράφημα 12: βαθμός εκπλήρωσης των υποσχέσεων του εργοδότη ως προς τη σχέση εργασίας των συμμετεχόντων



Επιχειρώντας, μια ερμηνεία των απαντήσεων αυτών που δείχνουν ότι έχουν θετική γνώμη για την εκπλήρωση των υποσχέσεων από τον εργοδότη τους, θα λέγαμε ότι ίσως να οφείλεται στο ότι δεν έχουν υψηλές προσδοκίες, δεν έχουν αρκετό χρόνο στην συγκεκριμένη θέση και έχουν συγκρατημένη αισιοδοξία και καλοπροαίρετη διάθεση αξιολόγηση ή είναι «υποχρεωμένοι» απέναντι στον εργοδότη τους, ιδιαιτέρως εάν από τον εργοδότη αυτόν εξαρτάται η συνέχιση της απόσπασής τους στη συγκεκριμένη θέση κι αυτό είναι κάτι που επιθυμούν.

Για τις απαντήσεις των εργαζομένων με σχέση εργασίας ΙΔΟΧ, επειδή γνωρίζουν ότι δεν θα βρίσκονται στη συγκεκριμένη θέση για πολύ χρόνο, παρουσιάζουν χαμηλές προσδοκίες σε ό,τι αφορά τις απαιτήσεις τους για εκπλήρωση των υποσχέσεων εκ μέρους του εργοδότη τους.

Τα παραπάνω ευρήματα που αφορούν τη σχέση του τύπου εργασίας με την εκπλήρωση των υποσχέσεων και κατ'επέκταση την ικανοποίηση του Ψ.Σ, φαίνεται να επιβεβαιώνονται μερικώς από άλλες έρευνες. Συγκεκριμένα, φαίνεται πως όσο

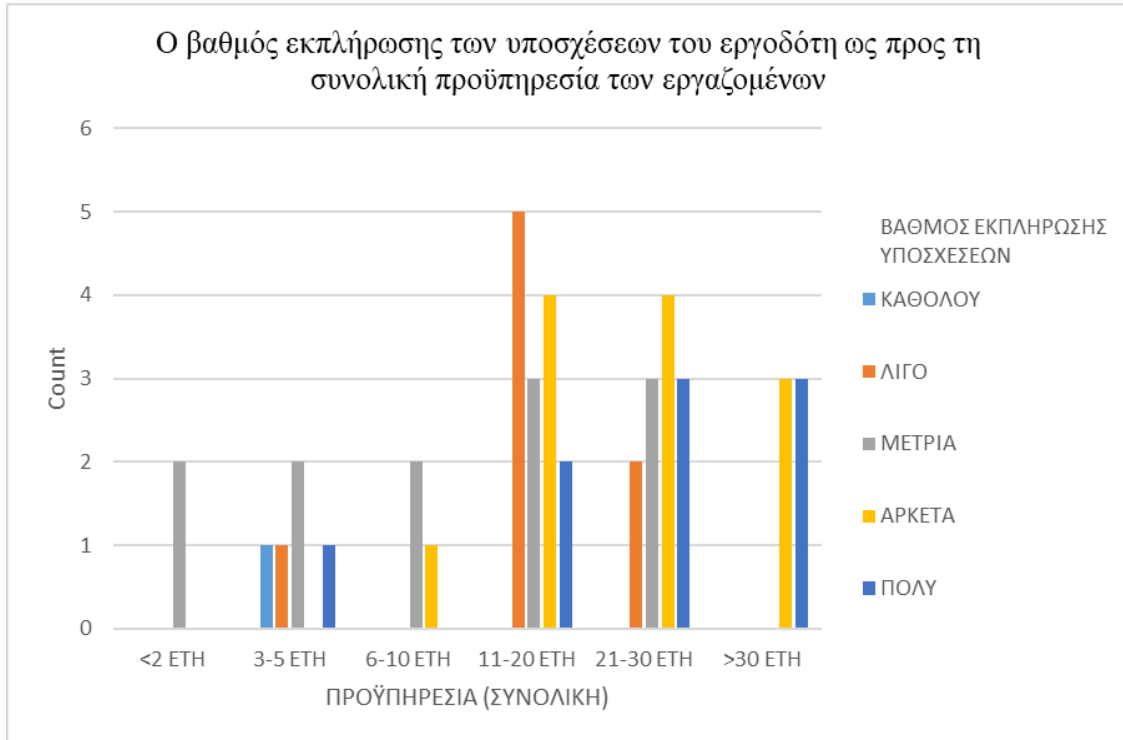
πλησιάζουμε σε θέσεις εργασίας πιο σταθερές (από ΙΔΟΧ σε αποσπασμένος και κατόπιν σε ΙΔΑΧ και μόνιμη σχέση εργασίας), προοδευτικά αυξάνεται και η αίσθηση των εργαζομένων ότι ικανοποιούνται οι υποσχέσεις που τους έχουν δοθεί από τον εργοδότη, εύρημα το οποίο συνάδει με ευρήματα άλλων ερευνών, όπως για παράδειγμα με τους Xiao και Chen (2021),²⁰⁴ οι οποίοι εντόπισαν ότι οι μόνιμοι υπάλληλοι (δάσκαλοι του δημοσίου στην Κορέα) επηρεάζονται λιγότερο από την μη εκπλήρωση του Ψ.Σ. και δεν νιώθουν ανασφάλεια, όπως οι συμβασιούχοι. Βέβαια, η έρευνα για την εκπλήρωση του Ψ.Σ. στον δημόσιο τομέα είναι περιορισμένη, όπως υποστηρίζεται από ερευνητές²⁰⁵, επομένως θα πρέπει να επεκταθεί, ώστε να ελεγχθούν και τα συγκεκριμένα αποτελέσματα.

Πιο διαφωτιστικό είναι το γράφημα που ακολουθεί (βλ. Γράφημα 13), στο οποίο αποδίδεται ο τρόπος που επιδρά ο συνολικός χρόνος προϋπηρεσίας στο δημόσιο στην αίσθηση των εργαζομένων ότι εκπληρώνονται οι υποσχέσεις από τον εργοδότη τους. Αναλυτικότερα, παρατηρούμε ότι όσο αυξάνεται ο χρόνος της προϋπηρεσίας τόσο αυξάνεται και ο βαθμός εκπλήρωσης των υποσχέσεων, με μια μικρή κάμψη στην ομάδα με προϋπηρεσία 6-10 έτη. Προφανώς κατά τα πρώτα έτη της σταδιοδρομίας του ένας εργαζόμενος φαίνεται πως έχει ένα υψηλό επίπεδο απαιτήσεων από τον εργοδότη του, δεν έχει δεχτεί συμβιβασμούς, διάγει μια περίοδο αναζητήσεων προκειμένου να διαμορφώσει το δικό του προφίλ ως εργαζομένου και να αποκρυσταλλώσει τις επιδιώξεις του και τα όρια εντός των οποίων επιτρέπει στους άλλους να κινούνται. Το εύρημα αυτό δεν επιβεβαιώνει την έρευνα των Bal et al. (2014), οι οποίοι βρήκαν ότι οι εργαζόμενοι με μικρότερη προϋπηρεσία έχουν και σε μεγαλύτερο βαθμό την άποψη ότι ικανοποιείται το Ψ.Σ. από ό,τι εκείνοι με περισσότερη προϋπηρεσία.

²⁰⁴ Xiao, L., & Chen, J. (2022). Psychological Contract Breach, Job Insecurity, and Job Engagement: The Moderating Effect of Employment Type. In *7th International Conference on Economy, Management, Law and Education (EMLE 2021)*, 210-219. Atlantis Press. <https://dx.doi.org/10.2991/aebmr.k.220306.034>

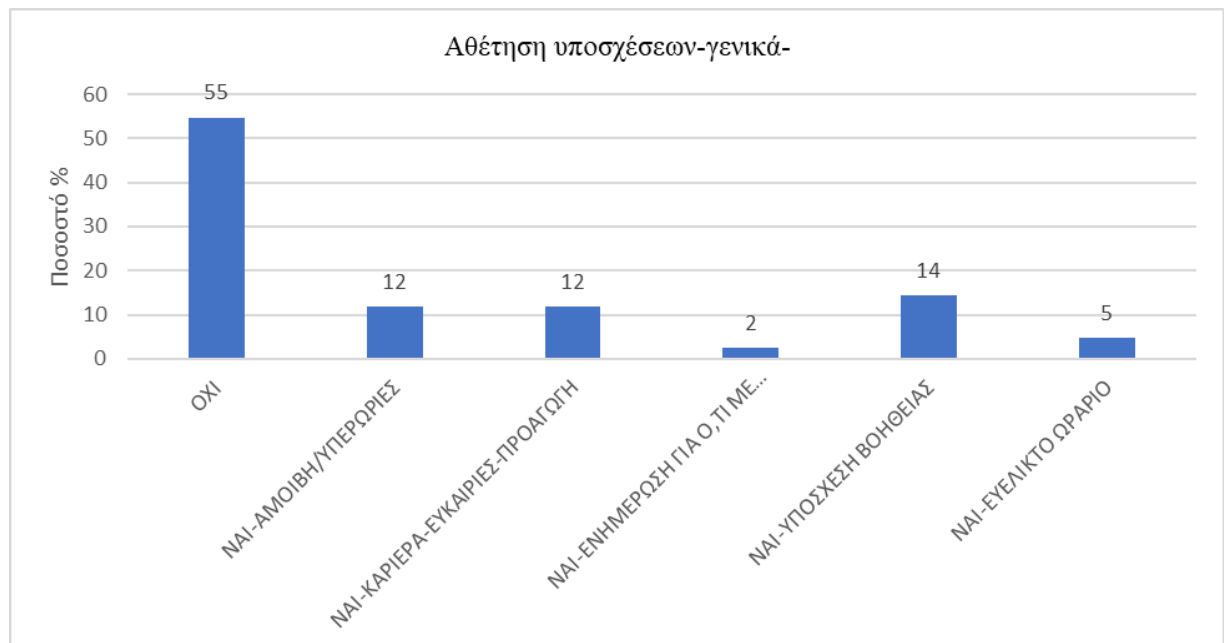
²⁰⁵ Willems et al. (2004)

Γράφημα 13: Ο βαθμός εκπλήρωσης των υποσχέσεων του εργοδότη ως προς τη συνολική προϋπηρεσία των συμμετεχόντων



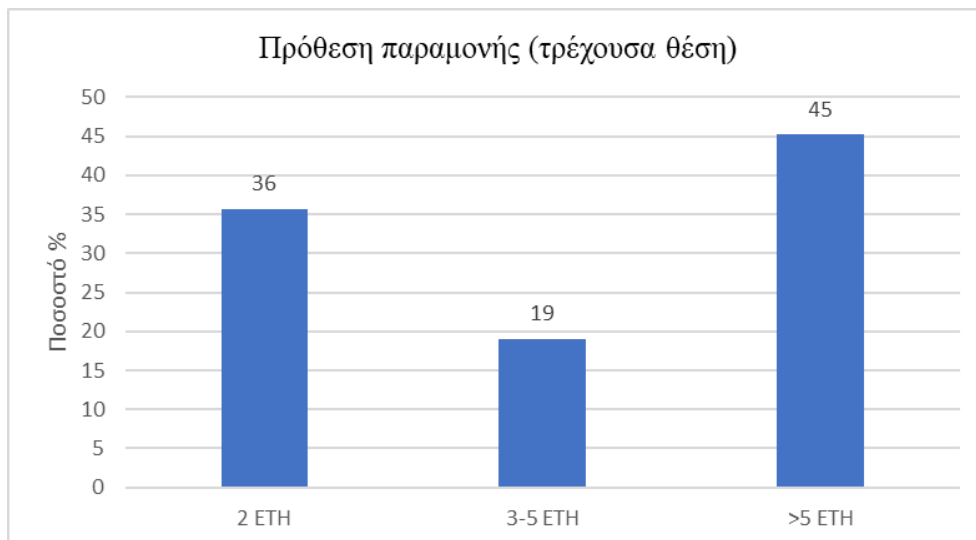
Στα πλαίσια της παρούσας έρευνας ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να απαντήσουν στο ερώτημα αν είχαν ποτέ στο παρελθόν την εμπειρία της αθέτησης των υποσχέσεων και με ποια μορφή. Ζητήθηκε, δηλαδή, εκτός από την ερώτηση κλειστού τύπου (απάντηση Ναι-Όχι) να εξηγήσουν και ποια μορφή είχε η αθέτηση της υπόσχεσης. Οι απαντήσεις συγκεντρώθηκαν και αφού ομαδοποιήθηκαν, πήραν την ακόλουθη μορφή, όπως αποτυπώνεται στο Γράφημα 14. Παρατηρούμε ότι στην πλειονότητά τους (55%) οι ερωτηθέντες έδωσαν αρνητική απάντηση, ωστόσο το ενδιαφέρον μας εστιάζεται στις καταφατικές απαντήσεις του 45% των ερωτηθέντων και συγκεκριμένα στα είδη της αθέτησης. Οι απαντήσεις που αφορούν την αμοιβή και τις υπερωρίες και τις ευκαιρίες καριέρας αφορούν το ψυχολογικό συμβόλαιο που αποκαλείται «συναλλακτικό», όσο και το «σχεσιακό» αφού οι απαντήσεις «ενημέρωση για ό,τι με αφορά», «υπόσχεση βοήθειας» και «ευέλικτο ωράριο» προσιδιάζουν στο συγκεκριμένο είδος συμβολαίου.

Γράφημα 14: Απάντηση στην ερώτηση «Έχει ή είχε ποτέ στο παρελθόν ο εργοδότης σας αθετήσει τις υποσχέσεις του απέναντί σας; Αν ναι εξηγήστε»



Ακολουθούν τα Γραφήματα που παρουσιάζουν την πρόθεση των συμμετεχόντων να παραμείνουν στην τρέχουσα θέση εργασίας τους (Γράφημα 15) και την πρόθεση μετακίνησης στην επόμενη διετία (Γράφημα 16). Παρατηρούμε ότι σε ποσοστό 45% οι ερωτηθέντες σκοπεύουν να παραμείνουν για πάνω από 5 έτη στη συγκεκριμένη θέση, γεγονός που συμφωνεί με το παραπάνω εύρημα ότι νιώθουν ικανοποιημένοι από τον βαθμό στον οποίο ο εργοδότης τους εκπληρώνει τις υποσχέσεις του (βλ. ανωτέρω Γράφημα 10).

Γράφημα 15: Πρόθεση των συμμετεχόντων να παραμείνουν στην τρέχουσα θέση εργασίας



Το ενδιαφέρον του Γραφήματος 16 έγκειται στο γεγονός ότι παρουσιάζει την πρόθεση παραμονής στη συγκεκριμένη θέση για το 48% των ερωτηθέντων, όπως φάνηκε από το προηγούμενο εξάλλου γράφημα (Γράφημα 15), αλλά προσθέτει δύο ακόμη νέα στοιχεία: αφενός την πρόθεση των εργαζομένων να συνταξιοδοτηθούν σε ποσοστό 5%, γεγονός που πρέπει να ληφθεί υπόψη λόγω της υποστελέχωσης αρκετών υπηρεσιών και την ανάγκη νέων προσλήψεων μονίμων υπαλλήλων, και αφετέρου την προτίμηση του 19% των ερωτηθέντων σε πιο ήπιες μορφές μετακίνησης (απόσπαση εντός του οργανισμού) και του 12% σε μετάθεση-μετάταξη, μια πιο δραστική αλλαγή του εργασιακού τους περιβάλλοντος.

Γράφημα 16: Απάντηση στην ερώτηση «Σκέφτεστε να ζητήσετε μέσα στα επόμενα 1-2 χρόνια κάποια μετακίνηση και αν ναι ποια είναι αυτή»



Για την ερμηνεία της μεγάλης πρόθεσης παραμονής (48%), που φαίνεται στο προηγούμενο γράφημα (Γράφημα 16), παρόλο το υψηλό ποσοστό (45%) των ατόμων που δηλώνουν πως έχουν δεχτεί παραβίαση του Ψ.Σ. εφόσον ο εργοδότης κάποια στιγμή έχει αθετήσει τις υποσχέσεις του (βλ. Γράφημα 14), αφενός θα λέγαμε ότι το είδος της αθέτησης αφορούσε υπόσχεση που δεν είχε τη σοβαρότητα μιας αιτίας ικανής να οδηγήσει τον εργαζόμενο σε οικειοθελή αποχώρηση από τη θέση του, εφόσον μάλιστα δεν υπάρχει και το δέλεαρ μιας άλλης δουλειάς. Αφετέρου μπορεί να οφείλεται στην ύπαρξη ισχυρής «εδραίωσης στην εργασία» (job embeddedness),²⁰⁶ όπως για παράδειγμα η σχέση με τους συναδέλφους, τα προνόμια της εργασίας του (ιδιαίτερος αν θεωρείται η εργασία στο δημόσιο ως προνομιακή), η δυσκολία ανεύρεσης εναλλακτικών επαγγελματικών επιλογών, κυρίως λόγω της οικονομικής κρίσης ή και των ελλειπών ανταγωνιστικών προσόντων.

²⁰⁶ Boswell, W. R., Ren, L. R., & Hinrichs, A. T. (2008). Voluntary employee turnover: Determinants, processes, and future directions. In Barling, J. & Cooper C. L, (Ed), *Handbook of organizational behavior*, p. 201. SAGE publications

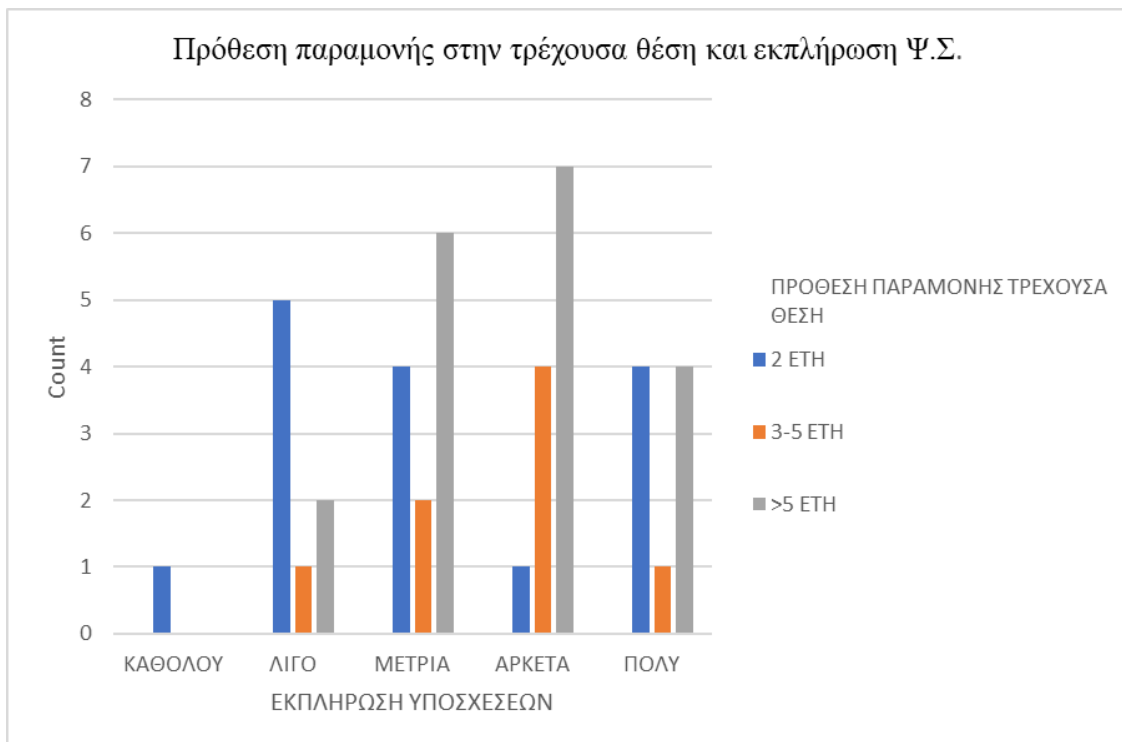
Εκτός από τους προαναφερθέντες παράγοντες εντός της εργασίας (on-the-job) υπάρχουν και οι εκτός εργασίας παράγοντες (off-the-job), όπως για παράδειγμα οικογενειακοί λόγοι, η κοινότητα, οι προσωπικές δεσμεύσεις κλπ. που περιπλέκουν το δίκτυο αποφάσεων του ατόμου, κατευθύνουν τις ενέργειες και τελικά το ωθούν στην απόφαση να παραμείνει σε μια θέση εργασίας.²⁰⁷

5.3 Απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας

5.3.1 Απάντηση στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα: Συσχέτιση της εκπλήρωσης του Ψ.Σ. με την πρόθεση παραμονής. Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα που έθεσε η παρούσα έρευνα είναι αν η εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου είναι για τον εργαζόμενο ενδεικτική της πρόθεσής του να παραμείνει στην τρέχουσα θέση. Παρατηρούμε λοιπόν (Γράφημα 17) ότι όσο η εκπλήρωση των υποσχέσεων αυξάνεται σε βαθμό (από «καθόλου» έως «αρκετά»), και συνεπώς όσο περισσότερο ικανοποιείται το Ψ.Σ., τόσο μεγαλώνει και το μακροχρόνιο διάστημα που δηλώνει πως προτίθεται να παραμείνει ο εργαζόμενος στην τρέχουσα θέση (από 3-5 έτη έως και πάνω από 5 έτη). Ταυτόχρονα δείχνει να μειώνεται η βραχυπρόθεσμη παραμονή (δηλαδή μέχρι 2 έτη). Το εύρημα αυτό συμφωνεί με τα ευρήματα της έρευνας των Coyle-Shapiro et al. (2002), ότι η ικανοποίηση του Ψ.Σ. αυξάνει τη δέσμευση του εργαζομένου με τον οργανισμό.

²⁰⁷ Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model. *Journal of applied psychology*, 67(1), 53-59
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.67.1.53>

Γράφημα 17: Απάντηση στο 1^ο ερευνητικό ερώτημα-Πρόθεση παραμονής στην τρέχουσα θέση ανάλογα με την ικανοποίηση του Ψ.Σ. των συμμετεχόντων



5.3.2 Απάντηση στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα: Η επίδραση της ηλικίας των εργαζομένων στην πρόθεση αποχώρησης. Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα της παρούσας έρευνας ήταν αν η ηλικία σχετίζεται με την πρόθεση παραμονής στον οργανισμό και την συγκεκριμένη θέση. Στο Γράφημα 18 παρατηρούμε ότι η πρόθεση μακροχρόνιας παραμονής, πάνω από 5 έτη (η μέγιστη δυνατή επιλογή που μπορούσαν να κάνουν οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα), αυξάνεται όσο αυξάνεται και η ηλικία των συμμετεχόντων. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνει προηγούμενες έρευνες, σύμφωνα με τις οποίες οι νεότεροι ηλικιακά εργαζόμενοι πιο επιρρεπείς στην κινητικότητα (π.χ. Pitts et al., 2011).

Γράφημα 18: Απάντηση στο 2^ο ερευνητικό ερώτημα-πρόθεση παραμονής ανάλογα με την ηλικιακή ομάδα των συμμετεχόντων

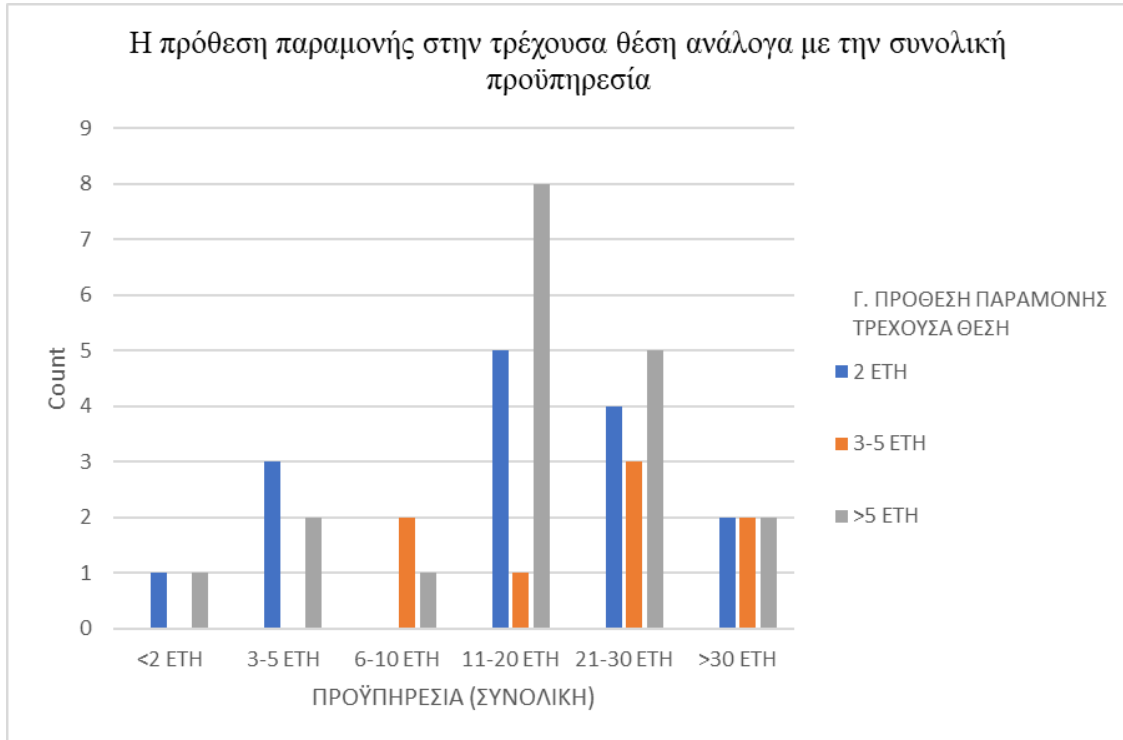


5.3.3 Απάντηση στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα: Η επίδραση της συνολικής εμπειρίας των εργαζομένων στην πρόθεση αποχώρησης. Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα στο οποίο η παρούσα έρευνα επιχειρεί να απαντήσει είναι αν η συνολική προϋπηρεσία των εργαζομένων στο δημόσιο επηρεάζει την πρόθεσή τους να αποχωρήσουν από την τρέχουσα θέση.

Κατ' αρχάς, όσον αφορά τη σχέση της συνολικής προϋπηρεσίας με την πρόθεση παραμονής στην τρέχουσα θέση, όπως παρατηρούμε στο Γράφημα 19, η βραχυπρόθεσμη παραμονή τείνει να αυξάνεται από τα <2 έτη έως 20 έτη προϋπηρεσίας και μεταξύ 20-30 φθίνει με αργό ρυθμό και περιορίζεται στα >30 έτη προϋπηρεσίας.

Η μακροπρόθεσμη παραμονή τείνει να δείχνει σταθερή από <2 έτη έως τα 10 έτη, εκτοξεύεται στα 11-20 έτη και φθίνει από 21 έως τα >30 έτη προϋπηρεσίας (Γράφημα 18).

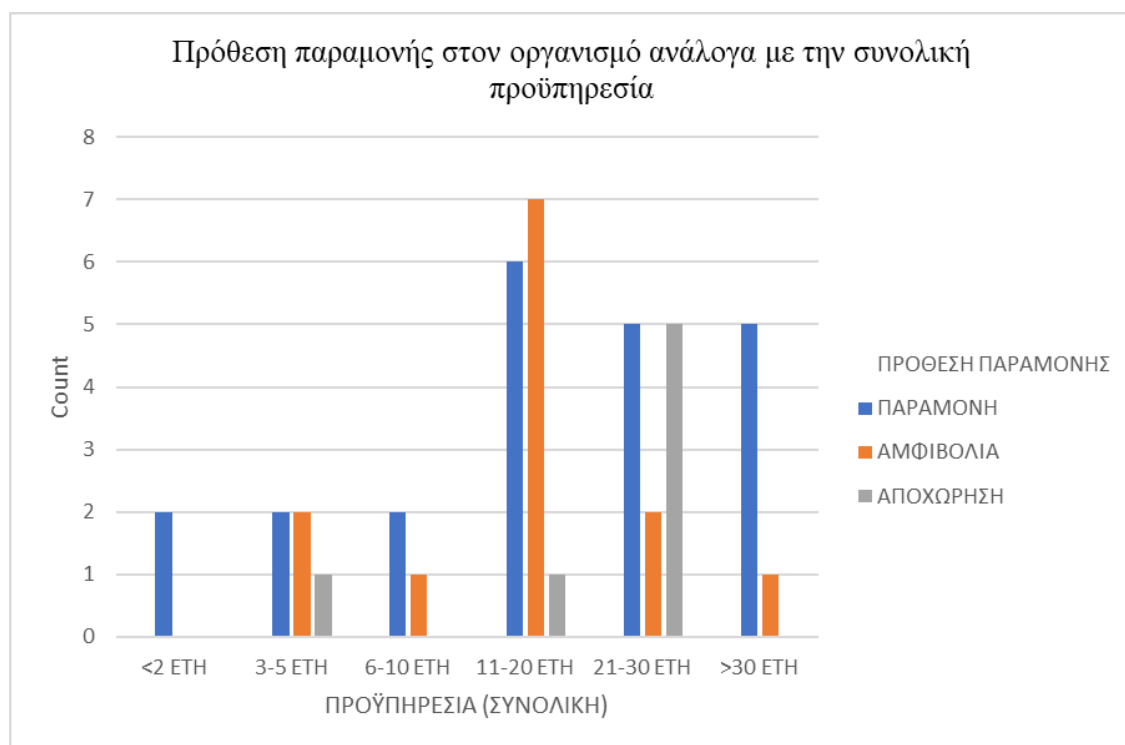
Γράφημα 19: Απάντηση στο 3^ο ερευνητικό ερώτημα-Πρόθεση παραμονής στην τρέχουσα θέση ανάλογα με συνολική προϋπηρεσία



Την ίδια περίπου επίδραση φαίνεται να ασκεί η συνολική προϋπηρεσία και στην πρόθεση παραμονής γενικά στον οργανισμό (Γράφημα 20). Συγκεκριμένα, οι έχοντες εμπειρία 3-5 έτη και 11-20 έτη παρουσιάζουν μια μικρή ή και σταθερή θα την χαρακτηρίσαμε τάση αποχώρησης από τον οργανισμό. Η τάση αυτή κορυφώνεται στους έχοντες συνολική προϋπηρεσία 21-30 έτη και εκμηδενίζεται μετά από 30 έτη προϋπηρεσίας. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνεται εν μέρει από άλλες έρευνες (π.χ. Pitts et al., 2011) κυρίως ως προς την απουσία τάσης αποχώρησης για τους ευρισκόμενους στο τέλος της καριέρας τους. Επίσης, συμφωνούν μερικώς με την έρευνα της Bellou (2007a), η οποία ανέδειξε τους εργαζόμενους με μικρότερη εμπειρία να έχουν λιγότερες απαιτήσεις από τον οργανισμό (και άρα περισσότερες πιθανότητες να μείνουν στην θέση εργασίας τους επί μακρόν), ενώ αντίθετα οι εργαζόμενοι με περισσότερη προϋπηρεσία έχουν παραπάνω απαιτήσεις από τον οργανισμό και έχουν περισσότερες απαιτήσεις, θεωρώντας μάλιστα ότι η παραμονή τους σε αυτόν είναι από μόνη της μία επιβράβευση προς τον οργανισμό.

Ενδεχομένως, για το ασαφές αυτό αποτέλεσμα να ευθύνεται η κατηγοριοποίηση να έχει σφάλμα ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά την ομάδα 21-30 έτη προϋπηρεσίας, ή η ερμηνεία της αποχώρησης να έχει την έννοια της συνταξιοδότησης. Ωστόσο, ήδη άλλοι ερευνητές όπως ο Willems et al. (2003) έχουν τονίσει ότι το Ψ.Σ. δεν είναι ενιαίο στο δημόσιο και οι δημόσιοι υπάλληλοι στις Κεντρικές Υπηρεσίες του Δημοσίου διαφέρουν από τις περιφερειακές υπηρεσίες.

Γράφημα 20: Απάντηση στο 3ο ερευνητικό ερώτημα-Πρόθεση παραμονής στον οργανισμό ανάλογα με συνολική προϋπηρεσία

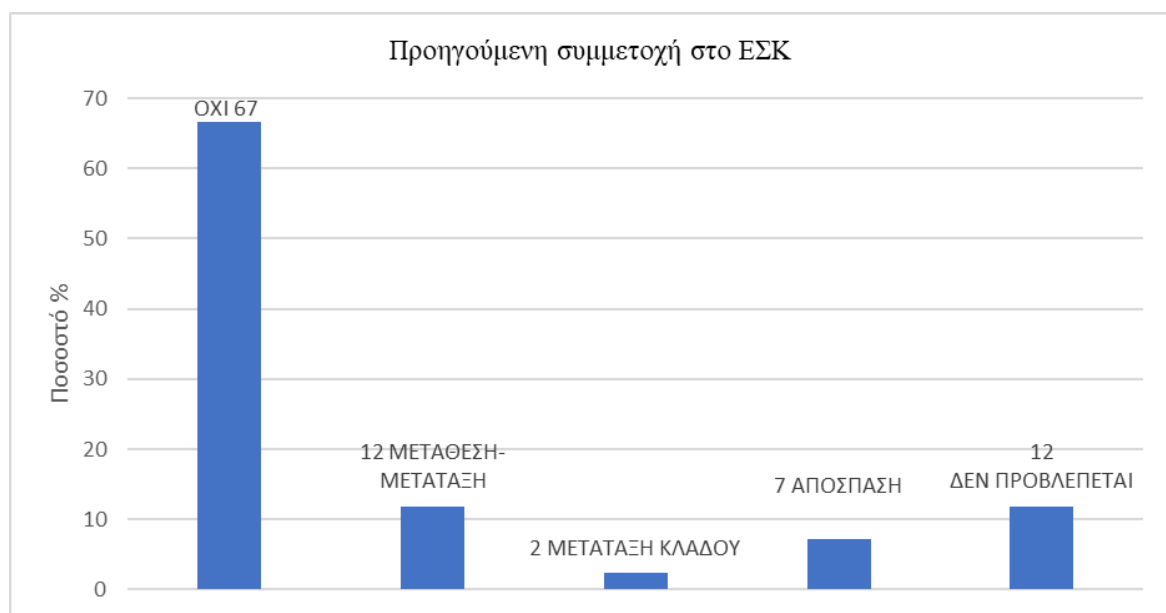


5.3.4 Η στάση των συμμετεχόντων απέναντι στο ΕΣΚ. Στο τέλος του τρίτου μέρους, το ερωτηματολόγιο της έρευνας περιλάμβανε και ορισμένες ερωτήσεις σχετικά με το ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας (ΕΣΚ), καθώς ένας από τους σκοπούς της έρευνας ήταν να διερευνηθεί η στάση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα απέναντι στο ΕΣΚ.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι το 67% των συμμετεχόντων στην έρευνα δεν είχαν συμμετάσχει στις διαδικασίες του ΕΣΚ, ενώ από το 21% των συμμετεχόντων που δήλωσε ότι έχει συμμετάσχει, το 12% είχε συμμετάσχει σε

διαδικασίες μετάταξης, το 7% σε απόσπαση και το 2% σε διαδικασίες μετάταξης σε ανώτερο κλάδο. Ένα ποσοστό 12% δεν είχε συμμετάσχει γιατί δεν προβλέπεται, προφανώς είτε λόγω της σχέσης εργασίας του (συμβασιούχοι ΙΔΟΧ) είτε λόγω μη εκπλήρωσης της προϋπόθεσης συμμετοχής, δηλαδή του απαραίτητου ποσοστού 65% κάλυψης των θέσεων στον φορέα προέλευσης του κλάδου στον οποίο ανήκει ο υπάλληλος (παρ. 4 του άρ. 4 του ν. 4440/2016), είτε λόγω της εξαίρεσης του προσωπικού των νοσηλευτικών ιδρυμάτων (αρ. 66 του ν.4722/2020) και των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων της Χώρας (αρ. 35 του ν. 4735/2020), που συμμετείχε στην παρούσα έρευνα (Γράφημα 21).

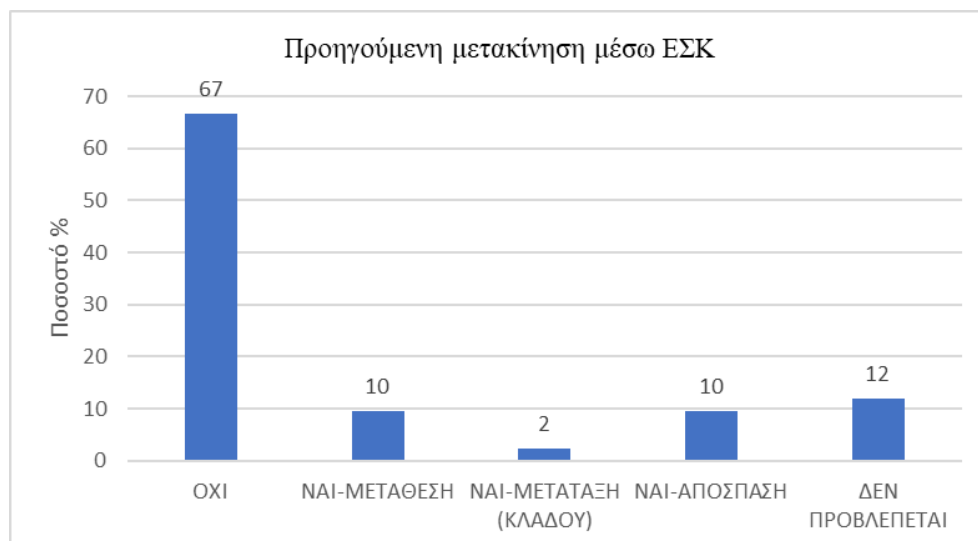
Γράφημα 21: Απάντηση στην ερώτηση: «Έχω συμμετάσχει στο παρελθόν σε διαδικασίες του ΕΣΚ»



Στη συνέχεια, έχει ενδιαφέρον να δούμε σε τι ποσοστό ικανοποιήθηκαν όσοι υπέβαλαν αίτηση συμμετοχής στις διαδικασίες κινητικότητας του ΕΣΚ. Όπως λοιπόν προκύπτει από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα, όσοι υπέβαλαν αίτηση μετάθεσης ικανοποιήθηκαν σε ποσοστό 83% (εφόσον από τους συμμετέχοντες στην έρευνα όσοι υπέβαλαν αίτηση μετάθεσης ανέρχονται σε ποσοστό 12% και μετακινήθηκε με μετάθεση το 10%). Η μετάταξη σε άλλον (ενδεχομένως και ανώτερο) κλάδο φαίνεται πως ικανοποιείται σε ποσοστό 100%. Πάντως το πολύ μικρό ποσοστό

στο οποίο εντοπίζεται αυτή η μετακίνηση δείχνει ότι δεν είναι πολύ συνηθισμένη (Γράφημα 22).

Γράφημα 22: Προηγούμενη μετακίνηση μέσω του ΕΣΚ

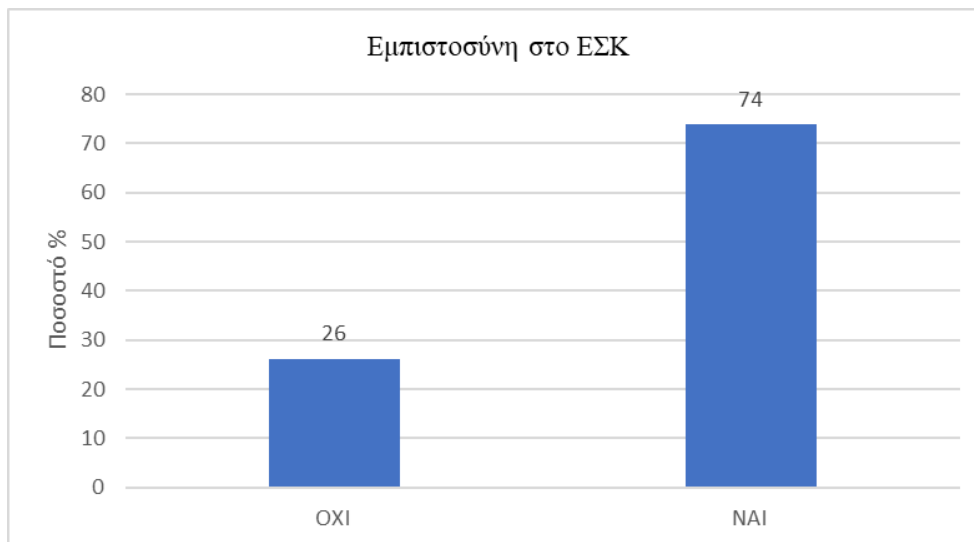


Το γεγονός ότι η συμμετοχή στο ΕΣΚ με αίτηση απόσπασης είναι 7% και η μετακίνηση 10%, μπορεί να οφείλεται στο ότι η απόσπαση έγινε μέσω της Κεντρικής Επιτροπής Κινητικότητας, η οποία, μεταξύ άλλων, γνωμοδοτεί για τις μετακινήσεις για σοβαρούς λόγους, όπως για παράδειγμα τις αποσπάσεις για λόγους υγείας και συνυπηρέτησης.

Τελικά, το νέο σύστημα κινητικότητας, όπως φαίνεται και στο Γράφημα 23, χαίρει την εμπιστοσύνη του 74% των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα. Η έλλειψη εμπιστοσύνης στο ΕΣΚ για το 26% των ερωτηθέντων, ενδεχομένως να αποδίδεται στη δυσαρέσκεια όσων συμμετείχαν στις διαδικασίες και δεν πέτυχαν την έγκριση της μετακίνησής τους, όσων ανήκουν σε περιπτώσεις φορέων που εξαιρούνται από τη διαδικασία ή είναι πολύ δύσκολο να ικανοποιήσουν τις προϋποθέσεις του ποσοστού κάλυψης της θέσης για τη συμμετοχή του υπαλλήλου στο ΕΣΚ (π.χ. νοσηλευτικά

ιδρύματα, Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, υπάλληλοι του Υπ. Μετανάστευσης και Ασύλου²⁰⁸ κλπ.).

Γράφημα 23: Εμπιστοσύνη στο ΕΣΚ

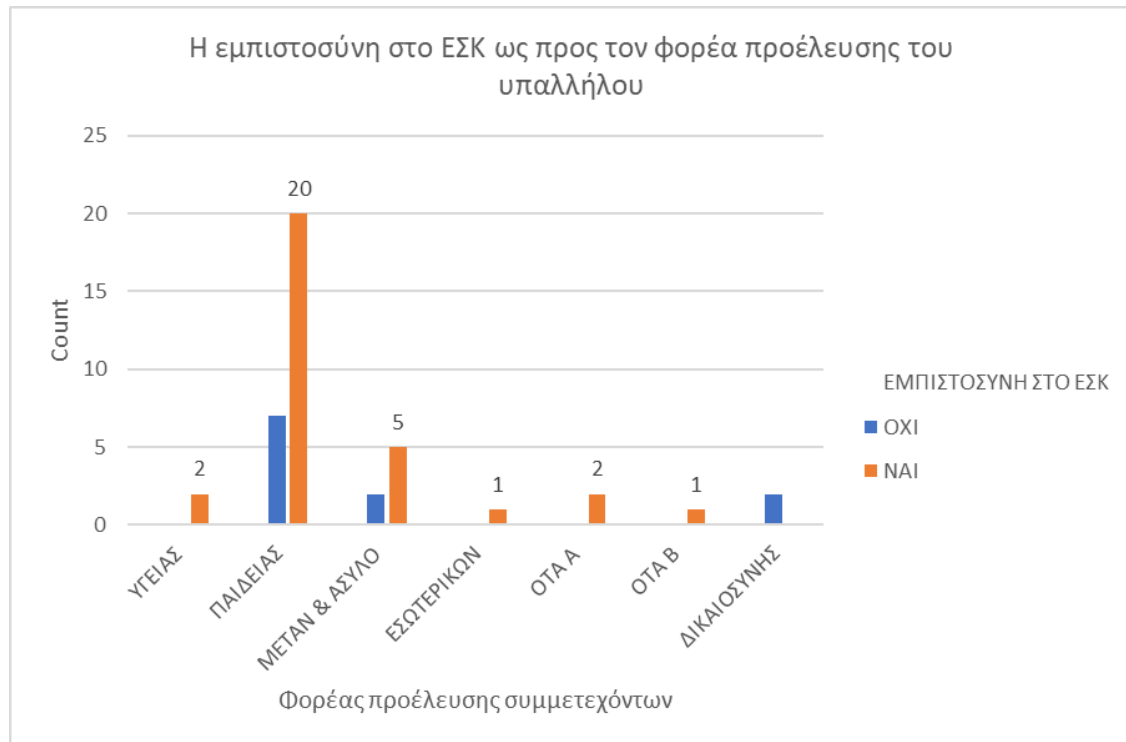


Πράγματι, στο Γράφημα 24 φαίνεται να επηρεάζεται η εμπιστοσύνη των ερωτηθέντων από τον φορέα στον οποίο ανήκουν. Συγκεκριμένα, αρνητική στάση έχουν

²⁰⁸ Με το άρθρο 192 του ν. 4662/2020 (Α' 27) προβλεπόταν «σύμφωνη γνώμη του Υπουργού Μετανάστευσης και Ασύλου ως προϋπόθεση για την έκδοση αποφάσεων μετάταξης, απόσπασης ή κάθε άλλης απόφασης μετακίνησης υπαλλήλων των υπηρεσιών που υπάγονται στο Υπουργείο Μετανάστευσης και Ασύλου» μέχρι 31 Δεκεμβρίου 2021 και με την παρ.3 του άρθρου 138 Ν. 4876/2021 παρατάθηκε η διάρκεια ισχύος του προηγούμενου άρθρου μέχρι 30-06-2022.

διατυπώσει οι ερωτηθέντες που ανήκουν στο Υπουργείο Παιδείας²⁰⁹, στο Υπουργείο Μετανάστευσης και Ασύλου και στο Υπουργείο Δικαιοσύνης.²¹⁰

Γράφημα 24: Η εμπιστοσύνη στο ΕΣΚ ανάλογα με τον φορέα προέλευσης των υπαλλήλων



²⁰⁹ Για τους εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας ή Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης που επιλέχθηκαν να μεταταχθούν σε προκηρυσσόμενη θέση διοικητικού υπαλλήλου μέσω του ΕΣΚ, απαιτείται η προηγούμενη έκδοση Πράξης των Κεντρικών Υπηρεσιακών Συμβουλίων Πρωτοβάθμιας ή Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΚΥΣΠΕ, ΚΥΣΔΕ), με την οποία αποδεσμεύεται ο εκπαιδευτικός Πρωτοβάθμιας ή Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης από την άσκηση εκπαιδευτικών καθηκόντων για μετάταξη μέσω ΕΣΚ (βλ. εγκύκλιο ΥΠΑΙΘ 82742/Ν4/9-7-2021 με θέμα: «Έναρξη Α' κύκλου κινητικότητας 2021»). Ωστόσο, η αποδέσμευση αφενός δεν θεωρείται βέβαιη και αφετέρου δεν γίνεται πάντοτε εγκαίρως, με αποτέλεσμα ο υπάλληλος να διανύει ένα μεγάλο διάστημα αβεβαιότητας περί της έγκρισης ή μη της αποδέσμευσής του και της εξέλιξης της συμμετοχής του στη διαδικασία.

²¹⁰ Τα Δικαστήρια εντάσσονται στην κινητικότητα αποκλειστικά ως φορέας υποδοχής. Για τους δικαστικούς υπαλλήλους ισχύει ο επικαιροποιημένος Ν. 4798/24.4.2021 «Κώδικας δικαστικών υπαλλήλων και λοιπές επείγουσες διατάξεις».

5.4 Στατιστικός έλεγχος για ύπαρξη συσχετισμών (Spearman's rho)

Για την επεξεργασία των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS-έκδοση 28. Μετά από επανειλημμένες εφαρμογές παραμετρικών και μη παραμετρικών στατιστικών υπολογισμών, Spearman's rho, δεν βρέθηκαν συσχετίσεις μεταξύ α) της εμπιστοσύνης προς τον εργοδότη και τον οργανισμό και την πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό, β) της ικανοποίησης του εργαζομένου και της πρόθεσης αποχώρησης από τον οργανισμό και τέλος γ) της παραβίασης του Ψυχολογικού συμβολαίου και της πρόθεσης αποχώρησης από τον οργανισμό. Υπενθυμίζεται ότι η μεταβλητή «της προσωπικότητας» (υπό την έννοια της διάθεσης του εργαζομένου για μετακίνηση) απορρίφθηκε από τις μεταβλητές ελέγχου λόγω μη ύπαρξης ανεκτού συντελεστή αξιοπιστίας. Επομένως δεν επιχειρήθηκε έλεγχος της συσχέτισης μεταξύ αυτού του χαρακτηριστικού των εργαζομένων και της πρόθεσης αποχώρησης από τον οργανισμό.

Αναλυτικότερα, οι έλεγχοι των συσχετίσεων Spearman's rho που διεξήχθησαν έχουν ως εξής:

1^{ος} Έλεγχος:

Για τη σχέση του βαθμού εμπιστοσύνης των εργαζομένων προς τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται με την πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό, ο συντελεστής συσχέτισης ήταν 0,029 άρα δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των δύο μελετώμενων μεταβλητών (βλ. Εικόνα 2).

Εικόνα 2: Συσχέτιση βαθμού εμπιστοσύνης στον οργανισμό και πρόθεσης αποχώρησης

Correlations				
			ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ	ΠΡΟΘΕΣΗ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ
Spearman's rho	ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ	Correlation Coefficient	1,000	,029
		Sig. (1-tailed)	.	,427
		N	42	42
	ΠΡΟΘΕΣΗ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ	Correlation Coefficient	,029	1,000
		Sig. (1-tailed)	,427	.
		N	42	42

2^{ος} Έλεγχος:

Για τη σχέση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων από τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται με την πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό, ο συντελεστής συσχέτισης ήταν -0,464 (αρνητικός σημαίνει ότι όσο αυξάνεται η μια μεταβλητή μειώνεται η άλλη), άρα δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των δύο μελετώμενων μεταβλητών (εικόνα 3).

Εικόνα 3: Συσχέτιση βαθμού ικανοποίησης από τον οργανισμό και πρόθεσης αποχώρησης:

Correlations				
			ΠΡΟΘΕΣΗ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ
Spearman's rho	ΠΡΟΘΕΣΗ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ	Correlation Coefficient	1,000	-,464**
		Sig. (1-tailed)	.	<,001
		N	42	42
	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	Correlation Coefficient	-,464**	1,000
		Sig. (1-tailed)	<,001	.
		N	42	42

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

3^{ος} Έλεγχος:

Για την συσχέτιση ανάμεσα στον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι νιώθουν πώς έχει ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται έχει εκπληρώσει τις υποσχέσεις του απέναντί τους με την πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό, ο συντελεστής συσχέτισης ήταν -0,395 (αρνητικός σημαίνει ότι όσο αυξάνεται η μια μεταβλητή μειώνεται η άλλη) άρα δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των δύο μελετώμενων μεταβλητών (Εικόνα 4).

Εικόνα 4: Συσχέτιση βαθμού εκπλήρωσης των υποσχέσεων από τον οργανισμό (Ψ.Σ.) και πρόθεσης αποχώρησης

Correlations			ΠΡΟΘΕΣΗ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ	ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ ΥΠΟΣΧΕΣΕΩΝ
Spearman's rho	ΠΡΟΘΕΣΗ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ	Correlation Coefficient	1,000	-,395**
		Sig. (1-tailed)	.	,005
		N	42	42
	ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ ΥΠΟΣΧΕΣΕΩΝ	Correlation Coefficient	-,395**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,005	.
		N	42	42

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι δεν βρέθηκαν κάποιες αξιόλογες συσχετίσεις στο ερευνώμενο δείγμα, γεγονός που μπορεί -εκτός από λόγους που οφείλονται στη συγκεκριμένη δειγματοληψία- να αποδοθεί στους ακόλουθους λόγους ως εξής:

α) Η επιλογή της οικειοθελούς κινητικότητας, δηλαδή η πρόθεση εγκατάλειψης της θέσης εργασίας, είναι πολύ σημαντική απόφαση και, σύμφωνα με το μοντέλο του Mitchel et al (2001), σ' αυτήν καταλήγει το άτομο έχοντας σταθμίσει παράγοντες που βρίσκονται στο εργασιακό και στο εκτός της εργασίας του περιβάλλον, όπως είναι για παράδειγμα οι συνάδελφοι και η οικογένειά του.

β) Επίσης η επιλογή να εγκαταλείψει τη συγκεκριμένη εργασία ως αντίδραση στην αθέτηση της υπόσχεσης δεν είναι η μοναδική αντίδραση του εργαζομένου όταν νιώθει ότι έχει παραβιαστεί το Ψ.Σ. με τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία,²¹¹ ο εργαζόμενος μπορεί να αντιδράσει μειώνοντας την απόδοσή του ή επιδεικνύοντας κακή συμπεριφορά στους άλλους ή να εκδηλώσει συναισθήματα απογοήτευσης και εσωστρέφειας.

Συζήτηση

1. Συμπεράσματα

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας δεν επιβεβαιώνουν τη συσχέτιση της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου με την πρόθεση του εργαζομένου να εγκαταλείψει τον

²¹¹ Βλέπε παραπάνω στην υποεν.2.3 «Διάρρηξη (breach) και παραβίαση (violation) του Ψ.Σ.»

οργανισμό στον οποίο εργάζεται και κατ' επέκταση να συμμετάσχει σε διαδικασίες κινητικότητας μέσω του ΕΣΚ. Ωστόσο, και επειδή η καταφατική απάντηση κατά ποσοστό 45% των συμμετεχόντων²¹² ότι έχουν βιώσει την παραβίαση του Ψ.Σ. θεωρείται ότι είναι ένα σημαντικό εύρημα που θα πρέπει να εγείρει τον προβληματισμό όχι μόνο για τις ad hoc ενέργειες των υπευθύνων διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού των οργανισμών (βλ. Υπηρεσίες Δημόσιου Τομέα) αλλά και για τις μακροπρόθεσμες ενέργειες αναζήτησης εις βάθος των ερμηνειών που υποκρύπτει αυτή η απάντηση των υποκειμένων της παρούσας έρευνας.

Όπως ήδη αναφέρθηκε, η σιωπή των εργαζομένων δεν πρέπει να θεωρηθεί συγκατάβαση και επιδοκιμασία των πρακτικών διαχείρισης που ακολουθεί ένας οργανισμός διά των εκπροσώπων του, πρέπει αντιθέτως να κινητοποιήσει μια σειρά από προληπτικές και δυναμικές ενέργειες κι αυτό είναι όχι μόνο αναγκαίο, αλλά επιτακτικό.

Εξάλλου, η σύνδεση της ρήξης και της παραβίασης του Ψ.Σ. με την πρόθεση εγκατάλειψης της θέσης του εργαζομένου δεν είναι ο μόνος τρόπος αντίδρασής του όταν ο εργαζόμενος θεωρεί ότι έχουν παραβιαστεί και δεν πληρούνται οι υποσχέσεις που του είχαν δοθεί από τον οργανισμό. Η δήλωσή τους και μόνο περί ύπαρξης τέτοιων καταστάσεων θα πρέπει να προβληματίζει και να ενεργοποιεί διερευνητικές διαδικασίες από την πλευρά των ανθρώπων που εκπροσωπούν έναν οργανισμό.

Ορισμένοι ερευνητές²¹³ προβλέπουν ότι στο μέλλον θα είναι σπάνιες οι περιπτώσεις -αν όχι απίθανο- να ισχύσει το παραδοσιακό μοντέλο εργασίας, που θέλει τους εργαζόμενους να έχουν στο ενεργητικό τους την υπηρετηση σε μία και μόνο θέση εργασίας αλλά και με μόνιμο συμβόλαιο εργασίας. Αντιθέτως, οι εξελίξεις των τελευταίων δεκαετιών (παγκοσμιοποιημένη οικονομία, διεθνής αγορά εργασίας) δείχνουν ότι πολλοί οργανισμοί θα αποτελούνται μεν από έναν πυρήνα μόνιμων (με σταθερή σχέση εργασίας) εργαζομένων, που θα έχουν τον ρόλο του «διανοητικού δυναμικού» (intellective force) του οργανισμού, και από μια δεξαμενή ανανεώσιμων

²¹² Βλ. ανωτέρω Γράφημα 13: Απάντηση στην ερώτηση «Έχει ή είχε ποτέ στο παρελθόν ο εργοδότης σας αθετήσει τις υποσχέσεις του απέναντί σας: Αν ναι εξηγήστε»

²¹³ Cooper, C., L. (1999) όπ.αναφ. στο Amodio, S. (2019). The psychological contract in a globalized society: new contractual and relational forms. *Economie și Sociologie*, (2), 66-80. https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/6%20Amodio%20Revista%20Economie%20si%20Sociologie%20nr%20%202%202019_66_80.pdf

εργαζομένων με συμβάσεις έργου και προσωρινά συμβόλαια (με συμβάσεις ορισμένου χρόνου) που θα αποτελούν τους απολύτως επαρκείς (just-in-time) εργαζόμενους.

Η αλλαγή αυτή στο σκηνικό των εργασιακών σχέσεων έχει αρνητική επίδραση στην παρακίνηση και την ικανοποίηση των εργαζομένων, αυξάνει το εργασιακό άγχος κι όλα αυτά, επαγωγικά, επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων και κυρίως την εμπιστοσύνη τους προς τον οργανισμό.²¹⁴ Υπό αυτές τις συνθήκες, όπως είναι αναμενόμενο, το Ψ.Σ., ως ευμετάβоло εκ φύσεως, αλλάζει. Μάλιστα οι εργαζόμενοι θεωρούν την αναδιαμόρφωση του προσωπικού ως ισχυρή παραβίαση του Ψ.Σ., η οποία επηρεάζει αρνητικά το σύνολο των εργαζομένων κι όχι μόνο τους άμεσα θιγόμενους.²¹⁵

Τα ψυχολογικά συμβόλαια δεν μπορούν και δεν πρέπει να αξιοποιηθούν ως μια τεχνική για την επιβολή στο ανθρώπινο δυναμικό συμπεριφορών που κατά την γνώμη των στελεχών πρέπει να το χαρακτηρίζουν. Αντιθέτως, μπορούν αν συμβάλλουν τα μέγιστα στην προσπάθεια κατανόησης των ανθρώπινων αναγκών, των προβλημάτων εντός των οργανισμών ώστε, στελέχη και ηγέτες που επιθυμούν την αλλαγή, να προβούν στις κατάλληλες ενέργειες.

Η δομή που προσφέρει το Ψ.Σ. μπορεί να αξιοποιηθεί ιδιαίτερα όταν απαιτείται ερμηνεία και διαχείριση της αντίδρασης των ατόμων στην οποιαδήποτε συνθήκη αλλαγής και κυρίως σε ταραχώδεις περιστάσεις. Θα μπορούσε δηλαδή να χρησιμοποιηθεί ως διαγνωστικό εργαλείο για την εξεύρεση των προβληματικών καταστάσεων που απαιτούν παρέμβαση, για την ερμηνεία των συναισθημάτων των ανθρώπων, για την εξεύρεση αντιφάσεων στη στρατηγική και το σχεδιασμό, για την διαπίστωση σημείων τα οποία φαίνεται να αγνοούν τα μέλη των οργανισμών (εργαζόμενοι και εκπρόσωποι του οργανισμού).

Η αναγνώριση της συμπεριφοράς των εργαζομένων και των αιτιών από τις οποίες υποκινείται είναι απαραίτητη για τους υπεύθυνους της Διεύθυνσης του Ανθρώπινου Δυναμικού προκειμένου να έχουν άριστη γνώση του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού. Απαιτεί δε ενδελεχή και εις βάθος έρευνα, στην οποία θα μπορούσε να συμβάλλει η μελέτη του Ψ.Σ., και να αποκαλύψει τι προσδοκίες έχουν οι εργαζόμενοι

²¹⁴ Hendry, C., & Jenkins, R. (1997). Psychological contracts and new deals. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 38. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1997.tb00272.x>

²¹⁵ Amodio (2019), ό.π.

από τον οργανισμό και τι προτίθενται να συνεισφέρουν ως αντάλλαγμα, κατά πόσο ο ίδιος ο οργανισμός έχει καταστήσει σαφείς τις δικές του προσδοκίες από τον εργαζόμενο, σε ποιον βαθμό αισθάνονται οι εργαζόμενοι ικανοποιημένοι και αφοσιωμένοι.

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας είναι χρήσιμα κυρίως για όσους διαχειρίζονται το Ανθρώπινο Δυναμικό στους δημόσιους οργανισμούς. Στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης αλλά και της νέας οπτικής του Δημοσίου υπό το πρίσμα του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ, ο ρόλος των εργαζομένων είναι πια υπολογίσιμη δύναμη και μάλιστα δύναται να αναδειχθεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των οργανισμών που επιθυμούν να καταστούν ανταγωνιστικοί, αποδοτικοί και αποτελεσματικοί ή εξασφαλίζοντας ακόμη και την επιβίωσή τους. Η παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας λοιπόν μπορεί να εξασφαλιστεί, όταν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να συνεισφέρουν πέρα από τις συμβατικές υποχρεώσεις τους, όταν είναι οικειοθελώς έτοιμοι να προσφέρουν κάτι παραπάνω από τις υποχρεωτικές υπηρεσίες τους, κάτι που ωστόσο τονίζει την ανάγκη για κινητοποίησή τους (σύμφωνα με τη θεωρία του Barnard).

Αν τα στελέχη που ασχολούνται με τη διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού των δημόσιων οργανισμών έχουν γνώση των συναισθημάτων που τρέφουν απέναντι στον οργανισμό οι εργαζόμενοι, μπορούν να αποφεύγουν και το ενδεχόμενο της ρήξης και των οδυνηρών επιπτώσεων²¹⁶ της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων που θεωρούν ότι έχει παραβιαστεί κάποια ή κάποιες από τις υποσχέσεις του οργανισμού, μία εκ των οποίων είναι και η πρόθεσή τους να εγκαταλείψουν τον οργανισμό ή τη θέση εργασίας τους.

Η πίστη και η αφοσίωση καθίσταται από την πλευρά των μεν οργανισμών αιχμή του δόρατος προκειμένου να εξασφαλιστεί η διατηρησιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού τους. Το ανθρώπινο κεφάλαιο θεωρείται εξάλλου από τις σύγχρονες επιχειρήσεις επένδυση που τους εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα²¹⁷. Για τους δε εργαζόμενους η συνέχιση της εργασίας τους στον ίδιο φορέα είναι το πολύτιμο

²¹⁶ Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226–56. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180265>

²¹⁷ Χυτήρης, Λ.Σ. (2017). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. 4η έκδοση. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα. σ. 137.

αντάλλαγμα που έχουν να συνεισφέρουν στα πλαίσια της ανταλλακτικής συμφωνίας, ή αλλιώς του ψυχολογικού συμβολαίου, που συνάπτουν με τον οργανισμό.

2. Περιορισμοί της έρευνας-Προτάσεις μελλοντικής έρευνας

Η παρούσα έρευνα αποτελεί δειγματοληπτική έρευνα που συνδυάζει στοιχεία από δειγματοληψίες πιθανότητας (μέθοδος η οποία διέπεται από τους νόμους της πιθανότητας, καθώς «κάθε μονάδα του πληθυσμού, έχει μια συγκεκριμένη και μη-μηδενική πιθανότητα να συμπεριληφθεί στο δείγμα»²¹⁸) και μη-πιθανότητας, λόγω της βολικής δειγματοληψίας, μιας μεθόδου που δεν ακολουθεί τους νόμους της πιθανότητας, καθώς ορισμένα από τα κριτήρια επιλογής του δείγματος ήταν η ευκολία πρόσβασης, ο σύντομος χρόνος συλλογής των δεδομένων και ο περιορισμός του κόστους, και συνεπώς, ελλοχεύει ο κίνδυνος της μεροληψίας. Οι προαναφερθέντες εγγενείς περιορισμοί της παρούσας έρευνας πρέπει να ληφθούν υπόψη για την επέκταση των συμπερασμάτων από το συγκεκριμένο δείγμα στον γενικό πληθυσμό.

Καταρχάς θα μπορούσε να προταθεί η διεξαγωγή της έρευνας σε ένα ευρύτερο δείγμα, που θα περιλαμβάνει και εργαζόμενους στον Κεντρικό Δημόσιο Τομέα (π.χ. Κεντρικές Υπηρεσίες Υπουργείων) και τους ΟΤΑ Α' και Β' βαθμού, ώστε να εντοπιστεί πιθανή επιβεβαίωση των αποτελεσμάτων την παρούσης έρευνας. Εξάλλου, όπως έχει υποστηριχτεί από ερευνητές,²¹⁹ η έρευνα για την εκπλήρωση του Ψ.Σ. στον δημόσιο τομέα είναι περιορισμένη, και θα πρέπει επομένως να επεκταθεί, ώστε αφενός να ελεγχθούν τα συγκεκριμένα αποτελέσματα και αφετέρου να σχηματιστεί όσο γίνεται ακριβέστερη εικόνα για το εσωτερικό περιβάλλον των οργανισμών.

Ιδιαίτερα μάλιστα η διεξαγωγή μεγάλης έκτασης έρευνας, κατά τα πρότυπα των άλλων χωρών, θα μπορούσε να αναδείξει και να φωτίσει τους λόγους που ωθούν τους εργαζομένους να αποχωρήσουν από τη θέση τους και να συμμετάσχουν στο Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας. Μάλιστα, θα μπορούσε το διάστημα κατά το οποίο υποβάλλονται οι αιτήσεις συμμετοχής από τους υπαλλήλους να γίνεται μια πρώτη φάση έρευνας ερωτηματολογίων (ή ακόμη και συνεντεύξεων) και μετά το πέρας της διαδικασίας να επαναλαμβάνεται το ερωτηματολόγιο όσων αφενός εγκρίθηκε η

²¹⁸ Παπαγεωργίου, Ι. (2015). Θεωρία δειγματοληψίας, ό.π., σελ. 4

²¹⁹ Willems et al. (2004)

μετακίνηση και όσων δεν εγκρίθηκε. Κυρίως όμως θα μπορούσε να λειτουργήσει ανατροφοδοτικά για τις υπηρεσίες προέλευσης των υπαλλήλων, ώστε να γνωρίζουν σε επίπεδο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και να δρομολογήσουν αλλαγές στις διαχειριστικές αποφάσεις, προκειμένου να μειώσουν τον ρυθμό αποχώρησης του προσωπικού του και να αυξήσουν τη διατηρησιμότητά του. Εξάλλου, τα πλεονεκτήματα διατήρησης του προσωπικού, ιδιαιτέρως του πλέον αξιόλογου όχι μόνο με προσόντα αλλά και με υψηλή δέσμευση, όπως αναλύθηκε πιο πάνω, είναι πολύ σημαντικό για έναν οργανισμό, κυρίως, υπό το πρίσμα της αναστολής προσλήψεων τακτικού προσωπικού, της αύξησης των εργαζομένων με συμβάσεις και της διαφαινόμενης αύξησης συνεργασίας δημοσίου ιδιωτικού τομέα (π.χ. περίπτωση ΕΦΚΑ και συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες για επιτάχυνση απονομής συντάξεων²²⁰).

Εξάλλου, αν και οι έρευνες δεν αποτελούν πανάκεια και δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται ως απαρέγκλιτη συνταγή επιτυχίας, μπορούν να βοηθήσουν και τους υπευθύνους να προχωρήσουν σε αλλαγές και τους εργαζομένους να νιώσουν ότι εισακούγονται και παρεμβαίνουν στη λήψη αποφάσεων.²²¹

Επιπλέον, η έρευνα στο πεδίο της εκπλήρωσης του Ψ.Σ. των εργαζομένων στον Δημόσιο τομέα θα μπορούσε να επεκταθεί και με ένα ευρύτερης θεματολογίας εργαλείο (ερωτηματολόγιο) ή ακόμη και με την διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας, ώστε να αναδειχθούν οι διαστάσεις παράγοντες του νέου Ψ.Σ., καθώς πλέον νέες μορφές εργασίας έχουν ήδη εφαρμοστεί κυρίως μετά τον covid-19 (π.χ. τηλεργασία, εκ περιτροπής εργασία).

Τέλος, επειδή, όπως υποστηρίζεται, η έρευνα των συνεπειών της ρήξης και παραβίασης έχει μελετηθεί σε μεγάλο εύρος και έχει διατυπωθεί ανάλογη θεωρία,²²² ενώ

²²⁰ Ν. 4798/2021, άρθρο 255 «Σύμπραξη e-ΕΦΚΑ με πιστοποιημένους επαγγελματίες για την επιτάχυνση της απονομής συνταξιοδοτικών παροχών».

²²¹ Erin White, «How Surveying Workers Can Pay Off. Companies Are Finding Engaged Employees Become More Motivated», *The Wall Street Journal*, 18 Ιουνίου 2007, B3. <https://www.wsj.com/articles/SB118211923947038363>

²²² Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226–56. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180265>

δεν έχει συμβεί το ίδιο με την έρευνα στην ικανοποίηση του Ψ.Σ., προτείνεται και η διερεύνηση αυτής της διάστασης, ώστε να διατυπωθεί και αντίστοιχη θεωρία.

Η εστίαση των ερευνών στα αποτελέσματα που έχει για τον εργαζόμενο η ρήξη του συμβολαίου από τον οργανισμό θα πρέπει να συνδυαστεί και με αντίστοιχη έρευνα στις επιπτώσεις που έχει η αθέτηση των υποσχέσεων του εργαζόμενου, προς τον οργανισμό όπως τον αντιλαμβάνονται οι εκπρόσωποί του (π.χ. άμεσοι προϊστάμενοι, μάνατζερ κ.ά.), ώστε να διαπιστωθεί αν υπάρχει κάποια σχέση εκδικητικής συμπεριφοράς μεταξύ τους.

Τέλος, ως ακροτελεύτια παρατήρηση, η επαγρύπνηση της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού σε Υπηρεσίες του κεντρικού και περιφερειακού Δημοσίου Τομέα πρέπει να γίνεται σε σταθερή βάση και στη χώρα μας, με τη διεξαγωγή ερευνών στα πρότυπα ερευνών που διεξάγονται σε άλλες χώρες όπως για παράδειγμα στις ΗΠΑ, στον Καναδά, στο Βέλγιο, στο Ηνωμένο Βασίλειο και αλλού ως μια καλή πρακτική στα πλαίσια της συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking) για την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η εφαρμογή διαδικασιών mentoring, coaching, και άλλων μεθόδων Συμβουλευτικής στον εργασιακό χώρο δεν θα πρέπει να θεωρείται πολυτέλεια αλλά ανάγκη, προκειμένου ο χώρος που διάγει τον περισσότερο χρόνο από τη ζωή του και τείνει να επεκτείνεται με διάφορες εκφάνσεις στον προσωπικό του χώρο, να καταστεί για τον εργαζόμενο άνθρωπος, φιλικός και η εργασία του να γίνει μέσω αυτο-πραγμάτωσης, που δεν θα εκπληρώνει μόνο τις βασικές ανάγκες αλλά και τις ανώτερες, ανάμεσα σε όσες ο Maslow κατέταξε πυραμιδοειδώς.

ΠΗΓΕΣ-ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Πηγές

Α΄ Νόμοι-Προεδρικά Διατάγματα-Εγκύκλιοι

Νόμοι

- N. 1232/1982 (ΦΕΚ Α΄22/25.2.1982): Επαναφορά σε ισχύ τροποποίηση και συμπλήρωση των διατάξεων του Ν.Δ. 4352/1964 και άλλες διατάξεις.
- N. 1892/1990 (ΦΕΚ Α΄101/31.7.1990): Για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις.
- N. 1493/1991 (ΦΕΚ Α΄41/18-3-1991): Τροποποίηση διατάξεων τον Ποινικού Κώδικα, τον Κώδικα Ποινικής Δικονομίας και άλλες διατάξεις.
- N. 2190/1994 (ΦΕΚ Α΄ 28/03.03.1994): Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης.
- N. 2362/1995 (ΦΕΚ Α' 247/23.11.1995): Περί Δημοσίου Λογιστικού, ελέγχου των δαπανών του Κράτους και άλλες διατάξεις.
- N. 3812/2009 (ΦΕΚ Α΄ 234/28.12.2009): Αναμόρφωση συστήματος προσλήψεων στο δημόσιο τομέα και άλλες διατάξεις.
- N. 3528/2007 (ΦΕΚ Α΄ 26/ 9.2.2007: Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.
- N. 3845/2010 (ΦΕΚ Α΄65/6.5.2010): Μέτρα για την εφαρμογή του μηχανισμού στήριξης της ελληνικής οικονομίας από τα κράτη-μέλη της Ζώνης του ευρώ και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο.
- N.3871/2010 (ΦΕΚ Α΄ 141/17.8.2010): Δημοσιονομική Διαχείριση και Ευθύνη
- N. 4024/2011 (ΦΕΚ Α΄ 226/27.10.2011): Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο - βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015.
- N. 4325/2015 (ΦΕΚ Α΄ 47/11-5-2015): Εκδημοκρατισμός της Διοίκησης - Καταπολέμηση Γραφειοκρατίας και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Αποκατάσταση αδικιών και άλλες διατάξεις.
- N. 4389/2016 (ΦΕΚ Α΄ 94/27.5.2016): Επείγουσες διατάξεις για την εφαρμογή της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων και άλλες διατάξεις.

- N. 4440/2016 (ΦΕΚ Α' 224/02.12.2016): Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις.
- N. 4590/2019 (ΦΕΚ Α' 17/07.02.2019): Ενδυνάμωση Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.), ενίσχυση και αναβάθμιση Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις.
- N. 4622/2019 (ΦΕΚ Α' 133/07.08.2019): Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης.
- N. 4674/2020 (ΦΕΚ Α' 53/11.03.2020): Στρατηγική αναπτυξιακή προοπτική των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ρύθμιση ζητημάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες διατάξεις.
- N. 4829/2021 (ΦΕΚ Α' 166/10.9.2021): Ενίσχυση διαφάνειας και λογοδοσίας σε θεσμικούς φορείς της Πολιτείας, αποκατάσταση της ακεραιότητας του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας και λοιπές διατάξεις.
- N. 4798/2021 (ΦΕΚ Α' 68/24.4.2021): Κώδικας δικαστικών υπαλλήλων και λοιπές επείγουσες διατάξεις.
- Σύνταγμα της Ελλάδας (ΦΕΚ Α' 211/24.12.2019)

Προεδρικά Διατάγματα

- Π.Δ. 156 ΦΕΚ (Α' 102/05.07.1994): Υποχρέωση του εργοδότη να ενημερώνει τον εργαζόμενο για τους όρους που διέπουν τη σύμβαση ή τη σχέση εργασίας.

Εγκύκλιοι

- ΔΙΔΑΔ-ΔΙΠΙΔ/οικ. 559 (ΦΕΚ Β' 7/08-01-2013): Ρύθμιση ειδικότερων θεμάτων διαδικασίας και κριτηρίων κινητικότητας υπαλλήλων κατά το άρθρο πρώτο, παρ. Ζ (υποπαρ. Ζ.1 και Ζ.2), του ν. 4093/2012.
- ΔΙΔΑΔ/Φ.49Κ/1102/οικ.18804/2 Δεκεμβρίου 2022: Δημοσιοποίηση θέσεων κινητικότητας Β' κύκλου 2022 - Υποβολή αιτήσεων - 2 η ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ (ΑΔΑ: ΨΝΨ246ΜΤΛ6-ΔΨ4)

Ευρωπαϊκές Οδηγίες

Οδηγία 91/533/ΕΟΚ του Συμβουλίου της 14ης Οκτωβρίου 1991 σχετικά με την υποχρέωση του εργοδότη να ενημερώνει τον εργαζόμενο για τους όρους που διέπουν τη σύμβαση ή τη σχέση εργασίας.

Β΄ Ιστοσελίδες

Πληροφορίες για την υποχρέωση του εργοδότη να γνωστοποιεί στον εργαζόμενο τους ουσιώδεις όρους της σύμβασης ή σχέσης εργασίας:

<https://ypergasias.gov.gr/ergasiakes-scheseis/atomikes-ergasiakes-sxeseis/symvasi-exartimenis-ergasias/>

Πληροφορίες για τα στατιστικά στοιχεία των εργαζομένων στο Δημόσιο:

<https://www.apografi.gov.gr/%CF%83%CF%84%CE%B1%CF%84%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC.html>

Πληροφορίες για τα στατιστικά στοιχεία της κινητικότητας στο Δημόσιο:

https://www.apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_cmobility.html

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

Βενετσανοπούλου, Γ., Μ. (2014). *Κακοδιοίκηση και διαφθορά στη δημόσια Διοίκηση-Ελεγκτικοί μηχανισμοί*. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: εκδ. Σάκκουλα.

Κέφης, Β. (2005). *Ολοκληρωμένο μάνατζμεντ. Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες*. Πρόλογος: Ευρυδίκη Μπέσιλα-Βήκα. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Κτιστάκη, Σ. (2020). *Εισαγωγή στη διοικητική επιστήμη*. Δεύτερη επικαιροποιημένη έκδοση. Αθήνα: εκδόσεις Παπαζήση.

Λύτρας, Π. (1992). *Εργασιακές Σχέσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις INTERBOOKS.

Μαρκαντωνάτου-Σκαλτσά, Α. (2013). *Εγχειρίδιο διοικητικού δικαίου-Εισαγωγή-Θεμελιώδεις έννοιες*. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: εκδόσεις Σάκκουλα.

Mondy, R.W. & Martocchio, J.J. (2021). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*. 14^η έκδοση. (Επιστημονική επιμέλεια: Β. Κέφης-Γ. Θερίου. Μετάφραση: Φυριπή Ι.). Αθήνα: Εκδόσεις Τζιόλα.

- Παπαγεωργίου, Ι. (2015). *Θεωρία δειγματοληψίας* [Προπτυχιακό εγχειρίδιο]. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. Διαθέσιμο στο: <https://hdl.handle.net/11419/1296>
- Ραμματά, Μ. (2011). *Σύγχρονη ελληνική δημόσια διοίκηση. Ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το μανάτζμεντ*. Αθήνα: εκδόσεις Κριτική.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. 2η έκδοση. (Εισαγωγή-επιμέλεια: Α. Σαχινίδης. Μετάφραση: Α. Πλατάκη). Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Σπανού, Κ. Χρ., Λαμπροπούλου, Μ., Μπαλλά, Ε., & Οικονόμου, Δ. (2018). *Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης. Επισκόπηση, Περιγραφή, Αποτίμηση*. Αθήνα: ΕΛΙΑΜΕΠ. <https://www.eliamep.gr/wp-content/uploads/2018/11/metarrythmiseis-sth-dimosia-dioikisi-sti-diarkeia-tis-krisis.pdf>
- Σπηλιωτόπουλος, Ε., & Χρυσανθάκης, Χ. (2021). *Βασικοί Θεσμοί Δημοσιοϋπαλληλικού Δικαίου*. 10η έκδοση. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.
- Χυτήρης, Λ.Σ. (2017). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. 4^η έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Ξενόγλωσση

- Alkahtani, A. H. (2015). Investigating factors that influence employees' turnover intention: A review of existing empirical works. *International Journal of Business and Management*, 10(12), 152-166. <https://pdfs.semanticscholar.org/8cc7/71e539b8c11f6945934d1208e63999519ef6.pdf>
- Alcover, C. M., Rico, R., Turnley, W. H., & Bolino, M. C. (2017). Understanding the changing nature of psychological contracts in 21st century organizations: A multiple-foci exchange relationships approach and proposed framework. *Organizational Psychology Review*, 7(1), 4-35. <https://doi.org/10.1177/2041386616628333>

- Amodio, S. (2019). The psychological contract in a globalized society: new contractual and relational forms. *Economie și Sociologie*, (2), 66-80. https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/6%20Amodio%20Revista%20Economic%20si%20Sociologie%20nr%20%202%202019_66_80.pdf
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood Illinois: The Dorsey Press Inc.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147-154. <https://doi.org/10.1002/job.515>
- Bal, P. M., De Cooman, R., & Mol, S. T. (2013). Dynamics of psychological contracts with work engagement and turnover intention: The influence of organizational tenure. *European journal of work and organizational psychology*, 22(1), 107-122. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.626198>
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press. Available at: https://archive.org/stream/in.ernet.dli.2015.190485/2015.190485.The-Functions-Of-The-Executive_djvu.txt (Τελευταία πρόσβαση 02-09-2022).
- Bertelli, A. (2007). Bureaucratic turnover and democratic governance: evidence from the U.S. Internal Revenue Service. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(2), 235–58. <https://doi.org/10.1093/jopart/mul003>
- Bellou, V. (2007a). Shaping psychological contracts in the public and private sectors: A human resources management perspective. *International Public Management Journal*, 10(3), 327-349. <https://doi.org/10.1080/10967490701515515>
- Bellou, V. (2007b). Identifying employees' perceptions on organizational obligations: A comparison between the Greek public and private sector. *International Journal of Public Sector Management*, 20(7), 608-621. <https://doi.org/10.1108/09513550710823515>
- Bellou, V. (2009). Profiling the desirable psychological contract for different groups of employees: Evidence from Greece. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 810-830. <https://doi.org/10.1080/09585190902770711>

- Bellou, V., & Dimou, M. (2022). The Impact of Destructive Leadership on Public Servants' Performance: The Mediating Role of Leader-member Exchange, Perceived Organizational Support and Job Satisfaction. *International Journal of Public Administration*, 45(9), 697-707. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1868509>
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Boswell, W. R., Ren, L. R., & Hinrichs, A. T. (2008). Voluntary employee turnover: Determinants, processes, and future directions. In Barling, J. & Cooper C. L, (Ed), *Handbook of organizational behavior* (pp.196-216). SAGE publications.
- Brooks, I., & Harfield, T. (2000). Breaking the psychological contract: the effects of change-work on middle managers when implementing organizational change. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 38(3), 91-103. <https://doi.org/10.1177/103841110003800307>
- Conway, N. & Briner, R.B. (2002). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises, *Journal of Organizational Behavior*, 23 (3), 287–302. <https://doi.org/10.1002/job.139>
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford University Press.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2009). Fifty years of psychological contract research: What do we know and what are the main challenges? In J. K. Ford (Ed.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 71–130). John Wiley & Sons. Available at: <https://doi.org/10.1002/9780470745267.ch3>
- Conway, N., Guest, D., & Trenberth, L. (2011). Testing the differential effects of changes in psychological contract breach and fulfillment. *Journal of vocational behavior*, 79(1), 267-276. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.01.003>
- Cooper, C. L. (1999). The changing psychological contract at work. *European Business Journal*, 11(3), 115. <https://link.gale.com/apps/doc/A55805779/AONE?u=anon~cdd5a428&sid=googleScholar&xid=25b02631>
- Coyle-Shapiro, J.A-M. & Kessler, I. (2002). Reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and Employer perspectives, *European Journal*

- of Work and Organizational Psychology*, 11 (1): 1–18.
<https://doi.org/10.1080/13594320143000852>
- Coyle-Shapiro, J. A-M., & Parzefall, M. (2008) Psychological contracts. In: Cooper, C. L. & Barling, J. (eds.), *The SAGE handbook of organizational behavior I* (pp. 17-34). SAGE Publications. Available at: [http://eprints.lse.ac.uk/26866/1/Psychological_contracts_\(LSERO\).pdf](http://eprints.lse.ac.uk/26866/1/Psychological_contracts_(LSERO).pdf)
- Crocker, J., Fiske, S.T., & Taylor, S.E. (1984). Schematic Bases of Belief Change. In: Eiser, J.R. (eds) *Attitudinal Judgment* (pp.192-226). New York: Springer NY. Available at: https://doi.org/10.1007/978-1-4613-8251-5_10
- Cullinane, N., & Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International journal of management reviews*, 8(2), 113-129.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00123.x>
- Freese, C., & Schalk, R. (1996). Implications of differences in psychological contracts for human resource management. *European Journal of work and organizational psychology*, 5(4), 501-509. <https://doi.org/10.1080/13594329608414875>
- Greene, A.-M., Ackers, P. & Black, J. (2001). Lost narratives? From paternalism to team-working in a lock manufacturing firm. *Economic and Industrial Democracy*, 22, 211–37. <https://doi.org/10.1177/0143831X01222003>
- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(1998\)19:1+%3C649::AID-JOB970%3E3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+%3C649::AID-JOB970%3E3.0.CO;2-T)
- Guest, D. & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22–38.
<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00062.x>
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of management perspectives*, 10(4), 8-16. <https://doi.org/10.5465/ame.1996.3145315>
- Hay, M. (2002). Strategies for survival in the war of talent. *Career Development International*, 7(1), 52-55. <https://doi.org/10.1108/13620430210414883>
- Hendry, C., & Jenkins, R. (1997). Psychological contracts and new deals. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 38. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1997.tb00272.x>

- Herriot, P., Manning, W.E.G., & Kidd, J. M. (1997). *The content of the psychological contract. British Journal of management*, 8(2), 151-162. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.0047>
- Hoobler, J. M. & Brass, D. J. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1125–33. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.91.5.1125>
- Johnson, J.L. & O’Leary, K., A.M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal, *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5), 627–647. <https://doi.org/10.1002/job.207>
- Kessler, I. & Coyle-Shapiro, J. (1998). Restructuring the employment relationship in Surrey County Council. *Employee Relations*, 20, (3), 365-383. <https://doi.org/10.1108/01425459810232824>
- Kim, S. Y., & Fernandez, S. (2017). Employee empowerment and turnover intention in the US federal bureaucracy. *The American Review of Public Administration*, 47(1), 4–22. doi:10.1177/0275074015583712
- Ko, J., & Hur, S. (2014). The impacts of employee benefits, procedural justice, and managerial trustworthiness on work attitudes: Integrated understanding based on social exchange theory. *Public Administration Review*, 74(2), 176–187. <https://doi:10.1111/puar.12160>
- Kotter, J. P. (1973). The psychological contract: managing the joining up process. *California Management Review*, 15(3), 91–99. <https://doi.org/10.2307/41164442>
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Wise, L., & Fireman, S. (1996). An unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management journal*, 39(1), 5-36. <https://doi.org/10.5465/256629>
- Lester, S. W., Kickul, J. R., & Bergmann, T. J. (2007). Managing employee perceptions of the psychological contract over time: the role of employer social accounts and contract fulfillment. *Journal of Organizational Behavior*, 28 (2), 191–208. <https://doi.org/10.1002/job.410>
- Lewis, G.B. (1991). Turnover and the Quiet Crisis in the Federal Civil Service. *Public Administration Review*, 51(2) 145–55. <https://doi.org/10.2307/977108>

- Macneil, I.R. (1974). *The many futures of contracts*. Southern California Law Review 1973-1974. [e-book]. Available at: <http://alliancecontractingelectroniclawjournal.com/wp-content/uploads/2017/04/MacNeil-I.-1973-1974-%E2%80%98The-Many-Futures-of-Contracts%E2%80%99.pdf>
- Macneil, I. R. (1985). *Relational contract: what we do and do not know*. Wisconsin Law Review 1985. [ebook]. Available at: <http://alliancecontractingelectroniclawjournal.com/wp-content/uploads/2017/04/MacNeil-I.-1985-%E2%80%98Relational-Contract-What-We-Do-and-Do-Not-Know%E2%80%99.pdf>
- Menninger, K. (1958). *Theory of psychoanalytic technique*. New York: Basic Books Inc.
- Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model. *Journal of applied psychology*, 67(1), 53-59. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.67.1.53>
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44(6), 1102-1121. <https://doi.org/10.5465/3069391>
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 62(2), 237-240. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Morrison, D. E. (1994). Psychological contracts and change. *Human Resource Management*, 33(3), 353-372. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330305>
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226–56. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180265>
- Morrison, E.W., & Robinson, S.L. (2004). The employment relationship from two sides: Incongruence in employees' and employers' perceptions of obligations, in J.A.-M. Coyle-Shapiro, L.M. Shore, M.S. Taylor & L.E. Tetrick (eds), *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives* (pp. 161–180). Oxford: Oxford University Press.

- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2008). The ties that bind: Social networks, person-organization value fit, and turnover intention. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 205–227. doi:10.1093/jopart/mum013
- Nicholson, N., & Johns, G. (1985). The absence culture and the psychological contract- Who's in control of absence? *Academy of Management Review*, 10, 397-407. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4278945>
- O'Donnell, M. & Shields, J. (2002). Performance management and the psychological contract in the Australian federal public sector. *The Journal of Industrial Relations*, 44(3), 435-457. <https://doi.org/10.1111/0022185602044003008>
- OECD (2012). *Greece: Review of the Central Administration (Greek version): OECD Public Governance Reviews*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264179158-el>.
- OECD (2014). *Survey on managing budgetary constraints: implications for HRM and employment in central public administration*. Paris: OECD Publishing. www.oecd.org/gov/pem/2014-human-resource-management-survey.pdf.
- OECD (2016). *Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service. OECD Public Governance Reviews*. Paris: OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264267190-en>
- Pinder, C.C. and Harlos, K.P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, (20), 331-369. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- Pitts, D., Marvel, J., & Fernandez, S. (2011). So hard to say goodbye? Turnover intention among US federal employees. *Public Administration Review*, 71(5), 751–760. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02414.x>
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin*, 80(2), 151-176. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0034829>
- Portwood, J. D., & Miller, E. L. (1976). Evaluating the psychological contract: its implications for employee job satisfaction and work behavior. *Academy of Management Proceedings*, 1, 109–113. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1976.4975635>

- Pugh, S. D., Skarlicki, D. P., & Passell, B. S. (2003). After the fall: layoff victims' trust and cynicism in re-employment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76 (2), 201–12. <https://doi.org/10.1348/096317903765913704>
- Raja, U., Johns, G. & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47, 350–67. <https://doi.org/10.5465/20159586>
- Robinson, S.L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574–599. <https://doi.org/10.2307/2393868>
- 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. <https://doi.org/10.5465/256773>
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior*, 15(3), 245-259. <https://doi.org/10.1002/job.4030150306>
- Roehling, M.V. (1997), The origins and early development of the psychological contract construct. *Journal of Management History (Archive)*, 3(2), 204-217. <https://doi.org/10.1108/13552529710171993>
- Rogers, R. W. (1995). The psychological contract of trust—part I. *Executive Development*, (8)1, 15-19. <https://doi.org/10.1108/09533239510079518>
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employ Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389–400. <https://doi.org/10.1002/job.4030110506>
- Rousseau, D.M., & Greller, M.M. (1994), Human resource practices: Administrative contract makers. *Human Resource Management*, 33, 385-401. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330308>
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage publications.

- Rousseau, D. M. (1998). The "Problem" of the Psychological Contract Considered. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 665–671. <http://www.jstor.org/stable/3100282>
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological contract inventory* (No. 2000-02). Technical report. <https://www.cmu.edu/tepper/faculty-and-research/assets/docs/psychological-contract-inventory-2008.pdf>
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(4), 511-541. <https://doi.org/10.1348/096317901167505>.
- Rubin, J.Z., & Lewicki, R.J. (1973). A Three-Factor Experimental Analysis of Promises and Threats. *Journal of Applied Social Psychology*, 3, 240-257. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1973.tb02800.x>
- Statistics Canada (2010). Survey Methods and Practices. [ebook]. Available at: <https://www150.statcan.gc.ca/n1/en/pub/12-587-x/12-587-x2003001-eng.pdf?st=hJv7Lwjl>
- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 48(1), 50–68. doi:10.5465/AMJ.2005.15993112
- Selden, Sally C., & Moynihan, D.P., (2000). A model of voluntary turnover in state government. *Review of Public Personnel Administration*, 20(2), 63–74. <https://doi.org/10.1177/0734371X0002000206>
- Schein, E. H. (1965). *Organizational Psychology*. Engelwood Cliffs, NJ, 1965, 1970, 1980
- Stolle, D. P., & Slain, A. J. (1997). Standard form contracts and contract schemas: A preliminary investigation of the effects of exculpatory clauses on consumers' propensity to sue. *Behavioral Sciences & the Law*, 15(1), 83-94. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0798\(199724\)15:1%3C83::AID-BSL261%3E3.0.CO;2-F](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0798(199724)15:1%3C83::AID-BSL261%3E3.0.CO;2-F)
- Tekleab, A.G., & Taylor, M.S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement

- on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5), 585–608. <https://doi.org/10.1002/job.204>
- Tekleab, A. G., Takeuchi, R. & Taylor, M. S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: the role of contract violations. *Academy of Management Journal*, 48, 146–57. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993162>
- Thompson, M. & Heron, P. (2006). Relational quality and innovative performance in R&D based science and technology firms. *Human Resource Management Journal*, 16 (1), 28–47. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2006.00003.x>
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). A discrepancy model of psychological contract violations. *Human resource management review*, 9(3), 367-386. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00025-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00025-X)
- Wang, T. K., Jang, B. J., Ju, H. J., & Kim, H. (2017). Fulfilling the promises: the impacts of employment relationship on turnover intention. *International Review of Public Administration*, 22(4), 364-379. <https://doi.org/10.1080/12294659.2017.1412048>
- White, E. (2007 June 18th). How Surveying Workers Can Pay Off. Companies Are Finding Engaged Employees Become More Motivated. *The Wall Street Journal*, B3. <https://www.wsj.com/articles/SB118211923947038363>
- Willems, I., Janvier, R., & Henderickx, E. (2004). The unique nature of psychological contracts in the public sector: An exploration. In *EGPA Annual Conference, Ljubljana (Slovenia)*. https://steunpuntbov.be/rapport/s0306008_egpa.pdf
- Xiao, L., & Chen, J. (2022). Psychological Contract Breach, Job Insecurity, and Job Engagement: The Moderating Effect of Employment Type. In *7th International Conference on Economy, Management, Law and Education (EMLE 2021)*, 210-219. Atlantis Press. <https://dx.doi.org/10.2991/aebmr.k.220306.034>

Παράρτημα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ «ΡΗΞΗΣ» ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΡΟΘΕΣΗΣ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

ΟΔΗΓΙΕΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΥΣ:

Οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν με τους εργοδότες τους συμφωνίες/συμβόλαια όχι μόνο νομικά (π.χ. συμβάσεις εργασίας νομικού περιεχομένου) αλλά και «ψυχολογικά», καθώς και οι δύο πλευρές υπόσχονται να παρέχει ο ένας στον άλλο συγκεκριμένα ανταλλάγματα. Για παράδειγμα, αν είστε εργαζόμενος μπορεί να νιώθετε την υποχρέωση ότι πρέπει να εργάζεστε σκληρά και να δίνετε τον καλύτερο εαυτό σας στη δουλειά. Από την άλλη πλευρά, ο εργοδότης σας (δηλ. ο οργανισμός και οι εκπρόσωποί του, π.χ. προϊστάμενος, διευθυντής, διοικητής κ.α.) ίσως πιστεύει ότι είναι υποχρεωμένος να σας παρέχει ικανοποιητική αμοιβή και άλλες παροχές. Οι υποχρεώσεις του οργανισμού ίσως σας έχουν γίνει γνωστές με άμεσο και σαφή τρόπο (π.χ. γραπτά ή προφορικά) ή εμμέσως (π.χ. έχουν υπονοηθεί με άλλες δηλώσεις ή τις έχετε συμπεράνει παρατηρώντας τη συμπεριφορά του οργανισμού προς άλλους ή προς εσάς).

Παρακαλώ σημειώστε ότι σε αυτή την έρευνα ζητείται από εσάς να απαντήσετε στις ερωτήσεις που ακολουθούν με ειλικρίνεια.

Τα στοιχεία σας δεν θα χρησιμοποιηθούν για σκοπούς άλλους πέραν αυτής της έρευνας.

Παρακαλώ απαντήστε σε όλες τις ερωτήσεις.

Θα χρειαστείτε το πολύ 10 λεπτά για να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις.

Εάν επιθυμείτε μπορείτε να ενημερωθείτε για τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, γράφοντας το email σας εδώ.....

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

ΦΥΛΟ: ΑΝΔΡΑΣ ☐ ΓΥΝΑΙΚΑ: ☐

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ	ΕΓΓΑΜΟΣ-Η:	☐
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:	ΑΓΑΜΟΣ-Η:	☐
	ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ-Η:	☐
	ΑΛΛΟ: (συμπληρώστε):	
	ΠΑΙΔΙΑ (συμπληρώστε αριθμό):	

ΙΔΙΟΤΗΤΑ: Δημόσιος Υπάλληλος: Υπουργείο (συμπληρώστε).....
☐ ΟΤΑ Α ή Β βαθμού (συμπληρώστε).....
 Ιδιωτικός Υπάλληλος:
☐ Τομέας
 Εκπαιδευτικός: ☐ Ιδιωτικού/Δημοσίου

ΚΛΑΔΟΣ: ΠΕ ☐
 ΤΕ ☐
 ΔΕ ☐
 ΥΕ ☐
 Άλλος (συμπληρώστε)

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ:	Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ:	☐
	Απολυτήριο	☐
	ΓΕΛ/ΕΠΑΛ:	☐
	Απολυτήριο	☐
	Γυμνασίου:	☐
	Απόφοιτος ΕΣΣΔΑ:	☐
	Μεταπτυχιακό:	☐
	Διδακτορικό:	☐

☐ <2 έτη
☐ 3-5 έτη
☐ 6-10 έτη
☐ 11-20 έτη
☐ 21-30 έτη
☐ >30 έτη

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΧΕΣΗ (στην **τωρινή** σας θέση εργασίας):

- Μόνιμος: ☐
Αορίστου Χρόνου: ☐
Αποσπασμένος: ☐
Ορισμένου Χρόνου: ☐
Ωρομίσθιος: ☐
Άλλο (συμπληρώστε): ☐

ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ στην **παρούσα** θέση (συμπληρώστε τον αριθμό): έτη

- ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ: Υπάλληλος: ☐
Προϊστάμενος τμήματος: ☐
Διευθυντής: ☐
Άλλο (συμπληρώστε): ☐

Β ΜΕΡΟΣ:

ΤΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ

ΟΔΗΓΙΕΣ:

- Επιλέξτε με κύκλο έναν αριθμό από το 1 έως το 5, για να δηλώσετε τον βαθμό συμφωνίας σας με τις παρακάτω προτάσεις.
- Όπου αναφέρεται οργανισμός ή εργοδότης εννοούνται οι άνθρωποι που εκπροσωπούν τον οργανισμό ή τον εργοδότη (π.χ. ο προϊστάμενος, ο Δ/ντής, κλπ.)
- Όπου αναφέρεται η θέση εννοείται η τωρινή σας θέση.
- Κυκλώστε τον αριθμό που ταιριάζει με την απάντησή σας, σύμφωνα με την ακόλουθη κλίμακα:

1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4= συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα

Ι. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ

- Επέλεξα αυτή τη δουλειά ως ένα σκαλοπάτι προς μια καλύτερη δουλειά σε 1 2 3 4 5
έναν άλλο οργανισμό
- Είμαι προετοιμασμένος-η ότι θα εργαστώ για διαφορετικούς οργανισμούς 1 2 3 4 5
στην καριέρα μου
- Δεν περιμένω ότι θα αλλάζω συχνά θέσεις κατά τη διάρκεια της 1 2 3 4 5
εργασιακής μου πορείας
- Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες επαγγελματικής σταδιοδρομίας που περιμένω 1 2 3 4 5
να ανακαλύψω φεύγοντας από την παρούσα θέση μου.

5. Ψάχνω για έναν οργανισμό/ μία θέση όπου θα περάσω όλον τον 1 2 3 4 5
εργασιακό μου βίο.

II. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ²²³

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Δεν είμαι απόλυτα σίγουρος ότι εμπιστεύομαι πλήρως τον εργοδότη μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Ο εργοδότης μου είναι ανοιχτός και ειλικρινής μαζί μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Πιστεύω ότι ο εργοδότης μου είναι απολύτως έντιμος. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Γενικά, πιστεύω ότι τα κίνητρα και οι προθέσεις του εργοδότη μου είναι καλά. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Ο εργοδότης μου δεν είναι πάντα ειλικρινής και αληθινός. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Πιστεύω ότι ο εργοδότης μου δεν με αντιμετωπίζει δίκαια. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Περιμένω ότι ο εργοδότης μου θα με αντιμετωπίσει με συνεπή και προβλέψιμο τρόπο. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

III. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ²²⁴

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Το να εργάζομαι για αυτόν τον οργανισμό μου δίνει μεγάλη ικανοποίηση. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Νιώθω γενικά ικανοποιημένος-η με την εργασία μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

IV. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΑΡΑΒΙΑΣΗ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ

1. Σε ποιον βαθμό ο εργοδότης σας έχει εκπληρώσει τις υποσχέσεις του απέναντί σας; (Κυκλώστε τον αριθμό που ταιριάζει με την απάντησή σας):

1=καθόλου, 2=λίγο, 3=μέτρια, 4=αρκετά, 5=πολύ

2. Έχει ή είχε ποτέ στο παρελθόν ο εργοδότης σας αθετήσει τις υποσχέσεις του απέναντί σας;

ΟΧΙ ☐

ΝΑΙ ☐

Αν απαντήσατε ΝΑΙ, παρακαλώ εξηγήστε:

²²³ 1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4= συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα

²²⁴ Βλ. την παραπάνω κλίμακα

Γ ΜΕΡΟΣ

ΠΡΟΘΕΣΗ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ ή ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ

1. Πόσο χρόνο σκοπεύετε να παραμείνετε στην τωρινή σας θέση;

- 2 έτη ☐
3-5 έτη ☐
>5 έτη ☐

2. Πόσες θέσεις έχετε αλλάξει οικειοθελώς; (μετάθεση, μετάταξη, νέος διορισμός, απόσπαση):

- καμία ☐
μία (1) ☐
δύο (2) ☐
>2 ☐

3. Σκέφτομαι να ζητήσω μέσα στα επόμενα χρόνια (1-2 έτη) :

- Μετάταξη/Μετάθεση ☐
(σε άλλον οργανισμό)
-Μετάταξη (σε άλλο κλάδο) ☐
-Απόσπαση (εντός του οργανισμού) ☐
(εκτός του οργανισμού) ☐
-Πρόωρη σύνταξη ☐
-Παραίτηση ☐
-Άδεια άνευ αποδοχών ☐

4. Για ποιον από τους παρακάτω λόγους;

- Συνυπηρέτηση ☐
Λόγοι υγείας ☐
Άλλος ☐
(συμπληρώστε):

5. Οι υπάλληλοι του φορέα μου εξαιρούνται της κινητικότητας: ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ ☐

Απαιτείται αποδέσμευση για τη συμμετοχή μου στην Κινητικότητα: ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ ☐

6. Έχω συμμετάσχει στο παρελθόν στις διαδικασίες του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας (ΕΣΚ):

ΟΧΙ ☐ ΝΑΙ ☐

Αν απαντήσατε ΝΑΙ, επιλέξτε τις παρακάτω μορφές μετακίνησης στις οποίες συμμετείχατε (επιτρέπονται πολλαπλές επιλογές):

- Μετάταξη/Μετάθεση
(σε άλλον οργανισμό): ☐
- Μετάταξη (σε ανώτερο κλάδο): ☐
- Απόσπαση: ☐
- Άλλο (συμπληρώστε): ☐

7. Έχω μετακινηθεί μέσω του ΕΣΚ σε (επιλέξτε):

ΝΑΙ ☐

- Μετάταξη/Μετάθεση
(σε άλλον οργανισμό): ☐
- Μετάταξη (σε ανώτερο κλάδο): ☐
- Απόσπαση: ☐
- Άλλο (συμπληρώστε): ☐

ΟΧΙ ☐

8. Εμπιστεύομαι το Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας (ΕΣΚ):

ΟΧΙ: ☐

ΝΑΙ: ☐

Σας ευχαριστώ για τον χρόνο σας!