

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ &
ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ:
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ

Διπλωματική Εργασία: Το Ψυχολογικό Συμβόλαιο στην Ελλάδα



Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Παπανικολάου Βίκυ

ΜΑΡΙΑΝΑ ΧΑΡΛΑΥΤΗ
A.M. 0606M028

Δεκέμβριος 2009

Με αγάπη στους γονείς μου,

Αιμίλιο και Μίκα.

Ευχαριστώ για όλα.

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της παρούσας έρευνας, αισθάνομαι την ανάγκη και την υποχρέωση να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στους ανθρώπους χωρίς την βοήθεια των οποίων, θα ήταν αδύνατο να καταφέρω το στόχο μου.

Έτσι λοιπόν, ευχαριστώ θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κ. Βίκυ Παπανικολάου, με τη συμπαράσταση και την καλή συνεργασία της οποίας κατάφερα να ολοκληρώσω τη συγκεκριμένη εργασία.

Όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Οργανωτικής και Οικονομικής Ψυχολογίας του Παντείου Πανεπιστημίου για τη συνεργασία όλων αυτών των χρόνων.

Τους γονείς μου για την ηθική τους -και όχι μόνο- συμπαράσταση.

Την ξαδέρφη μου Ελίζαμπεθ για την πολύτιμη βοήθεια της σε μεταφράσεις αγγλικών κειμένων.

Τους φίλους μου που είναι πάντα δίπλα μου.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στο Χρήστο, που με ενθάρρυνε και με βοήθησε ουσιαστικά σε όλη αυτή μου την προσπάθεια.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	10
Αντί προλόγου.....	11
<u>BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ</u>	12
1.1. Το ψυχολογικό συμβόλαιο στην Ελλάδα.....	12
1.2. Η ιστορία & η εξέλιξη του ψυχολογικού συμβολαίου.....	18
1.3. Ψυχολογικό συμβόλαιο & οργανωτική δέσμευση.....	25
1.4. Τύποι ψυχολογικού συμβολαίου.....	27
1.5. Πώς χρησιμοποιείται σήμερα το ψυχολογικό συμβόλαιο.....	30
1.6. Το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου.....	32
1.7. Η σημασία της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου...39	
1.8. Οι αιτίες της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου.....	42
<u>2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ</u>	45
2.1. Δείγμα-Διαδικασία.....	45
2.2. Το ερωτηματολόγιο.....	45
2.3. Στατιστική επεξεργασία των ερευνητικών δεδομένων.....	47
2.3.1. Διερεύνηση της δομής του ερωτηματολογίου.....	50
2.3.2. Έλεγχος αξιοπιστίας.....	62
2.3.3. Παράγοντες συνολικά.....	74
2.3.4. Συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων.....	79

2.3.5. Συγκρίσεις με βάση το δημογραφικό προφίλ.....	83
2.4. Συζήτηση.....	106
2.5. Περιορισμοί της μελέτης-Μελλοντικές ερευνητικές προτάσεις..	110
<u>3. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ</u>	112
<u>4. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</u>	115
4.1. Ερωτηματολόγιο.....	115
4.2. Κατανομή ποσοστών ανά μεταβλητή.....	126
 <u>ΠΙΝΑΚΕΣ & ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ</u>	
Πίνακας 1- Ορισμοί και παραδείγματα των πεποιθήσεων του ψυχολογικού συμβολαίου.....	24
Πίνακας 2- Σύγκριση των συναλλακτικών και των φιλικών ψυχολογικών συμβολαίων.....	29
Πίνακας 3- Αξιολόγηση του περιεχομένου του ψυχολογικού συμβολαίου.....	35
Πίνακας 4- Αντιστοίχιση παραγόντων και μεταβλητών ομάδας Α.....	50
Πίνακας 5- Ποσοστό και αθροιστικό ποσοστό ερμηνευμένης διασποράς.....	51
Πίνακας 6- Φορτίσεις ανά παράγοντα ομάδας Α.....	52
Πίνακας 7- Αντιστοίχιση παραγόντων και μεταβλητών ομάδας Β.....	54
Πίνακας 8- Ποσοστό και αθροιστικό ποσοστό ερμηνευμένης διασποράς.....	55
Πίνακας 9- Φορτίσεις ανά παράγοντα ομάδας Β.....	56
Πίνακας 10- Αντιστοίχιση παραγόντων και μεταβλητών ομάδας Γ.....	58
Πίνακας 11- Ποσοστό και αθροιστικό ποσοστό ερμηνευμένης διασποράς.....	59
Πίνακας 12- Φορτίσεις ανά παράγοντα ομάδας Γ.....	60

Πίνακας 13- Δείκτης Cronbach's Alpha και επαναπροσδιορισμένος Δείκτης Cronbach's Alpha στην περίπτωση που η αντίστοιχη μεταβλητή αφαιρεθεί.....	62
Πίνακας 14- Συσχέτιση μεταβλητών παράγοντα.....	63
Πίνακας 15- Δείκτης Cronbach's Alpha και επαναπροσδιορισμένος Δείκτης Cronbach's Alpha στην περίπτωση που η αντίστοιχη μεταβλητή αφαιρεθεί.....	64
Πίνακας 16- Δείκτης Cronbach's Alpha και επαναπροσδιορισμένος Δείκτης Cronbach's Alpha στην περίπτωση που η αντίστοιχη μεταβλητή αφαιρεθεί.....	65
Πίνακας 17- Συσχέτιση μεταβλητών παράγοντα.....	65
Πίνακας 18- Συσχέτιση μεταβλητών παράγοντα.....	66
Πίνακας 19- Δείκτης Cronbach's Alpha και επαναπροσδιορισμένος Δείκτης Cronbach's Alpha στην περίπτωση που η αντίστοιχη μεταβλητή αφαιρεθεί.....	67
Πίνακας 20- Δείκτης Cronbach's Alpha και επαναπροσδιορισμένος Δείκτης Cronbach's Alpha στην περίπτωση που η αντίστοιχη μεταβλητή αφαιρεθεί.....	68
Πίνακας 21- Δείκτης Cronbach's Alpha και επαναπροσδιορισμένος Δείκτης Cronbach's Alpha στην περίπτωση που η αντίστοιχη μεταβλητή αφαιρεθεί.....	69
Πίνακας 22- Δείκτης Cronbach's Alpha και επαναπροσδιορισμένος Δείκτης Cronbach's Alpha στην περίπτωση που η αντίστοιχη μεταβλητή αφαιρεθεί.....	70
Πίνακας 23- Συσχέτιση μεταβλητών παράγοντα.....	71
Πίνακας 24- Συσχέτιση μεταβλητών παράγοντα.....	72
Πίνακας 25- Συγκεντρωτικός πίνακας δεικτών αξιοπιστίας και συσχέτισης για κάθε παράγοντα.....	73
Πίνακας 26- Μέση τιμή, τυπική απόκλιση, ελάχιστη και μέγιστη τιμή ανά παράγοντα.....	75
Πίνακας 27- Συσχέτιση με υπολογισμό δείκτη συσχέτισης R της επαγγελματικής ικανοποίησης με τους παράγοντες (Α ομάδα) και σημαντικότητα (p- value).....	79
Πίνακας 28- Συσχέτιση με υπολογισμό δείκτη συσχέτισης R της επαγγελματικής ικανοποίησης με τους παράγοντες (Β ομάδα) και σημαντικότητα (p- value).....	80
Πίνακας 29- Συσχέτιση με υπολογισμό δείκτη συσχέτισης R της επαγγελματικής ικανοποίησης με τους παράγοντες (Γ ομάδα) και σημαντικότητα (p- value).....	81
Πίνακας 30- Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις παραγόντων ανά φύλο και σημαντικότητα (p-value) για έλεγχο μέσω των τιμών t test.....	84
Πίνακας 31- Συσχέτιση με υπολογισμό δείκτη συσχέτισης R ηλικίας και παραγόντων και σημαντικότητα (p-value).....	86
Πίνακας 32- Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις παραγόντων ανά κατηγορίες πλήθους και σημαντικότητα (p-value) για έλεγχο μέσω των τιμών ANOVA.....	89
Πίνακας 33- Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις παραγόντων ανά κατηγορία θέσης και	

σημαντικότητα (p-value) για έλεγχο μέσων τιμών ANOVA.....	92
Πίνακας 34- Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις παραγόντων ανά κατηγορία προσωπικού και σημαντικότητα (p-value) για έλεγχο μέσων τιμών ANOVA.....	96
Πίνακας 35- Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις παραγόντων ανά κατηγορία αμοιβής και σημαντικότητα (p-value) για έλεγχο μέσων τιμών ANOVA.....	98
Πίνακας 36- Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις παραγόντων ανά κατηγορία ετών απασχόλησης και σημαντικότητα (p-value) για έλεγχο μέσων τιμών ANOVA.....	102
Γράφημα 1- Ιδιοδιανύσματα ανά παράγοντα ομάδας Α.....	51
Γράφημα 2- Ιδιοδιανύσματα ανά παράγοντα ομάδας Β.....	55
Γράφημα 3- Ιδιοδιανύσματα ανά παράγοντα ομάδας Γ.....	59
Γράφημα 4- Γραφική παράσταση διαστημάτων εμπιστοσύνης ανά παράγοντα.....	77
Γράφημα 5- Φύλο.....	126
Γράφημα 6- Ηλικία/Φύλο.....	127
Γράφημα 7- Μέγεθος οργάνωσης.....	128
Γράφημα 8- Θέση ατόμου στην οργάνωση.....	129
Γράφημα 9- Κατηγορία προσωπικού.....	129
Γράφημα 10- Μηνιαίες αποδοχές.....	130
Γράφημα 11- Χρονικό διάστημα απασχόλησης σε έτη.....	130
Γράφημα 12- Προσδοκία από εργοδότη για επαγγελματική ασφάλεια.....	131
Γράφημα 13- Προσδοκία από εργοδότη για απασχόληση για μεγάλο χρονικό διάστημα.....	132
Γράφημα 14- Προσδοκία από εργοδότη για ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης.....	133
Γράφημα 15- Προσδοκία από εργοδότη για προσπάθειες να συνεχίσει να απασχολεί τον εργαζόμενο στην επιχείρηση.....	134
Γράφημα 16- Προσδοκία από εργοδότη να διαπραγματεύεται γραπτώς τα εργασιακά θέματα.....	135
Γράφημα 17- Προσδοκία από εργοδότη για ρητή περιγραφή υποχρεώσεων και καθηκόντων.....	136
Γράφημα 18- Προσδοκία από εργοδότη να επιτρέπει στον εργαζόμενο να είναι ο εαυτός του.....	137
Γράφημα 19- Προσδοκία από εργοδότη να εκτιμά τον εργαζόμενο για αυτό που κάνει και για αυτό που είναι.....	138
Γράφημα 20- Προσδοκία από εργοδότη για αξιολόγηση συνολικής προσπάθειας.....	139

Γράφημα 21- Προσδοκία από εργοδότη να αντιλαμβάνεται τον εργαζόμενο ως άτομο και όχι μόνο ως μέλος του οργανισμού.....	140
Γράφημα 22- Πεποίθηση για την υποχρέωση της εταιρίας να παρέχει ένα ελκυστικό πακέτο αποδοχών.....	141
Γράφημα 23- Πεποίθηση για την υποχρέωση της εταιρίας να παρέχει ίση μεταχείριση και έλλειψη διακρίσεων.....	142
Γράφημα 24- Πεποίθηση για την υποχρέωση της εταιρίας να παρέχει μία σχετικά ασφαλή και μόνιμη εργασία.....	143
Γράφημα 25- Πεποίθηση για την υποχρέωση της εταιρίας να παρέχει feedback.....	144
Γράφημα 26- Πεποίθηση για την υποχρέωση της εταιρίας να παρέχει εκπαιδευτικά προγράμματα/σεμινάρια.....	145
Γράφημα 27- Πεποίθηση για την υποχρέωση της εταιρίας να παρέχει ηγεσία/ποιοτική επίβλεψη.....	146
Γράφημα 28- Πεποίθηση για την υποχρέωση της εταιρίας να παρέχει ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη.....	147
Γράφημα 29- Πεποίθηση για την υποχρέωση της εταιρίας να παρέχει ομαδικό πνεύμα εργασίας.....	148
Γράφημα 30- Πεποίθηση για την υποχρέωση της εταιρίας να παρέχει δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών.....	149
Γράφημα 31- Πεποίθηση για την υποχρέωση της εταιρίας να παρέχει δικαίωμα συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.....	150
Γράφημα 32- Πεποίθηση για την υποχρέωση της εταιρίας να παρέχει καινοτομία.....	151
Γράφημα 33- Πεποίθηση για την υποχρέωση της εταιρίας να παρέχει αναγνώριση της σημασίας των προσωπικών αξιών.....	152
Γράφημα 34- Πεποίθηση για την υποχρέωση της εταιρίας να παρέχει ελευθερία στην έκφραση.....	153
Γράφημα 35- Πεποίθηση για την υποχρέωση της εταιρίας να παρέχει αξιοκρατία.....	154
Γράφημα 36- Πεποίθηση για την υποχρέωση της εταιρίας να παρέχει καλλιέργεια αισθήματος οικογένειας.....	155
Γράφημα 37- Πεποίθηση για την υποχρέωση της εταιρίας να παρέχει ενδιαφέρον για τον εργαζόμενο ως άτομο.....	156
Γράφημα 38- Πεποίθηση για την προσδοκία της εταιρίας για συνέπεια στο ωράριο.....	157
Γράφημα 39- Πεποίθηση για την προσδοκία της εταιρίας για αποδοτική, ποσοτικά και ποιοτικά, εργασία.....	158
Γράφημα 40- Πεποίθηση για την προσδοκία της εταιρίας για ειλικρίνεια.....	159
Γράφημα 41- Πεποίθηση για την προσδοκία της εταιρίας για υπευθυνότητα.....	160

Γράφημα 42- Πεποίθηση για την προσδοκία της εταιρίας για πίστη σε αυτή και προάσπιση των συμφερόντων της.....	161
Γράφημα 43- Πεποίθηση για την προσδοκία της εταιρίας για παραμονή σε αυτή για τουλάχιστον 1-2 χρόνια.....	162
Γράφημα 44- Πεποίθηση για την προσδοκία της εταιρίας για σεβασμό σε αυτή και την ιδιοκτησία της.....	163
Γράφημα 45- Πεποίθηση για την προσδοκία της εταιρίας για προστασία της εταιρικής πληροφορίας.....	164
Γράφημα 46- Πεποίθηση για την προσδοκία της εταιρίας για ευπρέπεια σε ντύσιμο και συμπεριφορά.....	165
Γράφημα 47- Πεποίθηση για την προσδοκία της εταιρίας για υπέρβαση του εργασιακού ρόλου όταν το απαιτεί η κατάσταση.....	166
Γράφημα 48- Πεποίθηση για την προσδοκία της εταιρίας για γνώση του αντικειμένου εργασίας.....	167
Γράφημα 49- Πεποίθηση για την προσδοκία της εταιρίας για προώθηση των αξιών και της κουλτούρας της.....	168
Γράφημα 50- Πεποίθηση για την προσδοκία της εταιρίας για θέληση για μάθηση και προσωπική εξέλιξη.....	169
Γράφημα 51- Πεποίθηση για την προσδοκία της εταιρίας για συμβολή στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και αφοσίωσης.....	170
Γράφημα 52- Πεποίθηση για την προσδοκία της εταιρίας για ικανότητα δημιουργίας καλών συναδελφικών και πελατειακών σχέσεων.....	171
Γράφημα 53- Πεποίθηση για την προσδοκία της εταιρίας για ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις αλλαγές.....	172
Γράφημα 54- Πεποίθηση για την προσδοκία της εταιρίας για παραμονή σε αυτή για μεγάλο χρονικό διάστημα.....	173
Γράφημα 55- Επαγγελματική ικανοποίηση από συνολική εργασιακή εμπειρία.....	174
Γράφημα 56- Επαγγελματική ικανοποίηση από την τωρινή εργασία.....	175

Περίληψη

Στον αιώνα μας, τον αιώνα των ραγδαίων μεταβολών σε όλους τους τομείς, οι εργασιακές σχέσεις δεν αποτελούν την εξαίρεση στον κανόνα. Οι οργανωτικές δομές ολοένα και τροποποιούνται, συμπαρασύροντας τόσο το προσωπικό όσο και τη διοίκηση. Οι προσδοκίες των επιχειρήσεων από τους εργαζομένους και οι αντίστοιχες των εργαζομένων από την εργασία τους έχουν αλλάξει δραματικά την τελευταία δεκαετία. Η κυρίαρχη αλλαγή στον οργανωτικό χώρο είναι η κατακόρυφη μείωση της αίσθησης μονιμότητας και ασφάλειας στους εργαζομένους από τη μία και η μείωση του κόστους της εργασίας για τους εργοδότες από την άλλη.

Οι αλλαγές αυτές έχουν επιφέρει τροποποιήσεις και στο «ψυχολογικό συμβόλαιο» μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου, το οποίο αποτελεί μια άγραφη συμφωνία που υποδηλώνει την προσδοκώμενη συνεισφορά του εργαζόμενου προς τον οργανισμό, καθώς και τις ανταμοιβές, υλικές και ηθικές, που προσδοκά ο ίδιος να λάβει από τον οργανισμό ως αντάλλαγμα.

Στην παρούσα μελέτη, επιχειρήσαμε να διερευνήσουμε το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου στα πλαίσια της ελληνικής πραγματικότητας. Τα ερωτήματα που μας απασχόλησαν ήταν εάν και υπό ποιες συνθήκες εφαρμόζεται στους ελληνικούς οργανισμούς, καθώς και ποιες είναι οι γενικότερες αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με αυτό.

Λέξεις κλειδιά: ψυχολογικό συμβόλαιο, περιεχόμενο, αντιλήψεις, προσδοκίες, επαγγελματική ικανοποίηση

Αντί προλόγου...

«ΔΟΚΕΙ ΓΑΡ ΜΟΙ, ΠΑΝΤΑΣ ΜΕΝ ΟΥΣ ΑΝ ΤΙΣ ΒΟΥΛΗΤΑΙ ΑΓΑΘΟΥΣ
ΣΥΝΕΡΓΟΥΣ ΠΟΙΕΙΣΘΑΙ, ΟΠΟΙΟΥ ΤΙΝΟΣ ΟΥΝ ΠΡΑΓΜΑΤΟΣ,
ΗΔΙΟΝ ΕΙΝΑΙ ΕΥ ΤΕ ΛΕΓΟΝΤΑ ΚΑΙ ΕΥ ΠΑΡΟΡΜΑΝ ΜΑΛΛΟΝ Η
ΛΥΠΟΥΝΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΖΟΝΤΑ»

«Μου φαίνεται καλό πως αυτούς που θέλει να τους έχει καλούς
συνεργάτες σε οποιοδήποτε πράγμα, καλύτερα είναι να τους
προτρέπει με καλά λόγια και έργα, παρά να τους λυπεί και να τους
αναγκάζει»

Ξενοφώντος, «Κύρου Παιδεία»

1. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

1.1. ΤΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Το ψυχολογικό συμβόλαιο αποτελεί, θα μπορούσαμε να πούμε, ένα υποκειμενικό θέμα το οποίο επηρεάζει τις πεποιθήσεις και τη συμπεριφορά των εργαζομένων στον εργασιακό τους χώρο. Τα τελευταία χρόνια, υπάρχουν ισχυρές ενδείξεις ότι η δημιουργία ενός ικανοποιητικού ψυχολογικού συμβολαίου για τους εργαζομένους οικοδομεί την βάση για θετικά αποτελέσματα όσον αφορά την οργανωτική δέσμευση και τα κίνητρα (Guest et al., 1998). Η διαδικασία της στελέχωσης και της επιλογής προσωπικού είναι βασικά στάδια για τη δημιουργία των προσδοκιών εκείνων που συγκροτούν ένα τέτοιου είδους συμβόλαιο, κατά το οποίο οι εργαζόμενοι επιλέγουν έναν οργανισμό και την αντίστοιχη εργασία που πρόκειται να προσφέρουν σε αυτόν, όπως και ο οργανισμός αντίστοιχα επιλέγει τους εργαζόμενους που πρόκειται να προσλάβει. Ως εκ τούτου, οι εργοδότες χρειάζεται να αντιμετωπίζουν την προσέλκυση αλλά και την συγκράτηση του προσωπικού ως αναπόσπαστο μέρος της εργασιακής σχέσης που προκύπτει, η οποία θα βασίζεται στην αμοιβαία κατανόηση των προσδοκιών αλλά και στην προσπάθεια πρόβλεψης της μελλοντικής συμπεριφοράς και της συνεισφοράς ενός υποψήφιου εργαζομένου στις γενικότερες απαιτήσεις του οργανισμού (Newell & Shackleton, 2000).

Το ψυχολογικό συμβόλαιο δεν είναι ένα γραπτό αρχείο, περιλαμβάνει, όμως, ένα σύνολο αμοιβαίων προσδοκιών και μία σειρά ικανοποίησης αναγκών που προκύπτουν από την επαγγελματική σχέση ανάμεσα σε εργοδότη και εργαζόμενο. Συνεπάγεται μία διαδικασία δούναι και λαβείν τόσο για το άτομο όσο και για την οργάνωση και καλύπτει ένα ιδιαίτερα μεγάλο φάσμα προσδοκιών, δικαιωμάτων, προνομίων, καθηκόντων και υποχρεώσεων και για τα δύο μέρη (Rousseau, 2000). Αν και δεν αποτελεί μέρος μίας επίσημης συμφωνίας, έχει ωστόσο σημαντική επιρροή στη συμπεριφορά των ατόμων. Το 1973, ο Kotter επεσήμανε ότι οι πρώτες εργασιακές εμπειρίες έχουν καθοριστική επίδραση στην επακόλουθη καριέρα ενός εργαζομένου και επηρεάζουν την επαγγελματική του ικανοποίηση, τη στάση του και

το επίπεδο της παραγωγικότητας του. Ακόμη, ο βαθμός της αντιστοιχίας ανάμεσα στις ατομικές και τις οργανωτικές προσδοκίες επηρεάζει τη θέληση του ατόμου να παραμείνει στον οργανισμό, καθώς και την θέληση του οργανισμού να συνεχίσει να απασχολεί το άτομο αυτό (Kotter, 1973). Μερικά χρόνια αργότερα, ο Stalker (2000) τόνισε ότι οι επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι εκείνες που έχουν καταφέρει να κρατήσουν την απαραίτητη ισορροπία ανάμεσα στις άγραφες ανάγκες των εργαζομένων και τις ανάγκες της ίδιας της επιχείρησης. Το νόημα του ψυχολογικού συμβολαίου βασίζεται σε μία αμοιβαία ανταλλαγή, κατά την οποία κάθε μέρος ανταλλάσει κάτι που το ίδιο μπορεί να προσφέρει με κάτι που το άλλο μέρος έχει τη δυνατότητα να προσφέρει (Lester, 2002). Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι μπορούν να εργάζονται σκληρά, να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο, να επιδεικνύουν μεγαλύτερη προσοχή, να βοηθούν τους συναδέλφους τους και να παραμένουν για μεγάλο χρονικό διάστημα στην ίδια επιχείρηση. Αντίστοιχα, οι εργοδότες μπορούν να προσφέρουν πολλά στους υπαλλήλους τους, όπως να τους πληρώνουν με ικανοποιητικούς μισθούς, να τους συμπεριφέρονται δίκαια, να τους παρέχουν ευχάριστες εργασιακές συνθήκες και να τους δείχνουν σεβασμό.

Αυτό το οποίο έχει οδηγήσει τους εργαζόμενους να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους το ψυχολογικό συμβόλαιο, είναι αδιαμφισβήτητα οι αλλαγές που επηρεάζουν το εργασιακό τοπίο. Σε αυτές τις αλλαγές περιλαμβάνονται:

- Η φύση της εργασίας, η οποία έχει τροποποιηθεί, καθώς όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι εργάζονται πλέον είτε με μερική απασχόληση (part-time) είτε με συμβάσεις ορισμένου χρόνου.
- Το προσωπικό των εταιριών, το οποίο έχει μειωθεί σημαντικά, με αποτέλεσμα οι υπόλοιποι εργαζόμενοι να επιβαρύνονται με περισσότερα καθήκοντα.
- Η τεχνολογία, οι αγορές και τα προϊόντα, τα οποία αλλάζουν διαρκώς, οι πελάτες που γίνονται ολοένα και πιο απαιτητικοί, τα επίπεδα ποιότητας και εξυπηρέτησης που συνεχώς αυξάνονται.
- Οι παραδοσιακές οργανωτικές δομές που γίνονται ολοένα και πιο ασταθείς, ενώ παράλληλα απαιτούνται νέες μέθοδοι διοίκησης.

Οι παραπάνω αλλαγές οδηγούν στην αναγνώριση των εργαζομένων ως το *κλειδί* της οργάνωσης.

Στην σύγχρονη εποχή, οι περισσότεροι εργαζόμενοι εργάζονται σε μεγάλες οργανώσεις και δεν αναγνωρίζουν οποιοδήποτε άτομο ως εργοδότη τους. Ο άμεσος προϊστάμενος είναι καθοριστικός στη λήψη αποφάσεων σχετικά με την καθημερινή εργασία, ενώ οι εργαζόμενοι επηρεάζονται κυρίως από τις αποφάσεις που λαμβάνονται από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη και το τμήμα ανθρωπίνων πόρων (HR department). Σε πολλές περιπτώσεις, οι εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν ποιος έχει την προσωπική ευθύνη για αποφάσεις που επηρεάζουν την ευημερία τους μέσα στην οργάνωση ή το μέλλον και την ευημερία της ίδιας της οργάνωσης (Nadin, 2005). Οι σχετικές έρευνες επιβεβαιώνουν ότι οι εργαζόμενοι έχουν συνήθως μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στον άμεσο προϊστάμενο τους, τον οποίο και βλέπουν σε καθημερινή βάση, παρά σε «άνωνυμα» άτομα της ανώτερης και ανώτατης διοίκησης (Millward, 2003). Το μοντέλο του ψυχολογικού συμβολαίου προτείνει ότι η υιοθέτηση από τους εργοδότες των βασικών πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι πιθανό να οδηγήσει σε βελτίωση της απόδοσης της οργάνωσης. Η έρευνα του John Purcell (2003) για την υψηλή απόδοση εξηγεί τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να γίνει μία τέτοια διαδικασία. Υποστηρίζει ότι πολλοί εργαζόμενοι έχουν το χαρακτηριστικό της ορθής και αντικειμενικής κρίσης σχετικά με τον τρόπο που εργάζονται και όταν νιώθουν ότι τους μεταχειρίζονται δίκαια, χρησιμοποιούν το χαρακτηριστικό αυτό με θετικό τρόπο.

Υπάρχει η πεποίθηση ότι το νόημα του ψυχολογικού συμβολαίου έχει μία δυναμική ποιότητα και σημασία, όπως και σπουδαία χρησιμότητα για την βελτίωση της εργασιακής σχέσης. Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η εξέταση αυτών των εργασιακών σχέσεων, ως ψυχολογικά συμβόλαια, χρησιμοποιώντας ως δείγμα εργαζόμενο πληθυσμό.

Ακόμη, υπάρχει αυξανόμενο ενδιαφέρον για το αντίκτυπο των ευέλικτων εργασιακών συμβάσεων στους εργαζόμενους που εμπλέκονται σε αυτά. Στις περισσότερες χώρες, παρατηρείται αύξηση των ευέλικτων εργασιακών συμβάσεων. Για τους εργαζόμενους, οι συμβάσεις ορισμένου χρόνου και οι προσωρινές συμβάσεις σχετίζονται με υψηλή εργασιακή ανασφάλεια, με αίσθημα περιθωριοποίησης και με

απώλεια ευκαιριών για εξέλιξη της καριέρας και για απόκτηση οργανωτικής ταυτότητας (Briner, 2003). Στην Ευρώπη, τα στοιχεία της Eurostat που συγκρίνουν τα δεδομένα των εργαζομένων στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 1983 και το 2000 δείχνουν μία αύξηση από 9,1% σε 13,4% στους συμβασιούχους ορισμένου χρόνου. Η μεγαλύτερη αναλογία βρέθηκε στην Ισπανία το 2000 (32,1%), στην Πορτογαλία (20,4%) και στην Φινλανδία (17,7%). Στο χαμηλότερο επίπεδο, συναντάμε το Λουξεμβούργο (3,4%), την Ιρλανδία (4,6%) και το Ηνωμένο Βασίλειο (6,7%). Αντίθετα, την ίδια περίοδο παρατηρείται μείωση της αναλογίας στους συμβασιούχους ορισμένου χρόνου στην Ελλάδα και στην Δανία (Guest, 2004).

Τα ψυχολογικά συμβόλαια και η δομή που τα διέπει επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από την κουλτούρα της κάθε χώρας, καθώς και από τους πολίτες της. Για παράδειγμα, σε κολεκτιβιστικές κουλτούρες, όπως η ελληνική, τα άτομα τείνουν να συμπεριφέρονται ως ομάδες, οι μάνατζερ και οι εργαζόμενοι θέτουν ως προτεραιότητα τις αρμονικές εργασιακές σχέσεις και τη διατήρηση της ομαδικής ταυτότητας, παρά της ατομικής ισχύος και επικεντρώνονται στην πίστη στον εαυτό τους. Επίσης, στην Ελλάδα, η οποία αποτελεί μία χώρα με μεγάλες διαφορές ισχύος, υπάρχει η γενικότερη πεποίθηση ότι τα λιγότερο ισχυρά μέλη των διαφόρων οργανισμών θεωρούν και αποδέχονται ότι η ισχύς είναι άνισα κατανεμημένη (Hofstede, 1980). Μία άλλη πολιτισμική διαφορά που επηρεάζει το νόημα του ψυχολογικού συμβολαίου είναι η αποφυγή της αβεβαιότητας. Χώρες στις οποίες η αποφυγή της αβεβαιότητας είναι γενικά υψηλή, όπως συμβαίνει στην Ελλάδα, οι εργαζόμενοι δυσκολεύονται να αποδεχτούν τη φιλοσοφία της βραχύχρονης σύμβασης και τείνουν να προτιμούν την αναζήτηση μακρόχρονων εργασιακών σχέσεων (Shore, 1991). Σε χώρες όπως είναι η Ελλάδα, η αποφυγή της αβεβαιότητας προκαλεί δυναμική επιθυμία για έλεγχο. Επομένως, υπάρχει προτίμηση για συγκεντρωτικό έλεγχο και συνήθως γίνεται δεκτή η μονομερής επικοινωνία, καθώς υπάρχει η γενικότερη πεποίθηση ότι το «αφεντικό» γνωρίζει καλύτερα και παράλληλα διαθέτει προνόμια που μπορούν να παραβιάσουν τους κανόνες. Ακόμη, σε τέτοιες κοινωνίες, οι εργαζόμενοι αναμένουν προστασία από τους ανώτερους (Barsoux & Lawrence, 1990; Poirson, 1993; Rojot, 1990).

Είναι, λοιπόν, προφανές ότι σε χώρες όπως η Ελλάδα, η διαπραγμάτευση του ψυχολογικού συμβολαίου είναι σοβαρό οργανωτικό ζήτημα.

Έτσι, η παρούσα έρευνα θα προσπαθήσει να εξηγήσει και να προτείνει σχετικά με τα παρακάτω σημεία:

- ❖ Ποιες είναι οι προσδοκίες των Ελλήνων εργαζομένων από τον εργοδότη τους;
- ❖ Ποιες είναι οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τις υποχρεώσεις των εργοδοτών τους;
- ❖ Τι πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι μπορεί να προσδοκά η οργάνωση από τους ίδιους;
- ❖ Υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στη θέση του ατόμου στην οργάνωση (υπάλληλος, προϊστάμενος, διευθυντής) και το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου, και εάν ναι, τι είδους είναι αυτή;
- ❖ Συσχετίζονται τα λοιπά δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων με το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου και την επαγγελματική ικανοποίηση, και εάν ναι, ποια είναι αυτά;
- ❖ Ποιος είναι ο ρόλος της επαγγελματικής ικανοποίησης;

Οι βασικοί στόχοι που επιδιώκουμε με την παρούσα μελέτη είναι η επανεξέταση της επαγγελματικής σχέσης εργαζόμενου-εργοδότη και η ουσιαστική προσέγγιση του ψυχολογικού συμβολαίου και των εφαρμογών του στην ελληνική πραγματικότητα.

Είναι ήδη γνωστό από προηγούμενες μελέτες που έγιναν από την Rousseau (2004) ότι οι εργαζόμενοι δημιουργούν το δικό τους ψυχολογικό συμβόλαιο βασιζόμενοι σε τρία σημεία:

- Το πρώτο σημείο αφορά τους επαγγελματικούς στόχους. Οι εργαζόμενοι που προσανατολίζονται στην καριέρα και αναζητούν μακροχρόνιες επαγγελματικές σχέσεις, καταλήγουν σε φιλικά (relational) και πιο ικανοποιητικά συμβόλαια.
- Το δεύτερο σημείο σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, η οποία αναμφισβήτητα έχει καθοριστικό ρόλο στα ψυχολογικά συμβόλαια. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι που είναι ευσυνείδητοι και έχουν υψηλή αυτοεκτίμηση είναι πιο πιθανό να καταλήξουν σε φιλικά, άρρητα και πιο ικανοποιητικά συμβόλαια.
- Το τρίτο σημείο αφορά τους εργαζόμενους που έχουν διαπραγματευτεί εξαρχής ειδικές επαγγελματικές συμφωνίες οι οποίες δεν είναι διαθέσιμες στους άλλους εργαζόμενους. Οι πρώτοι έχουν περισσότερες πιθανότητες να βιώσουν ένα φιλικό (relational) συμβόλαιο με ικανοποιητικούς όρους (Taylor, 2004). Αυτό είναι το κύριο χαρακτηριστικό για τους υπαλλήλους που έχουν συμφωνήσει με τον εργοδότη τους να τους παρέχει ειδικές ευκαιρίες για εκπαίδευση και περαιτέρω ανάπτυξη.

Οι παραπάνω προσεγγίσεις καταλήγουν στην ακόλουθη ερευνητική υπόθεση:

Το ψυχολογικό συμβόλαιο, οι αντιλήψεις, δηλαδή, του εργαζομένου για τις αμοιβαίες υποχρεώσεις ανάμεσα στον ίδιο και τον εργοδότη του, σχετίζεται με τη θέση του ατόμου στην οργάνωση.

1.2. Η ΙΣΤΟΡΙΑ & Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ

Τα φαινόμενα παγκοσμιοποίησης, η οργανωτική αναδιοργάνωση και η συρρίκνωση των επαγγελματικών σχέσεων έδωσαν ένα νέο ενδιαφέρον στο θέμα του ψυχολογικού συμβολαίου, έτσι ώστε να επανεξεταστούν και να εντοπιστούν οι προσδοκίες που έχουν οι εργαζόμενοι από τους εργοδότες τους και το αντίστροφο. Για τους ακαδημαϊκούς, το ψυχολογικό συμβόλαιο έχει άλλη αξία, αυτή της επανεξέτασης της σχέσης εργαζόμενου-εργοδότη, που αποτελεί θεμελιώδες ζήτημα της οργανωτικής ζωής (Coyle & Shapiro, 2000).

Το θέμα του ψυχολογικού συμβολαίου ξεκινάει από τις εργασίες του Argyris (1960), αλλά μόλις πρόσφατα απέσπασε την προσοχή πολλών ακόμη ερευνητών.

Ο Argyris (1960) ήταν ο πρώτος που εφάρμοσε το ψυχολογικό συμβόλαιο στον χώρο της εργασίας. Θεωρούσε ότι οι εργαζόμενοι και η εταιρία όπου αυτοί απασχολούνται εμπλέκονται σε ψυχολογικά συμβόλαια τα οποία τους επιτρέπουν την έκφραση και την ικανοποίηση των αναγκών τους. Επίσης, χρησιμοποίησε τον όρο ψυχολογικό συμβόλαιο, ακριβώς για να αναφερθεί στην άρρητη συμφωνία μεταξύ υπαλλήλου και προϊστάμενου.

Εάν ο προϊστάμενος συνειδητοποιήσει ότι οι εργαζόμενοι τείνουν να αποδίδουν καλύτερα όταν η ηγεσία είναι παθητική, και εφόσον συμφωνούν οι εργαζόμενοι, τότε μπορεί να εξελιχθεί μία σχέση ανάμεσα σε προϊστάμενο και εργαζόμενους, η οποία ονομάζεται «ψυχολογικό επαγγελματικό συμβόλαιο». Ο εργαζόμενος θα διατηρήσει υψηλά τα επίπεδα της απόδοσης του και τα παράπονα από μέρους του θα μειωθούν, εάν ο προϊστάμενος δείχνει να σέβεται τις νόρμες που διέπουν την ανεπίσημη κουλτούρα του εργαζόμενου (π.χ. δώσει πρωτοβουλίες στον εργαζόμενο, εξασφαλίστε του μία ασφαλή εργασία με ικανοποιητικούς μισθούς). Αυτό είναι ακριβώς αυτό που χρειάζεται ο κάθε εργαζόμενος (Argyris, 1960).

Με λίγα λόγια, εάν οι εργοδότες δεν είναι παρεμβατικοί με τους εργαζόμενους, εάν σέβονται την κουλτούρα και τις νόρμες των ομάδων εργασίας και εάν φυσικά τους αφήνουν περιθώρια για ανάπτυξη πρωτοβουλιών, οι εργαζόμενοι έχουν περισσότερες πιθανότητες να αποδίδουν καλύτερα στην εργασία τους. Βέβαια, είναι αρκετά σύννηθες ο εργοδότης να μην εγκρίνει απόλυτα την συμπεριφορά και τις πολιτισμικές συνήθειες των εργαζομένων. Εντούτοις, ο Argyris (1960) θεωρούσε ότι δεν ενδείκνυται ο εργοδότης να προσπαθήσει να αλλάξει τις μη επιθυμητές συμπεριφορές, καθώς μπορεί να προκαλέσει αρνητικά αποτελέσματα, δηλαδή μείωση της προσπάθειας των εργαζομένων. Μία ενδιαφέρουσα παρατήρηση της έρευνας αυτής ήταν ότι τόσο οι εργοδότες όσο και οι εργαζόμενοι συνήθως επιλέγουν να αγνοούν τις συμπεριφορές της άλλης μεριάς με τις οποίες δεν συμφωνούν για να διατηρήσουν μια ισορροπημένη επαγγελματική σχέση. Αν και ο Argyris (1960) έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στο ψυχολογικό συμβόλαιο, δεν έγιναν προσπάθειες για ανάλυση δεδομένων ή για εμπειρική έρευνα.

Το 1962 δημοσιεύτηκε στο *Men, Management & Mental Health* μία μελέτη από τον Levinson και τους συνεργάτες του, η οποία μέσω διαδικασίας συνεντεύξεων από 874 εργαζομένους είχε σκοπό να εξετάσει πώς το ψυχολογικό συμβόλαιο θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για να προάγει την νοητική κατάσταση του ατόμου. Ο Levinson και οι συνεργάτες του (1962) ήταν οι πρώτοι που καταπιάστηκαν με το θέμα αυτό. Η ανάλυση τους είναι αξιοσημείωτα διορατική και παρέχει μία εις βάθος κατανόηση του θέματος του ψυχολογικού συμβολαίου.

Ο Levinson και οι συνεργάτες του (1962) περιέγραψαν το ψυχολογικό συμβόλαιο ως *μία σειρά αμοιβαίων προσδοκιών, για τις οποίες, όμως, τα μέλη που απαρτίζουν την σχέση δεν έχουν πλήρη επίγνωση, εντούτοις οι προσδοκίες αυτές «κυβερνούν» την σχέση αυτή μεταξύ τους.*

Η κεντρική ιδέα της μελέτης αυτής είναι ότι τα άτομα έχουν ανάγκες οι οποίες τους ωθούν να παίρνουν πρωτοβουλίες και να δημιουργούν αλληλοεξαρτώμενες σχέσεις, στις οποίες τα δύο μέρη συμπεριφέρονται με τρόπους που ολοκληρώνουν τις ανάγκες αυτές. Οι προσδοκίες που αναδύονται από αυτήν την «ανταλλαγή» συγκροτούν το ψυχολογικό συμβόλαιο.

Το σημείο που διαφοροποιεί τη θεωρία αυτή από τις πιο σύγχρονες προσεγγίσεις είναι ότι στηρίζεται στο θέμα των αναγκών, ενώ άλλες θεωρίες βασίζονται κυρίως στην συμπεριφορά των δύο μερών και σε συνειδητές προσδοκίες (Morrison, 2004). Σύμφωνα με την προσέγγιση των αναγκών, εάν η οργάνωση ανταποκρίνεται στις ανάγκες των εργαζομένων, τότε οι εργαζόμενοι νιώθουν υποχρεωμένοι να την ανταμείψουν προσπαθώντας να ολοκληρώσουν τις ανάγκες της οργάνωσης. Ο Levinson και οι συνεργάτες του (1962) τόνισαν ότι είναι σαν οι εργαζόμενοι και η εταιρία που τους απασχολεί να λένε ο ένας στον άλλο «Πρέπει να το κάνεις, γιατί το απαιτώ». Έτσι, η σχέση εργαζόμενου-εργοδότη μπορεί να θεωρηθεί ως διαδικασία ολοκλήρωσης μιας συμβασιακής σχέσης, στην οποία αμφότερα τα δύο μέρη αναζητούν συνεχώς τρόπους για να ανταπεξέλθουν στις αντίστοιχες ανάγκες του άλλου μέρους. Η θεώρηση αυτή φαίνεται να προκύπτει από μία ανθρωπιστική προοπτική, στην οποία ο σκοπός είναι η ενίσχυση της εμπειρίας της εργασίας και συγχρόνως η επιβεβαίωση ότι η εργασία είναι καθοριστικής σημασίας για την νοητική κατάσταση του ατόμου.

Μία άλλη ενδιαφέρουσα εργασία για το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι αυτή του Schein (1965), σύμφωνα με τον οποίο *το ψυχολογικό συμβόλαιο ουσιαστικά σημαίνει ότι το άτομο έχει ένα σύνολο προσδοκιών από την οργάνωση και η οργάνωση έχει ένα σύνολο προσδοκιών από αυτό. Αυτού του είδους οι προσδοκίες δεν είναι γραπτές ούτε περιέχονται σε κάποια επίσημη συμφωνία μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη, όμως αποτελούν ένα δυναμικό παράγοντα συμπεριφοράς*. Ο Schein (1965) διατείνονταν ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο βρίσκεται συνεχώς υπό διαπραγμάτευση, ότι μεταμορφώνεται από αμοιβαία επιρροή και αμοιβαία διαπραγμάτευση σε δημιουργία ενός πραγματοποιήσιμου ψυχολογικού συμβολαίου. Σύμφωνα με τον Schein (1965), το ψυχολογικό συμβόλαιο αποτελεί το μονοπάτι για την ανάλυση της εργασιακής σχέσης. Ο μόνος τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι αξιολογούν το ψυχολογικό τους συμβόλαιο είναι ο βαθμός στον οποίο υπάρχει κάποιου είδους αντιστοιχία ανάμεσα στις δικές τους προσδοκίες και αυτές της οργάνωσης. Αν και οι εργασίες του Schein (1965) βασίζονται κυρίως στις υποθέσεις των Argyris (1960) και Levinson (1962), ο πρώτος δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην κατανόηση της επαγγελματικής σχέσης τόσο από μέρους των εργαζομένων όσο και από μέρους του εργοδότη. Επίσης, δίνεται ιδιαίτερο βάρος στην άποψη της οργάνωσης για το ψυχολογικό συμβόλαιο και πώς

20

αυτό μπορεί να εκφραστεί, σε μακροεπίπεδο, μέσω της οργανωτικής κουλτούρας και, σε μικροεπίπεδο, μέσω του στυλ ηγεσίας.

Στη συνέχεια, ο Kotter (1973), βασιζόμενος στις υποθέσεις του Schein (1965), διατύπωσε την άποψη ότι όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός στον οποίο αντιστοιχούν οι προσδοκίες των εργαζομένων με αυτές του εργοδότη, τόσο αυξάνονται τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων και η παραγωγικότητα τους και μειώνεται το turnover (οικειοθελής αποχώρηση των εργαζομένων).

Στην παρούσα εργασία, για να διερευνήσουμε τις υπάρχουσες συνθήκες στην Ελλάδα σχετικά με το ψυχολογικό συμβόλαιο, θα βασιστούμε κυρίως στην εις βάθος έρευνα της Rousseau (1989). Οι μελέτες της μεταμόρφωσαν το πεδίο της έρευνας για το ψυχολογικό συμβόλαιο και αποδείχθηκαν κεντρικής σημασίας για τον εκσυγχρονισμό των ερευνητικών προσπαθειών στο θέμα αυτό (Roehling, 1996).

Οι έρευνες της Rousseau (1989) για το ψυχολογικό συμβόλαιο ήταν διαφορετικές από όλες τις προηγούμενες έρευνες σε τρία βασικά σημεία.

Πρώτον, σε αντίθεση με τις παλαιότερες έρευνες οι οποίες έδιναν έμφαση στις προσδοκίες, η Rousseau (1989) έδωσε έμφαση στην υποσχετική φύση των ψυχολογικών συμβολαίων, ορίζοντας τα ως τις πεποιθήσεις του ατόμου σχετικά με τους όρους και τις συνθήκες της αμοιβαίας συμφωνίας μεταξύ δύο μερών (Conway & συνεργάτες, 2000). Εδώ, το σημείο-κλειδί περιλαμβάνει την πεποίθηση ότι έχει γίνει μία υπόσχεση που προϋποθέτει κάποιο αντάλλαγμα, δεσμεύοντας έτσι και τα δύο μέρη που συμμετέχουν σε αυτήν την διαδικασία στην τήρηση μίας σειράς αμοιβαίων υποχρεώσεων (Rousseau, 1989). Ενώ ο Levinson και οι συνεργάτες του (1962) είχαν τονίσει την υποχρεωτική φύση των αμοιβαίων προσδοκιών του ψυχολογικού συμβολαίου, η Rousseau (1989) τονίζει τις υποσχέσεις αντί των προσδοκιών, αν και υπάρχει αμφισημία σχετικά με τον ορισμό και το νόημα των υποσχέσεων, καθώς και σχετικά με τον βαθμό στον οποίο μπορούν να διαχωριστούν από το νόημα των υποχρεώσεων και των προσδοκιών.

Μία άλλη σημαντική διαφορά στις μελέτες της Rousseau (1989) ήταν η απομάκρυνση από τα μοντέλα εκείνα που συνδέουν το ψυχολογικό συμβόλαιο με την προοπτική δύο αλληλοεξαρτώμενων μερών και την τοποθέτηση του σε ατομικό, υποκειμενικό επίπεδο, σε «φαινόμενο που διαδραματίζεται μπροστά στα μάτια του παρατηρητή» (Rousseau, 1989). Με λίγα λόγια, οι προηγούμενες προσεγγίσεις έδωσαν έμφαση στην φύση της συμφωνίας μεταξύ των δύο μερών, ενώ η Rousseau τόνισε τις αντιλήψεις του εργαζομένου ως τον πιο σημαντικό παράγοντα επιρροής των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών. Έτσι, σύμφωνα με αυτό, διατύπωσε την άποψη ότι δεν είναι δυνατόν οι οργανώσεις να έχουν ψυχολογικά συμβόλαια, καθώς αυτά μπορούν να δημιουργηθούν μόνο από άτομα και όχι από αφηρημένες οντότητες. «Οι οργανώσεις δεν μπορούν να αντιληφθούν ένα ψυχολογικό συμβόλαιο, ενώ ένας εργοδότης ατομικά μπορεί να το αντιληφθεί, να διαπραγματευτεί με τον εργαζόμενο και στη συνέχεια να αντιδράσει ανάλογα» (Rousseau, 1989).

Η τρίτη διαφορά που παρατηρείται σχετικά με την δημιουργία των ψυχολογικών συμβολαίων είναι ότι οι προηγούμενες προσεγγίσεις θεωρούσαν τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες ως την κινητήρια δύναμη των προσδοκιών. Η Rousseau (1989) πρεσβεύει ότι τα ψυχολογικά συμβόλαια δημιουργούνται από τις αντιλήψεις των ατόμων τόσο για τις δικές τους όσο και για τις οργανωτικές συμπεριφορές σχετικά με τις ρητές προφορικές ή γραπτές υποσχέσεις που προκύπτουν από τους αντίστοιχους επαναλαμβανόμενους τρόπους συμπεριφοράς των μερών που συμμετέχουν στο συμβόλαιο. Η Rousseau (1989) πιστεύει ότι οι αντιλήψεις των ατόμων για την παρατηρούμενη συμπεριφορά, παρά βαθύτερα κίνητρα όπως είναι οι ανθρώπινες ανάγκες, είναι αυτές που πρωταρχικά συμβάλλουν στην δημιουργία των ψυχολογικών συμβολαίων.

Η επανατοποθέτηση της Rousseau σχετικά με την δημιουργία του ψυχολογικού συμβολαίου έχει δεχθεί αρκετές κριτικές. Ο Guest (1998) διατύπωσε την άποψη ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο πρέπει να επιστρέψει στις ρίζες του με την έννοια της ενσωμάτωσης στην προοπτική του εργοδότη, έτσι ώστε να είναι σε θέση να προσδιορίσει σαφώς το νόημα των αμοιβαίων και αλληλοπαθών υποχρεώσεων. Σύμφωνα με τον Guest (2004), για να αξιοποιηθεί το ψυχολογικό συμβόλαιο και να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο για την ανάλυση της εργασιακής σχέσης, χρειάζεται να γίνει κατανοητό ότι η εργασιακή σχέση είναι μία ανταλλαγή διπλής κατεύθυνσης, η οποία εστιάζει στις αντιλήψεις των δύο μερών για τις αμοιβαίες υποσχέσεις και υποχρεώσεις (Guest, 2004). Επισημαίνει, ακόμη, ότι οι εκλαμβανόμενες διακρίσεις ανάμεσα σε «υποχρεώσεις» και «προσδοκίες» είναι αόριστες (Guest, 1998). Η κριτική του Guest (2004) θεωρείται χρήσιμη, καθώς ανοίγει νέους ορίζοντες για έρευνα με σκοπό την εκ νέου διερεύνηση της θέσης του εργοδότη στο ψυχολογικό συμβόλαιο.

Πίνακας 1- Ορισμοί και παραδείγματα των πεποιθήσεων του ψυχολογικού συμβολαίου

	Ορισμός	Παράδειγμα
Υπόσχεση	<ol style="list-style-type: none"> 1. Η δέσμευση κάποιου στο να κάνει ή να μην κάνει κάτι (Rousseau & McLean Parks, 1993) 2. Η διαβεβαίωση κάποιου ότι θα αναλάβει μία συγκεκριμένη πράξη ή συμπεριφορά (Concise Oxford Dictionary, 1996) 	<p>Ο εργοδότης υπόσχεται στον εργαζόμενο ότι εάν δουλέψει παραπάνω ώρες από το συνηθισμένο του ωράριο σήμερα, δεν θα τις εργαστεί αύριο.</p>
Υποχρέωση	<ol style="list-style-type: none"> 1. Το συναίσθημα εσωτερικού καταναγκασμού που παροτρύνει κάποιον να συμπεριφέρεται με συγκεκριμένο τρόπο απέναντι στους άλλους ή απέναντι στην κοινωνία, το αίσθημα που ενθαρρύνεται από τα αναμενόμενα πλεονεκτήματα. Λιγότερο σαφές από καθήκον, καθώς δεν συνεπάγεται την ικανότητα να δρα κανείς σε συμφωνία με αυτό (Drever, Dictionary of Psychology, 1958) 2. Η περιοριστική ισχύς ενός νόμου, ενός ηθικού καθήκοντος, ενός συμβολαίου (Concise Oxford Dictionary, 1996) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ο εργαζόμενος δουλεύει παραπάνω ώρες σήμερα και νιώθει ότι ο εργοδότης είναι υποχρεωμένος να του δώσει άδεια τις αντίστοιχες ώρες αύριο. 2. Ο εργαζόμενος δουλεύει παραπάνω ώρες σήμερα και νιώθει ότι ο εργοδότης είναι ηθικά υποχρεωμένος να του δώσει άδεια τις αντίστοιχες ώρες αύριο, έστω και αν δεν έχει συμφωνηθεί κάτι τέτοιο.
Προσδοκία	<ol style="list-style-type: none"> 1. Μπορεί να πάρει ποικίλες μορφές, από πεποιθήσεις για την πιθανότητα μελλοντικών γεγονότων μέχρι κανονιστικές πεποιθήσεις (Rousseau & McLean Parks, 1993) 2. Η στάση της καρτερικής υπομονής για κάτι, σε ορισμένο βαθμό σαφές, που παραμένει όμως ακαθόριστο (Drever, Dictionary of Psychology, 1958) 3. Η περίπτωση αναμονής ή και ανυπομονησίας, η πιθανότητα ενός γεγονότος (Concise Oxford Dictionary, 1996) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ο εργαζόμενος σχεδιάζει να λείψει κάποιες ώρες ένα πρωί της επόμενης εβδομάδας και ως εκ τούτου προσδοκά ότι θα εργαστεί παραπάνω ώρες την προηγούμενη ημέρα. 2. Ο εργαζόμενος έχει δουλέψει παραπάνω ώρες τις τελευταίες εβδομάδες και προσδοκά ότι θα του επιτραπεί να λείψει από την εργασία του κάποιες ώρες.

1.3. ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ & ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

Το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι η αντίληψη για τις αμοιβαίες υποχρεώσεις. Το πώς συσχετίζεται το θέμα του ψυχολογικού συμβολαίου με την οργανωτική δέσμευση αποτελεί θεμελιώδες ερώτημα. Τα ψυχολογικά συμβόλαια επηρεάζουν τη δέσμευση (Conway & Briner, 2005). Οι διάφορες αλλαγές που επηρεάζουν το συμβόλαιο, μπορούν να έχουν επιπτώσεις στη δέσμευση και την συμπεριφορά του εργαζομένου. Οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στις προσπάθειες της οργάνωσης για εξέλιξη της καριέρας τους, για ανταμοιβή ή για δέσμευση (Sparrow, 1996). Τα συμβόλαια περιλαμβάνουν μία δυναμική διαδικασία μέσω της οποίας εξελίσσονται και οι φιλοδοξίες των εργαζομένων, τα κίνητρα τους, η καριέρα τους και η δέσμευση τους στον οργανισμό (Herriot & Pemberton, 1995). Η ύπαρξη του ψυχολογικού συμβολαίου υπονοεί ότι ο εργαζόμενος βρίσκεται σε μία κατάσταση δέσμευσης, καθώς εμφανίζεται ως πρόθυμος να αναλάβει εργασιακούς ρόλους και καθήκοντα που του αναθέτει η οργάνωση και να τα φέρει εις πέρας σύμφωνα με συγκεκριμένα πρότυπα. Η οργανωτική δέσμευση ουσιαστικά σημαίνει ότι ο εργαζόμενος είναι σε ετοιμότητα να δράσει προς όφελος της οργάνωσης (Brown, 1996; Meyer & Allen, 1997). Αν και τα συμβόλαια εξ ορισμού είναι αποδεκτές εκούσιες συμφωνίες ανάμεσα στα συμβαλλόμενα μέρη (Rousseau & McLean Parks, 1993), οι όροι του συμφωνηθέντος συμβολαίου μπορεί να ποικίλλουν ανάλογα με τον βαθμό στον οποίο συγκλίνουν με τις ανάγκες και τις προσδοκίες του εργαζομένου. Η αποδοχή του συμβολαίου από τον εργαζόμενο σημαίνει τη θέληση του να συμμορφωθεί με τους όρους που αυτό περιέχει (Rousseau & Schalk, 2000). Βέβαια, ο εργαζόμενος αναπτύσσει μία προσωπική αντίληψη σχετικά με το πόσο ευνοϊκό είναι το συμβόλαιο. Με λίγα λόγια, οι εργαζόμενοι αξιολογούν την πραγματική κατάσταση σε σχέση με τις αμοιβαίες υποχρεώσεις ανάμεσα σε αυτούς και τον εργοδότη τους, τις συνακόλουθες ανάγκες και προσδοκίες τους (Shore & Barksdale, 1998).

Οι όροι που είναι πιο ευνοϊκοί για τον εργαζόμενο είναι πιθανόν να συσχετίζονται με μία πιο ευνοϊκή αντίληψη της οργάνωσης, καταλήγοντας έτσι σε μεγαλύτερη δέσμευση στην εργασιακή σχέση. Όταν ο εργαζόμενος εκλαμβάνεται το συμβόλαιο ως μη ευνοϊκό, επηρεάζεται αρνητικά η οργανωτική δέσμευση (Meyer & Allen, 1990; Mowday, Porter & Steers, 1982; Steers, 1977) και συνεπώς η ετοιμότητα του να αναλάβει εργασιακούς ρόλους και καθήκοντα, η προθυμία του να δεσμευτεί σε συμπεριφορές που υπερβαίνουν το ρόλο του και η θέληση του να αποφύγει οποιοσδήποτε καθυστερήσεις, χαμηλές αποδόσεις και αρνητικές συμπεριφορές. Τα «καλά» συμβόλαια δημιουργούν εργαζόμενους περισσότερο δεσμευμένους, αξιόπιστους και με κίνητρα (Sparrow, 1996). Αρκετές μελέτες έχουν επιβεβαιώσει ότι τα ευνοϊκά ψυχολογικά συμβόλαια σχετίζονται με υψηλότερα επίπεδα οργανωτικής δέσμευσης (Cassar, 2001; Freese & Schalk, 1996; Guest & Conway, 1997, 1998; Guest, Mackenzie Davey & Patch, 1998; Lester, Turnley, Bloodgood & Bolino, 2002; Turnley & Feldman, 1998; Ten Brink, Den Hartog, Koopman & Van Muijen, 1999). Αντιθέτως, οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι η οργάνωση δεν έχει εκπληρώσει από μέρους της τους όρους της συμφωνίας έχουν λιγότερες πιθανότητες να δεσμευτούν στην συμπεριφορά ή στις υπερβάσεις καθηκόντων που επιτάσσει το οργανωτικό περιβάλλον (Lewis-McLear & Taylor, 1997; Robinson & Morrison, 1995; Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994; Turnley & Feldman, 1998). Οι εργαζόμενοι που νιώθουν ότι η οργάνωση έχει παραβεί τους όρους του ψυχολογικού συμβολαίου (παραβίαση συμβολαίου) έχουν αυξημένες πιθανότητες για υψηλά επίπεδα αργοπορίας, απουσιών και διάθεση για απομάκρυνση από τον οργανισμό (Cartwright & Cooper, 1994; Freese, Heinen & Schalk, 1999; Robinson, 1996; Robinson & Rousseau, 1994; Schalk, Freese & Van den Bosch, 1995; Sparrow, 1996; Turnley & Feldman, 1998).

Στο σημείο αυτό, μπορούμε να καταλήξουμε στη δεύτερη ερευνητική μας υπόθεση:

Η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται με το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου, καθώς μία πιο ευνοϊκή αντίληψη των όρων που αυτό μπορεί να περιλαμβάνει, οδηγεί και σε αυξημένα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία.

1.4. ΤΥΠΟΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ

Αν και το ψυχολογικό συμβόλαιο μπορεί να πάρει διάφορες μορφές, οι περισσότερες από αυτές εξαρτώνται από τη φύση της εργασίας, την πολιτική του τμήματος ανθρωπίνων πόρων και τα κίνητρα των εργαζομένων. Οι υποσχέσεις μπορεί να είναι περιορισμένες, όπως στην περίπτωση της απλής οικονομικής συναλλαγής που συνεπάγεται η προσωρινή εργασία. Αντιθέτως, τα ψυχολογικά συμβόλαια μπορούν να περιλαμβάνουν πλήθος φιλικών δεσμεύσεων (Robinson, 1995). Αν και τα χιλιάδες στοιχεία που ενσωματώνονται σε ένα ψυχολογικό συμβόλαιο μπορούν να είναι τόσο μοναδικά όσο ο κάθε εργαζόμενος, υπάρχουν αρκετοί κώδικες που διαφοροποιούν τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι στους εργοδότες και αντίστροφα (Rousseau, 1998). Τα φιλικά (relational) ψυχολογικά συμβόλαια περιλαμβάνουν όρους όπως είναι η εμπιστοσύνη (εργοδότης και εργαζόμενος δεσμεύονται να εξυπηρετούν ο ένας τις ανάγκες του άλλου) και η σταθερότητα (μακροπρόθεσμη δέσμευση για το μέλλον). Οι εργαζόμενοι με φιλικά συμβόλαια φαίνονται να είναι πιο πρόθυμοι να εργαστούν πέρα από το ωράριο τους είτε πληρώνονται για αυτό είτε όχι, να βοηθούν τους συναδέλφους τους και να υποστηρίζουν τις οποιεσδήποτε οργανωτικές αλλαγές που ο εργοδότης τους εκτιμά ως απαραίτητες. Αν και οι εργαζόμενοι με φιλικά συμβόλαια θα αισθανθούν μεγαλύτερη απογοήτευση και ματαίωση αν παραβιαστεί το συμβόλαιο τους, η δέσμευση που ενσωματώνεται σε αυτού του είδους τα συμβόλαια, συχνά οδηγεί τους εργαζόμενους να αναζητούν μεθόδους με τις οποίες θα καταφέρουν να διατηρήσουν την εργασιακή σχέση με τον εργοδότη τους. Εάν αποτύχουν στην εύρεση τέτοιων μεθόδων, συνήθως καταλήγουν σε turnover (οικειοθελής αποχώρηση από την εργασία) ή εάν ο εργαζόμενος τελικά παραμείνει στην εργασία του, καταλήγουμε σε μειωμένες αποδόσεις και φθορά της εργασιακής σχέσης (Rousseau, D.M., Robinson, S.L., Kraatz, M.S., 1992).

Από μία άλλη οπτική, οι εργοδότες που συνάπτουν φιλικά ψυχολογικά συμβόλαια παίρνουν μεγαλύτερο οικονομικό ρίσκο, προστατεύουν όμως το εργατικό δυναμικό τους από οικονομικές ή άλλου είδους κρίσεις. Ένα κλασικό παράδειγμα εργοδότη με φιλικό συμβόλαιο είναι εκείνος που συνέχισε να πληρώνει τους υπαλλήλους του ακόμα και όταν κάηκε η επιχείρηση του και να φροντίζει γι αυτούς μέχρι να μεταφερθούν στις νέες εγκαταστάσεις.

Οι εργαζόμενοι τείνουν να ανταμείβουν τους εργοδότες που τους προσφέρουν ένα φιλικό (relational) ψυχολογικό συμβόλαιο, σε αντίθεση με αυτούς που τους προσφέρουν ένα περιοριστικό συναλλακτικό (transactional) συμβόλαιο. Αντίστοιχα, και οι εργοδότες τείνουν να προσφέρουν φιλικά συμβόλαια ειδικά σε άξιους υπαλλήλους, παρά σε υπαλλήλους που συνεισφέρουν λιγότερο στην επιχείρηση. Τα συναλλακτικά ψυχολογικά συμβόλαια περιλαμβάνουν όρους όπως περιορισμένα καθήκοντα και περιορισμένη ή βραχεία χρονική διάρκεια. Οι εργαζόμενοι με τέτοια συμβόλαια τείνουν να ακολουθούν τους πολύ συγκεκριμένους όρους τους και να αναζητούν αλλού εργασία όταν οι συνθήκες αλλάζουν ή όταν οι εργοδότες αποτυγχάνουν να τηρήσουν την αρχική τους συμφωνία (Dabos, G.E. & Rousseau, D.M., 2004).

Τα συναλλακτικά συμβόλαια είναι χαρακτηριστικά σε υπαλλήλους των οποίων η προσφορά είναι ήσσονος σημασίας για τον οργανισμό, καθώς και σε εργοδότες που κινούνται σε ασταθείς αγορές, όπως είναι η διασκέδαση ή η μόδα. Και οι δύο είναι πιθανόν να παύσουν άμεσα ένα συναλλακτικό συμβόλαιο το οποίο δεν καλύπτει τις ανάγκες τους. Τα συναλλακτικά συμβόλαια μετατοπίζουν το ρίσκο που προκύπτει από την οικονομική αβεβαιότητα από τον εργοδότη στον εργαζόμενο, ο οποίος αν δεν διαθέτει εναλλακτικές λύσεις για αλλαγή εργασίας, επιβαρύνεται με το ρίσκο αυτό. Χαρακτηριστικό παράδειγμα εργαζόμενου με συναλλακτικό ψυχολογικό συμβόλαιο είναι ο υπάλληλος τηλεφωνικού κέντρου, ο οποίος γνωρίζει ότι μπορεί εύκολα να αντικατασταθεί από κάποιον άλλο και ως εκ τούτου εργάζεται ανώνυμα, αποδίδει λιγότερο και αναλαμβάνει λιγότερα καθήκοντα (Roehling, 1996). Με τα συναλλακτικά συμβόλαια, οι εργαζόμενοι τείνουν να αποδίδουν και να συνεισφέρουν στον οργανισμό ανάλογα με το μέγεθος των αποδοχών που λαμβάνουν. Οι εργοδότες αποδέχονται τις υπηρεσίες των υπαλλήλων σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο και τους

επιβαρύνουν με λίγες, αν όχι με καμία, μελλοντικές υποχρεώσεις. Αυτού του είδους οι συμφωνίες μπορούν να είναι αποτελεσματικές όταν οι εργαζόμενοι προσφέρουν ατομικά, όταν η απόδοση τους μπορεί να ελεγχθεί και όταν δεν υπάρχει ιδιαίτερη ανάγκη για συνεργασία με τους άλλους εργαζόμενους. Τα συναλλακτικά συμβόλαια είναι λιγότερο λειτουργικά όταν αποτελούν υποπροϊόν ή παράγωγο παραβιασμένων ή κακώς διαχειριζόμενων φιλικών συμβολαίων. Σε αυτές τις περιπτώσεις, τόσο οι εργοδότες όσο και οι εργαζόμενοι έχουν χάσει την εμπιστοσύνη τους, καταλήγοντας σε μία επιφυλακτική και δύσπιστη επαγγελματική σχέση (Rousseau, D.M., 2004).

Πίνακας 2- Σύγκριση των συναλλακτικών και των φιλικών ψυχολογικών συμβολαίων (Rousseau, 1990, 1995)

Βασικά Χαρακτηριστικά	Συναλλακτικά (Transactional) Ψυχολογικά Συμβόλαια	Φιλικά (Relational) Ψυχολογικά Συμβόλαια
Χρονικό περιθώριο	Βραχυπρόθεσμες, χρονικά καθορισμένες υποσχέσεις	Μακροπρόθεσμες, ολοκληρωμένες υποσχέσεις
Επίπεδο/Βαθμός σαφήνειας	Υψηλά καθορισμένα	Χαμηλά καθορισμένα, άμορφα
Ανταλλασσόμενοι πόροι	Απτά, με οικονομική ισχύ	Ιδεατά, με πιθανή κοινωνικοοικονομική χροιά
Σαφήνεια των υποσχέσεων	Ρητά	Άρρητα
Διαπραγματεύσεις	Ρητές, συχνά απαιτούν επίσημες αμοιβαίες συμφωνίες	Άρρητες, σπάνια συνεπάγονται αμοιβαία συμφωνία
Παραδείγματα	Οι εργάσιμες ώρες ανταλλάσσονται με χρηματική αμοιβή	Η αφοσίωση του εργαζομένου ανταλλάσσεται με εργασιακή ασφάλεια

1.5. ΠΩΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ ΣΗΜΕΡΑ ΤΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ

Οι ερευνητές έχουν την τάση να θεωρούν το ψυχολογικό συμβόλαιο ως εξηγητικό παράγοντα των εργασιακών σχέσεων (Shore & Tetrick, 1994), χρησιμοποιώντας το κυρίως για την πρόβλεψη και την κατανόηση των στάσεων και των συμπεριφορών των εργαζομένων (Robinson, 1996). Σε ευρύτερο επίπεδο, χρησιμοποιείται επίσης ως ένας τρόπος διερεύνησης του αντίκτυπου των διαφόρων κοινωνικών και οικονομικών αλλαγών στους εργαζομένους, όπως ο ανταγωνισμός, η συρρίκνωση και η δημογραφική ποικιλομορφία (Morisson & Robinson, 1997). Το ενδιαφέρον της έρευνας για το ψυχολογικό συμβόλαιο εντοπίζεται κυρίως σε δύο βασικά θέματα:

1. το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου και η δομή του
2. τα αποτελέσματα της παραβίασης στη στάση και την συμπεριφορά των εργαζομένων

Ενώ οι μελετητές καταπιάνονται με το ψυχολογικό συμβόλαιο, το οποίο μάλιστα έχει γεννήσει αρκετές περαιτέρω ερευνητικές προσπάθειες, εντούτοις δεν έχει διερευνηθεί με αναλυτικό τρόπο, με αποτέλεσμα να παραμένουν ανεξερεύνητες και αμφιλεγόμενες πολλές σημαντικές πτυχές του.

Όσον αφορά το ψυχολογικό συμβόλαιο στην πράξη, πρέπει να σημειώσουμε ότι τα πεδία των γνώσεων μας δεν μας προσφέρουν αρκετό υλικό για το αν, πώς και κάτω από ποιες συνθήκες χρησιμοποιείται. Σε μία σχετικά πρόσφατη έρευνα που έγινε ανάμεσα σε ανώτερα στελέχη τμημάτων ανθρώπινων πόρων στο Ηνωμένο Βασίλειο, βρέθηκε ότι το 1/3 των οργανώσεων εφαρμόζει το ψυχολογικό συμβόλαιο για να διαχειριστεί τις εργασιακές σχέσεις (Guest & Conway, 2002).

Υπάρχουν λίγα στοιχεία σχετικά με τον τρόπο που χρησιμοποιείται στην πράξη το ψυχολογικό συμβόλαιο, και ακόμα πιο λίγα σχετικά με το τι ακριβώς σκέφτονται όσοι το εφαρμόζουν (Morisson, 1997). Ένας τρόπος για να συλλέξει κανείς ενδιαφέροντα στοιχεία είναι η ανασκόπηση του περιεχομένου των σχετικών επιστημονικών άρθρων που έχουν δημοσιευτεί. Για το λόγο αυτό, παρακάτω θα

παρουσιάσουμε τα κυριότερα θέματα που εμφανίζονται στο People Management, περιοδικό του Επίσημου Ινστιτούτου Προσωπικού και Ανάπτυξης (Chartered Institute of Personnel and Development-CIPD) και επαγγελματικός οδηγός των επαγγελματιών HR στο Ηνωμένο Βασίλειο.

Στο παραπάνω περιοδικό, έχουν δημοσιευτεί αρκετές δεκάδες άρθρων σχετικά με το ψυχολογικό συμβόλαιο και όλα, το καθένα με διαφορετικό τρόπο, εξετάζει πώς διαφορετικοί τύποι αλλαγών επηρεάζουν το ψυχολογικό συμβόλαιο.

- Το πρώτο θέμα που παρουσιάζεται σε αυτά τα άρθρα είναι η αλλαγή από το «παλιό» στο «νέο» ψυχολογικό συμβόλαιο.

- Ένα δεύτερο θέμα είναι το αντίκτυπο των μεγάλης κλίμακας οργανωτικών αλλαγών, όπως είναι η συρρίκνωση, στο ψυχολογικό συμβόλαιο.

- Ένα τρίτο θέμα αφορά στις αλλαγές της κυβερνητικής πολιτικής και πώς αυτές μπορούν να επηρεάσουν το ψυχολογικό συμβόλαιο.

Το κοινό σημείο όλων αυτών των άρθρων είναι η έλλειψη των απαιτούμενων γνώσεων για την ορθή χρήση ενός «εργαλείου διαχείρισης» εργαζομένων. Με λίγα λόγια, το θέμα του ψυχολογικού συμβολαίου εφαρμόζεται στην πράξη με σκοπό να βοηθήσει τους επαγγελματίες να κατανοήσουν πώς οι εσωτερικές και εξωτερικές αλλαγές οικονομικού τύπου, αλλά και άλλων ειδών αλλαγές, μπορούν να επηρεάσουν τους εργαζομένους μέσω της αλλαγής του ψυχολογικού συμβολαίου (Atkinson, 2003).

Σύμφωνα με προηγούμενες μελέτες, το ψυχολογικό συμβόλαιο χρησιμοποιείται με έναν σχετικά γενικό τρόπο για να βοηθήσει τους επαγγελματίες να αποκτήσουν μία γενική αίσθηση για το πώς οι οικονομικές και οργανωτικές αλλαγές δύνανται να επιδράσουν στο ψυχολογικό συμβόλαιο, και συνεπώς στη στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων.

1.6. ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ

Το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου αναφέρεται κυρίως στις αντιλήψεις των εργαζομένων για το έργο που έχουν υποσχεθεί να προσφέρουν στον εργοδότη τους και παράλληλα στις πεποιθήσεις τους για το αντάλλαγμα που ο εργοδότης τους έχει υποσχεθεί να τους προσφέρει. Το έργο-προσφορά του εργαζομένου περιλαμβάνει την επαρκή του προσπάθεια, τις δεξιότητες και τις γνώσεις του, το ενδιαφέρον του για ποιοτική εργασία και τέλος την ευελιξία του. Η οργάνωση, σε αντάλλαγμα, παρέχει δυνατότητες προαγωγής και εκπαίδευσης, ικανοποιητικές αποδοχές, σεβασμό και ανατροφοδότηση (feedback). Το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου ορίζεται επίσης ως οι προσδοκίες του εργαζομένου για όσα αισθάνεται ότι του οφείλει η οργάνωση σε αντάλλαγμα για όσα προσφέρει (Rousseau, 1990), ως αυτά που ο εργαζόμενος προσδοκά να προσφέρει και να συνεισφέρει και ως αυτά που ο εργαζόμενος προσδοκά να λάβει από την οργάνωση ως αντάλλαγμα, με λίγα λόγια τη δικαιοδοσία του (Parks, Kidder & Gallagher, 1998). Είναι σημαντικό να σημειώσουμε, εδώ, ότι το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου δεν περιλαμβάνει τόσο αυτά που οι εργαζόμενοι προσφέρουν και λαμβάνουν στην πραγματικότητα από τον εργοδότη τους, όσο περιλαμβάνει τις άρρητες και ρητές υποσχέσεις που συνοδεύουν αυτήν την ανταλλαγή (Herriot, 1995).

Σύμφωνα με τους παραπάνω ορισμούς, το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου αποτελείται από τουλάχιστον δύο διαφορετικούς τύπους πληροφοριών.

Πρώτον, αποτελείται από την πληροφορία για το **τι** ανταλλάσσεται, δηλαδή για το ποιους πόρους η κάθε μεριά (εργαζόμενος-εργοδότης) είναι διατεθειμένη να ανταλλάξει. Με λίγα λόγια, ποια συγκεκριμένα πράγματα υπόσχεται η μία μεριά του ψυχολογικού συμβολαίου να προσφέρει στην άλλη και τι έχει η κάθε μία να προσφέρει.

Δεύτερον, αποτελείται από την πληροφορία για το **πώς**, τη βάση, δηλαδή, πάνω στην οποία θα συμβούν αυτές οι ανταλλαγές. Αυτό, ίσως εμπλέκει πιο πολύ το πολύπλοκο ζήτημα για το πώς ακριβώς θα συμβεί αυτή η ανταλλαγή: ποιοι είναι οι σύνδεσμοι

ανάμεσα σε αυτά που προσφέρει ο εργαζόμενος και ανάμεσα σε αυτά που προσφέρει η οργάνωση.

Ένα κεντρικό σημείο του ορισμού είναι η αμοιβαιότητα, η ιδέα ότι ο εργαζόμενος συνεισφέρει στην οργάνωση σε αντάλλαγμα για αυτά που λαμβάνει από αυτήν. Αυτό σημαίνει ότι οι όροι στο ψυχολογικό συμβόλαιο του εργαζομένου, τόσο όσα υποσχέθηκαν, όσο και όσα πιστεύουν ότι θα λάβουν ως αντάλλαγμα, πρέπει να συνδυάζονται με αμοιβαίο τρόπο (Conway, 2003). Με λίγα λόγια, σύμφωνα με τους παραπάνω ορισμούς, η συνεισφορά του εργαζομένου αποτελεί μέρος του περιεχομένου του ψυχολογικού συμβολαίου, εάν και μόνο εάν, ο εργαζόμενος θεωρεί ότι η οποιαδήποτε συνεισφορά του υποχρεώνει την οργάνωση να «επιστρέψει» σε αυτόν σύμφωνα με τις υποσχέσεις που έχουν γίνει (Briner, 2003).

Παρομοίως, τα οργανωτικά κίνητρα και οι επιβραβεύσεις αποτελούν μέρος του περιεχομένου του ψυχολογικού συμβολαίου, εάν και μόνο εάν, δίνονται ως αντάλλαγμα για την συνεισφορά του εργαζομένου στον οργανισμό.

Ένας βασικός περιορισμός στη μέτρηση του περιεχομένου του ψυχολογικού συμβολαίου είναι ότι οι συνεισφορές και τα κίνητρα εκτιμώνται ως ανεξάρτητες οντότητες και δε λαμβάνεται υπόψη εάν ή πώς κάτι προσφέρεται ως αντάλλαγμα για κάτι άλλο (Robinson, 1996). Για παράδειγμα, είναι σαν κάποιος να ρωτά απλά έναν εργαζόμενο τι κίνητρα θεωρεί ότι μπορεί να του προσφέρει η οργάνωση, χωρίς όμως να τον ρωτά εάν πιστεύει ότι αυτά τα κίνητρα του προσφέρονται ως αντάλλαγμα για αυτά που ο ίδιος προσφέρει στην οργάνωση.

Η έρευνα στο περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου είναι μάλλον το δεύτερο πιο δύσκολο θέμα προς έρευνα μετά από την παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου. Παρακάτω, θα διερευνήσουμε και θα αξιολογήσουμε τις κυριότερες μελέτες και τον τρόπο με τον οποίο η καθεμία μελετά το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου. Οι ερευνητές έχουν περιορίσει τις εργασίες τους για το περιεχόμενο σε ένα πιο συγκεκριμένο υποσύνολο των υποσχέσεων που οι εργαζόμενοι εκτιμούν ως πιο σημαντικές (Conway, 2003).

Η Rousseau (1989) προσπάθησε να αναλύσει το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου ρωτώντας μάνατζερ σχετικά με τις υποσχέσεις και τις δεσμεύσεις που ανέμεναν από νεοπροσλαμβανομένους υπαλλήλους κατά την πρόσληψη τους, καθώς και τις υποσχέσεις και τις δεσμεύσεις που θέτονταν κατά την πρόσληψη από τους ίδιους. Οι υποσχέσεις που δίνονταν από τους εργαζόμενους κατά την πρόσληψη τους περιελάμβαναν τις υπερωρίες εργασίας, την εμπιστοσύνη, τη θέληση για ανάληψη καθηκόντων που δεν απαιτούσε η θέση, την έγκαιρη προειδοποίηση σε περίπτωση εγκατάλειψης της εργασίας, την προθυμία για απόσπαση-μετακίνηση σε άλλη χώρα ή πόλη, την άρνηση υποστήριξης των ανταγωνιστών του εργοδότη, την προστασία της ιδιωτικής πληροφορίας και την παραμονή στην ίδια οργάνωση για τουλάχιστον δύο χρόνια. Παράλληλα, οι υποσχέσεις που δίνονταν από τους μάνατζερ προς τους νεοπροσλαμβανομένους περιελάμβαναν τη δυνατότητα προαγωγής, τις υψηλές αποδοχές, τον μισθό που ανταποκρίνεται στο μέγεθος της απόδοσης, την εκπαίδευση, τη μακρόχρονη αίσθηση ασφάλειας, την εξέλιξη της καριέρας και την υποστήριξη σε προσωπικά προβλήματα (Hui, Lee, 2004).

Σε μία άλλη έρευνα των Guzzo, Noonan και Elron (1994) σε εκπατριζόμενους μάνατζερ, χρησιμοποιήθηκαν 43 items που βασίζονταν στις πρακτικές του τμήματος ανθρωπίνων πόρων της εταιρίας, προκειμένου να καλυφθεί όλο το εύρος των τριών βασικών θεμάτων: *των οικονομικών κινήτρων, της γενικότερης υποστήριξης και της υποστήριξης με προσανατολισμό προς την οικογένεια του εργαζόμενου*. Αυτή η μέτρηση του περιεχομένου δεν ρωτούσε τους εργαζομένους σχετικά με τις υποσχέσεις που δίνονταν από την οργάνωση, αλλά σχετικά με το τι αισθάνονταν ότι η οργάνωση οφείλει να τους παρέχει. Το τι οφείλει να κάνει μία οργάνωση έχει μία ευρύτερη έννοια από το τι έχει υποσχεθεί να κάνει και περιλαμβάνει θέματα, όπως για παράδειγμα, το πώς πρέπει να συμπεριφέρεται ηθικά μία οργάνωση. Όπως σημείωσε και ο Arnold (1996), η χρήση του όρου «οφείλει», δεν είναι συνεπής με την υποσχετική φύση των περισσότερων θεωριών για το ψυχολογικό συμβόλαιο.

Τα items που περιλαμβάνονται στην έρευνα των Rousseau και Guzzo (1994) μπορεί να φαίνονται εξατομικευμένα, καθώς σχεδιάστηκαν για να ανταποκρίνονται στις συγκεκριμένες απαιτήσεις της έρευνας περιεχομένου του ψυχολογικού συμβολαίου. Για παράδειγμα, μία από τις ερωτήσεις που τέθηκε στους εργαζομένους ήταν αν

προσδοκούσαν από τον εργοδότη τους να τους προσφέρει εκμάθηση ξένης γλώσσας για την οικογένεια τους. Είναι εύλογο ότι κανένας δεν θα προσδοκούσε κάτι τέτοιο, αλλά αυτό το συγκεκριμένο item αποκτά νόημα αν το τοποθετήσουμε στο πλαίσιο της συγκεκριμένης έρευνας για τους εκπατριζόμενους μανάτζερ.

Πίνακας 3- Αξιολόγηση του περιεχομένου του ψυχολογικού συμβολαίου

Έρευνα των Rousseau & Guzzo (1994) για εκπατριζόμενους μανάτζερ	
Υποχρεώσεις εργοδότη	Υποχρεώσεις εργαζόμενου
Προαγωγή	Περισσότερες ώρες εργασίας
Επιδόματα-Bonus	Αφοσίωση
Εκπαίδευση, μισθός που ανταποκρίνεται στο μέγεθος της απόδοσης	Θέληση για περισσότερη, μη απαιτούμενη εργασία
Εκπαίδευση για την οικογένεια, π.χ. εκμάθηση ξένης γλώσσας στην οικογένεια	Έγκαιρη προειδοποίηση σε περίπτωση παραίτησης
Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός για την ασφάλεια των εργαζομένων	Θετική διάθεση να δεχτεί μετάθεση σε άλλη χώρα
Παροχή ευκαιριών για ανάπτυξη καριέρας και εξέλιξη	Άρνηση να εργαστεί σε ανταγωνιστή εργοδότη
Υποστήριξη σε προσωπικά προβλήματα του εργαζομένου	Παραμονή στην εταιρία για τουλάχιστον δύο χρόνια
Παροχή σταθερής εργασίας	Προστασία της ιδιωτικής-εταιρικής πληροφορίας

Οι Herriot, Manning και Kidd (1997) διερεύνησαν την οπτική τόσο του εργαζόμενου, όσο και του εργοδότη (ρωτώντας τους μάνατζερ σχετικά με την οπτική της οργάνωσης) χρησιμοποιώντας την τεχνική του υποθετικού περιστατικού, θέτοντας, δηλαδή, ερωτήματα σχετικά με περιπτώσεις όπου η οργάνωση και ο εργαζόμενος είτε έχουν ξεπεράσει τις προσδοκίες τους είτε έχουν φανεί κατώτεροι αυτών. Η έρευνα αυτή επιβεβαίωσε ότι για να ξεπεραστεί ή το αντίθετο μία προσδοκία, πρέπει να υπάρχει μία υπολανθάνουσα υπόσχεση η οποία και αποτελεί συστατικό του περιεχομένου του ψυχολογικού συμβολαίου.

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από αυτή την τεχνική συστάθηκαν σε θεματικές ενότητες. Μερικά παραδείγματα είναι: 4,2% των εργαζομένων ανέμεναν ότι η οργάνωση θα τους παρείχε αναγνώριση για την συνεισφορά τους, σε σύγκριση με ένα 10,8% των μάνατζερ που απάντησαν από την οπτική της οργάνωσης. Από την οπτική του εργαζόμενου, οι αναμενόμενες υποχρεώσεις που αναφέρθηκαν πιο συχνά από μέρους της οργάνωσης ήταν η παροχή ενός ασφαλούς και ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος, η δημιουργία αισθήματος ασφάλειας, τα ίσα επίπεδα αποδοχών και η τυπική δικαιοσύνη ως αντάλλαγμα στους εργαζομένους που εργάζονται σύμφωνα με το συμφωνηθέν ωράριο, που προσπαθούν σκληρά και που είναι ειλικρινείς. Από την οπτική της οργάνωσης, οι υποχρεώσεις που αναμένονταν από τους εργαζόμενους που αναφέρθηκαν συχνότερα ήταν να εργάζονται αποδοτικά, από ποσοτικής και από ποιοτικής πλευράς, να είναι ειλικρινείς και ως αντάλλαγμα να τυγχάνουν αναγνώρισης, πλεονεκτημάτων και δικαιοσύνης. Οι Herriot, Manning και Kidd (1997) συμπέραναν ότι οι οπτικές των εργαζομένων και των οργανώσεων διαφέρουν ειδικότερα στο θέμα των υποχρεώσεων της οργάνωσης προς τους εργαζομένους. Οι εργαζόμενοι τείνουν να δίνουν περισσότερη έμφαση σε πιο βασικά εργασιακά θέματα, όπως είναι ο μισθός και η δικαιοσύνη, ενώ οι οργανώσεις ενδιαφέρονται περισσότερο για θέματα που αφορούν τις εργασιακές σχέσεις, όπως είναι η αναγνώριση και τα ανθρώπινα δικαιώματα.

Όπως και στην περίπτωση της έρευνας των Guzzo και των συνεργατών του (1994), έτσι και στην προσέγγιση των Herriot, Manning και Kidd (1997), δεν ήταν ξεκάθαρο εάν η αξιολόγηση του περιεχομένου του ψυχολογικού συμβολαίου ήταν συνεπής με την θεωρία για το ψυχολογικό συμβόλαιο και εάν το αξιολογούσε στην

πραγματικότητα. Πρώτον, η έρευνα έδωσε έμφαση κυρίως στις εκλαμβανόμενες αποκλίσεις από τις προσδοκίες. Όπως πίστευαν και οι Robinson και Rousseau (1994), οι προσδοκίες είναι μία πιο γενική μορφή πεποιθήσεων και όχι υποχρεώσεων ή υποσχέσεων και δεν αποτελούν αναγκαστικά μέρος του ψυχολογικού συμβολαίου. Δεύτερον, καθώς η έρευνα ρωτούσε για περιπτώσεις όπου οι οργανώσεις είτε ξεπερνούσαν είτε υστερούσαν των προσδοκιών τους, μπορούμε να θεωρήσουμε ότι τα δεδομένα μας δίνουν πληροφορίες περισσότερο για το περιεχόμενο των παραβιάσεων και των προσδοκιών που είχαν ξεπεραστεί, παρά για το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου καθεαυτό.

Η έρευνα των Guest και Conway (1998) σε 1000 εργαζόμενους στο Ηνωμένο Βασίλειο, μπορεί να μην αποτελεί περιεκτική εξέταση του περιεχομένου του ψυχολογικού συμβολαίου, ωστόσο, αποκαλύπτει τι ακριβώς συμβαίνει με τις υποσχέσεις. Για τους εργαζόμενους, ήταν πολύ πιο εύκολο να δηλώσουν ότι η οργάνωση είχε δώσει υποσχέσεις για τυπικά θέματα που περιέχονται στο ψυχολογικό συμβόλαιο. Όντως, το 82% πίστευε ότι η οργάνωση είχε υποσχεθεί τη διασφάλιση της δίκαιης μεταχείρισης από τους μάντζερ και τους προϊσταμένους, το 76% αναφέρθηκε σε υποσχέσεις για ασφαλή εργασία και τέλος, το 72% έκανε λόγο για υποσχέσεις για δίκαιες αποδοχές σύμφωνα με την απόδοση στην εργασία. Επίσης, ένα 60% των εργαζομένων πίστευε ότι η οργάνωση έχει δώσει υποσχέσεις για δυνατότητα εξέλιξης καριέρας, ένα ποσοστό 55% υποσχέσεις για ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας και μόνο ένα 36% θεωρούσε ότι η οργάνωση έχει υποσχεθεί να τους βοηθά σε προβλήματα που αντιμετωπίζουν εκτός εργασίας.

Καθεμία από τις παραπάνω έρευνες μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη στην διερεύνηση του περιεχομένου του ψυχολογικού συμβολαίου, όμως η καθεμία κρύβει μεθοδολογικούς περιορισμούς που δημιουργούν αμφιβολίες για το αν αυτό που τίθεται υπό αξιολόγηση είναι όντως το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου, όπως περιγράφηκε στην θεωρία. Μία γενική αδυναμία όλων αυτών των ερευνών είναι ότι αποτυγχάνουν να εκτιμήσουν το θέμα της ανταλλαγής των υποσχέσεων, δηλαδή δεν καταφέρνουν να αξιολογήσουν ρητά τι ακριβώς προσφέρουν οι εργαζόμενοι ως αντάλλαγμα για αυτά που απολαμβάνουν από τον εργοδότη τους. Οι περισσότερες από τις έρευνες δείχνουν ότι η ανταλλαγή καθορίζεται από τις εκτιμώμενες

υποσχέσεις (Herriot, Manning & Kidd, 1997) και άλλες δείχνουν ότι η ανταλλαγή εξάγεται από στατιστικές τεχνικές (Rousseau, 1990). Εντούτοις, μόνο τα items του ψυχολογικού συμβολαίου που φαίνεται να αποτελούν μέρος της ανταλλαγής, μπορούν να θεωρηθούν ως μέρος του ψυχολογικού συμβολαίου.

Οι Rousseau και Tijoriwala (1998) έδωσαν το παράδειγμα δύο εργαζομένων που αμείβονται με 60.000€ ετησίως. Αυτοί οι δύο δεν έχουν το ίδιο ψυχολογικό συμβόλαιο εάν ο ένας πληρώνεται με αυτό το ποσό βάσει των χρόνων εργασίας του, ενώ ο άλλος πληρώνεται με αυτό το ποσό βάσει των συγκεκριμένων στόχων που αναμένεται να πετύχει. Σε αυτήν την περίπτωση, η έρευνα δεν παρέχει πληροφορίες για την φύση της ανταλλαγής.

Οι Millward και Hopkin's (1998) δημοσίευσαν μία έρευνα η οποία κατά κάποιο τρόπο μετρούσε την ανταλλαγή με βάση τους όρους του ψυχολογικού συμβολαίου. Οι κλίμακες του ψυχολογικού συμβολαίου (Psychological Contract Scales-PCS) χρησιμοποιήθηκαν πρόσφατα σε μία επαναληπτική μελέτη των Raja, Johns και Ntalianis (2004). Τα items του ερωτηματολογίου που καλύπτουν το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου προκύπτουν από την βιβλιογραφία, μερικά από τα οποία δηλώνουν ρητά την ανταλλαγή μέσω οργανωτικών κινήτρων, βασίζονται στις συνεισφορές των εργαζομένων. Μερικά παραδείγματα είναι: « εάν δουλέψω σκληρά, θα μου δοθεί μία λογική ευκαιρία για προαγωγή», «έχω τα κίνητρα να συνεισφέρω 100% στην εταιρία μου, ως αντάλλαγμα για μελλοντικά οφέλη στην εργασία μου». Οι κλίμακες του ψυχολογικού συμβολαίου αποτελούν μία πρώτη προσπάθεια σύλληψης της ανταλλαγής μεταξύ αυτών που παρέχει η οργάνωση και αυτών που προσφέρει ο εργαζόμενος, αν και η πλειοψηφία των items που χρησιμοποιήθηκαν για την μέτρηση δεν καλύπτουν το θέμα της ανταλλαγής και η ανταλλαγή που αναφέρεται σε αυτά τα items είναι μάλλον ευρεία και ασαφής. Ακόμη, οι PCS δεν μετρούν άμεσα τις πεποιθήσεις για τις υποσχέσεις που περιλαμβάνει το ψυχολογικό συμβόλαιο, αλλά περισσότερο μετρούν τις πεποιθήσεις για την εργασιακή σχέση γενικότερα.

1.7. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΒΙΑΣΗΣ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ

Η παραβίαση αποτελεί μάλλον το πιο σημαντικό σημείο της θεωρίας του ψυχολογικού συμβολαίου, καθώς είναι ο βασικότερος τρόπος κατανόησης για το πώς το ψυχολογικό συμβολαίο επηρεάζει τα συναισθήματα, τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Αν και μέσω της μελέτης μας, δεν επιχειρούμε να διερευνήσουμε την παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου, ωστόσο είναι σημαντικό να εξηγήσουμε τα βασικά στοιχεία του θέματος αυτού. Η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου φαίνεται ότι συμβαίνει αρκετά συχνά στο χώρο της εργασίας, κυρίως λόγω των πολλών παραγόντων που είναι σε θέση να επηρεάσουν τις εργασιακές σχέσεις (Tekleab, 2003).

Η ιδέα της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου αποτελεί μεταφορά που προέρχεται από τα νομικά συμβόλαια, στα οποία η παραβίαση θεωρείται λιγότερο τέλεια συμπεριφορά της μίας από τις δύο πλευρές όσον αφορά τους όρους του συμβολαίου (Cheshire, Filfoot & Furnston, 1989). Η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου συμβαίνει, παρόμοια, όταν το ένας μέρος της σχέσης αντιλαμβάνεται ότι το άλλο έχει αποτύχει να ολοκληρώσει τις υποχρεώσεις (ή την υποχρέωση) που έχει αναλάβει (Robinson & Rousseau, 1994). Σύμφωνα με τον ορισμό, στον αντίποδα της παραβίασης βρίσκεται η ολοκλήρωση, και έτσι οι ερευνητές του θέματος αυτού χρησιμοποιούν τον όρο ολοκλήρωση για να δείξουν το αντίθετο της έννοιας της παραβίασης. Η παραβίαση, όπως και το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου είναι υποκειμενική και βασίζεται σε μία εκλαμβανόμενη παρά σε μία πραγματική συμφωνία και εμφανίζεται σε σχέση με κάθε ρητή ή άρρητη υπόσχεση.

Οι ερευνητές χρησιμοποιούσαν τους όρους «παραβίαση» ή «αθέτηση» εναλλάξ μέχρι το 1997 που οι Morison και Robinson έκαναν έναν διαχωρισμό-κλειδί, ο οποίος είναι πλέον αποδεκτός από τους περισσότερους θεωρητικούς που ασχολούνται με το θέμα αυτό. Περιέγραψαν την αθέτηση ως μία γνωστική σύγκριση ανάμεσα σε ό, τι έχει γίνει και σε ό, τι έχει υποσχεθεί να γίνει και την παραβίαση ως τις συνακόλουθες συναισθηματικές αντιδράσεις που συνοδεύουν τις αθετήσεις. Με λίγα λόγια, οι

αθετήσεις είναι εκλαμβανόμενες ασυμφωνίες ανάμεσα σε ό, τι έχει υποσχεθεί και ό, τι έχει πραγματοποιηθεί, ενώ η παραβίαση είναι η συναισθηματική αντίδραση που εγείρεται όταν εκλαμβάνονται τέτοιες ασυμφωνίες (Rousseau, 1989).

Εντούτοις, στην πραγματικότητα έχουμε λίγα στοιχεία σχετικά με το πόσο συχνά αθετούνται τα ψυχολογικά συμβόλαια. Σε μία έρευνα όπου συμμετείχαν νεοπροσληφθέντες απόφοιτοι σχολών διοίκησης επιχειρήσεων (Robinson & Rousseau, 1994), 55% δήλωσαν ότι η οργάνωση τους είχε αθετήσει τις υποσχέσεις της σε κάποια σημεία τα δύο τελευταία χρόνια. Αυτές οι υποσχέσεις ήταν πιο πιθανόν να σχετίζονται με τις παροχές εκπαίδευσης, τα επίπεδα bonus και τις ευκαιρίες για προαγωγή. Όταν η αθέτηση του συμβολαίου εξετάστηκε με τη χρήση της μεθόδου ημερολογίου (Conway & Briner, 2002), φάνηκε ότι οι οργανώσεις αθετούσαν τις υποσχέσεις τους σε εβδομαδιαία παρά σε μηνιαία βάση, με το 69% των συμμετεχόντων να δηλώνουν τουλάχιστον μία αθετημένη υπόσχεση κατά την διάρκεια περιόδου 10 εργάσιμων ημερών που καταγράφηκαν στο ημερολόγιο.

Ακόμη, πόσο συχνά η αθέτηση που αναμένεται να συμβεί εξαρτάται από την οπτική αυτού που την εκλαμβάνεται; Στην πραγματικότητα, οι αντιλήψεις του εργαζομένου σχετικά με το πόσο συχνά η οργάνωση αθετεί τις υποσχέσεις της, διαφέρουν από τις αντιλήψεις των μάνατζερ για το πόσο συχνά η οργάνωση αθετεί τις υποσχέσεις της απέναντι στους εργαζομένους κατά την περίοδο που αυτοί διοικούν. Ο Lester και οι συνεργάτες του (2002), σύγκριναν τις αντιλήψεις των εργαζομένων και των μάνατζερ και βρήκαν ότι οι εργαζόμενοι πιστεύουν συχνότερα από ότι οι μάνατζερ ότι η οργάνωση αθετεί τις υποσχέσεις της απέναντι στους εργαζομένους σε θέματα μισθών, ευκαιριών εξέλιξης και καλών εργασιακών σχέσεων. Ωστόσο, δεν βρέθηκαν διαφορές όσον αφορά τα οφέλη, την ίδια τη φύση της εργασίας ή την υποστήριξη σε πόρους.

Αυτές οι διαφορές ανάμεσα στις αντιλήψεις των εργαζομένων και των μάνατζερ σχετικά με το ψυχολογικό συμβόλαιο, πιθανόν να οφείλονται σε παράγοντες όπως είναι η ποικιλία των πληροφοριών που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τους διάφορους δημιουργούς των ψυχολογικών συμβολαίων (π.χ. μάνατζερ, τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, προϊστάμενοι), καθώς και το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι τείνουν να θεωρούν τα κίνητρα που τους προσφέρει η οργάνωση ως λιγότερα ιδανικά

Το Ψυχολογικό Συμβόλαιο στην Ελλάδα

από ότι τα θεωρούν οι διάφοροι οργανωτικοί αντιπρόσωποι (Lester και συνεργάτες, 2002).

1.8. ΟΙ ΑΙΤΙΕΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΒΙΑΣΗΣ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ

Στη συνέχεια, θα εξετάσουμε μερικούς παράγοντες που θεωρούνται αιτίες παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου.

Η πρώτη πιθανή αιτία παραβίασης είναι οι ανεπαρκείς πρακτικές που εφαρμόζει η διοίκηση. Οι πρώτες έρευνες βρήκαν ότι οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανόν να δηλώσουν ολοκλήρωση του ψυχολογικού τους συμβολαίου όταν έχουν την πεποίθηση ότι η οργάνωση τους υιοθετεί τις κατάλληλες πρακτικές διοίκησης προσωπικού (Guest & Conway, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002). Το εύρημα αυτό υποστηρίζεται επιπλέον και από τις έρευνες για την οπτική των εργαζομένων. Ανώτερα στελέχη τμημάτων ανθρωπίνων πόρων από διαφορετικές εταιρίες έχουν περισσότερες πιθανότητες να δηλώσουν ότι η οργάνωση τους τηρεί τις υποσχέσεις της εάν η οργάνωση έχει υιοθετήσει τις πρακτικές που προαναφέρθηκαν (Guest & Conway, 2002). Το δεύτερο κύμα ερευνών υποστηρίζει ότι δεν είναι μόνο οι κατάλληλες πρακτικές διοίκησης που οδηγούν σε ολοκλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου, αλλά είναι επίσης πολύ σημαντικό το στυλ ηγεσίας που ακολουθεί ο οργανισμός να καταλήγει σε ορθά αποτελέσματα σχετικά με το τι πρακτικές εφαρμόζονται και τι πρακτικές πρέπει να εφαρμόζονται. Κάποιες έρευνες δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου όταν υπάρχει κακός συνδυασμός ανάμεσα σε αυτά που εφαρμόζει η διοίκηση και αυτά που οι εργαζόμενοι βιώνουν στην πραγματικότητα (Grant, 1999; Greene, Ackers & Black, 2001). Μία άλλη πιθανή αιτία παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου είναι όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι δεν έχουν την υποστήριξη είτε της οργάνωσης (Tekleab, Takeuchi & Taylor, 2005) είτε των προϊσταμένων τους (Sutton & Griffin, 2004). Οι Tekleab, Takeuchi και Taylor (2005) σε μία διαμήκη έρευνα τους βρήκαν ότι η εκλαμβανόμενη υποστήριξη από την οργάνωση καταλήγει σε ολοκλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου. Με άλλα λόγια, όταν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η οργάνωση είναι υποστηρικτική απέναντι τους, δείχνοντας πραγματικό ενδιαφέρον και προσφέροντας τους βοήθεια όταν την χρειάζονται, είναι πιο πιθανό να νιώθουν ότι η οργάνωση έχει ολοκληρώσει τις υποσχέσεις της. Μία

εξήγηση σε αυτό είναι ότι η οργανωτική υποστήριξη προδιαθέτει τους εργαζόμενους να παραβλέπουν τις μικρές παραβιάσεις και να συγχωρούν τις σοβαρότερες, θεωρώντας τις ως μεμονωμένες. Οι αιτιολογήσεις στο γιατί η υποστήριξη των προϊσταμένων οδηγεί τους εργαζόμενους να παραβλέπουν την παραβίαση μοιάζουν με τις αιτιολογήσεις εκείνες που συνδέουν την οργανωτική υποστήριξη με την παραβίαση. Η υποστήριξη από την οργάνωση φαίνεται να είναι ένας σημαντικός δείκτης για την αντίδραση των εργαζομένων στην παραβίαση, σε συνδυασμό και με άλλες έρευνες που δείχνουν πώς η υποστήριξη μετριάζει τις αντιδράσεις σε ενοχλητικά γεγονότα.

Οι Robinson και Morrison (2000) βρήκαν ότι οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανόν να αντιληφθούν την παραβίαση από τον τρέχοντα εργοδότη τους όταν, πρώτον έχουν βιώσει παραβίαση από προηγούμενους εργοδότες και δεύτερον όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι έχουν πολλές εναλλακτικές ευκαιρίες εργασίας. Οι εργαζόμενοι με ιστορικό παραβίασης σε προηγούμενες εργασιακές σχέσεις θα είναι και περισσότερο καχύποπτοι, και ως εκ τούτου θα παρατηρούν επισταμένως τον τωρινό εργοδότη τους για να επιβεβαιωθούν ότι ολοκληρώνει τις υποσχέσεις του. Σε κοινωνίες που οι εργαζόμενοι έχουν περιορισμένες ευκαιρίες εργασίας εξαιτίας εξωτερικών οικονομικών παραγόντων (όπως υψηλός δείκτης ανεργίας) τείνουν να είναι λιγότερο επιφυλακτικοί, καθώς είναι ανήμποροι να χειριστούν την παραβίαση λόγω της δυσκολίας αναζήτησης εναλλακτικών εργασίας. Αντιθέτως, σε συνθήκες όπου οι εργαζόμενοι έχουν εναλλακτικές εργασίας, είναι πιθανόν να ελέγχουν πιο ενεργά εάν η οργάνωση ολοκληρώνει τις υποσχέσεις της, καθώς έχουν την δυνατότητα να αναζητήσουν καλύτερες συνθήκες εργασίας εάν η οργάνωση αποτύχει να τις ολοκληρώσει. Άρα, στην περίπτωση αυτή είναι πιο πιθανό να εντοπίσουν παραβίαση υποσχέσεων.

Ο Ho (2005) υποστήριξε ότι η παραβίαση μπορεί επίσης να συμβεί όταν οι εργαζόμενοι συγκρίνουν τις δικές τους εργασιακές συμφωνίες με αυτές των άλλων εργαζομένων και συμπεραίνουν αδικία. Για παράδειγμα, εάν ένας εργαζόμενος συγκρίνει το δικό του ψυχολογικό συμβόλαιο με αυτό ενός συναδέλφου του και καταλήξει στο συμπέρασμα ότι το δικό του περιλαμβάνει λιγότερο ικανοποιητική συμφωνία, τότε υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες να θεωρήσει ότι παραβιάζεται

το δικό του ψυχολογικό συμβόλαιο. Αντιθέτως, εάν μία τέτοιου είδους σύγκριση παρακινήσει τον εργαζόμενο να θεωρήσει πιο ευνοϊκή τη δική του συμφωνία, τότε αυξάνονται οι πιθανότητες να εκλάβει το ψυχολογικό του συμβόλαιο ως ολοκληρωμένο. Άλλες έρευνες έχουν βρει ότι οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης αναφέρουν διαφορετικά επίπεδα παραβίασης ψυχολογικού συμβολαίου σε σύγκριση με τους αντίστοιχους εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης. Οι ερευνητές αποδίδουν αυτές τις διαφορές σε κοινωνικού τύπου συγκρίσεις που κάνουν μεταξύ τους οι εργαζόμενοι μερικής και πλήρους απασχόλησης (Millward & Hopkins, 1998; Conway & Briner, 2002; Gakovic & Tetrick, 2003). Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης αναφέρουν ένα περισσότερο ολοκληρωμένο ψυχολογικό συμβόλαιο σε σύγκριση με τους αντίστοιχους πλήρους απασχόλησης, καθώς εκλαμβάνονται την συνολική ανταλλαγή ανάμεσα στους ίδιους και τον εργοδότη τους ως πιο ευνοϊκή (Conway & Briner, 2004).

Συμπεραίνοντας, οι ερευνητικές προσπάθειες έχουν επισημάνει τις βασικές αιτίες παραβίασης, όμως χρειάζεται πολύ περισσότερη θεωρητική επισκόπηση για να καταλήξουμε σε καλύτερη κατανόηση των παραγόντων εκείνων που οδηγούν σε παραβίαση των ψυχολογικών συμβολαίων, καθώς και πώς οι παράγοντες αυτοί αλληλεπιδρούν.

2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

2.1. Δείγμα-Διαδικασία

Η συλλογή των δεδομένων της παρούσας έρευνας έγινε με τη βοήθεια δομημένου ερωτηματολογίου με κλειστού τύπου ερωτήσεις (βλ. Παράρτημα) κατά την περίοδο Μάιος-Ιούνιος 2009. Το ερευνητικό μας δείγμα ήταν 112 εργαζόμενοι σε διαφορετικού τύπου ελληνικούς οργανισμούς (με απώτερο σκοπό να αποφευχθεί η μονομέρεια στις απαντήσεις των ερωτηθέντων). Η αντιπροσώπευση των δύο φύλων ήταν σχεδόν ίση (άνδρες-48,2% και γυναίκες-51,8%). Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμπλήρωσε τα ερωτηματολόγια κατά τη διάρκεια της εργασίας, δηλαδή μέσα στα πλαίσια του καθημερινού ωραρίου. Τα ερωτηματολόγια ήταν ανώνυμα και οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για την εμπιστευτικότητα των απαντήσεών τους.

2.2. Το ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο που χορηγήθηκε αποτελούνταν από τέσσερις βασικές θεματικές ενότητες:

Η **πρώτη** ενότητα αποτελούσε κάποιας μορφής εισαγωγή, με σκοπό να πληροφορήσει τους συμμετέχοντες τόσο για την έρευνα όσο και για το ίδιο το θέμα του ψυχολογικού συμβολαίου, καθώς αποτελεί μία σχετικά νέα και πολύπλοκη έννοια της οργανωτικής θεωρίας. Ακόμη, στην πρώτη ενότητα δίνονταν διευκρινήσεις για τον τρόπο απάντησης των ερωτήσεων και τη γενικότερη διαδικασία συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου.

Η **δεύτερη** ενότητα περιλάμβανε επτά ερωτήσεις κλειστού τύπου που αφορούσαν στα προσωπικά στοιχεία των συμμετεχόντων, τα οποία ήταν το φύλο, η ηλικία, το μέγεθος της οργάνωσης στην οποία εργάζονταν, η ιεραρχική θέση μέσα στην οργάνωση (υπάλληλος, προϊστάμενος, διευθυντής), η κατηγορία προσωπικού στην οποία ανήκαν (εποχιακός ή συμβασιούχος, μόνιμος, μόνιμος με ποσοστό επί των

κερδών της επιχείρησης), η κλίμακα μηνιαίων αποδοχών και τα χρόνια προϋπηρεσίας στην τωρινή εργασία τη δεδομένη στιγμή.

Στην **τρίτη** ενότητα, οι συμμετέχοντες καλούνταν να απαντήσουν με τη χρήση επταβάθμιας κλίμακας τύπου Likert όπου 1=Καθόλου / Διαφωνώ απόλυτα και 7=Απόλυτα / Συμφωνώ απόλυτα σε 43 ερωτήσεις που αφορούσαν στο περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου. Η ενότητα αυτή, στην ουσία, χωρίζονταν σε τρεις επιμέρους υποενότητες :

A) προσδοκίες των εργαζομένων από τον εργοδότη τους (ερωτήσεις 8-17)

B) πεποιθήσεις των εργαζομένων σχετικά με τις υποχρεώσεις της εταιρίας προς αυτούς (ερωτήσεις 18-33) και

Γ) πεποιθήσεις των εργαζομένων σχετικά με τις προσδοκίες του εργοδότη από τους ίδιους (ερωτήσεις 34-50).

Η **τέταρτη** και τελευταία ενότητα περιλάμβανε 2 ερωτήσεις (ερωτήσεις 51 & 52) που αφορούσαν στην επαγγελματική ικανοποίηση των ερωτηθέντων και αναφέρονταν τόσο στη συνολική εργασιακή εμπειρία, όσο και στην τωρινή, για τη δεδομένη στιγμή της έρευνας, εργασιακή κατάσταση.

Για τη στατιστική ανάλυση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 15.

2.3. Στατιστική επεξεργασία των ερευνητικών δεδομένων

Σε ένα αρχικό περιγραφικό στάδιο, επιχειρήσαμε να διερευνήσουμε σε ποιο βαθμό συμφωνούν ή διαφωνούν οι συμμετέχοντες με τις ερωτήσεις που απάντησαν στο δοθέν ερωτηματολόγιο. Έτσι, στο Παράρτημα 2 (Κατανομές ποσοστών ανά μεταβλητή) μπορεί κανείς να ενημερωθεί για τα ποσοστά των απαντήσεων ανά ερώτηση για το σύνολο του ερευνητικού δείγματος.

Σε ένα επόμενο διερευνητικό επίπεδο, προσπαθήσαμε να συνοψίσουμε τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, να ελέγξουμε, κατά κάποιον τρόπο, τη δομή των αντιλήψεων τους σχετικά με το θέμα του ψυχολογικού συμβολαίου και ειδικότερα του περιεχομένου του. Για το λόγο αυτό, στις ερωτήσεις που απαρτίζουν κάθε θεματική ενότητα (βλ. 2.2. Το ερωτηματολόγιο & Παράρτημα 1-Ερωτηματολόγιο), εφαρμόσαμε παραγοντική ανάλυση, από την οποία προέκυψαν ομαδοποιήσεις των ερωτήσεων βάση της συνάφειας μεταξύ τους και τις οποίες ονομάζουμε *παράγοντες*.

Ακόμη, για να εκτιμήσουμε σε ποιο βαθμό είναι αξιόπιστη η νοηματική οντότητα του κάθε παράγοντα, υπολογίσαμε το δείκτη εσωτερικής αξιοπιστίας (α του Cronbach).

Με λίγα λόγια, για την αξιοποίηση των ερωτηματολογίων έγινε:

- έλεγχος της δομής του εργαλείου
- εκτίμηση της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου
- δημιουργία σύνθετων μεταβλητών με βάση τη δομή
- περιγραφική στατιστική και στατιστική συμπερασματολογία στις νέες σύνθετες μεταβλητές

Η διερεύνηση της δομής του ερωτηματολογίου (Factor analysis) έγινε με τη χρήση της μεθόδου Principal Components Analysis με περιστροφή Varimax (Varimax rotation method), ώστε να εντοπιστούν οι παράγοντες που συνθέτουν το ερωτηματολόγιο.

Η αξιοπιστία εκτιμήθηκε με τον υπολογισμό του δείκτη εσωτερικής αξιοπιστίας (α του Cronbach) των ερωτήσεων σε κάθε παράγοντα.

Η ανάλυση των νέων σύνθετων μεταβλητών περιλαμβάνει:

- ✓ Υπολογισμό μέσων τιμών σε όλες τις περιπτώσεις των μεταβλητών και παρουσίαση ανά ομάδα / υπολογιζόμενη παράμετρο.
- ✓ Έλεγχο συντελεστή συσχέτισης για τις νέες μεταβλητές ώστε να αποτυπωθούν οι μεταξύ τους σχέσεις.
- ✓ Έλεγχο εξάρτησης των σύνθετων μεταβλητών με χαρακτηριστικά του δείγματος όπως: φύλο, ηλικία, μέγεθος εταιρίας, θέση, κατηγορία προσωπικού, αμοιβή (μηνιαίες αποδοχές), χρονικό διάστημα απασχόλησης.

Για τους παραπάνω ελέγχους εφαρμόσαμε:

- ✓ T- test στην περίπτωση του ελέγχου μέσων τιμών για τους υποπληθυσμούς ως προς το φύλο.
- ✓ Πίνακα συσχέτισης και υπολογισμό pearson R για τον έλεγχο εξάρτησης με την ηλικία.
- ✓ Ανάλυση διασποράς ανά παράμετρο με σκοπό την αναζήτηση διαφορετικών συμπεριφορών για τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά.

Επιλεγμένο επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,005$

Στο σημείο αυτό, κρίνεται σκόπιμο, πριν παρουσιάσουμε αναλυτικά τα στατιστικά αποτελέσματα που προέκυψαν, να δούμε τους παράγοντες που εξαγάγαμε από την στατιστική επεξεργασία των δεδομένων μας.

Έτσι, σχετικά με τις **προσδοκίες των εργαζομένων από τον εργοδότη**, η παραγοντική ανάλυση εξήγαγε δύο παράγοντες:

1. Ο **1^{ος} παράγοντας** εκφράζει τις γενικές προσδοκίες
2. Ο **2^{ος} παράγοντας** εκφράζει την επαγγελματική ασφάλεια

Σχετικά με τις **πεποιθήσεις για τις υποχρεώσεις της εταιρίας προς κάθε εργαζόμενο**, η παραγοντική ανάλυση εξήγαγε τέσσερις παράγοντες:

1. Ο **1^{ος} παράγοντας** εκφράζει τη δυνατότητα πρωτοβουλίας, συμμετοχής και αναγνώρισης του ατόμου
2. Ο **2^{ος} παράγοντας** εκφράζει τη δυνατότητα σχέσης απόδοσης-εξέλιξης
3. Ο **3^{ος} παράγοντας** εκφράζει το ενδιαφέρον-προστασία του εργαζομένου
4. Ο **4^{ος} παράγοντας** εκφράζει την παροχή ασφάλειας και αποδοχών

Σχετικά με τις **πεποιθήσεις για τις προσδοκίες της εταιρίας από κάθε εργαζόμενο**, η παραγοντική ανάλυση εξήγαγε πέντε παράγοντες:

1. Ο **1^{ος} παράγοντας** εκφράζει την υπευθυνότητα-αποδοχή οράματος-ευελιξία
2. Ο **2^{ος} παράγοντας** εκφράζει την αξιοπρέπεια
3. Ο **3^{ος} παράγοντας** εκφράζει την συνεργασία-αφοσίωση
4. Ο **4^{ος} παράγοντας** εκφράζει την διάθεση για παραμονή μεγάλου διαστήματος
5. Ο **5^{ος} παράγοντας** εκφράζει την συνέπεια-απόδοση

2.3.1. Διερεύνηση της δομής του ερωτηματολογίου

Από την εφαρμογή ανάλυσης παραγόντων προέκυψαν τα ακόλουθα:

ΟΜΑΔΑ Α

Το μέγεθος του δείγματος που χρησιμοποιήθηκε για την παραγοντική ανάλυση ήταν επαρκές (KMO measure of sampling adequacy= 0,862 και Barlett's test of sphericity $p=0,000$).

Από το γράφημα scree plot, αλλά και από τον έλεγχο των ιδιοτιμών των διαμορφωμένων παραγόντων, προκειμένου αυτές να είναι μεγαλύτερες του 1,0, προκύπτουν δύο παράγοντες οι οποίοι πιθανόν να συνιστούν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του ερωτηματολογίου.

Το σύνολο των δύο αυτών παραγόντων ερμηνεύουν περίπου το 65,34% της συνολικής διασποράς για το ερωτηματολόγιο.

Οι μεταβλητές του ερωτηματολογίου ανά παράγοντα είναι:

Πίνακας 4- Αντιστοίχιση παραγόντων και μεταβλητών ομάδας Α

παράγοντας	ερωτήσεις
1	α16,α10,α11,α15,α12,α17,α14,α13
2	α9,α8

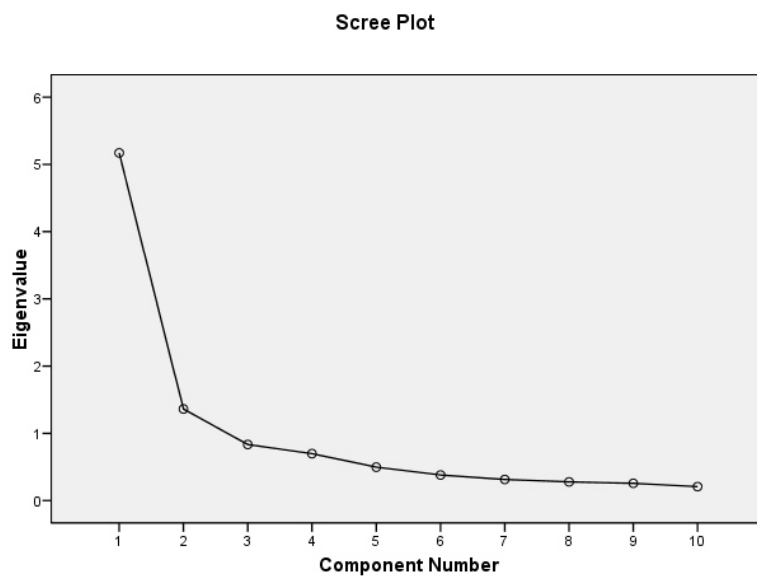
- Ο 1^{ος} παράγοντας ταυτίζεται σε μεγάλο βαθμό με την ομάδα ερωτήσεων του ερωτηματολογίου καθώς περιέχει 8 από τις 10 ερωτήσεις.
- Ο 2^{ος} παράγοντας δημιουργείται από 2 ερωτήσεις της ομάδας.

Ακολουθούν πίνακες αθροιστικού ποσοστού διασποράς και φορτίσεις ανά παράγοντα.

Πίνακας 5- Ποσοστό και αθροιστικό ποσοστό ερμηνευμένης διασποράς

ΑΞΙΟΝΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
1	4,498	44,980	44,980
2	2,036	20,362	65,342

Γράφημα1- Ιδιοδιανύσματα ανά παράγοντα Α ομάδας



Πίνακας 6- Φορτίσεις ανά παράγοντα Α ομάδας

	ΑΞΟΝΕΣ	
	1	2
α. 15. Με εκτιμά για αυτό που κάνω και για αυτό που είμαι.	,872	
α. 17. Με αντιλαμβάνεται ως άνθρωπο και όχι μόνο ως μέλος του οργανισμού.	,856	
α. 16. Αξιολογεί την συνολική προσωπική μου προσπάθεια και όχι μόνο το τελικό αποτέλεσμα.	,825	
α. 14. Μου επιτρέπει να είμαι ο εαυτός μου.	,766	
α. 11. Κάνει προσπάθειες για να συνεχίσει να με απασχολεί στην επιχείρηση.	,692	
α. 10. Μου προσφέρει ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη.	,681	
α. 12. Διαπραγματεύεται γραπτώς τα θέματα που αφορούν στη δουλειά μου.	,671	
α. 13. Περιγράφει ρητά τις εργασιακές μου υποχρεώσεις και καθήκοντα.	,523	
α. 9. Με απασχολεί για μεγάλο χρονικό διάστημα.		,894
α. 8. Μου προσφέρει επαγγελματική ασφάλεια.		,826

Κατά συνέπεια προτείνεται η διατήρηση και των δύο νέων παραγόντων αντί των αναλυτικών ερωτήσεων της ομάδας.

Προτείνεται, κατ επέκταση, η δημιουργία δύο νέων σύνθετων μεταβλητών, κάθε μια εκ των οποίων θα είναι η μέση τιμή των μεταβλητών που συνθέτουν κάθε παράγοντα, καθώς οι φορτίσεις των επιμέρους μεταβλητών για κάθε παράγοντα είναι θετικές και άρα δεν απαιτείται καμία αντιστροφή.

ΟΜΑΔΑ Β

Το μέγεθος του δείγματος που χρησιμοποιήθηκε για την παραγοντική ανάλυση ήταν επαρκές (KMO measure of sampling adequacy= 0,833 και Barlett's test of sphericity $p=0,000$).

Από το γράφημα scree plot, αλλά και από τον έλεγχο των ιδιοτιμών των διαμορφωμένων παραγόντων, προκειμένου αυτές να είναι μεγαλύτερες του 1,0 προκύπτουν τέσσερις παράγοντες οι οποίοι πιθανόν να συνιστούν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του ερωτηματολογίου.

Το σύνολο των τεσσάρων αυτών παραγόντων ερμηνεύουν περίπου το 69,32% της συνολικής διασποράς για το ερωτηματολόγιο.

Οι μεταβλητές του ερωτηματολογίου ανά παράγοντα είναι:

Πίνακας 7- Αντιστοίχιση παραγόντων και μεταβλητών ομάδας Β

παράγοντας	ερωτήσεις
1	β26,β29,β19,β27,β31,β28,β30,β25
2	β22,β21,β24,β22
3	β33,β22
4	β20,β18

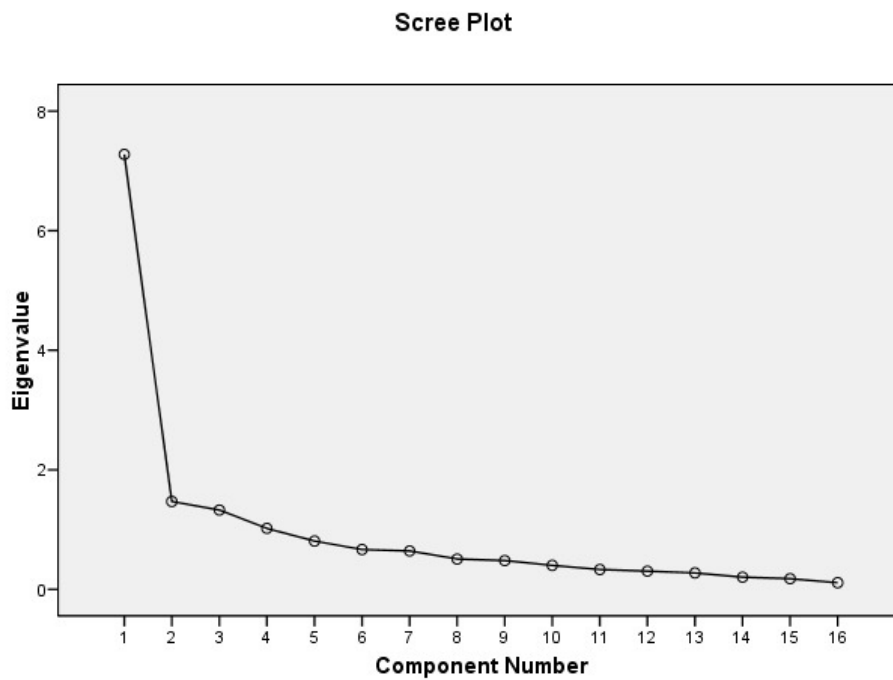
- Ο 1^{ος} παράγοντας ταυτίζεται σε μεγάλο βαθμό με την ομάδα ερωτήσεων του ερωτηματολογίου καθώς περιέχει 8 από τις 10 ερωτήσεις.
- Ο 2^{ος} παράγοντας δημιουργείται από 4 ερωτήσεις της ομάδας.
- Οι επόμενοι παράγοντες διαμορφώνονται από 2 μεταβλητές ο κάθε ένας.

Ακολουθούν πίνακες αθροιστικού ποσοστού διασποράς και φορτίσεις ανά παράγοντα.

Πίνακας 8- Ποσοστό και αθροιστικό ποσοστό ερμηνευμένης διασποράς

ΑΞΟΝΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
1	4,796	29,975	29,975
2	2,674	16,712	46,688
3	1,982	12,387	59,075
4	1,640	10,248	69,323

Γράφημα 2- Ιδιοδιανύσματα ανά παράγοντα Β ομάδας



Πίνακας 9- Φορτίσεις ανά παράγοντα Β ομάδας

	ΑΞΟΝΕΣ			
	1	2	3	4
β. 26. Δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών.	,791			
β. 31. Αξιοκρατία.	,761			
β. 29. Αναγνώριση της σημασίας των προσωπικών αξιών.	,755			
β. 27. Δικαίωμα συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.	,732			
β. 30. Ελευθερία στην έκφραση.	,678			
β. 28. Καινοτομία.	,640			
β. 19. Ίση μεταχείριση - Έλλειψη διακρίσεων.	,630			
β. 25. Ομαδικό πνεύμα στην εργασία.	,576			
β. 23. Ηγεσία - Ποιοτική επίβλεψη.		,812		
β. 22. Εκπαιδευτικά προγράμματα/ σεμινάρια.		,736		
β. 21. Feedback (ανατροφοδότηση) σχετικά με την απόδοση σας.		,594		
β. 24. Ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη.		,565		
β. 33. Ενδιαφέρον για τον εργαζόμενο ως άτομο.			,877	
β. 32. Καλλιέργεια αισθήματος οικογένειας.			,874	
β. 20. Μία σχετικά ασφαλή και μόνιμη εργασία.				,833
β. 18. Ένα ελκυστικό πακέτο αποδοχών.				,617

Κατά συνέπεια προτείνεται η διατήρηση και των τεσσάρων νέων παραγόντων αντί των αναλυτικών ερωτήσεων της ομάδας.

Προτείνεται, κατ' επέκταση, η δημιουργία τεσσάρων νέων σύνθετων μεταβλητών, κάθε μια εκ των οποίων θα είναι η μέση τιμή των μεταβλητών που συνθέτουν κάθε παράγοντα, καθώς οι φορτίσεις των επιμέρους μεταβλητών για κάθε παράγοντα είναι θετικές και άρα δεν απαιτείται καμία αντιστροφή.

ΟΜΑΔΑ Γ

Το μέγεθος του δείγματος που χρησιμοποιήθηκε για την παραγοντική ανάλυση ήταν επαρκές (KMO measure of sampling adequacy= 0,765 και Barlett's test of sphericity $p=0,000$).

Από το γράφημα scree plot, αλλά και από τον έλεγχο των ιδιοτιμών των διαμορφωμένων παραγόντων, προκειμένου αυτές να είναι μεγαλύτερες του 1,0 προκύπτουν πέντε παράγοντες οι οποίοι πιθανόν να συνιστούν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του ερωτηματολογίου.

Το σύνολο των πέντε αυτών παραγόντων ερμηνεύουν περίπου το 68,01% της συνολικής διασποράς για το ερωτηματολόγιο.

Οι μεταβλητές του ερωτηματολογίου ανά παράγοντα είναι:

Πίνακας 10- Αντιστοίχιση παραγόντων και μεταβλητών ομάδας Γ

παράγοντας	ερωτήσεις
1	γ45,γ38,γ49,γ46,γ37
2	γ41,γ40,42,γ44
3	γ48,γ47,γ43
4	γ50,γ39,γ36
5	γ34,γ35

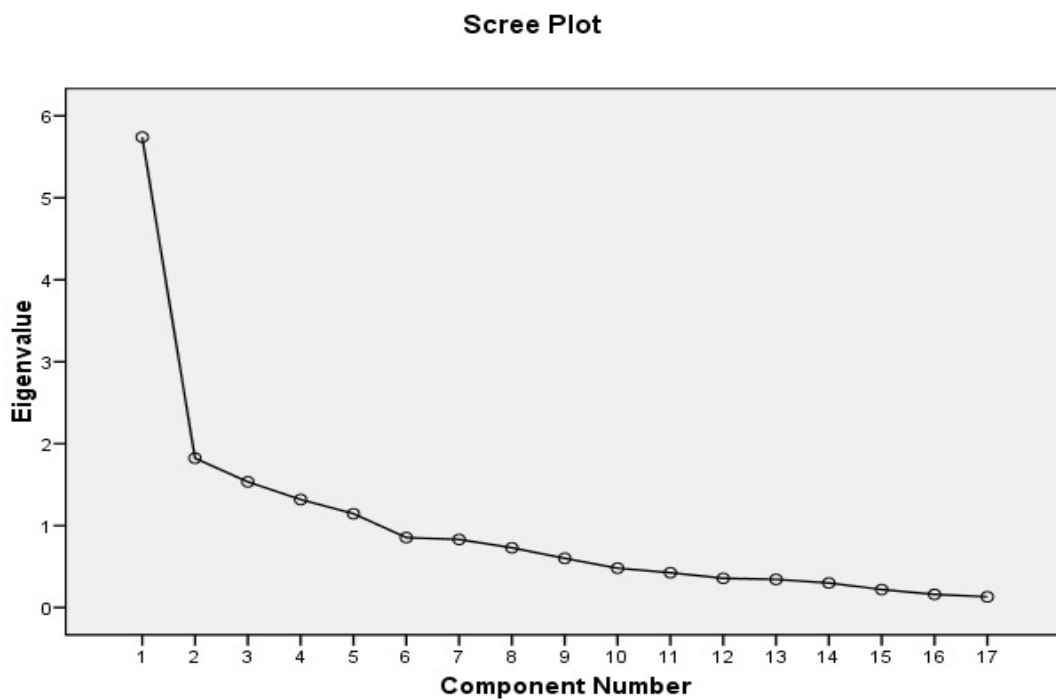
Οι μεταβλητές διαμορφώνουν πέντε νέους παράγοντες.

Ακολουθούν πίνακες αθροιστικού ποσοστού διασποράς και φορτίσεις ανά παράγοντα.

Πίνακας 11- Ποσοστό και αθροιστικό ποσοστό ερμηνευμένης διασποράς

ΑΞΟΝΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
1	2,681	15,773	15,773
2	2,604	15,319	31,092
3	2,519	14,816	45,909
4	2,119	12,465	58,374
5	1,639	9,640	68,014

Γράφημα 3- Ιδιοδιανύσματα ανά παράγοντα Γ ομάδας



Πίνακας 12- Φορτίσεις ανά παράγοντα Γ ομάδας

	ΑΞΟΝΕΣ				
	1	2	3	4	5
γ. 45. Να αποδέχεται και να προωθεί το όραμα, τις αξίες και την κουλτούρα της εταιρίας.	,832				
γ. 38. Να είναι πιστός στην εταιρία και να προτάσσει τα συμφέροντα της.	,770				
γ. 49. Να είναι ευέλικτος και προσαρμοστικός στις αλλαγές που σχετίζονται με τους σκοπούς της εταιρίας.	,527				
γ. 46. Να εμφανίζει θέληση για περαιτέρω μάθηση και προσωπική εξέλιξη.	,520				
γ. 37. Να είναι υπεύθυνος.	,466				
γ. 41. Να προστατεύει την οργανωτική (εταιρική) πληροφορία.		,827			
γ. 40. Να αντιμετωπίζει την εταιρία και την ιδιοκτησία αυτής με σεβασμό.		,813			
γ. 42. Να ντύνεται και να συμπεριφέρεται ευπρεπώς.		,598			
γ. 44. Να είναι γνώστης του αντικειμένου της εργασίας.		,591			
γ. 48. Να έχει την ικανότητα δημιουργίας καλών σχέσεων συνεργασίας με συναδέλφους και πελάτες.			,901		
γ. 47. Να συμβάλλει στην δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και αφοσίωσης.			,791		
γ. 43. Να έχει την θέληση να υπερβαίνει τον εργασιακό του ρόλο όταν το απαιτεί η κατάσταση.			,442		
γ. 50. Να έχει την θέληση να παραμείνει στην εταιρία για μεγάλο χρονικό διάστημα.				,798	
γ. 39. Να παραμείνει στην εταιρία για σεβαστό χρονικό διάστημα (τουλάχιστον 1-2 χρόνια).				,769	

γ. 36. Να είναι ειλικρινής.				,621	
γ. 34. Να είναι συνεπής στο ωράριο που αναγράφεται στην σύμβαση του.					,818
γ. 35. Να εργάζεται "αποδοτικά", τόσο από ποιοτικής όσο και από ποσοτικής πλευράς.					,775

Κατά συνέπεια προτείνεται η διατήρηση και των πέντε νέων παραγόντων αντί των αναλυτικών ερωτήσεων της ομάδας.

Προτείνεται κατ επέκταση η δημιουργία πέντε νέων σύνθετων μεταβλητών, κάθε μια εκ των οποίων θα είναι η μέση τιμή των μεταβλητών που συνθέτουν κάθε παράγοντα, καθώς οι φορτίσεις των επιμέρους μεταβλητών για κάθε παράγοντα είναι θετικές και άρα δεν απαιτείται καμία αντιστροφή.

2.3.2. Έλεγχος αξιοπιστίας

Η ανάλυση αξιοπιστίας επιτρέπει να μελετηθούν οι ιδιότητες των κλιμάκων μέτρησης και των στοιχείων που τις αποτελούν, και χρησιμοποιούνται προκειμένου να υπολογιστεί κάποιο χαρακτηριστικό της έρευνας. Ουσιαστικά αφορά και εφαρμόζεται σε ένα πλήθος μεταβλητών και εκτιμά την συνέπεια των μεταβλητών αυτών στην καταμέτρηση του ίδιου χαρακτηριστικού.

Στο παρόν ερωτηματολόγιο υπάρχουν σαφείς ενότητες ερωτήσεων που χρησιμοποιούν κοινή κλίμακα μέτρησης και οδηγούν στη μέτρηση ενός χαρακτηριστικού. Οι ενότητες ερωτήσεων είναι αυτές που προέκυψαν από την παραγοντική ανάλυση.

Εφαρμόζοντας ανάλυση αξιοπιστίας (alpha Cronbach) στις δώδεκα παραπάνω ομάδες ερωτήσεων, προκύπτει:

ΟΜΑΔΑ Α

Πίνακας 13- Δείκτης Cronbach's Alpha και επαναπροσδιορισμένος Δείκτης Cronbach's Alpha στην περίπτωση που η αντίστοιχη μεταβλητή αφαιρεθεί

Cronbach's Alpha	ΣΥΝΟΛΟ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ
,900	8

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
α. 10. Μου προσφέρει ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη.	34,21	82,957	,659	,890
α. 11. Κάνει προσπάθειες για να συνεχίζει να με απασχολεί στην επιχείρηση.	34,40	84,981	,682	,887
α. 12. Διαπραγματεύεται γραπτώς τα θέματα που αφορούν	35,54	80,917	,696	,886

στη δουλειά μου.				
α. 13. Περιγράφει ρητά τις εργασιακές μου υποχρεώσεις και καθήκοντα.	34,84	86,947	,561	,899
α. 14. Μου επιτρέπει να είμαι ο εαυτός μου.	34,05	88,303	,648	,890
α. 15. Με εκτιμά για αυτό που κάνω και για αυτό που είμαι.	34,20	84,321	,783	,879
α. 16. Αξιολογεί την συνολική προσωπική μου προσπάθεια και όχι μόνο το τελικό αποτέλεσμα.	34,55	83,889	,729	,883
α. 17. Με αντιλαμβάνεται ως άνθρωπο και όχι μόνο ως μέλος του οργανισμού.	34,21	82,219	,757	,880

Πίνακας 14- Συσχέτιση μεταβλητών παράγοντα

		α. 8. Μου προσφέρει επαγγελματική ασφάλεια.	α. 9. Με απασχολεί για μεγάλο χρονικό διάστημα.
α. 8. Μου προσφέρει επαγγελματική ασφάλεια.	Συντελεστής συσχέτισης	1	,619(**)
	p		,000
	N	112	111
α. 9. Με απασχολεί για μεγάλο χρονικό διάστημα.	Συντελεστής συσχέτισης	,619(**)	1
	p	,000	
	N	111	111

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

ΟΜΑΔΑ Β

Πίνακας 15- Δείκτης Cronbach's Alpha και επαναπροσδιορισμένος Δείκτης Cronbach's Alpha στην περίπτωση που η αντίστοιχη μεταβλητή αφαιρεθεί

Cronbach's Alpha	ΣΥΝΟΛΟ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ
,894	8

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
β. 26. Δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών.	38,32	56,836	,790	,871
β. 31. Αξιοκρατία.	38,12	55,995	,707	,877
β. 29. Αναγνώριση της σημασίας των προσωπικών αξιών.	38,45	56,595	,707	,877
β. 27. Δικαίωμα συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.	38,83	54,616	,673	,881
β. 30. Ελευθερία στην έκφραση.	38,37	58,544	,660	,881
β. 28. Καινοτομία.	39,05	54,552	,707	,877
β. 19. Ίση μεταχείριση- Έλλειψη διακρίσεων.	38,09	60,065	,601	,887
β. 25. Ομαδικό πνεύμα στην εργασία.	38,22	60,007	,558	,891

Πίνακας 16- Δείκτης Cronbach's Alpha και επαναπροσδιορισμένος Δείκτης Cronbach's Alpha στην περίπτωση που η αντίστοιχη μεταβλητή αφαιρεθεί

Cronbach's Alpha	ΣΥΝΟΛΟ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ
,829	4

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
β. 21. Feedback (ανατροφοδότηση) σχετικά με την απόδοση σας.	15,93	15,322	,685	,773
β. 22. Εκπαιδευτικά προγράμματα / σεμινάρια.	16,29	13,862	,705	,762
β. 23. Ηγεσία - Ποιοτική επίβλεψη.	15,97	15,681	,620	,801
β. 24. Ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη.	15,59	14,789	,623	,801

Πίνακας 17- Συσχέτιση μεταβλητών παράγοντα

		β.32. Καλλιέργεια αισθήματος οικογένειας.	β.33. Ενδιαφέρον για τον εργαζόμενο ως άτομο.
β. 32. Καλλιέργεια αισθήματος οικογένειας.	Συντελεστής συσχέτισης	1	,699(**)
	p		,000
	N	112	112
β. 33. Ενδιαφέρον για τον εργαζόμενο ως άτομο.	Συντελεστής συσχέτισης	,699(**)	1
	p	,000	
	N	112	112

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

Πίνακας 18- Συσχέτιση μεταβλητών παράγοντα

		β. 20. Μία σχετικά ασφαλή και μόνιμη εργασία.	β. 18. Ένα ελκυστικό πακέτο αποδοχών.
β. 20. Μία σχετικά ασφαλή και μόνιμη εργασία.	Συντελεστής συσχέτισης	1	,435(**)
	p		,000
	N	112	112
β. 18. Ένα ελκυστικό πακέτο αποδοχών.	Συντελεστής συσχέτισης	,435(**)	1
	p	,000	
	N	112	112

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

ΟΜΑΔΑ Γ

Πίνακας 19- Δείκτης Cronbach's Alpha και επαναπροσδιορισμένος Δείκτης Cronbach's Alpha στην περίπτωση που η αντίστοιχη μεταβλητή αφαιρεθεί

Cronbach's Alpha	ΣΥΝΟΛΟ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ
,797	5

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
γ. 45. Να αποδέχεται και να προωθεί το όραμα, τις αξίες και την κουλτούρα της εταιρίας.	24,01	8,773	,602	,750
γ. 38. Να είναι πιστός στην εταιρία και να προτάσσει τα συμφέροντα της.	23,93	8,322	,662	,729
γ. 49. Να είναι ευέλικτος και προσαρμοστικός στις αλλαγές που σχετίζονται με τους σκοπούς της εταιρίας.	24,09	8,828	,544	,772
γ. 46. Να εμφανίζει θέληση για περαιτέρω μάθηση και προσωπική εξέλιξη.	23,93	9,467	,559	,764
γ. 37. Να είναι υπεύθυνος.	23,43	10,720	,583	,770

Πίνακας 20- Δείκτης Cronbach's Alpha και επαναπροσδιορισμένος Δείκτης Cronbach's Alpha στην περίπτωση που η αντίστοιχη μεταβλητή αφαιρεθεί

Cronbach's Alpha	ΣΥΝΟΛΟ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ
,789	4

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
γ. 40. Να αντιμετωπίζει την εταιρία και την ιδιοκτησία αυτής με σεβασμό.	18,34	4,954	,761	,644
γ. 41. Να προστατεύει την οργανωτική (εταιρική) πληροφορία.	18,29	5,189	,765	,640
γ. 42. Να ντύνεται και να συμπεριφέρεται ευπρεπώς.	18,17	7,180	,546	,762
γ. 44. Να είναι γνώστης του αντικειμένου της εργασίας.	17,71	8,771	,381	,826

Πίνακας 21- Δείκτης Cronbach's Alpha και επαναπροσδιορισμένος Δείκτης Cronbach's Alpha στην περίπτωση που η αντίστοιχη μεταβλητή αφαιρεθεί

Cronbach's Alpha	ΣΥΝΟΛΟ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ
,723	3

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
γ. 48. Να έχει την ικανότητα δημιουργίας καλών σχέσεων συνεργασίας με συναδέλφους και πελάτες.	11,76	2,822	,679	,496
γ. 47. Να συμβάλλει στην δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και αφοσίωσης.	11,97	2,499	,633	,521
γ. 43. Να έχει την θέληση να υπερβαίνει τον εργασιακό του ρόλο όταν το απαιτεί η κατάσταση.	12,25	3,081	,366	,856

Πίνακας 22- Δείκτης Cronbach's Alpha και επαναπροσδιορισμένος Δείκτης Cronbach's Alpha στην περίπτωση που η αντίστοιχη μεταβλητή αφαιρεθεί

Cronbach's Alpha	ΣΥΝΟΛΟ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ
,702	3

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
γ. 50. Να έχει την θέληση να παραμείνει στην εταιρία για μεγάλο χρονικό διάστημα.	11,32	4,985	,606	,495
γ. 36. Να είναι ειλικρινής.	10,91	6,901	,400	,742
γ. 39. Να παραμείνει στην εταιρία για σεβαστό χρονικό διάστημα (τουλάχιστον 1-2 χρόνια).	11,50	4,452	,578	,537

Πίνακας 23- Συσχέτιση μεταβλητών παράγοντα

		γ. 34. Να είναι συνεπής στο ωράριο που αναγράφεται στην σύμβαση του.	γ. 35. Να εργάζεται αποδοτικά, τόσο από ποιοτικής όσο και από ποσοτικής πλευράς.
γ. 34. Να είναι συνεπής στο ωράριο που αναγράφεται στην σύμβαση του.	Συντελεστής συσχέτισης	1	,438(**)
	p		,000
	N	111	111
γ. 35. Να εργάζεται αποδοτικά, τόσο από ποιοτικής όσο και από ποσοτικής πλευράς.	Συντελεστής συσχέτισης	,438(**)	1
	p	,000	
	N	111	111

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

ΟΜΑΔΑ Δ

Πίνακας 24- Συσχέτιση μεταβλητών παράγοντα

		δ. 51. Θεωρώ ότι η συνολική εργασιακή μου εμπειρία είναι ικανοποιητική.	δ.52. Νιώθω ικανοποιημένος από την τωρινή μου εργασία.
δ. 51. Θεωρώ ότι η συνολική εργασιακή μου εμπειρία είναι ικανοποιητική.	Συντελεστής συσχέτισης	1	,445(**)
	p		,000
	N	111	111
δ. 52. Νιώθω ικανοποιημένος από την τωρινή μου εργασία.	Συντελεστής συσχέτισης	,445(**)	1
	p	,000	
	N	111	111

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

Τελικά προκύπτει ότι:

Πίνακας 25- Συγκεντρωτικός πίνακας δεικτών αξιοπιστίας και συσχέτισης για κάθε παράγοντα

Παράγοντας	Cronbach's alpha / συσχέτιση
A1	,900
A2	R=+,619
B1	,894
B2	,829
B3	R=+,699
B4	R=+,435
Γ1	,797
Γ2	,789
Γ3	,723
Γ4	,702
Γ5	R=+,438
Δ	R=+,445

Η κλίμακα των περισσότερων παραγόντων διαθέτει καλή αξιοπιστία, καθώς συντελεστής α κοντά στο 0,7 και μεγαλύτερος κρίνεται ικανοποιητικός.

Επίσης στην περίπτωση των παραγόντων με δύο μεταβλητές, ο αντίστοιχος δείκτης R, είναι στατιστικά σημαντικός και θετικός, κάτι που σημαίνει θετική σχέση μεταξύ των μεταβλητών.

2.3.3. Παράγοντες συνολικά

Από τους παράγοντες που αναφέρθηκαν, δημιουργήθηκαν δώδεκα νέες σύνθετες μεταβλητές. Όπως έχει αναφερθεί, οι νέες μεταβλητές δημιουργήθηκαν από τις μέσες τιμές των μεταβλητών του αρχικού εργαλείου που τις συνθέτουν με βάση την παραγοντική ανάλυση. Από την ομάδα στην οποία οι μεταβλητές κατά κύριο λόγο εντάσσονται και με βάση το περιεχόμενο των ερωτήσεων, προσδιορίστηκε η ταυτότητα κάθε νέου παράγοντα.

Οι νέες μεταβλητές παρουσιάζονται παρακάτω, καθώς επίσης οι ελάχιστες τιμές, οι μέγιστες τιμές, οι μέσες τιμές και οι διασπορές τους. Η κλίμακα μέτρησης παραμένει ίδια με του αρχικού εργαλείου, καθώς η νέα τιμή είναι η μέση τιμή των προηγούμενων.

Αναλυτικά προκύπτει:

Πίνακας 26- Μέση τιμή, τυπική απόκλιση, ελάχιστη και μέγιστη τιμή ανά παράγοντα

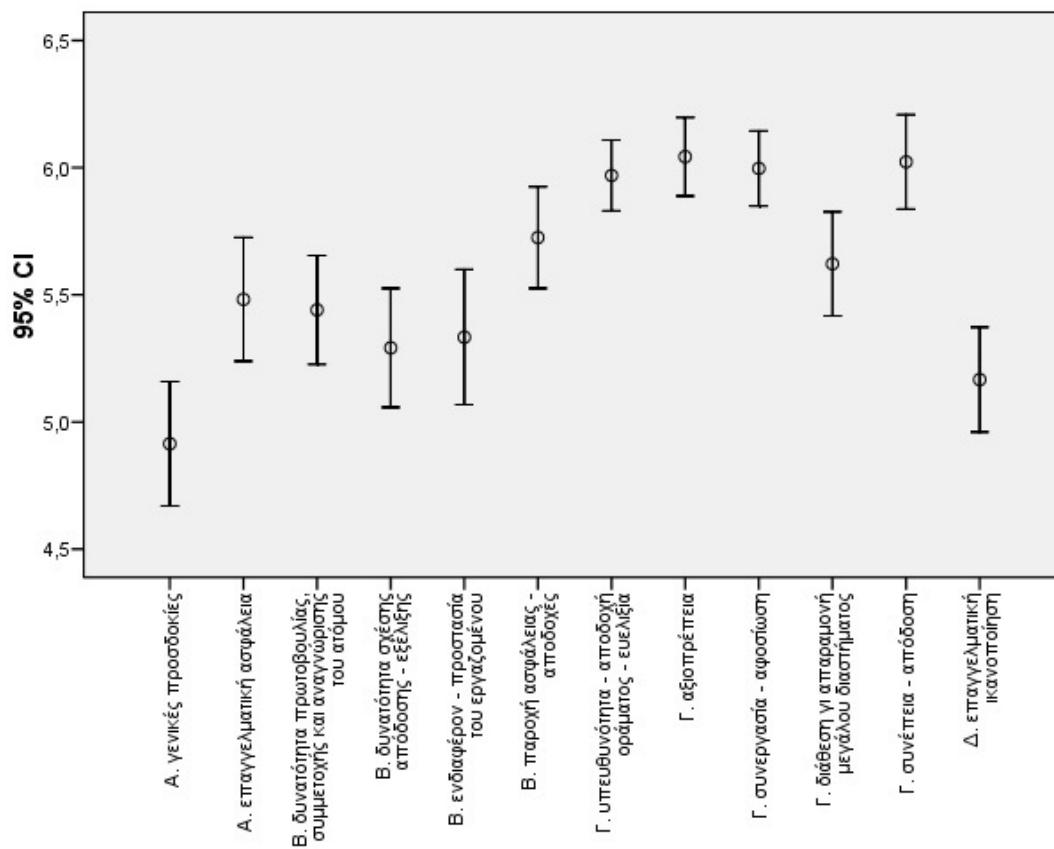
	N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
A. γενικές προσδοκίες	112	1,63	7,00	4,9286	1,30247
A. επαγγελματική ασφάλεια	112	1,00	7,00	5,4821	1,28738

	N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
B. δυνατότητα πρωτοβουλίας, συμμετοχής και αναγνώρισης του ατόμου	112	1,29	7,00	5,4523	1,13858
B. δυνατότητα σχέσης απόδοσης - εξέλιξης	112	1,25	7,00	5,3065	1,24994
B. ενδιαφέρον - προστασία του εργαζομένου	112	1,00	7,00	5,3304	1,40711
B. παροχή ασφάλειας - αποδοχές	112	1,50	7,00	5,7321	1,05891

	N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Γ. υπευθυνότητα - αποδοχή οράματος - ευελιξία	111	3,40	7,00	5,9694	,74061
Γ. αξιοπρέπεια	111	2,50	7,00	6,0428	,82288
Γ. συνεργασία - αφοσίωση	111	3,33	7,00	5,9970	,78431
Γ. διάθεση για παραμονή μεγάλου διαστήματος	111	2,00	7,00	5,6216	1,08849
Γ. συνέπεια - απόδοση	111	1,00	7,00	6,0225	,98486

	N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Δ. επαγγελματική ικανοποίηση	111	1,50	7,00	5,1667	1,09406

Γράφημα 4- Γραφική παράσταση διαστημάτων εμπιστοσύνης ανά παράγοντα



Δεδομένου ότι η κλίμακα βαθμολόγησης είναι επταβάθμια, προφανώς η ενδιάμεση τιμή είναι η τιμή 4.

Επίσης η θετική κατεύθυνση της κλίμακας είναι από το 1 προς το 7.

Συνεπώς στην θετική πλευρά της κλίμακας έχει βαθμολογηθεί το σύνολο των παραγόντων.

Ειδικότερα:

Οι μέσες τιμές των παραγόντων της **A ομάδας** είναι οι εξής: οι γενικές προσδοκίες από τον εργοδότη 4,92 και η επαγγελματική ασφάλεια ως προσδοκία από τον εργοδότη 5,4. Η τιμή που αφορά τις γενικές προσδοκίες είναι η μικρότερη του συνόλου, ενώ η τιμή που αφορά την επαγγελματική ασφάλεια βαθμολογείται υψηλότερα και άρα έχει μεγαλύτερη αξία.

Ενδιάμεσες τιμές από τις συνολικές μέσες τιμές που καταγράφηκαν, εμφανίζουν οι μέσες τιμές των παραγόντων της **B ομάδας** που αντιπροσωπεύουν τις πεποιθήσεις των εργαζομένων για τις υποχρεώσεις της εταιρίας προς αυτούς. Οι τιμές κυμαίνονται από 5,3 (σχέση απόδοσης-εξέλιξης) έως 5,73 (παροχή ασφάλειας και αποδοχών).

Οι μέσες τιμές των παραγόντων της **Γ ομάδας** που αφορούν τις πεποιθήσεις των εργαζομένων για τις προσδοκίες του εργοδότη από αυτούς είναι οι υψηλότερες των δώδεκα μεταβλητών. Υψηλότερες εμφανίζονται οι τιμές των αξιοπρέπεια και συνέπεια-απόδοση.

Τέλος, χαμηλή συγκριτικά μέση τιμή με τις περισσότερες μεταβλητές, ωστόσο και σε αυτή την περίπτωση στην θετική πλευρά της κλίμακας, εμφανίζει η επαγγελματική ικανοποίηση με μέση τιμή 5,1.

2.3.4. Συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων

Πίνακας 27- Συσχέτιση με υπολογισμό δείκτη συσχέτισης R της επαγγελματικής ικανοποίησης με τους παράγοντες (Α ομάδα) και σημαντικότητα (p- value)

		Δ. επαγγελματική ικανοποίηση
Α. γενικές προσδοκίες	Συντελεστής συσχέτισης	,402(**)
	p	,000
	N	111
Α. επαγγελματική ασφάλεια	Συντελεστής συσχέτισης	,107
	p	,266
	N	111
Δ. επαγγελματική ικανοποίηση	Συντελεστής συσχέτισης	1
	p	
	N	111

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

Πίνακας 28- Συσχέτιση με υπολογισμό δείκτη συσχέτισης R της επαγγελματικής ικανοποίησης με τους παράγοντες (B ομάδα) και σημαντικότητα (p- value)

		Δ. επαγγελματική ικανοποίηση
B. δυνατότητα πρωτοβουλίας, συμμετοχής και αναγνώρισης του ατόμου	Συντελεστής συσχέτισης	,223(*)
	p	,019
	N	111
B. δυνατότητα σχέσης απόδοσης - εξέλιξης	Συντελεστής συσχέτισης	,237(*)
	p	,012
	N	111
B. ενδιαφέρον - προστασία του εργαζομένου	Συντελεστής συσχέτισης	,128
	p	,179
	N	111
B. παροχή ασφάλειας - αποδοχές	Συντελεστής συσχέτισης	,189(*)
	p	,047
	N	111
Δ. επαγγελματική ικανοποίηση	p	1
	p	
	N	111

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

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

Πίνακας 29- Συσχέτιση με υπολογισμό δείκτη συσχέτισης R της επαγγελματικής ικανοποίησης με τους παράγοντες (Γ ομάδα) και σημαντικότητα (p- value)

		Δ. επαγγελματική ικανοποίηση
Γ. υπευθυνότητα - αποδοχή οράματος - ευελιξία	Συντελεστής συσχέτισης	,209(*)
	p	,027
	N	111
Γ. αξιοπρέπεια	Συντελεστής συσχέτισης	,112
	p	,242
	N	111
Γ. συνεργασία - αφοσίωση	Συντελεστής συσχέτισης	,207(*)
	p	,029
	N	111
Γ. διάθεση για παραμονή μεγάλου διαστήματος	Συντελεστής συσχέτισης	,169
	p	,076
	N	111
Γ. συνέπεια - απόδοση	Συντελεστής συσχέτισης	-,077
	p	,420
	N	111
Δ. επαγγελματική ικανοποίηση	Συντελεστής συσχέτισης	1
	p	
	N	111

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

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

Εξετάζοντας τον παραπάνω πίνακα, εστιάζουμε στην σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης με τις υπόλοιπες έντεκα μεταβλητές. Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με μία μεταβλητή από την Α ομάδα, τρεις μεταβλητές από την Β ομάδα και δύο μεταβλητές από την Γ ομάδα. Οι μεταβλητές αυτές είναι:

Α ομάδα

Προσδοκίες του εργαζόμενου από εργοδότη:

- Γενικές προσδοκίες του εργαζόμενου από τον εργοδότη

Β ομάδα

Πεποίθηση του εργαζόμενου για την υποχρέωση του εργοδότη να παρέχει:

- Δυνατότητα πρωτοβουλίας συμμετοχής και αναγνώρισης
- Σχέση απόδοσης - εξέλιξης
- Ασφάλεια - αποδοχές

Γ ομάδα

Πεποίθηση του εργαζόμενου για την προσδοκία του εργοδότη για:

- Υπευθυνότητα - αποδοχή οράματος - ευελιξία
- Συνεργασία - αφοσίωση

Σε όλες τις παραπάνω περιπτώσεις στατιστικά σημαντικής συσχέτισης, η συσχέτιση είναι μέτρια ή ασθενής και όχι ιδιαίτερα ισχυρή και σε όλες επίσης τις περιπτώσεις το πρόσημο του συντελεστή είναι θετικό, κάτι που σημαίνει ότι αυξημένη τιμή βαθμολόγησης των παραπάνω παραγόντων συνδυάζεται με αυξημένη τιμή βαθμολόγησης της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Την υψηλότερη τιμή θετικής συσχέτισης εμφανίζει η σχέση επαγγελματικής ικανοποίησης και γενικών προσδοκιών του εργαζόμενου από τον εργοδότη.

2.3.5. Συγκρίσεις με βάση το δημογραφικό προφίλ

Για τον έλεγχο πιθανής διαφοροποίησης των αντιλήψεων του ερευνητικού δείγματος ως προς τις 13 παραμέτρους με βάση τα δημογραφικά στοιχεία, εφαρμόστηκε t-test (φύλο), έλεγχος πίνακα συσχέτισης (ηλικία) και έλεγχος ανάλυσης διασποράς ANOVA για τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά.

Σε όλους τους ελέγχους παρατίθεται πίνακας μέσων τιμών ανά μεταβλητή και για κάθε επιμέρους υποπληθυσμό. Στην περίπτωση ανάλυσης διασποράς και για τις περιπτώσεις που εντοπίζεται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση για τους υποπληθυσμούς, τότε ακολουθεί πίνακας κατάταξης των υποπληθυσμών σε υποομάδες με πολλαπλές συγκρίσεις (sheffe) και για τις περιπτώσεις όπου η ακρίβεια του ελέγχου διέκρινε τις διαφοροποιήσεις.

Συγκρίσεις με βάση το φύλο

Στην ενότητα παρουσιάζονται πιθανές διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στα φύλα στις 13 παραμέτρους. Προκύπτουν τα ακόλουθα:

Πίνακας 30- Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις παραγόντων ανά φύλο και σημαντικότητα (p-value) για έλεγχο μέσων τιμών t test

	Φύλο	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	p
Α. γενικές προσδοκίες	άνδρας	54	4,9468	1,25297	,887
	γυναίκα	58	4,9116	1,35765	
Α. επαγγελματική ασφάλεια	άνδρας	54	5,3889	1,41976	,462
	γυναίκα	58	5,5690	1,15640	
Β. δυνατότητα πρωτοβουλίας, συμμετοχής και αναγνώρισης του ατόμου	άνδρας	54	5,4907	1,02067	,732
	γυναίκα	58	5,4166	1,24625	
Β. δυνατότητα σχέσης απόδοσης - εξέλιξης	άνδρας	54	5,3426	1,20171	,770
	γυναίκα	58	5,2730	1,30281	
Β. ενδιαφέρον - προστασία του εργαζομένου	άνδρας	54	5,3426	1,41696	,930
	γυναίκα	58	5,3190	1,41017	
Β. παροχή ασφάλειας - αποδοχές	άνδρας	54	5,7963	,96406	,539
	γυναίκα	58	5,6724	1,14536	
Γ. υπευθυνότητα - αποδοχή οράματος - ευελιξία	άνδρας	54	5,9667	,67265	,970
	γυναίκα	57	5,9719	,80573	

Το Ψυχολογικό Συμβόλαιο στην Ελλάδα

Γ. αξιοπρέπεια	άνδρας	54	6,0185	,82823	,764
	γυναίκα	57	6,0658	,82447	
Γ. συνεργασία - αφοσίωση	άνδρας	54	6,0370	,63664	,603
	γυναίκα	57	5,9591	,90648	
Γ. διάθεση για παραμονή μεγάλου διαστήματος	άνδρας	54	5,6914	1,03776	,514
	γυναίκα	57	5,5556	1,13971	
Γ. συνέπεια - απόδοση	άνδρας	54	5,8426	1,07205	,061
	γυναίκα	57	6,1930	,86991	
Δ. επαγγελματική ικανοποίηση	άνδρας	54	5,1481	1,09299	,863
	γυναίκα	57	5,1842	1,10450	

Σε καμία περίπτωση δεν παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ως προς το φύλο.

Συγκρίσεις με βάση την ηλικία

Πίνακας 31- Συσχέτιση με υπολογισμό δείκτη συσχέτισης R ηλικίας και παραγόντων και σημαντικότητα (p-value)

		Ηλικία
Α. γενικές προσδοκίες	Συντελεστής συσχέτισης	-,125
	p	,193
	N	111
Α. επαγγελματική ασφάλεια	Συντελεστής συσχέτισης	,086
	p	,371
	N	111

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

		Ηλικία
Β. δυνατότητα πρωτοβουλίας, συμμετοχής και αναγνώρισης του ατόμου	Συντελεστής συσχέτισης	-,233(*)
	p	,014
	N	111
Β. δυνατότητα σχέσης απόδοσης - εξέλιξης	Συντελεστής συσχέτισης	-,160
	p	,094
	N	111
Β. ενδιαφέρον - προστασία του	Συντελεστής συσχέτισης	-,071

εργαζομένου		
	p	,457
	N	111
B. παροχή ασφάλειας - αποδοχές	Συντελεστής συσχέτισης	-,126
	p	,188
	N	111

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

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

		Ηλικία
Γ. υπευθυνότητα - αποδοχή οράματος - ευελιξία	Συντελεστής συσχέτισης	,024
	p	,801
	N	110
Γ. αξιοπρέπεια	Συντελεστής συσχέτισης	,039
	p	,686
	N	110
Γ. συνεργασία - αφοσίωση	Συντελεστής συσχέτισης	,095
	p	,322
	N	110
Γ. διάθεση για παραμονή μεγάλου διαστήματος	Συντελεστής συσχέτισης	,115
	p	,232

	N	110
Γ. συνέπεια - απόδοση	Συντελεστής συσχέτισης	-,020
	p	,833
	N	110

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

		Ηλικία
Δ. επαγγελματική ικανοποίηση	Συντελεστής συσχέτισης	,116
	p	,228
	N	110

Από τον παραπάνω πίνακα, προκύπτει ότι η ηλικία σχετίζεται στατιστικά σημαντικά μόνο με τις πεποιθήσεις των εργαζομένων σχετικά με την υποχρέωση της εταιρίας να παρέχει δυνατότητα πρωτοβουλίας, συμμετοχής και αναγνώρισης του ατόμου (B ομάδα).

Η συσχέτιση είναι ασθενής, ενώ το πρόσημο του συντελεστή είναι αρνητικό, που σημαίνει ότι αυξημένη τιμή βαθμολόγησης των πεποιθήσεων συνδυάζεται με μικρή ηλικία και αντίστροφα.

Συγκρίσεις με βάση το πλήθος των εργαζομένων (μέγεθος εταιρίας)

Πίνακας 32- Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις παραγόντων ανά κατηγορίες πλήθους και σημαντικότητα (p-value) για έλεγχο μέσων τιμών ANOVA

	Πλήθος	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	p
Α. γενικές προσδοκίες	1-10	19	5,0855	1,26179	,899
	11-30	10	5,0125	,76705	
	31-100	54	4,8380	1,37888	
	>100	29	4,9655	1,37008	
	Σύνολο	112	4,9286	1,30247	
Α. επαγγελματική ασφάλεια	1-10	19	5,8158	1,04364	,105
	11-30	10	5,6000	1,22020	
	31-100	54	5,1759	1,44443	
	>100	29	5,7931	1,03955	
	Σύνολο	112	5,4821	1,28738	
Β. δυνατότητα πρωτοβουλίας, συμμετοχής και αναγνώρισης του ατόμου	1-10	19	5,8750	,67056	,355
	11-30	10	5,3750	,97895	
	31-100	54	5,3965	1,23870	
	>100	29	5,3060	1,21908	
	Σύνολο	112	5,4523	1,13858	
Β. δυνατότητα σχέσης απόδοσης - εξέλιξης	1-10	19	5,2368	1,05565	,925
	11-30	10	5,2250	1,38669	
	31-100	54	5,2731	1,19578	
	>100	29	5,4425	1,45793	
	Σύνολο	112	5,3065	1,24994	
Β. ενδιαφέρον - προστασία του εργαζομένου	1-10	19	5,8947	1,35993	,233

	11-30	10	4,9000	1,30809	
	31-100	54	5,2778	1,32703	
	>100	29	5,2069	1,57274	
	Σύνολο	112	5,3304	1,40711	
B. παροχή ασφάλειας - αποδοχές	1-10	19	5,9211	1,25015	,068
	11-30	10	6,4000	,45947	
	31-100	54	5,5093	1,01633	
	>100	29	5,7931	1,06501	
	Σύνολο	112	5,7321	1,05891	
Γ. υπευθυνότητα - αποδοχή οράματος - ευελιξία	1-10	19	5,9579	,81262	,887
	11-30	10	5,9400	,58157	
	31-100	54	6,0222	,69246	
	>100	28	5,8857	,85276	
	Σύνολο	111	5,9694	,74061	
Γ. αξιοπρέπεια	1-10	19	5,8947	1,04853	,602
	11-30	10	5,8750	,70956	
	31-100	54	6,1435	,80915	
	>100	28	6,0089	,72483	
	Σύνολο	111	6,0428	,82288	
Γ. συνεργασία - αφοσίωση	1-10	19	6,1579	,85612	,106
	11-30	10	5,5333	1,06805	
	31-100	54	6,0988	,70527	
	>100	28	5,8571	,72253	
	Σύνολο	111	5,9970	,78431	
Γ. διάθεση για παραμονή μεγάλου διαστήματος	1-10	19	6,0351	,96797	,173
	11-30	10	5,7333	,84327	

	31-100	54	5,6111	1,05558	
	>100	28	5,3214	1,24881	
	Σύνολο	111	5,6216	1,08849	
Γ. συνέπεια - απόδοση	1-10	19	5,6579	1,48186	,132
	11-30	10	6,5500	,59861	
	31-100	54	6,0185	,86310	
	>100	28	6,0893	,83946	
	Σύνολο	111	6,0225	,98486	
Δ. επαγγελματική ικανοποίηση	1-10	19	5,1579	1,51889	,642
	11-30	10	5,2000	,75277	
	31-100	54	5,2778	,96479	
	>100	28	4,9464	1,11670	
	Σύνολο	111	5,1667	1,09406	

Όλοι οι υποπληθυσμοί δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ως προς τις μέσες τιμές αξιολόγησης και συνεπώς ο τρόπος βαθμολόγησης των παραγόντων δεν επηρεάζεται από το μέγεθος της εταιρίας.

Συγκρίσεις με βάση τη θέση

Πίνακας 33- Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις παραγόντων ανά κατηγορία θέσης και σημαντικότητα (p-value) για έλεγχο μέσων τιμών ANOVA

	Θέση	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	p
A. γενικές προσδοκίες	υπάλληλος	69	4,7790	1,49065	,268
	προϊστάμενος	30	5,2375	,82089	
	διευθυντής	13	5,0096	1,04764	
	Σύνολο	112	4,9286	1,30247	
A. επαγγελματική ασφάλεια	υπάλληλος	69	5,5072	1,23816	,169
	προϊστάμενος	30	5,6833	1,22110	
	διευθυντής	13	4,8846	1,59627	
	Σύνολο	112	5,4821	1,28738	
B. δυνατότητα πρωτοβουλίας, συμμετοχής και αναγνώρισης του ατόμου	υπάλληλος	69	5,2795	1,30292	,124
	προϊστάμενος	30	5,7125	,81019	
	διευθυντής	13	5,7692	,57926	
	Σύνολο	112	5,4523	1,13858	
B. δυνατότητα σχέσης απόδοσης - εξέλιξης	υπάλληλος	69	5,0688	1,36520	,034
	προϊστάμενος	30	5,6361	1,05851	
	διευθυντής	13	5,8077	,56045	
	Σύνολο	112	5,3065	1,24994	
B. ενδιαφέρον - προστασία του εργαζομένου	υπάλληλος	69	5,2391	1,55206	,423
	προϊστάμενος	30	5,6167	1,20833	

	διευθυντής	13	5,1538	,92161	
	Σύνολο	11 2	5,3304	1,40711	
B. παροχή ασφάλειας - αποδοχές	υπάλληλος	69	5,5652	1,21846	,047
	προϊστάμενος	30	6,1333	,58624	
	διευθυντής	13	5,6923	,75107	
	Σύνολο	11 2	5,7321	1,05891	
Γ. υπευθυνότητα - αποδοχή οράματος - ευελιξία	υπάλληλος	68	6,0765	,69112	,026
	προϊστάμενος	30	5,6600	,87281	
	διευθυντής	13	6,1231	,43618	
	Σύνολο	11 1	5,9694	,74061	
Γ. αξιοπρέπεια	υπάλληλος	68	6,1103	,82790	,553
	προϊστάμενος	30	5,9250	,88608	
	διευθυντής	13	5,9615	,64425	
	Σύνολο	11 1	6,0428	,82288	
Γ. συνεργασία - αφοσίωση	υπάλληλος	68	6,1176	,73925	,001
	προϊστάμενος	30	5,5778	,86185	
	διευθυντής	13	6,3333	,38490	
	Σύνολο	11 1	5,9970	,78431	
Γ. διάθεση για παραμονή μεγάλου διαστήματος	υπάλληλος	68	5,7108	1,10465	,545
	προϊστάμενος	30	5,4556	1,11239	
	διευθυντής	13	5,5385	,96742	
	Σύνολο	11 1	5,6216	1,08849	
Γ. συνέπεια - απόδοση	υπάλληλος	68	6,1618	,79382	,151

	προϊστάμενος	30	5,7500	1,27813	
	διευθυντής	13	5,9231	1,05763	
	Σύνολο	111	6,0225	,98486	
Δ. επαγγελματική ικανοποίηση	υπάλληλος	68	4,9559	1,21476	,031
	προϊστάμενος	30	5,4333	,76263	
	διευθυντής	13	5,6538	,80064	
	Σύνολο	111	5,1667	1,09406	

Οι υποπληθυσμοί διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ως προς τις μέσες τιμές αξιολόγησης για τους παράγοντες δυνατότητα σχέσης απόδοσης-εξέλιξης, παροχή ασφάλειας-αποδοχές, υπευθυνότητα-αποδοχή οράματος-ευελιξία, συνεργασία-αφοσίωση και επαγγελματική ικανοποίηση.

Από τον έλεγχο των επιμέρους μέσων τιμών και από τους πίνακες πολλαπλών συγκρίσεων, όπου αυτοί διαχώρισαν τον πληθυσμό, προκύπτει ότι:

Στην περίπτωση της πεποίθησης των εργαζομένων για την υποχρέωση της εταιρίας να παρέχει δυνατότητα απόδοσης και εξέλιξης, η διαφοροποίηση οφείλεται στις χαμηλές τιμές των υπαλλήλων έναντι των υψηλών τιμών των διευθυντών. Οι προϊστάμενοι εμφανίζουν ενδιάμεσες τιμές.

Αναφορικά με την πεποίθηση των εργαζομένων για την υποχρέωση της εταιρίας να παρέχει ασφάλεια και αποδοχές, η διαφοροποίηση εντοπίζεται στην υψηλή τιμή που εμφανίζουν για την μεταβλητή οι προϊστάμενοι έναντι των υπολοίπων.

Σχετικά με την πεποίθηση για την προσδοκία του εργοδότη από τον εργαζόμενο για υπευθυνότητα, αποδοχή οράματος και ευελιξία, τη διαφοροποίηση εντοπίζουμε στην χαμηλή μέση τιμή που εμφανίζουν οι προϊστάμενοι έναντι των υπαλλήλων και των διευθυντών.

Αναφορικά με την πεποίθηση για την προσδοκία του εργοδότη από τον εργαζόμενο για συνεργασία και αφοσίωση, η διαφοροποίηση εντοπίζεται στην χαμηλή τιμή που εμφανίζουν για την μεταβλητή οι προϊστάμενοι έναντι των υπολοίπων.

Τέλος, αναφορικά με την επαγγελματική ικανοποίηση, η διαφορά εντοπίζεται στην χαμηλότερη μέση τιμή βαθμολογίας που δηλώνουν οι υπάλληλοι έναντι των δύο άλλων ομάδων.

Συγκρίσεις με βάση την κατηγορία προσωπικού

Πίνακας 34- Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις παραγόντων ανά κατηγορία προσωπικού και σημαντικότητα (p-value) για έλεγχο μέσων τιμών ANOVA

	Κατηγορία προσωπικού	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	p
A. γενικές προσδοκίες	εποχιακός/ συμβασιούχος	16	4,5078	1,27432	,243
	μόνιμος	82	4,9573	1,33669	
	μόνιμος με ποσοστό κερδών	13	5,3173	1,07604	
	Σύνολο	111	4,9347	1,30676	
A. επαγγελματική ασφάλεια	εποχιακός/ συμβασιούχος	16	5,0625	1,23659	,349
	μόνιμος	82	5,5671	1,33971	
	μόνιμος με ποσοστό κερδών	13	5,5769	,90935	
	Σύνολο	111	5,4955	1,28540	
B. δυνατότητα πρωτοβουλίας, συμμετοχής και αναγνώρισης του ατόμου	εποχιακός/ συμβασιούχος	16	5,2288	1,56403	,488
	μόνιμος	82	5,4375	1,09894	
	μόνιμος με ποσοστό κερδών	13	5,7404	,72969	
	Σύνολο	111	5,4429	1,13933	
B. δυνατότητα σχέσης απόδοσης - εξέλιξης	εποχιακός/ συμβασιούχος	16	4,9063	1,24791	,109
	μόνιμος	82	5,2846	1,30138	
	μόνιμος με ποσοστό κερδών	13	5,8846	,67404	

	Σύνολο	111	5,3003	1,25385	
B. ενδιαφέρον - προστασία του εργαζομένου	εποχιακός/ συμβασιούχος	16	5,5625	1,51520	,747
	μόνιμος	82	5,2805	1,44037	
	μόνιμος με ποσοστό κερδών	13	5,2308	1,05308	
	Σύνολο	111	5,3153	1,40442	
B. παροχή ασφάλειας - αποδοχές	εποχιακός/ συμβασιούχος	16	5,1875	1,73085	,089
	μόνιμος	82	5,8110	,90144	
	μόνιμος με ποσοστό κερδών	13	5,8462	,80064	
	Σύνολο	111	5,7252	1,06117	
Γ. υπευθυνότητα - αποδοχή οράματος - ευελιξία	εποχιακός/ συμβασιούχος	16	5,7875	,61305	,598
	μόνιμος	81	5,9852	,78216	
	μόνιμος με ποσοστό κερδών	13	6,0154	,58573	
	Σύνολο	110	5,9600	,73736	
Γ. αξιοπρέπεια	εποχιακός/ συμβασιούχος	16	5,8438	1,21749	,285
	μόνιμος	81	6,1204	,74068	
	μόνιμος με ποσοστό κερδών	13	5,8269	,73870	
	Σύνολο	110	6,0455	,82616	
Γ. συνεργασία - αφοσίωση	εποχιακός/ συμβασιούχος	16	6,0000	,48686	,708
	μόνιμος	81	5,9588	,85535	
	μόνιμος με ποσοστό	13	6,1538	,58714	

	κερδών				
	Σύνολο	110	5,9879	,78197	
Γ. διάθεση για παραμονή μεγάλου διαστήματος	εποχιακός/ συμβασιούχος	16	5,1667	1,14180	,107
	μόνιμος	81	5,7366	1,03510	
	μόνιμος με ποσοστό κερδών	13	5,3590	1,22067	
	Σύνολο	110	5,6091	1,08540	
Γ. συνέπεια - απόδοση	εποχιακός/ συμβασιούχος	16	6,3438	,59774	,322
	μόνιμος	81	6,0432	,85219	
	μόνιμος με ποσοστό κερδών	13	5,8846	1,15747	
	Σύνολο	110	6,0682	,86331	
Δ. επαγγελματική ικανοποίηση	εποχιακός/ συμβασιούχος	16	4,6250	1,42009	,092
	μόνιμος	81	5,2531	1,02812	
	μόνιμος με ποσοστό κερδών	13	5,3462	,94394	
	Σύνολο	110	5,1727	1,09719	

Οι υποπληθυσμοί δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά σε καμία περίπτωση.

Συγκρίσεις με βάση την αμοιβή (μηνιαίες αποδοχές)

Πίνακας 35- Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις παραγόντων ανά κατηγορία αμοιβής και σημαντικότητα (p-value) για έλεγχο μέσων τιμών ANOVA

	Αμοιβή	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	p
Α. γενικές προσδοκίες	βασικός	21	4,9524	1,49294	,546
	1000-2000	62	4,7863	1,40009	
	2000-3000	15	5,2083	,93143	
	>3000	14	5,2232	,80141	
	Σύνολο	112	4,9286	1,30247	
Α. επαγγελματική ασφάλεια	βασικός	21	5,4762	1,20909	,238
	1000-2000	62	5,5565	1,22844	
	2000-3000	15	5,7667	1,34784	
	>3000	14	4,8571	1,52452	
	Σύνολο	112	5,4821	1,28738	
Β. δυνατότητα πρωτοβουλίας, συμμετοχής και αναγνώρισης του ατόμου	βασικός	21	5,6845	,71657	,184
	1000-2000	62	5,2607	1,37754	
	2000-3000	15	5,5000	,75445	
	>3000	14	5,9018	,52847	
	Σύνολο	112	5,4523	1,13858	
Β. δυνατότητα σχέσης απόδοσης - εξέλιξης	βασικός	21	5,1429	,81613	,708
	1000-2000	62	5,2594	1,49430	

	2000-3000	15	5,4667	,89576	
	>3000	14	5,5893	,89661	
	Σύνολο	112	5,3065	1,24994	
B. ενδιαφέρον - προστασία του εργαζομένου	βασικός	21	5,3810	1,34075	,547
	1000-2000	62	5,2339	1,58300	
	2000-3000	15	5,8000	1,11484	
	>3000	14	5,1786	,84597	
	Σύνολο	112	5,3304	1,40711	
B. παροχή ασφάλειας - αποδοχές	βασικός	21	5,1667	1,18673	,046
	1000-2000	62	5,8145	1,08731	
	2000-3000	15	6,0333	,76687	
	>3000	14	5,8929	,73846	
	Σύνολο	112	5,7321	1,05891	
Γ. υπευθυνότητα - αποδοχή οράματος - ευελιξία	βασικός	21	5,7143	,54616	,058
	1000-2000	61	6,1049	,76560	
	2000-3000	15	5,6667	,93095	
	>3000	14	6,0857	,48176	
	Σύνολο	111	5,9694	,74061	
Γ. αξιοπρέπεια	βασικός	21	6,1190	,56800	,962
	1000-2000	61	6,0410	,88762	
	2000-3000	15	5,9833	1,02846	

	>3000	14	6,0000	,66506	
	Σύνολο	111	6,0428	,82288	
Γ. συνεργασία - αφοσίωση	βασικός	21	6,0317	,57643	,803
	1000-2000	61	6,0055	,85741	
	2000-3000	15	5,8222	,99096	
	>3000	14	6,0952	,44200	
	Σύνολο	111	5,9970	,78431	
Γ. διάθεση για παραμονή μεγάλου διαστήματος	βασικός	21	5,5714	,84421	,771
	1000-2000	61	5,7158	1,17668	
	2000-3000	15	5,4667	1,21368	
	>3000	14	5,4524	,92086	
	Σύνολο	111	5,6216	1,08849	
Γ. συνέπεια - απόδοση	βασικός	21	6,2857	,53785	,403
	1000-2000	61	5,9672	1,12127	
	2000-3000	15	6,1333	,85496	
	>3000	14	5,7500	,97567	
	Σύνολο	111	6,0225	,98486	
Δ. επαγγελματική ικανοποίηση	βασικός	21	4,8095	1,32737	,101
	1000-2000	61	5,1066	1,08442	
	2000-3000	15	5,4667	,93478	
	>3000	14	5,6429	,69139	
	Σύνολο	111	5,1667	1,09406	

Όλοι οι υποπληθυσμοί δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ως προς τις μέσες τιμές αξιολόγησης και συνεπώς ο τρόπος βαθμολόγησης των παραγόντων δεν επηρεάζεται από την αμοιβή.

Συγκρίσεις με βάση το χρονικό διάστημα απασχόλησης σε έτη

Πίνακας 36- Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις παραγόντων ανά κατηγορία ετών απασχόλησης και σημαντικότητα (p-value) για έλεγχο μέσων τιμών ANOVA

	Προϋπηρεσία	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	p
Α. γενικές προσδοκίες	<1 έτος	12	5,0625	1,29411	,364
	1-2	30	5,0958	1,28053	
	3-5	25	5,1450	1,06781	
	>6	45	4,6611	1,42637	
	Σύνολο	112	4,9286	1,30247	
Α. επαγγελματική ασφάλεια	<1 έτος	12	5,0000	1,12815	,532
	1-2	30	5,4333	1,20153	
	3-5	25	5,5400	1,11729	
	>6	45	5,6111	1,46508	
	Σύνολο	112	5,4821	1,28738	
Β. δυνατότητα πρωτοβουλίας, συμμετοχής και αναγνώρισης του ατόμου	<1 έτος	12	5,3958	1,18085	,281
	1-2	30	5,5179	1,20300	
	3-5	25	5,7850	,75993	
	>6	45	5,2389	1,24082	
	Σύνολο	112	5,4523	1,13858	
Β. δυνατότητα σχέσης απόδοσης - εξέλιξης	<1 έτος	12	5,0625	1,21602	,019
	1-2	30	5,3417	,99673	
	3-5	25	5,9400	,67035	
	>6	45	4,9963	1,52587	
	Σύνολο	112	5,3065	1,24994	
Β. ενδιαφέρον - προστασία του	<1 έτος	12	4,8333	1,26730	,647

εργαζομένου					
	1-2	30	5,3833	1,34986	
	3-5	25	5,4000	1,45057	
	>6	45	5,3889	1,47282	
	Σύνολο	112	5,3304	1,40711	
B. παροχή ασφάλειας - αποδοχές	<1 έτος	12	5,4167	1,50504	,199
	1-2	30	5,5500	1,16966	
	3-5	25	6,0800	,55302	
	>6	45	5,7444	1,03694	
	Σύνολο	112	5,7321	1,05891	
Γ. υπευθυνότητα - αποδοχή οράματος - ευελιξία	<1 έτος	11	5,8545	,60061	,908
	1-2	30	5,9533	,62075	
	3-5	25	6,0480	,88934	
	>6	45	5,9644	,77259	
	Σύνολο	111	5,9694	,74061	
Γ. αξιοπρέπεια	<1 έτος	11	5,9091	,88227	,912
	1-2	30	6,0167	,70385	
	3-5	25	6,0300	,87892	
	>6	45	6,1000	,87158	
	Σύνολο	111	6,0428	,82288	
Γ. συνεργασία - αφοσίωση	<1 έτος	11	6,0606	,59289	,926
	1-2	30	6,0333	,65712	
	3-5	25	5,9067	1,01617	
	>6	45	6,0074	,77684	
	Σύνολο	111	5,9970	,78431	
Γ. διάθεση για παραμονή μεγάλου διαστήματος	<1 έτος	11	5,1515	1,14856	,361

	1-2	30	5,5222	1,20879	
	3-5	25	5,8000	1,18634	
	>6	45	5,7037	,91900	
	Σύνολο	111	5,6216	1,08849	
Γ. συνέπεια - απόδοση	<1 έτος	11	6,4091	,53936	,025
	1-2	30	6,1500	,69667	
	3-5	25	5,5200	1,48941	
	>6	45	6,1222	,79169	
	Σύνολο	111	6,0225	,98486	
Δ. επαγγελματική ικανοποίηση	<1 έτος	11	5,0455	1,45696	,476
	1-2	30	4,9500	1,19157	
	3-5	25	5,4000	,72169	
	>6	45	5,2111	1,10520	
	Σύνολο	111	5,1667	1,09406	

Οι υποπληθυσμοί διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ως προς τις μέσες τιμές αξιολόγησης για τους παράγοντες σχέση απόδοσης-εξέλιξης και συνέπεια-απόδοση.

Από τον έλεγχο των επιμέρους μέσων τιμών, προκύπτει ότι:

Στην περίπτωση της πεποίθησης του εργαζόμενου για την υποχρέωση του εργοδότη να παρέχει δυνατότητα σχέσης απόδοσης-εξέλιξης, η διαφοροποίηση οφείλεται στην υψηλή μέση τιμή των ατόμων με μέση διάρκεια απασχόλησης 3 έως 5 έτη έναντι των χαμηλότερων τιμών των υπόλοιπων ατόμων. Αντίστοιχα την μικρότερη μέση τιμή εμφανίζουν τα άτομα με χρονικό διάστημα απασχόλησης άνω των 6 ετών.

Αναφορικά με την πεποίθηση του εργαζόμενου για την προσδοκία του εργοδότη για συνέπεια και απόδοση, η διαφορά εντοπίζεται στη χαμηλή μέση τιμή των ατόμων με μέση διάρκεια απασχόλησης 3 έως 5 έτη έναντι των υψηλότερων τιμών των υπολοίπων ατόμων.

2.4. Συζήτηση

Σύμφωνα με τη Rousseau (2001), οι ατομικές διαφορές που επηρεάζουν τα ψυχολογικά συμβόλαια περιλαμβάνουν εμπειρίες και προσδοκίες που ποικίλλουν ανάλογα με τα προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο κ.ά. (Guest & Conway, 1998).

Τα στατιστικά αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δείχνουν ότι ατομικά χαρακτηριστικά όπως η ηλικία, η θέση του ατόμου στην οργάνωση και τα χρόνια προϋπηρεσίας σχετίζονται στατιστικά σημαντικά με τις μεταβλητές που δημιουργήθηκαν από την παραγοντική ανάλυση και αφορούν στο περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου.

Συγκεκριμένα, οι μικρότεροι σε ηλικία εργαζόμενοι θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό, σε σύγκριση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους, ότι η εταιρία στην οποία εργάζονται είναι υποχρεωμένη να τους παρέχει δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών, δικαίωμα συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και αναγνώριση. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνεται και από τις θεωρήσεις των Turnley & Feldman (1999) και των Smithson & Lewis (2001), σύμφωνα με τους οποίους οι νεότεροι σε ηλικία εργαζόμενοι διαφέρουν ως προς τις πεποιθήσεις τους και τις προσδοκίες τους από τους μεγαλύτερους σε ηλικία συναδέλφους τους. Επίσης, φαίνεται ότι οι μικρότεροι σε ηλικία προτιμούν να συνάπτουν φιλικά ψυχολογικά συμβόλαια, στα οποία η σχέση με τον εργοδότη βασίζεται στην αναγνώριση του εργαζόμενου και στο δικαίωμα συμμετοχής του στην επίλυση των καίριων οργανωτικών ζητημάτων.

Αναφορικά με τη θέση του ατόμου στην οργάνωση, η οποία ήταν μία από τις βασικές μεταβλητές που θέλαμε να μελετήσουμε στην παρούσα έρευνα και μάλιστα αποτελεί και το κεντρικό νόημα της πρώτης ερευνητικής μας υπόθεσης, βρέθηκαν αρκετές διαφοροποιήσεις.

Αρχικά, φαίνεται ότι τα ανώτερα στελέχη (διευθυντές) θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό, σε σύγκριση με τους υπαλλήλους και τους προϊσταμένους, ότι η εταιρία είναι υποχρεωμένη να τους παρέχει δυνατότητα εξέλιξης και ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοσή τους. Θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι αυτό οφείλεται στο γεγονός

ότι τα διευθυντικά στελέχη εμπλέκονται περισσότερο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και ως εκ τούτου κατέχουν νευραλγική θέση στον οργανισμό. Είναι, λοιπόν, λογικό η υποχρέωση της εταιρίας για παροχή δυνατοτήτων εξέλιξης και feedback να εκτιμάται ως πιο σημαντική από τα άτομα αυτά.

Ένα αρκετά εντυπωσιακό στατιστικό δεδομένο είναι η υψηλή τιμή που εμφανίζουν οι προϊστάμενοι έναντι των υπαλλήλων και των διευθυντών σχετικά με την πεποίθησή τους για την υποχρέωση του εργοδότη να παρέχει ασφάλεια και αποδοχές στους εργαζόμενους. Αντιθέτως, θα περίμενε κανείς οι υψηλότερες τιμές να εμφανίζονται από μέρους των υπαλλήλων. Σε κάθε περίπτωση, πάντως, καθώς η έρευνα έλαβε χώρα σε ελληνικό πληθυσμό όπου ο βαθμός αποφυγής της αβεβαιότητας είναι γενικά υψηλός, είναι επακόλουθο η ασφάλεια να θεωρείται βασικός παράγοντας στον πυρήνα των πεποιθήσεων των Ελλήνων εργαζομένων.

Ακόμη, φαίνεται ότι οι προϊστάμενοι εμφανίζουν χαμηλή μέση τιμή στον παράγοντα που αφορά στην πεποίθηση για την προσδοκία του εργοδότη από τον εργαζόμενο για συνεργασία και αφοσίωση. Πρέπει, εδώ να αναφέρουμε ότι η κατηγορία των προϊσταμένων αποτελεί μία ιδιαίτερη κατηγορία προσωπικού, καθώς βρίσκεται ανάμεσα στους υπαλλήλους και στα ανώτερα διευθυντικά στελέχη. Η διαφοροποίησή τους, συνεπώς, αναφορικά με τις πεποιθήσεις τους τόσο για τις υποχρεώσεις όσο και για τις προσδοκίες του εργοδότη, δεν θα πρέπει να μας ξενίζει ιδιαίτερα. Μάλιστα, θα ήταν χρήσιμο για την κατανόηση του περιεχόμενου του ψυχολογικού συμβολαίου, σε μελλοντικές έρευνες να μελετηθεί κατά πόσο μεταβάλλονται αυτές οι πεποιθήσεις εάν διευθυντής και εργοδότης είναι το ίδιο πρόσωπο.

Αξίζει να σχολιάσουμε ότι σχετικά με τα χρόνια προϋπηρεσίας των εργαζομένων, βρέθηκε ότι τα άτομα με χρονικό διάστημα απασχόλησης 3 έως 5 έτη εμφανίζουν υψηλή τιμή στην πεποίθηση για την υποχρέωση της εταιρίας να παρέχει δυνατότητα σχέσης απόδοσης-εξέλιξης. Σε μια χώρα σαν την Ελλάδα, όπου η στασιμότητα στην οργανωτική εξέλιξη και ιεραρχία αποτελεί σύνηθες φαινόμενο, το παραπάνω εύρημα θεωρείται αρκετά αναμενόμενο, ειδικά για εργαζόμενους με εύλογο χρονικό διάστημα απασχόλησης στον ίδιο εργοδότη.

Όσον αφορά στην επαγγελματική ικανοποίηση, η συσχέτιση με τις μεταβλητές που προέκυψαν από την παραγοντική ανάλυση βρέθηκε μέτρια ή ασθενής και όχι ιδιαίτερα ισχυρή, συνεπώς δεν είμαστε σε θέση να απαντήσουμε εάν η δεύτερη ερευνητική μας υπόθεση επιβεβαιώνεται ή απορρίπτεται. Έτσι, η εις βάθος διερεύνηση της σχέσης της επαγγελματικής ικανοποίησης με το ψυχολογικό συμβόλαιο, αποτελεί ελκυστική πρόταση για μελλοντικές έρευνες.

Αναφορικά με τη σχέση των ατομικών χαρακτηριστικών με την επαγγελματική ικανοποίηση, βρέθηκε ότι μόνο η θέση του ατόμου στην οργάνωση διαφέρει στατιστικά σημαντικά, και συγκεκριμένα η διαφορά εντοπίστηκε στην χαμηλότερη μέση τιμή βαθμολογίας που δηλώνουν οι υπάλληλοι έναντι των προϊσταμένων και των διευθυντών. Το δεδομένο αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι όσο μεγαλώνει η ιεραρχική θέση μέσα στην οργάνωση, τόσο αυξάνουν και τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης.

Σχετικά με τα λοιπά δημογραφικά χαρακτηριστικά, δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ως προς το φύλο, το μέγεθος της οργάνωσης, την κατηγορία προσωπικού και τον βαθμό των μηνιαίων αποδοχών. Σε επόμενες μελέτες, θα είχε πραγματικό ενδιαφέρον να εξεταστεί ο λόγος για τον οποίο τα παραπάνω χαρακτηριστικά δεν έδειξαν συσχέτιση, καθώς και να διερευνηθεί με ποια άλλα τέτοιου είδους χαρακτηριστικά θα μπορούσε να υπάρξει συσχέτιση.

Επίσης, όσον αφορά στα δημογραφικά στοιχεία, με δεδομένο τον ολοένα αυξανόμενο αριθμό των συμβασιακών σχέσεων στην ελληνική αγορά εργασίας, θα μπορούσε κανείς να μελετήσει περαιτέρω τη σχέση της κατηγορίας προσωπικού (συμβασιούχος, μόνιμος, μόνιμος με ποσοστό επί των κερδών) με το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου και την επαγγελματική ικανοποίηση του ατόμου.

Παρά τις αρκετές ερευνητικές προσπάθειες που έχουν γίνει γύρω από το θέμα του ψυχολογικού συμβολαίου, είναι αξιοσημείωτο ότι υπάρχουν λίγα στοιχεία σχετικά με τον τρόπο που χρησιμοποιείται στην πράξη, και ακόμα πιο λίγα σχετικά με το τι ακριβώς σκέφτονται όσοι το χρησιμοποιούν (Morisson, 1997).

Η παρούσα μελέτη επιχείρησε να διερευνήσει το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου, το οποίο αναφέρεται κυρίως στις αντιλήψεις των εργαζομένων για το έργο που έχουν υποσχεθεί να προσφέρουν στον εργοδότη τους και παράλληλα στις πεποιθήσεις τους για το αντάλλαγμα που ο εργοδότης έχει υποσχεθεί να τους προσφέρει. Πρέπει να επισημάνουμε ότι το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου δεν περιλαμβάνει τόσο αυτά που οι εργαζόμενοι προσφέρουν και λαμβάνουν στην πραγματικότητα από τον εργοδότη τους, όσο περιλαμβάνει τις ρητές και άρρητες υποσχέσεις που συνοδεύουν αυτή την ανταλλαγή (Herriot, 1995).

Κλείνοντας, θα μπορούσε κανείς να ισχυριστεί ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο αποτελεί το *κλειδί* για την κατανόηση της φύσης της σχέσης των εργαζομένων με τους εργοδότες τους. Όσο το ψυχολογικό συμβόλαιο εξελίσσεται, τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι εργοδότες γίνονται ικανότεροι στο να καταλαβαίνουν τις υποσχέσεις που έχουν δοθεί, αλλά και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από το ρόλο τους είτε εμπλέκονται σε φιλικά είτε σε συναλλακτικά ψυχολογικά συμβόλαια. Αυτή η εξελικτική διαδικασία μπορεί να αποδειχθεί ως ιδιαίτερα χρήσιμη ακόμα και κατά τις πρώτες ημέρες εργασίας κάποιου σε μία οργάνωση (Conway & Briner, 2005).

Ακόμη, οι εργοδότες με το εργαλείο της κατανόησης της ξεχωριστής σχέσης ανάμεσα σε αυτούς και τους υπαλλήλους τους, μπορούν να περιορίσουν σε σημαντικό βαθμό τις λανθασμένες αντιλήψεις σχετικά με τα εργασιακά καθήκοντα, τις συμπεριφορές που υπερβαίνουν τους κατεξοχόν ρόλους (*extra role behaviors*) και τις αμοιβαίες προσδοκίες. Η σωστή διαχείριση και εφαρμογή του ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί τελικά να οδηγήσει σε αυξημένα επίπεδα απόδοσης, μειωμένα περιστατικά οικειοθελούς αποχώρησης (*turnover*) και μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για τον εργοδότη (DelCampo, 2007).

Ως επίλογο, κρατάμε την παρακάτω άποψη των Schalk και Rousseau (2001):

«Η διαχείριση του ψυχολογικού συμβολαίου αποτελεί πυρηνικό ζήτημα για τις οργανώσεις εκείνες που θέτουν ως προτεραιότητα την εξέλιξη των εργαζομένων (people-building) και όχι τη χρησιμοποίησή τους (people-using), και μάλιστα σε ένα οργανωτικό κλίμα όπου κυρίαρχο ρόλο έχει η εμπιστοσύνη».

2.5. Περιορισμοί της μελέτης - Μελλοντικές ερευνητικές προτάσεις

Στο σημείο αυτό, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν οι περιορισμοί και οι μεθοδολογικές δυσκολίες της παρούσας έρευνας, προκειμένου τα συμπεράσματα να θεωρηθούν ασφαλή.

A) Η ανομοιογένεια του δείγματος. Το συγκεκριμένο δείγμα αποτελείται από εργαζόμενους διαφόρων ειδικοτήτων που προέρχονται μάλιστα από διαφορετικές βαθμίδες εκπαίδευσης. Έτσι, είναι αναμενόμενο ότι οι προσδοκίες τους από τον εργοδότη, καθώς και ο βαθμός επαγγελματικής τους ικανοποίησης ποικίλουν.

B) Το μέγεθος του δείγματος. Καθώς το μέγεθος του δείγματος είναι σχετικά μικρό, τα αποτελέσματα αν και θεωρούνται αντιπροσωπευτικά, ωστόσο δεν είναι σε θέση να οδηγήσουν σε γενίκευση των συμπερασμάτων.

Γ) Η υποκειμενικότητα των απαντήσεων. Ένας περιορισμός της έρευνας είναι ότι οι απαντήσεις των συμμετεχόντων είναι καθαρά υποκειμενικές και με αυστηρά προσωπικά κριτήρια. Έτσι, είναι πιθανό οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα να μην έχουν αξιολογήσει την κατάσταση αντικειμενικά, πέφτοντας «θύματα» διαφόρων προκαταλήψεων στο χώρο της εργασίας τους.

Δ) Η έλλειψη αυθορμητισμού των δεδομένων. Η επιλογή του ερωτηματολογίου ως εργαλείο της έρευνας μας παρουσιάζει μεν το προτέρημα της ταχύτητας στη συλλογή δεδομένων και της αντικειμενικότητας όσον αφορά στην ανάλυση τους, αφαιρεί όμως τον αυθορμητισμό από τις απαντήσεις του ερευνητικού δείγματος.

E) Η εγγενής δυσκολία στην έρευνα του περιεχομένου του ψυχολογικού συμβολαίου. Ένας βασικός περιορισμός στη μέτρηση του περιεχομένου του ψυχολογικού συμβολαίου είναι ότι οι συνεισφορές και τα κίνητρα εκτιμώνται ως ανεξάρτητες οντότητες και δε λαμβάνεται υπόψη εάν ή πώς κάτι προσφέρεται ως αντάλλαγμα σε κάτι άλλο (Robinson, 1996).

Με βάση τους παραπάνω περιορισμούς, μία πρόταση για μελλοντικές μελέτες του θέματος είναι η διερεύνηση του περιεχομένου του ψυχολογικού συμβολαίου με τη διεξαγωγή συνεντεύξεων και όχι με τη χρήση ερωτηματολογίου. Οι συνεντεύξεις αυτές θα μπορούσαν να δοθούν είτε από ομάδες εργαζομένων και ομάδες εργοδοτών είτε από κάποιον εκπρόσωπο της εκάστοτε οργάνωσης, ο οποίος θα ήταν σε θέση να περιγράψει με μεγαλύτερη ακρίβεια την αντίληψη της οργάνωσης σχετικά με το ψυχολογικό συμβόλαιο και το περιεχόμενό του (Shore & Tetrick, 1994).

Ακόμη, οι μελλοντικοί ερευνητές θα μπορούσαν να εξετάσουν τους παράγοντες εκείνους που επηρεάζουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων των οποίων το ψυχολογικό συμβόλαιο έχει αθετηθεί, τους παράγοντες εκείνους που θα μπορούσαν τελικά να οδηγήσουν σε παραβίαση του συμβολαίου τους, καθώς και πώς οι παράγοντες αυτοί αλληλεπιδρούν.

Ένα άλλο σημαντικό σημείο του θέματος του ψυχολογικού συμβολαίου που θα μπορούσε να υποστεί περαιτέρω διερεύνηση είναι ο τύπος (φιλικό-συναλλακτικό) που προτιμάται από τους Έλληνες εργαζόμενους, καθώς και πώς η προτίμηση αυτή μπορεί να τροποποιηθεί ανάλογα με τις κοινωνικοοικονομικές συνθήκες.

Μία ακόμη ερευνητική πρόταση για όσους θέλουν να μελετήσουν στο μέλλον το ψυχολογικό συμβόλαιο, είναι οι συνεχείς αλλαγές που υπόκειται, κάτω από ποιες συνθήκες και για ποιους ακριβώς λόγους διαφοροποιείται από χώρα σε χώρα, από κουλτούρα σε κουλτούρα και από πολιτισμό σε πολιτισμό.

Τέλος, θα είχε εξαιρετικό ερευνητικό ενδιαφέρον να διερευνηθεί κανείς εάν και προς ποια κατεύθυνση αλλάζει το ψυχολογικό συμβόλαιο και το περιεχόμενό του σε οικονομικά και πολιτικά κρίσιμες περιόδους καθώς και πώς το επηρεάζουν οι διάφορες κυβερνητικές πολιτικές και μεταρρυθμίσεις.

3. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Anderson, N. & Schalk, R. (1998). The Psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-48.

Arnold, J. (1996). The psychological contract: A concept in need of closer scrutiny? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 511-20.

Atkinson, S. & Butcher, D. (2003). Trust in managerial relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 282-304.

Atkinson, C. (2006). Trust and the psychological contract. *Employee Relations*, 29, (3), 227-246.

Barksdale, K. & Shore, L.M. (1997). A typological approach to examining psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 731-44.

DelCampo, R.G. (2007). Understanding the psychological contract: a direction for the future. *Management Research News*, 30(6), 432-440.

Edwards, J.C., Rust, K.G., McKinley, W. & Moon, G. (2003). Business ideologies and perceived breach of contract during downsizing: The role of the ideology of employee self-reliance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 1-23.

Grant, D. (1999). HRM rhetoric and the psychological contract: a case of easier said than done. *International Journal of Human Resource Management*, 10, 327-50.

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

Guest, D. & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22-38.

Guest, D. (2004). The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 541-555.

Guzzo, P.A., Noonan, K.A. & Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, 79, 617-26.

Hiltrop, J.M. (1996). Managing the changing psychological contract. *Employee Relations*, 18, 36-49.

Hui, C., Lee, C. & Rousseau D.M. (2004). Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 311-21.

Janssens, M. Sels, L. & Van Den Brande, I. (2003). Multiple types of psychological contracts: A six-cluster solution. *Human Relations*, 56(11), 1349-1378.

Lester, S.W., Turnley, W.H., Bloodgood, J.M. & Bolino, M.C. (2002). Not seeing eye to eye: differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 29-56.

Lambert, L.S., Edwards, J. B. & Cable, D.M. (2003). Breach and fulfillment of the psychological contract: a comparison of traditional and expanded views. *Personnel Psychology*, 56, 895-934.

Makridakis, S., Caloghirou, Y., Papagiannakis, L. & Trivellas, P. (1997). The dualism of Greek firms and management: present state and future implications. *European Management Journal*, 15(4), 381-402.

McDonald, D.J. & Makin, P.J. (2000). The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership and Organization Development Journal*. 21, 84-91.

Meckler, M., Drake, B.H. & Levinson, H. (2003). Putting psychology back into psychological contracts. *Journal of Management Inquiry*, 12, 217-28.

Millward, L.J. & Brewerton, P.M. (2000). Psychological contracts: employee relations for the twenty-first century. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 15, 1-61.

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.

O'Neil, B. & Adya, M. (2006). Knowledge sharing and the psychological contract, managing knowledge workers across different stages of employment. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 411-436.

Porter, L.W., Pearce, J.L., Tripoli, A.M. & Lewis, K.M. (1998). Differential perceptions of employers' inducements: implications for psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 769-82.

Raja, U., Johns, G. & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47(3), 350-67.

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

Rousseau, D.M. (1989). The “problem” of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 665-71.

Rousseau, D.M. & Tijoriwala, S.A. (1998). Assessing psychological contracts: issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.

Shore, L.M. & Barksdale, K. (1998). Examining the degree of balance and level of obligation in the employment relationship: a social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 731-744.

Shore L.M. & Wayne, S.J. (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.

Sims, R.R. (1994). Human resource management’s role in clarifying the new psychological contract. *Human Resources Management Journal*, 33, 373-82.

Sparrow, P.R. (1996). Transitions in the psychological contract: some evidence from the banking sector. *Human Resources Management Journal*, 6, 75-92.

Turnley, W.H. & Feldman, D.C. (1999). A discrepancy model of psychological contract violations. *Human Resource Management Review*, 9, 367-86.

Bolino, M.C., Lester, S.W. & Bloodgood, J.M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29, 187-206.

Winter, R. & Jackson, B. (2006). State of the psychological contract: manager and employee perspectives within an Australian credit union. *Employee Relations*, 28(5), 421-434.

4. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

4.1. Ερωτηματολόγιο

ΤΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το παρόν ερωτηματολόγιο ανήκει στα πλαίσια εκπόνησης πτυχιακής εργασίας με θέμα «Το Ψυχολογικό Συμβόλαιο στην Ελλάδα» για το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Οργανωτικής & Οικονομικής Ψυχολογίας του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών & Πολιτικών Επιστημών.

Σκοπός του είναι να αποτελέσει μία χρήσιμη πηγή πληροφόρησης και αξιολόγησης για το ψυχολογικό συμβόλαιο, το οποίο δεν αποτελεί γραπτό αρχείο, περιλαμβάνει, όμως, ένα σύνολο αμοιβαίων προσδοκιών και μία σειρά αναγκών που προκύπτουν από την επαγγελματική σχέση ανάμεσα σε εργοδότη και εργαζόμενο.

Πείτε μας την άποψη σας και προσπαθήστε να είστε όσο πιο ειλικρινείς μπορείτε.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι απλή και δεν ξεπερνά τα 10 λεπτά της ώρας. Όπου χρειάζεται, δίνονται διευκρινήσεις για τον τρόπο απάντησης των ερωτήσεων.

Παρακαλούμε βεβαιωθείτε ότι έχετε απαντήσει όλες τις ερωτήσεις, δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις.

Οι πληροφορίες που θα δώσετε θα χρησιμοποιηθούν για καθαρά ερευνητικούς σκοπούς. Τα προσωπικά σας δεδομένα είναι απόρρητα και οι απαντήσεις σας θα θεωρηθούν απόλυτα εμπιστευτικές.

Ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την συνεργασία σας.

2. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Τι ηλικία έχετε;

3. Τι μεγέθους είναι η οργάνωση στην οποία εργάζεστε;

- 1-10 εργαζόμενοι
- 11-30 εργαζόμενοι
- 31-100 εργαζόμενοι
- Πάνω από 100 εργαζόμενοι

4. Ποια από τις παρακάτω κατηγορίες περιγράφει καλύτερα την θέση σας στην οργάνωση όπου εργάζεστε;

- Υπάλληλος (δεν διοικείτε άλλο προσωπικό)
- Προϊστάμενος (διοικείτε τουλάχιστον μία ομάδα προσωπικού)
- Διευθυντής (λαμβάνετε στρατηγικές επιχειρηματικές αποφάσεις που αφορούν τον οργανισμό)

5. Σε ποια από τις παρακάτω κατηγορίες προσωπικού ανήκετε;

- Εποχιακός ή συμβασιούχος
- Μόνιμος
- Μόνιμος με ποσοστό επί των κερδών της επιχείρησης (profit sharing)

6. Σε ποια από τις παρακάτω κατηγορίες αντιστοιχούν οι μηνιαίες σας αποδοχές;

- Βασικός μισθός
- 1000€ - 2000€
- 2000€ - 3000€
- Πάνω από 3000€

7. Για πόσο χρονικό διάστημα εργάζεστε στην τωρινή εργασία σας;

- Λιγότερο από 1 χρόνο
- 1-2 χρόνια
- 3-5 χρόνια
- Πάνω από 6 χρόνια

3. ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ

Στις ερωτήσεις που ακολουθούν κυκλώστε τον αριθμό που περιγράφει τη δική σας κατάσταση. Οι αριθμοί αντιστοιχούν ως εξής:

1= Καθόλου

2= Ελάχιστα

3= Λίγο

4= Αρκετά

5= Πολύ

6= Πάρα πολύ

7= Απόλυτα

Οι προσδοκίες μου από τον εργοδότη μου είναι να:

8. Μου προσφέρει επαγγελματική ασφάλεια.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	7	Απόλυτα
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

9. Με απασχολεί για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	7	Απόλυτα
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

10. Μου προσφέρει ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	7	Απόλυτα
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

11. Κάνει προσπάθειες για να συνεχίζει να με απασχολεί στην επιχείρηση.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	7	Απόλυτα
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

12. Διαπραγματεύεται γραπτώς τα θέματα που αφορούν στη δουλειά μου.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	7	Απόλυτα
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

13. Περιγράφει ρητά τις εργασιακές μου υποχρεώσεις και καθήκοντα.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	7	Απόλυτα
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

14. Μου επιτρέπει να είμαι ο εαυτός μου.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	7	Απόλυτα
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

15. Με εκτιμά για αυτό που κάνω και για αυτό που είμαι.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	7	Απόλυτα
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

16. Αξιολογεί την συνολική προσωπική μου προσπάθεια και όχι μόνο το τελικό αποτέλεσμα.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	7	Απόλυτα
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

17. Με αντιλαμβάνεται ως άνθρωπο και όχι μόνο ως μέλος του οργανισμού.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	7	Απόλυτα
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η εταιρία όπου εργάζεστε είναι υποχρεωμένη να σας παρέχει τα ακόλουθα;

18. Ένα ελκυστικό πακέτο αποδοχών.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	7	Απόλυτα
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

19. Ίση μεταχείριση – Έλλειψη διακρίσεων.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	7	Απόλυτα
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

20. Μία σχετικά ασφαλή και μόνιμη εργασία.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	7	Απόλυτα
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

21. Feedback (ανατροφοδότηση) σχετικά με την απόδοσή σας.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	7	Απόλυτα
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

22. Εκπαιδευτικά προγράμματα / σεμινάρια.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	7	Απόλυτα
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

23. Ηγεσία – Ποιοτική επίβλεψη.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	7	Απόλυτα
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

24. Ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	7	Απόλυτα
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

25. Ομαδικό πνεύμα στην εργασία.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	7	Απόλυτα
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

26. Δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	7	Απόλυτα
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

27. Δικαίωμα συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	7	Απόλυτα
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

28. Καινοτομία.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	7	Απόλυτα
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

29. Αναγνώριση της σημασίας των προσωπικών αξιών.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	7	Απόλυτα
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

30. Ελευθερία στην έκφραση.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	7	Απόλυτα
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

31. Αξιοκρατία.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	7	Απόλυτα
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

32. Καλλιέργεια αισθήματος οικογένειας.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	7	Απόλυτα
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

33. Ενδιαφέρον για τον εργαζόμενο ως άτομο.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	7	Απόλυτα
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

Στις ερωτήσεις που ακολουθούν κυκλώστε τον αριθμό που περιγράφει τη δική σας κατάσταση. Οι αριθμοί αντιστοιχούν ως εξής:

1= Διαφωνώ απόλυτα

2= Διαφωνώ

3= Μάλλον διαφωνώ

4= Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

5= Μάλλον συμφωνώ

6= Συμφωνώ

7= Συμφωνώ απόλυτα

Τι προσδοκίες θεωρείτε ότι έχει η εταιρία-οργάνωση από τον κάθε εργαζόμενο;

34. Να είναι συνεπής στο ωράριο που αναγράφεται στην σύμβαση του.

Διαφωνώ απόλυτα	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ Απόλυτα
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

35. Να εργάζεται «αποδοτικά», τόσο από ποιοτικής όσο και από ποσοτικής πλευράς.

Διαφωνώ απόλυτα	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ Απόλυτα
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

36. Να είναι ειλικρινής.

Διαφωνώ απόλυτα	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ Απόλυτα
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

37. Να είναι υπεύθυνος.

Διαφωνώ απόλυτα	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ Απόλυτα
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

38. Να είναι πιστός στην εταιρία και να προτάσσει τα συμφέροντα της.

Διαφωνώ απόλυτα	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ Απόλυτα
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

39. Να παραμείνει στην εταιρία για σεβαστό χρονικό διάστημα (τουλάχιστον 1-2 χρόνια).

Διαφωνώ απόλυτα	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ Απόλυτα
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

40. Να αντιμετωπίζει την εταιρία και την ιδιοκτησία αυτής με σεβασμό.

Διαφωνώ απόλυτα	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ Απόλυτα
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

41. Να προστατεύει την οργανωτική (εταιρική) πληροφορία.

Διαφωνώ απόλυτα	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ Απόλυτα
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

42. Να ντύνεται και να συμπεριφέρεται ευπρεπώς.

Διαφωνώ απόλυτα	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ Απόλυτα
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

43. Να έχει την θέληση να υπερβαίνει τον εργασιακό του ρόλο όταν το απαιτεί η κατάσταση.

Διαφωνώ απόλυτα	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ Απόλυτα
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

44. Να είναι γνώστης του αντικειμένου της εργασίας.

Διαφωνώ απόλυτα	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ Απόλυτα
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

45. Να αποδέχεται και να προωθεί το όραμα, τις αξίες και την κουλτούρα της εταιρίας.

Διαφωνώ απόλυτα	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ Απόλυτα
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

46. Να εμφανίζει θέληση για περαιτέρω μάθηση και προσωπική εξέλιξη.

Διαφωνώ απόλυτα	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ Απόλυτα
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

47. Να συμβάλλει στην δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και αφοσίωσης.

Διαφωνώ απόλυτα	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ Απόλυτα
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

48. Να έχει την ικανότητα δημιουργίας καλών σχέσεων συνεργασίας με συναδέλφους και πελάτες.

Διαφωνώ απόλυτα	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ Απόλυτα
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

49. Να είναι ευέλικτος και προσαρμοστικός στις αλλαγές που σχετίζονται με τους σκοπούς της εταιρίας.

Διαφωνώ απόλυτα	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ Απόλυτα
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

50. Να έχει την θέληση να παραμείνει στην εταιρία για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Διαφωνώ απόλυτα	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ Απόλυτα
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

4. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Στις ερωτήσεις που ακολουθούν κυκλώστε τον αριθμό που περιγράφει τη δική σας κατάσταση. Οι αριθμοί αντιστοιχούν ως εξής:

1= Καθόλου

2= Ελάχιστα

3= Λίγο

4= Αρκετά

5= Πολύ

6= Πάρα πολύ

7= Απόλυτα

51. Θεωρώ ότι η συνολική εργασιακή μου εμπειρία είναι ικανοποιητική.

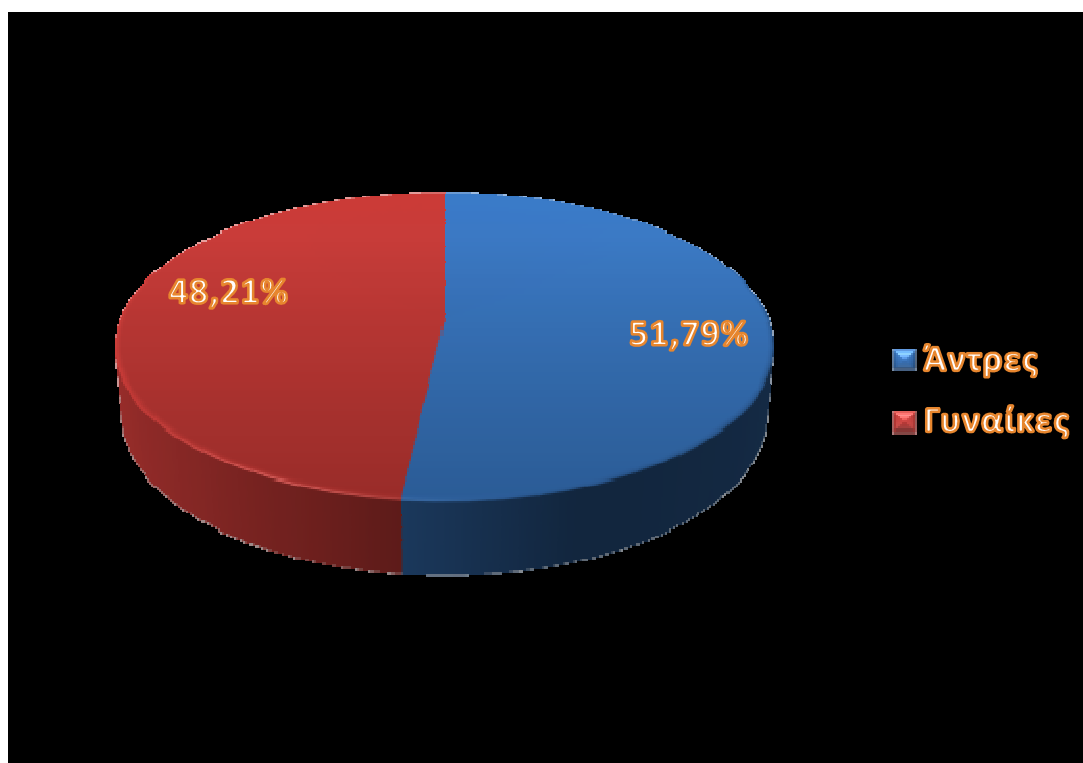
Καθόλου	1	2	3	4	5	6	7	Απόλυτα
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

52. Νιώθω ικανοποιημένος από την τωρινή μου εργασία.

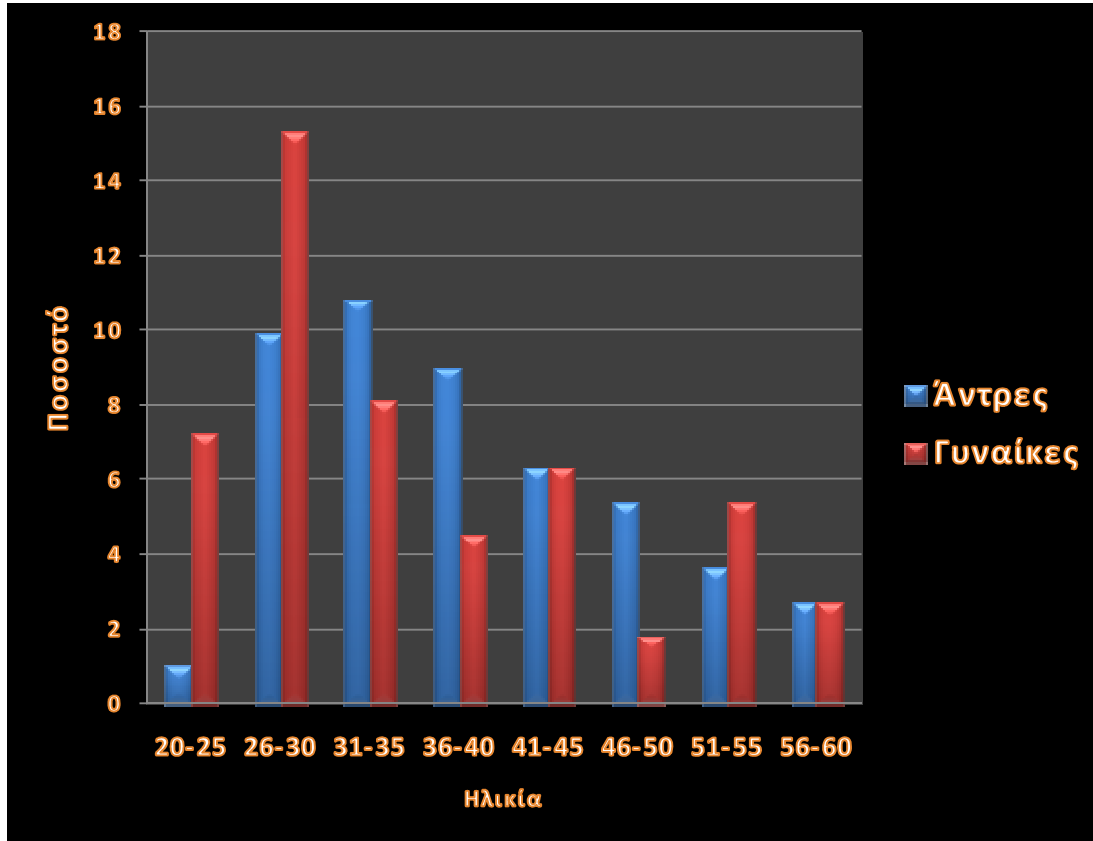
Καθόλου	1	2	3	4	5	6	7	Απόλυτα
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

4.2. Κατανομές ποσοστών ανά μεταβλητή

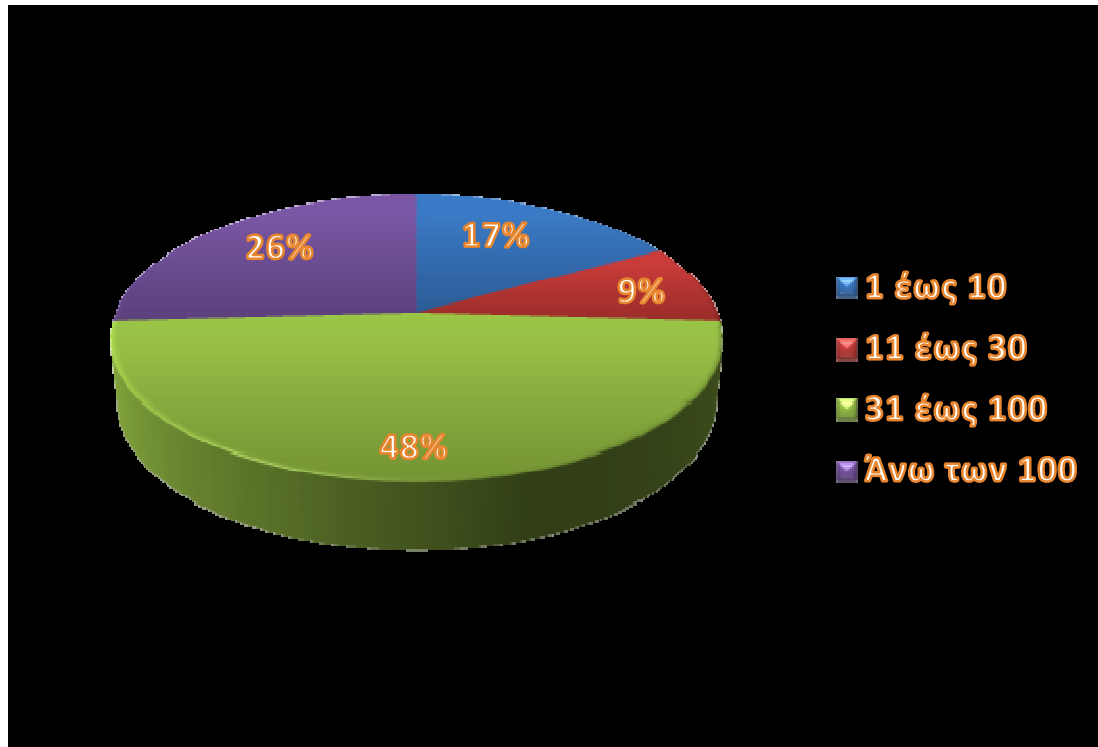
Γράφημα 5- Φύλο



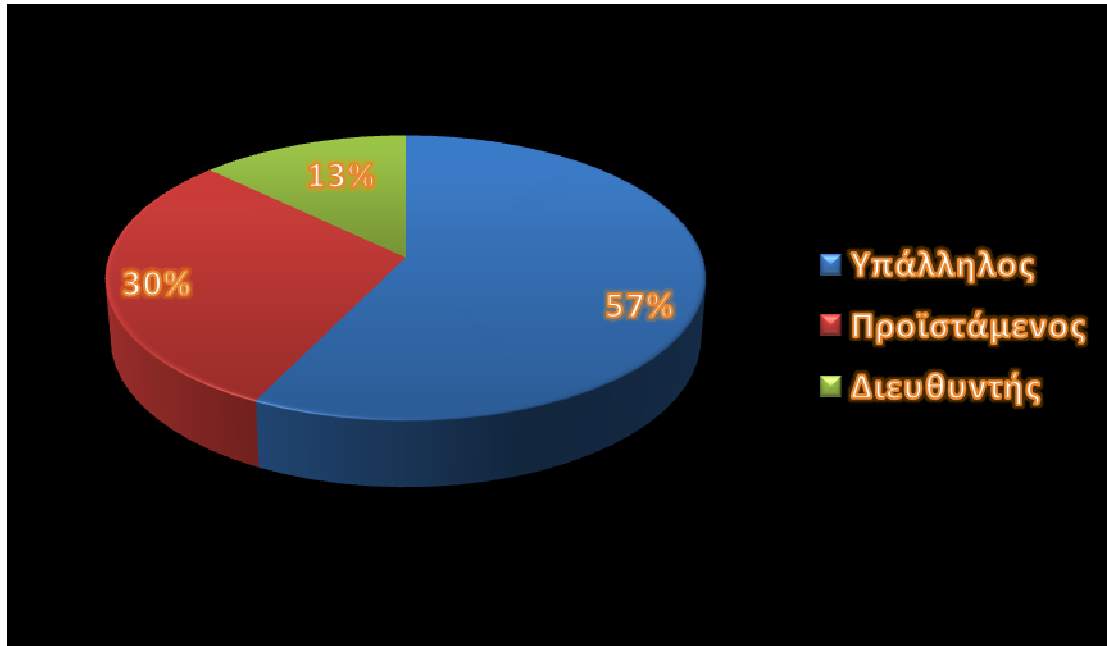
Γράφημα 6- Ηλικία/Φύλο



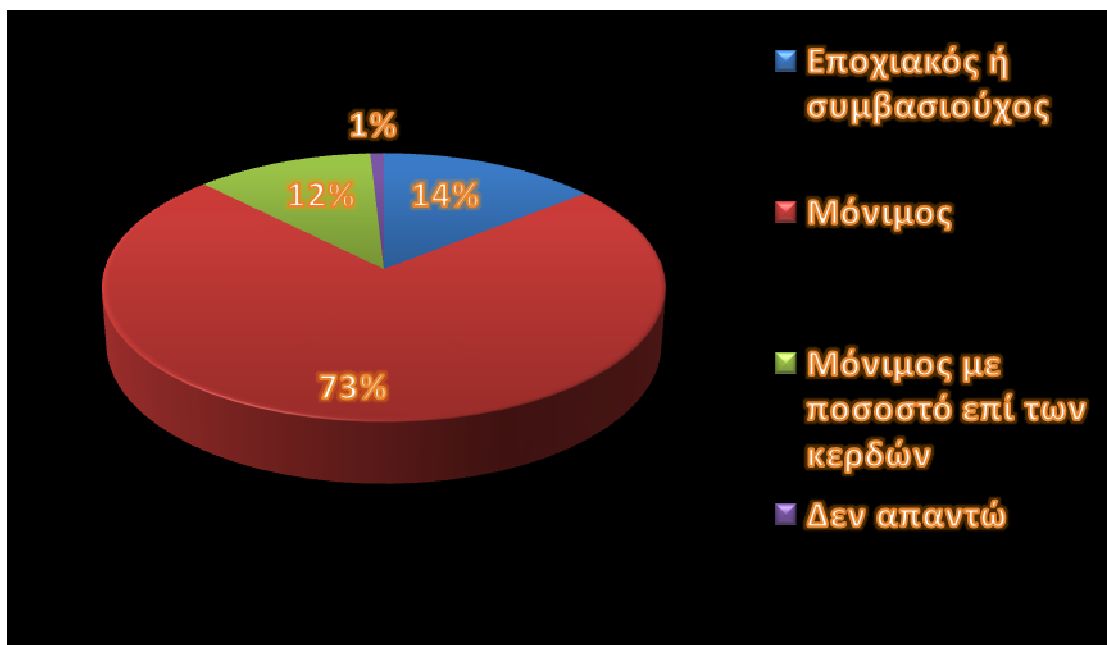
Γράφημα 7- Μέγεθος οργάνωσης



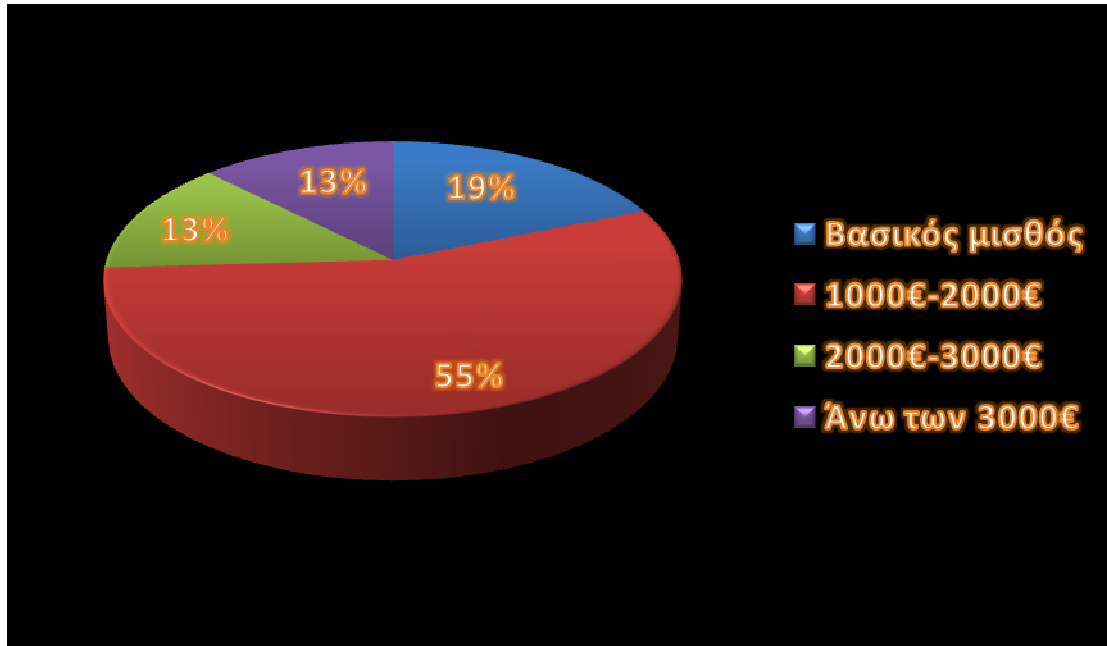
Γράφημα 8- Θέση ατόμου στην οργάνωση



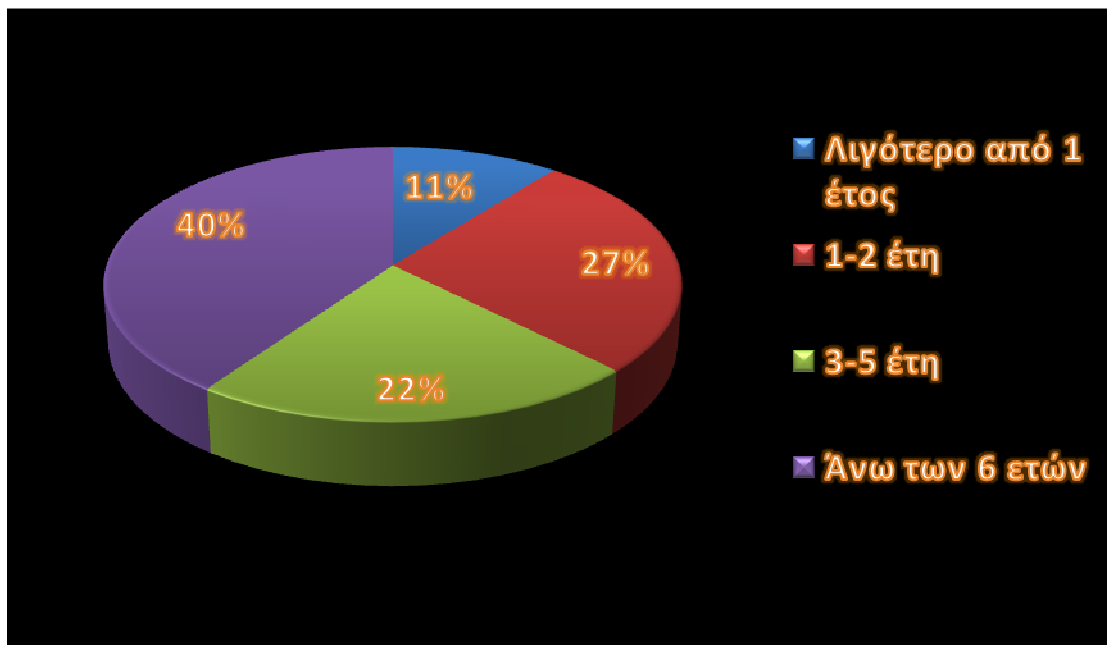
Γράφημα 9- Κατηγορία προσωπικού



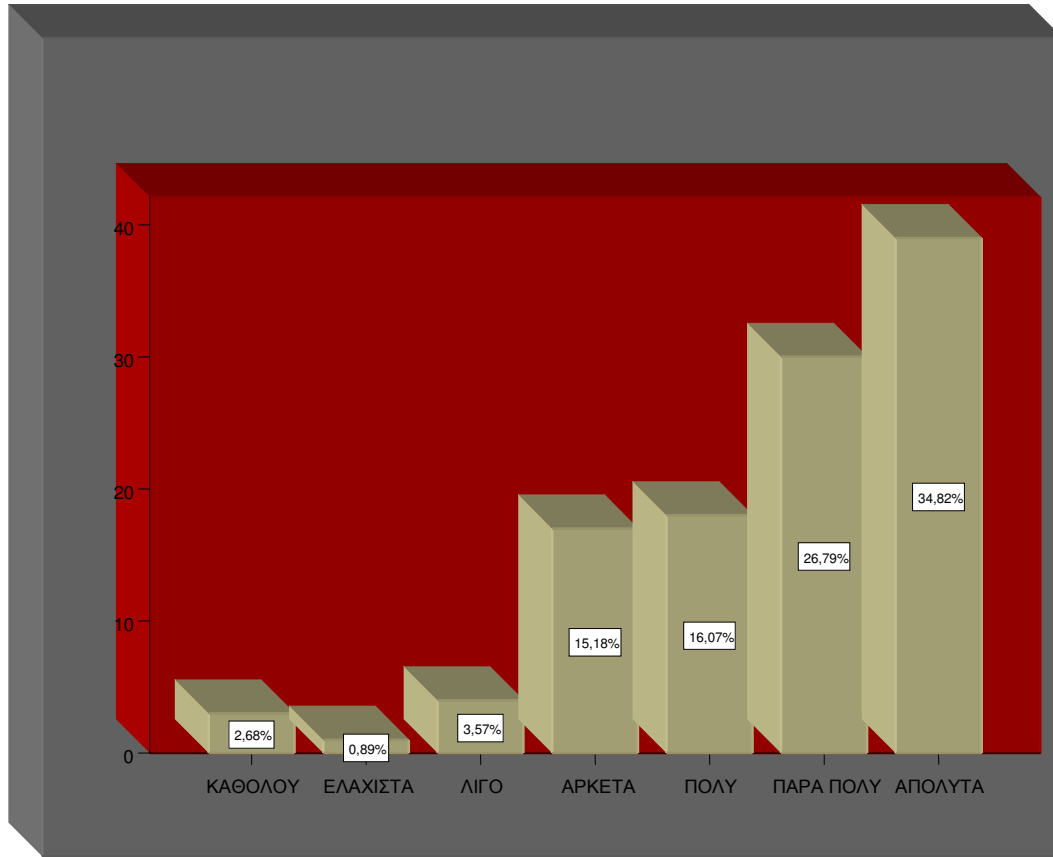
Γράφημα 10- Μηνιαίες αποδοχές



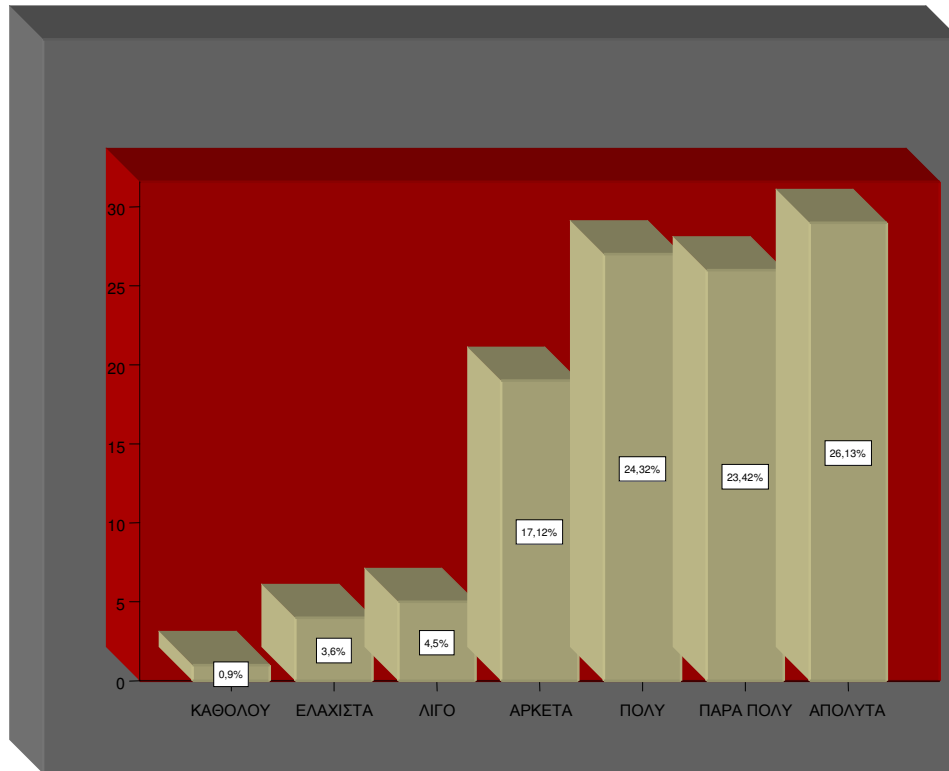
Γράφημα 11- Χρονικό διάστημα απασχόλησης σε έτη



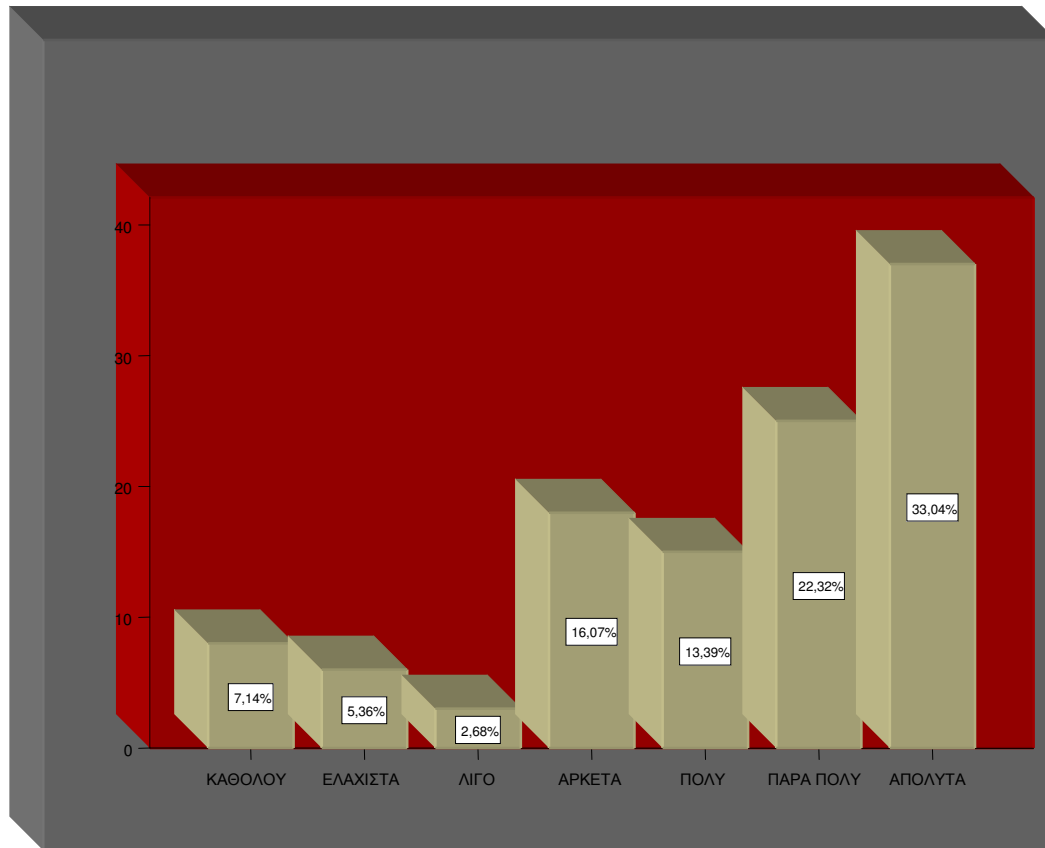
Γράφημα 12- Προσδοκία από εργοδότη για επαγγελματική ασφάλεια



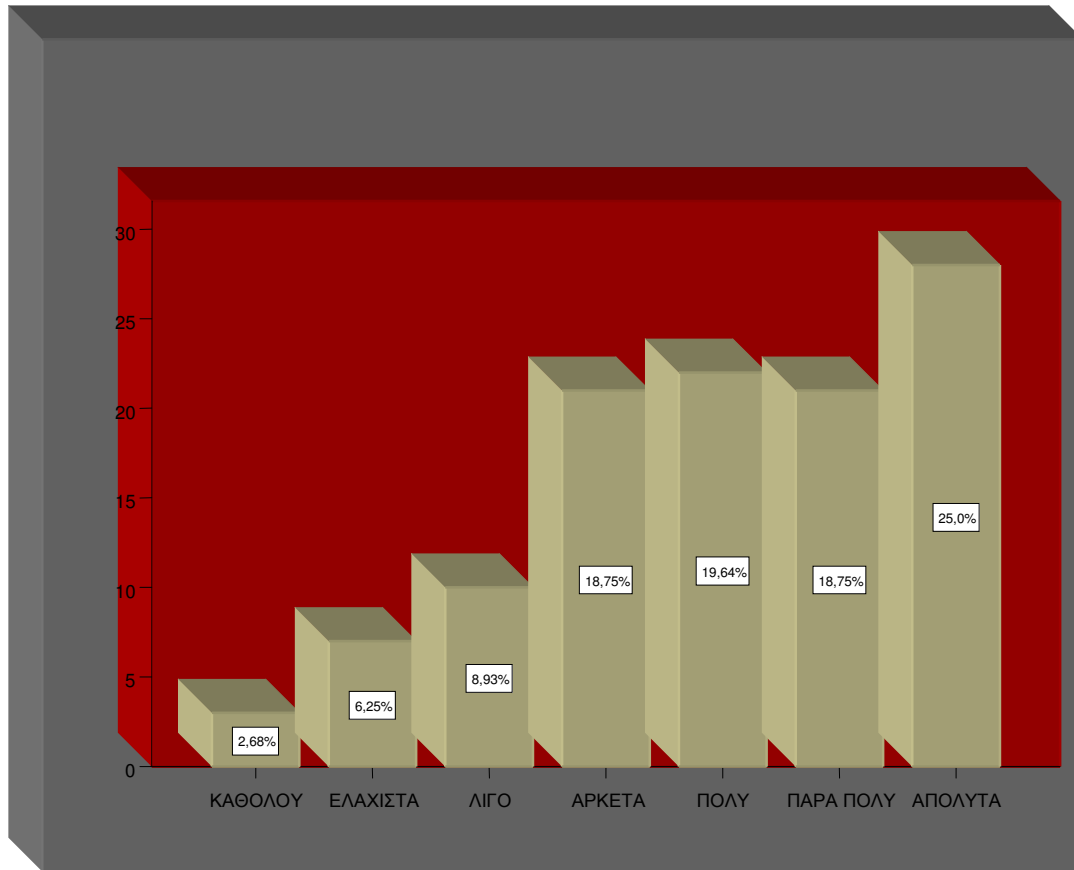
Γράφημα 13- Προσδοκία από εργοδότη για απασχόληση για μεγάλο χρονικό διάστημα



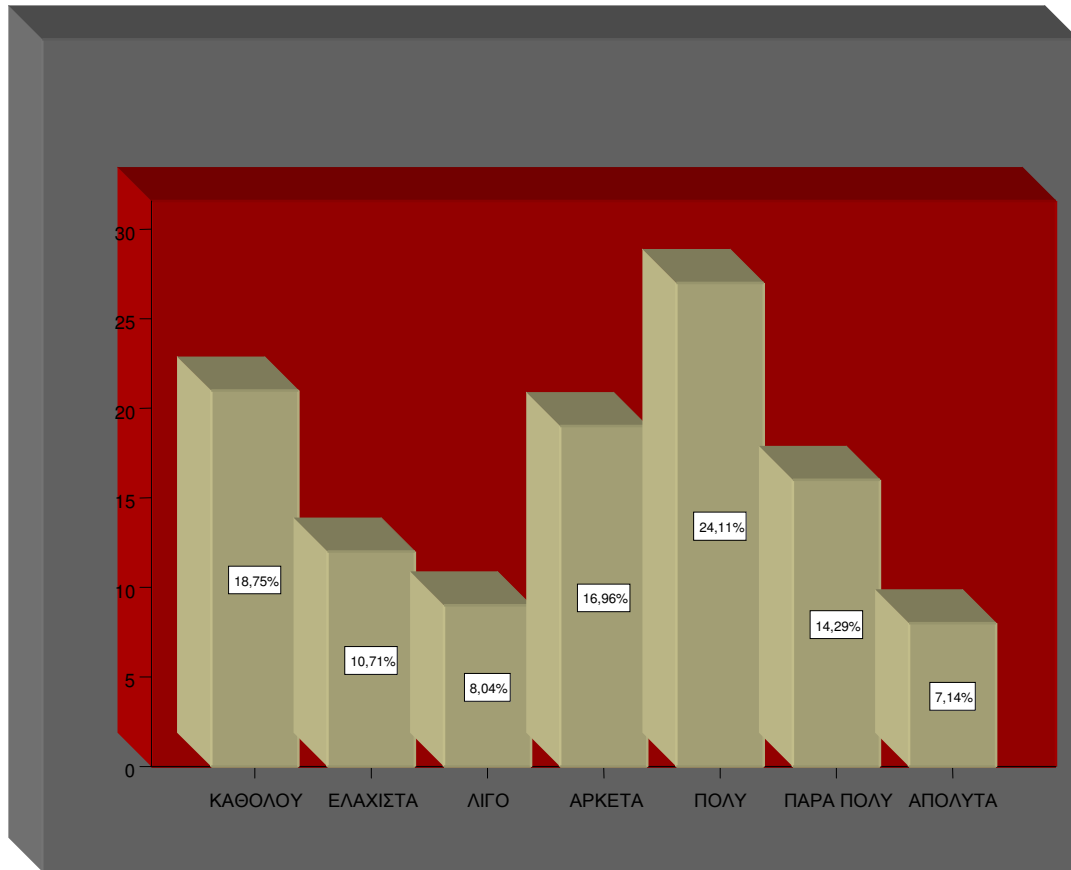
Γράφημα 14- Προσδοκία από εργοδότη για ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης



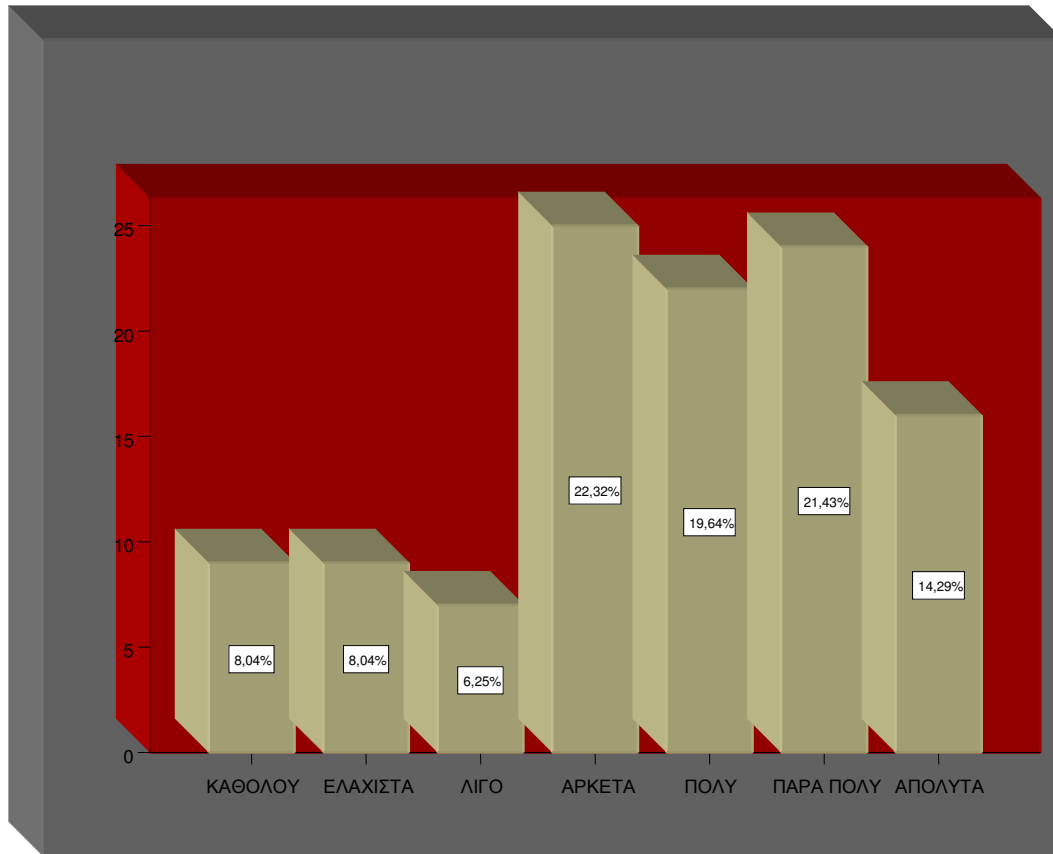
Γράφημα 15- Προσδοκία από εργοδότη για προσπάθειες να συνεχίσει να απασχολεί τον εργαζόμενο στην επιχείρηση



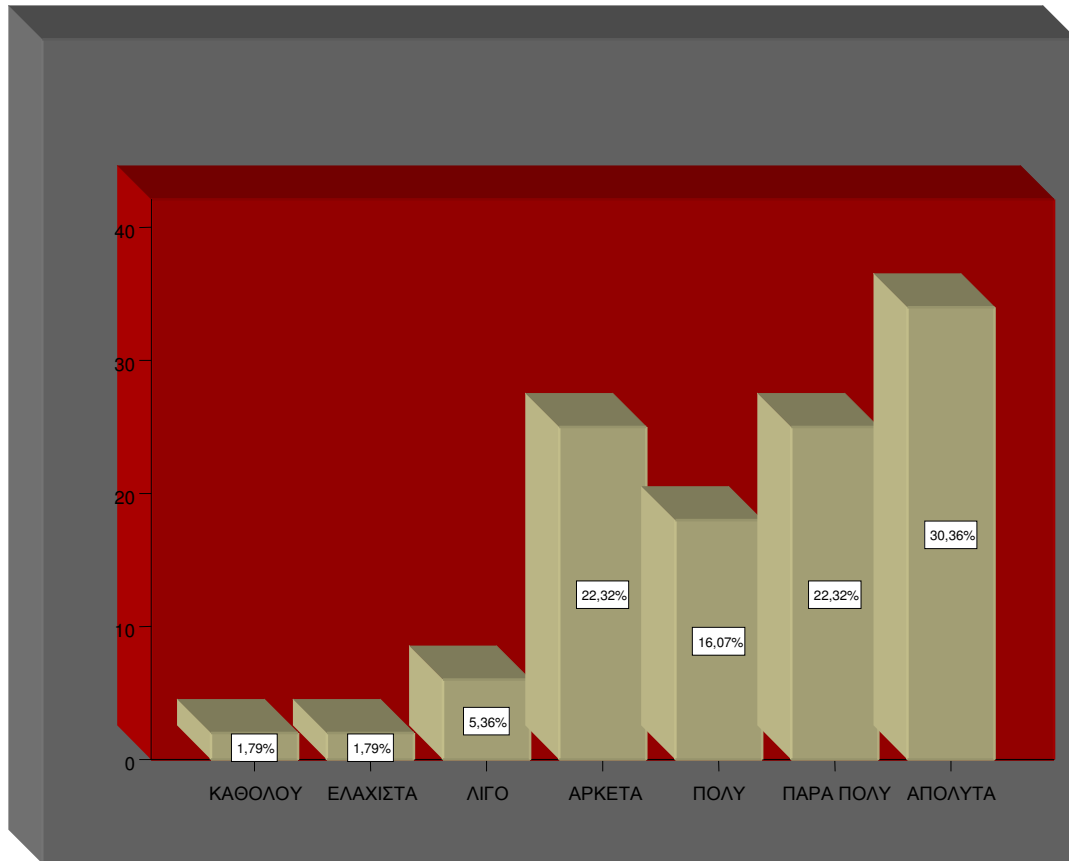
Γράφημα 16- Προσδοκία από εργοδότη να διαπραγματεύεται γραπτώς τα εργασιακά θέματα



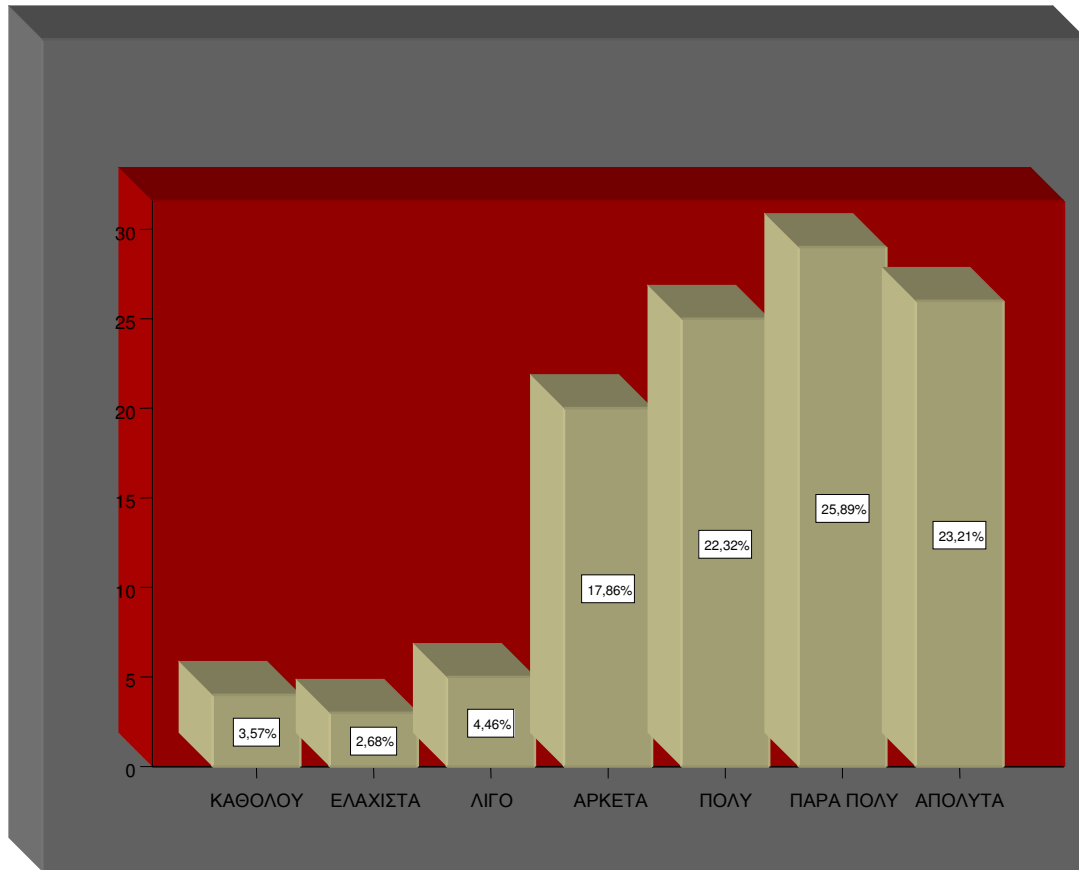
Γράφημα 17- Προσδοκία από εργοδότη για ρητή περιγραφή υποχρεώσεων και καθηκόντων



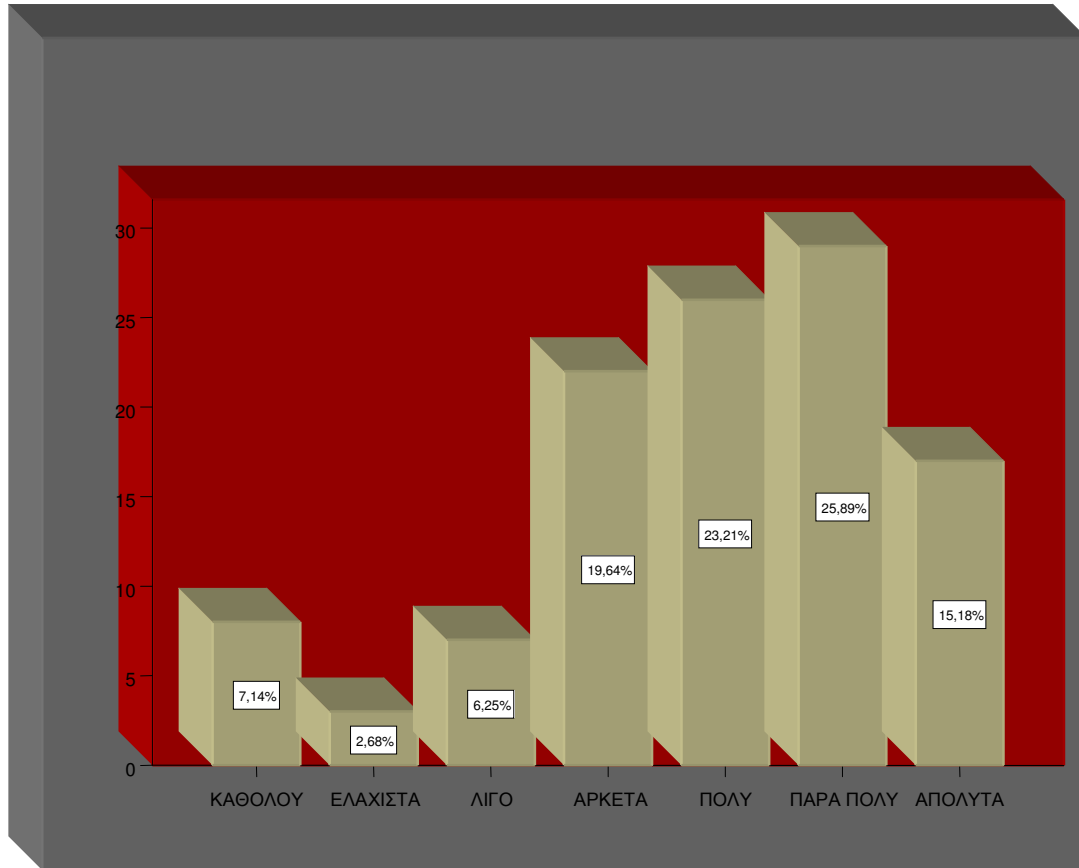
Γράφημα 18- Προσδοκία από εργοδότη να επιτρέπει στον εργαζόμενο να είναι ο εαυτός του



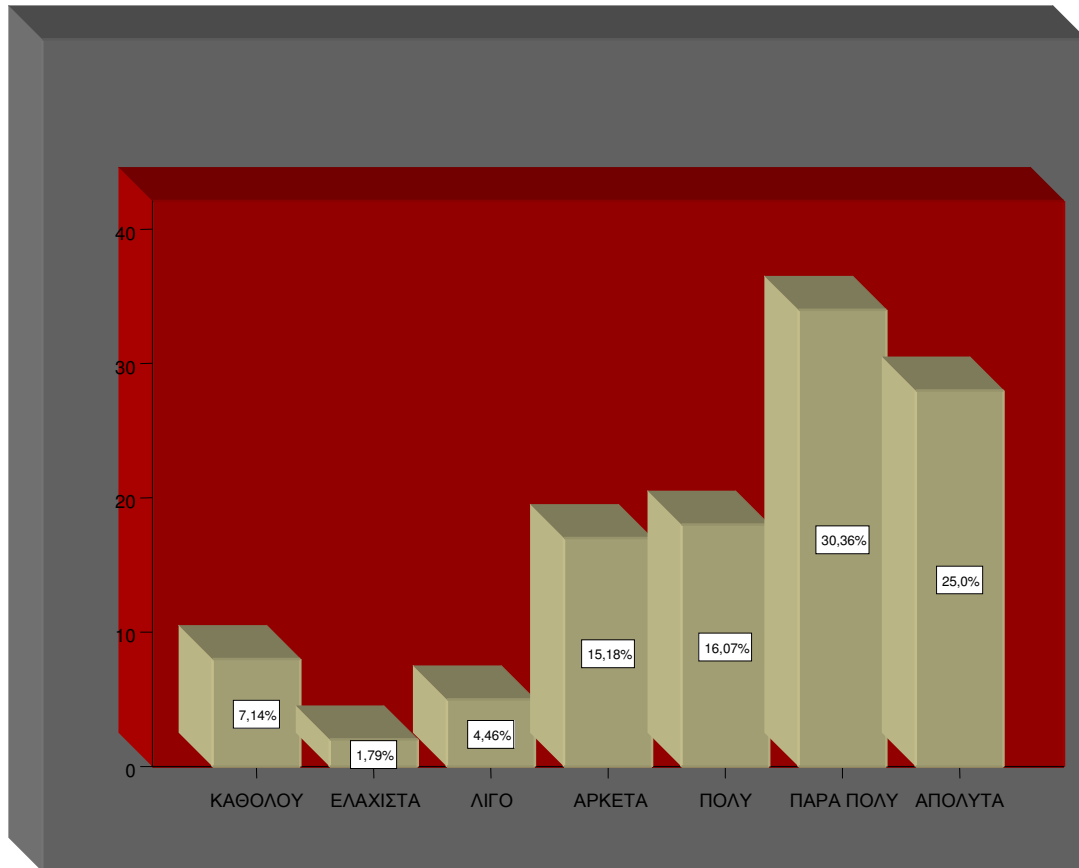
Γράφημα 19- Προσδοκία από εργοδότη να εκτιμά τον εργαζόμενο για αυτό που κάνει και για αυτό που είναι



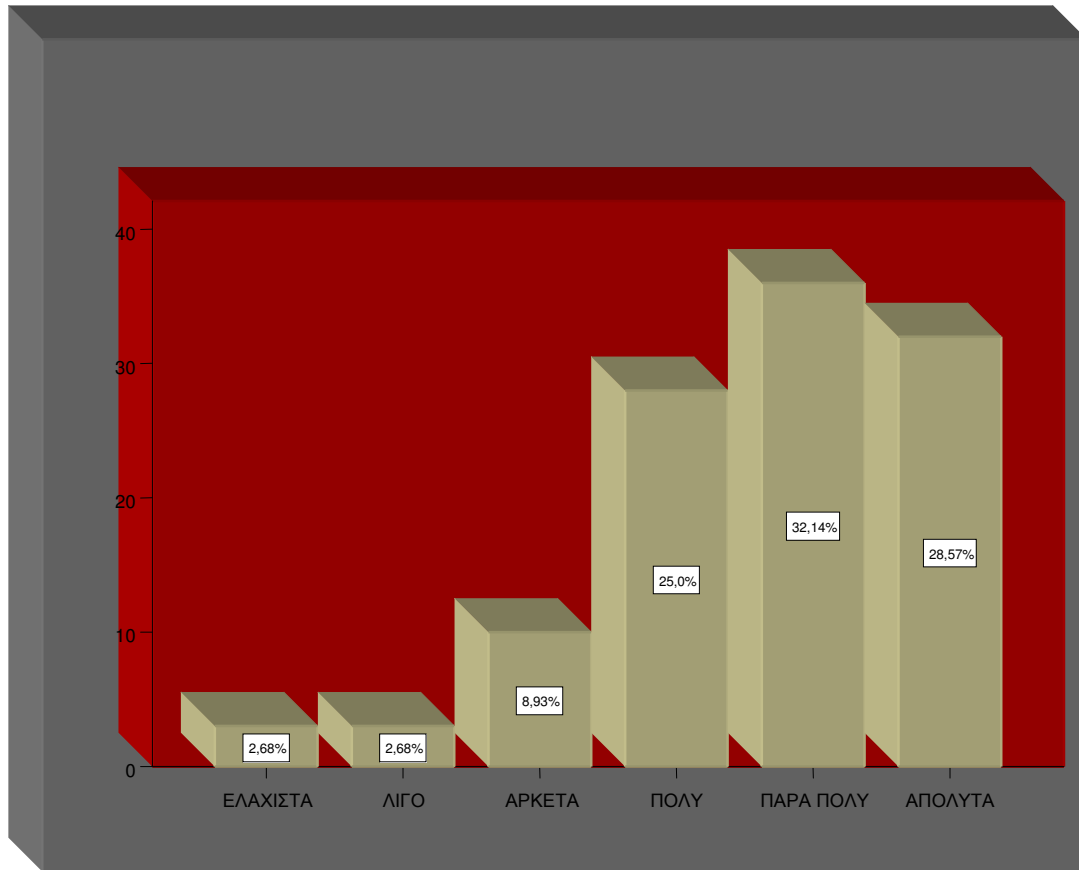
Γράφημα 20- Προσδοκία από εργοδότη για αξιολόγηση συνολικής προσπάθειας



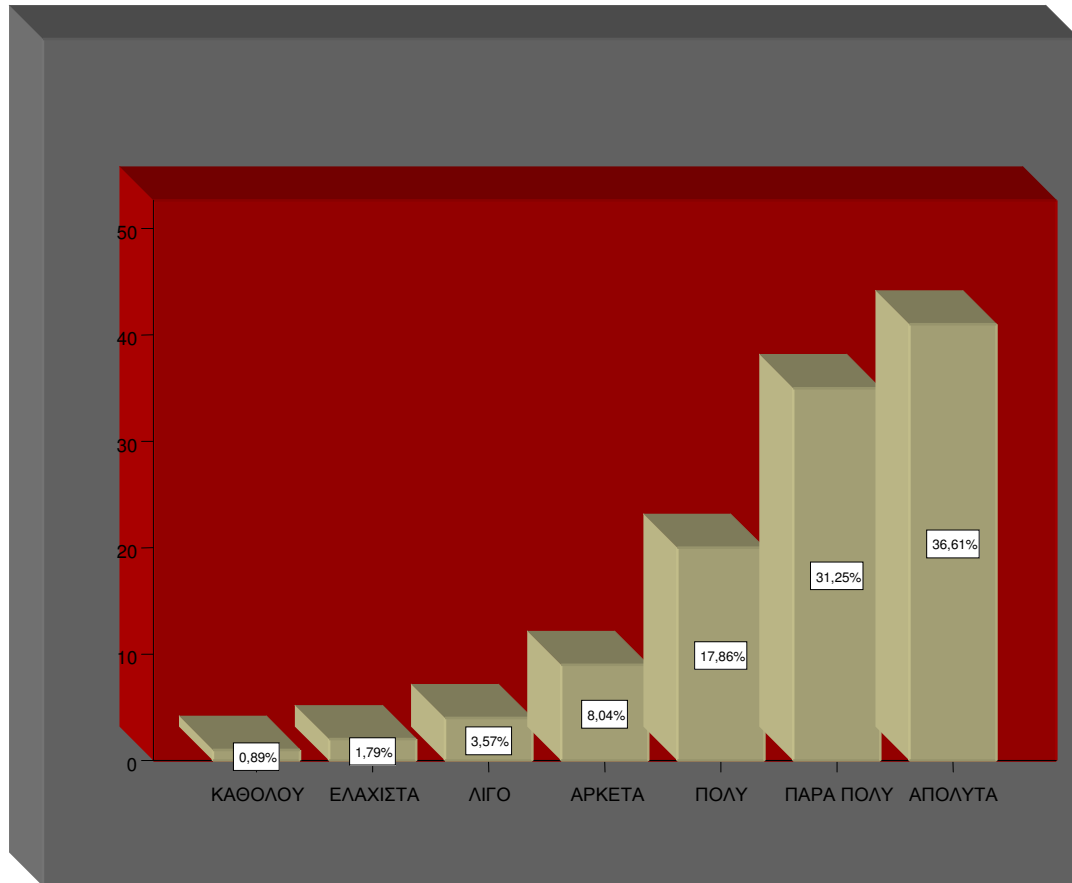
Γράφημα 21- Προσδοκία από εργοδότη να αντιλαμβάνεται τον εργαζόμενο ως άτομο και όχι μόνο ως μέλος του οργανισμού



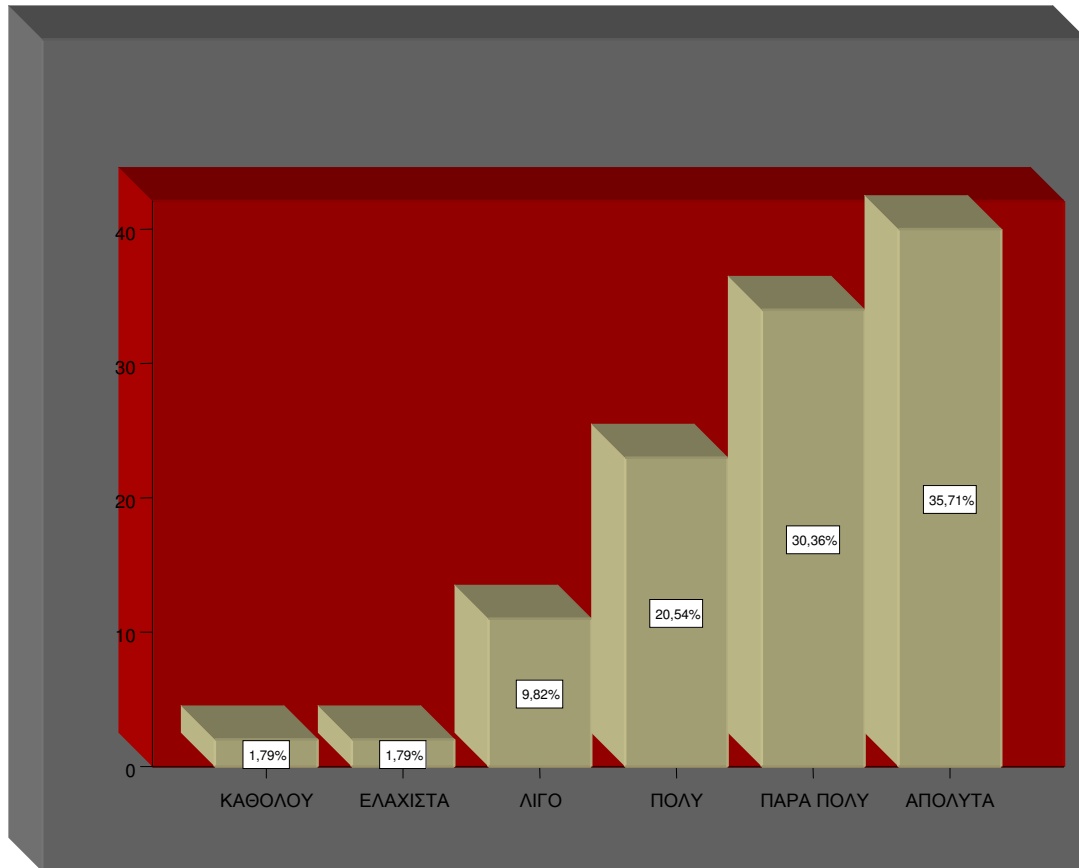
Γράφημα 22- Πεποίθηση για την υποχρέωση της εταιρίας να παρέχει ένα ελκυστικό πακέτο αποδοχών



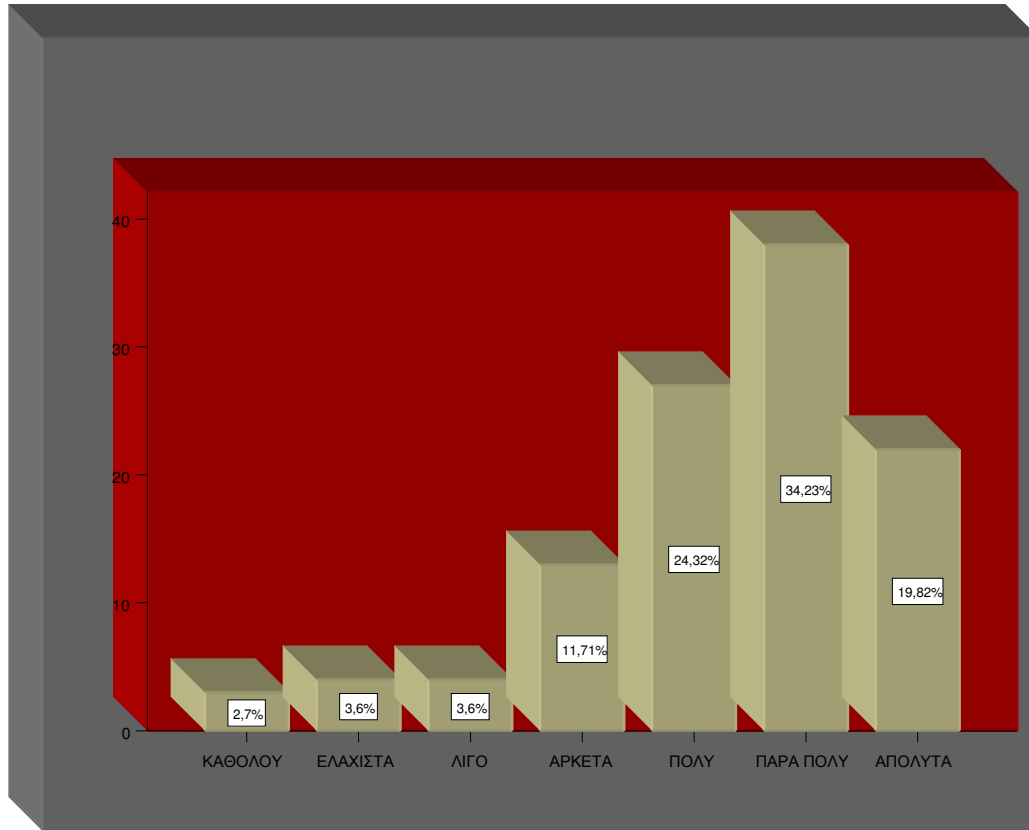
Γράφημα 23- Πεποίθηση για την υποχρέωση της εταιρίας να παρέχει ίση μεταχείριση και έλλειψη διακρίσεων



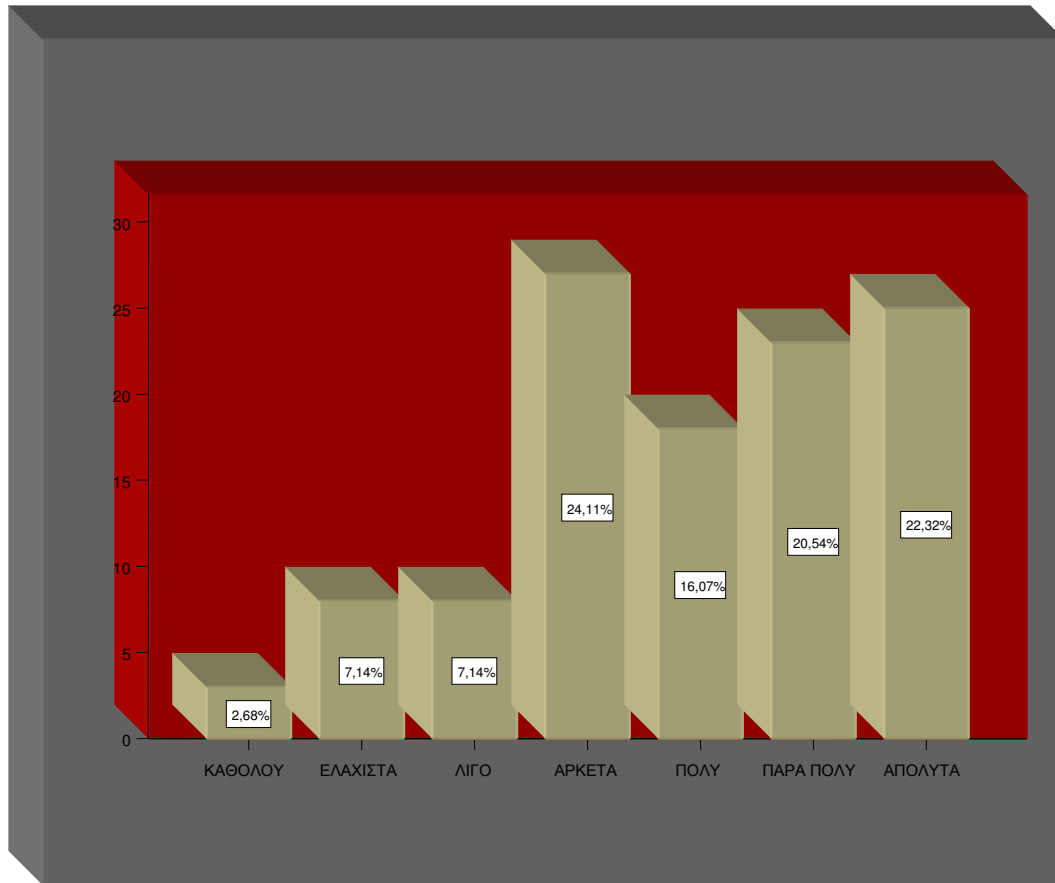
Γράφημα 24- Πεποίθηση για την υποχρέωση της εταιρίας να παρέχει μία σχετικά ασφαλή και μόνιμη εργασία



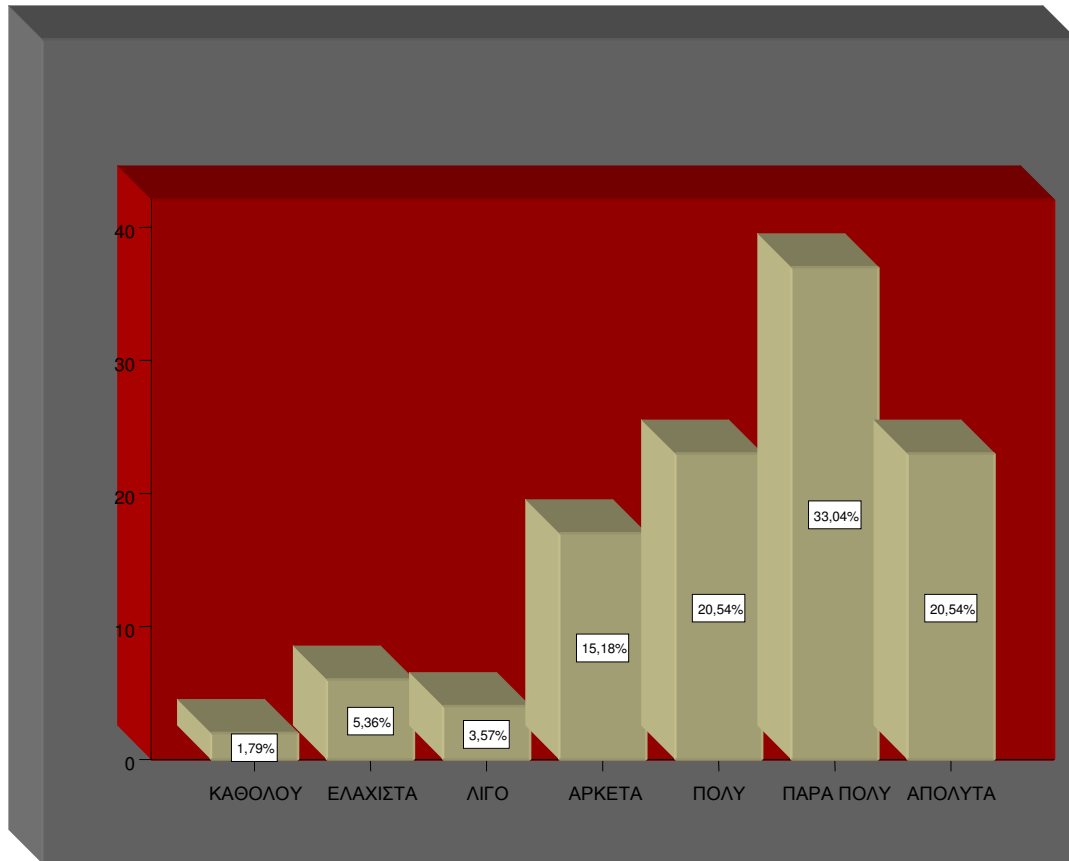
Γράφημα 25- Πεποίθηση για την υποχρέωση της εταιρίας να παρέχει feedback



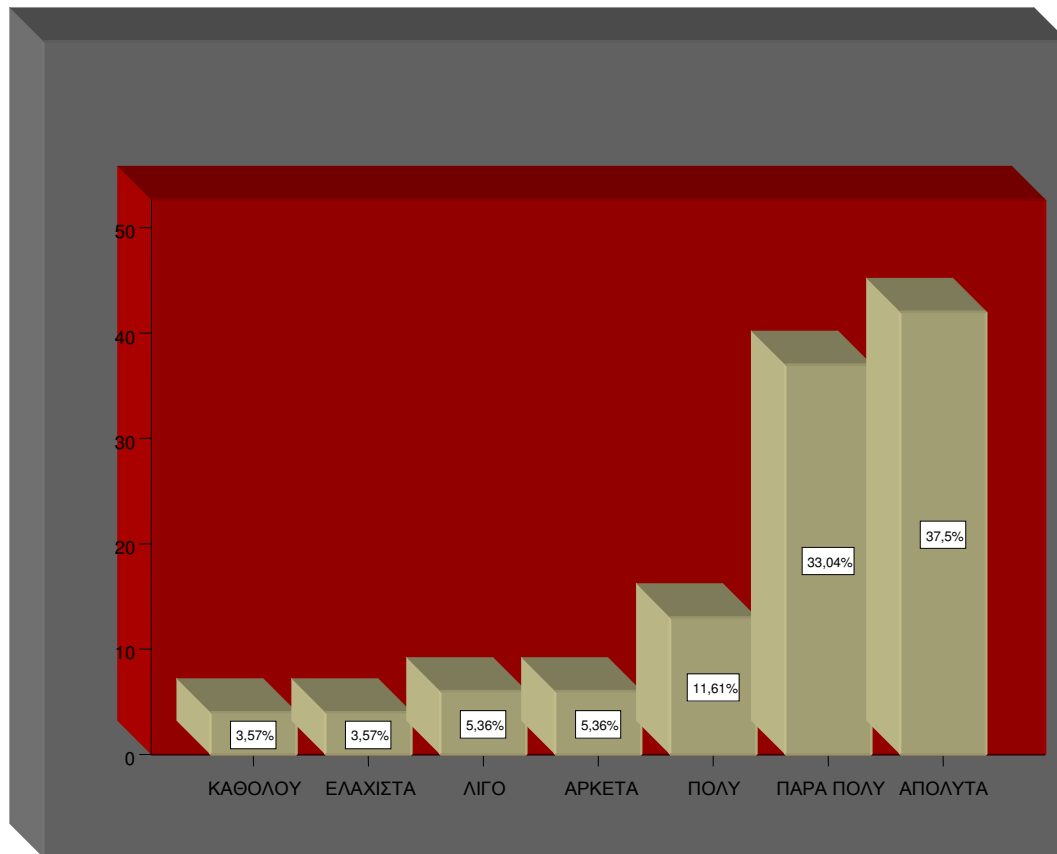
Γράφημα 26- Πεποίθηση για την υποχρέωση της εταιρίας να παρέχει εκπαιδευτικά προγράμματα/σεμινάρια



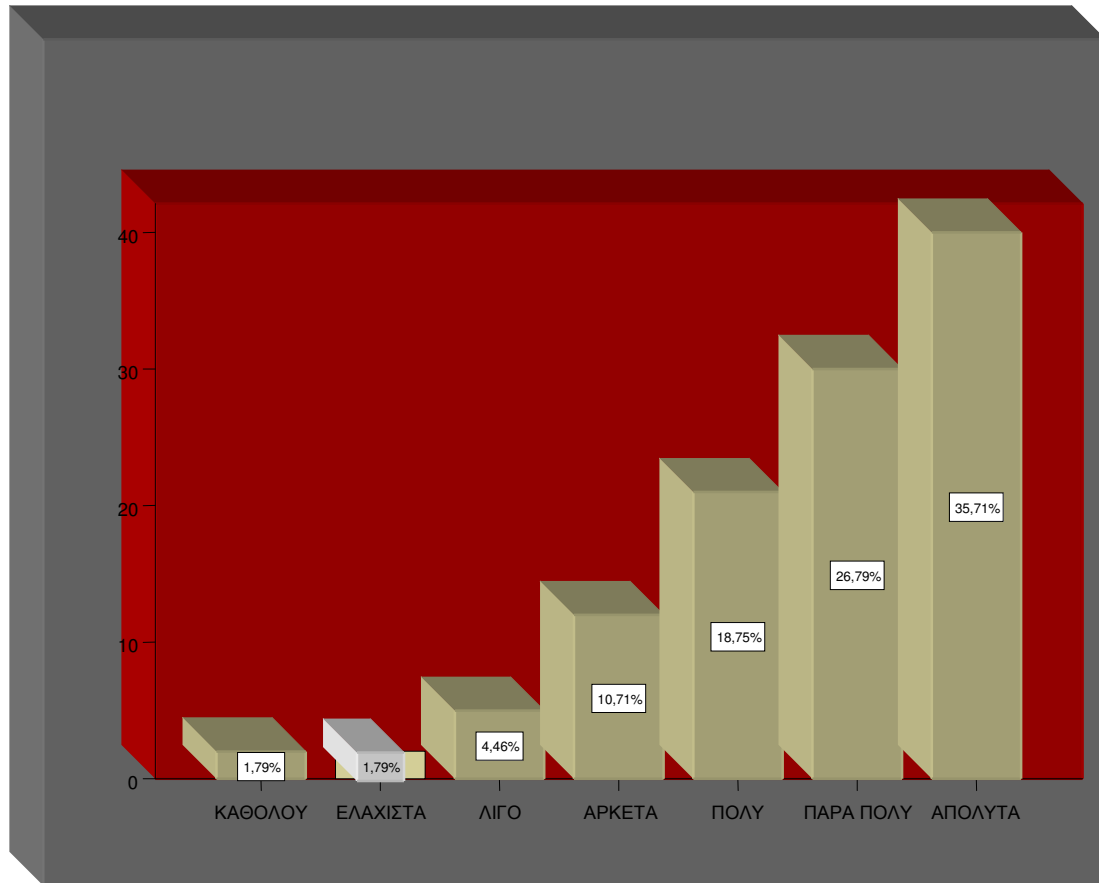
Γράφημα 27- Πεποίθηση για την υποχρέωση της εταιρίας να παρέχει ηγεσία/ποιοτική επίβλεψη



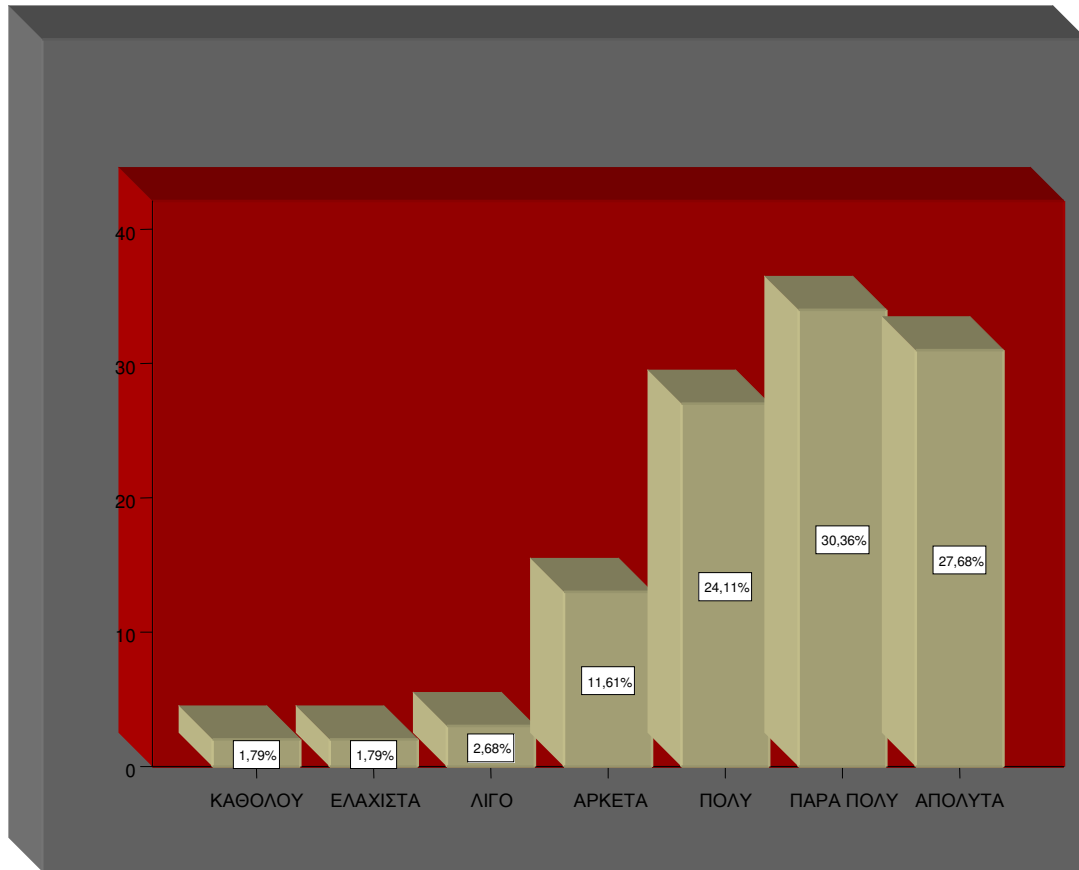
Γράφημα 28- Πεποίθηση για την υποχρέωση της εταιρίας να παρέχει ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη



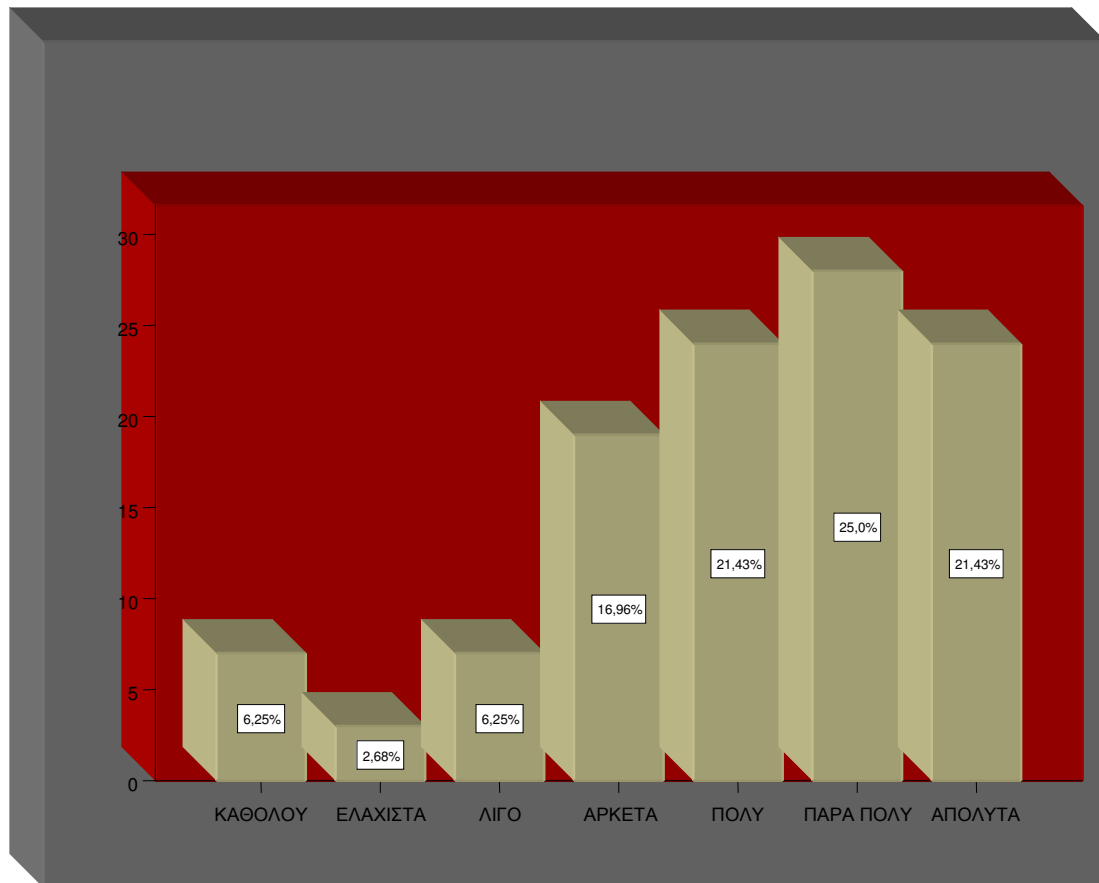
Γράφημα 29- Πεποίθηση για την υποχρέωση της εταιρίας να παρέχει ομαδικό πνεύμα εργασίας



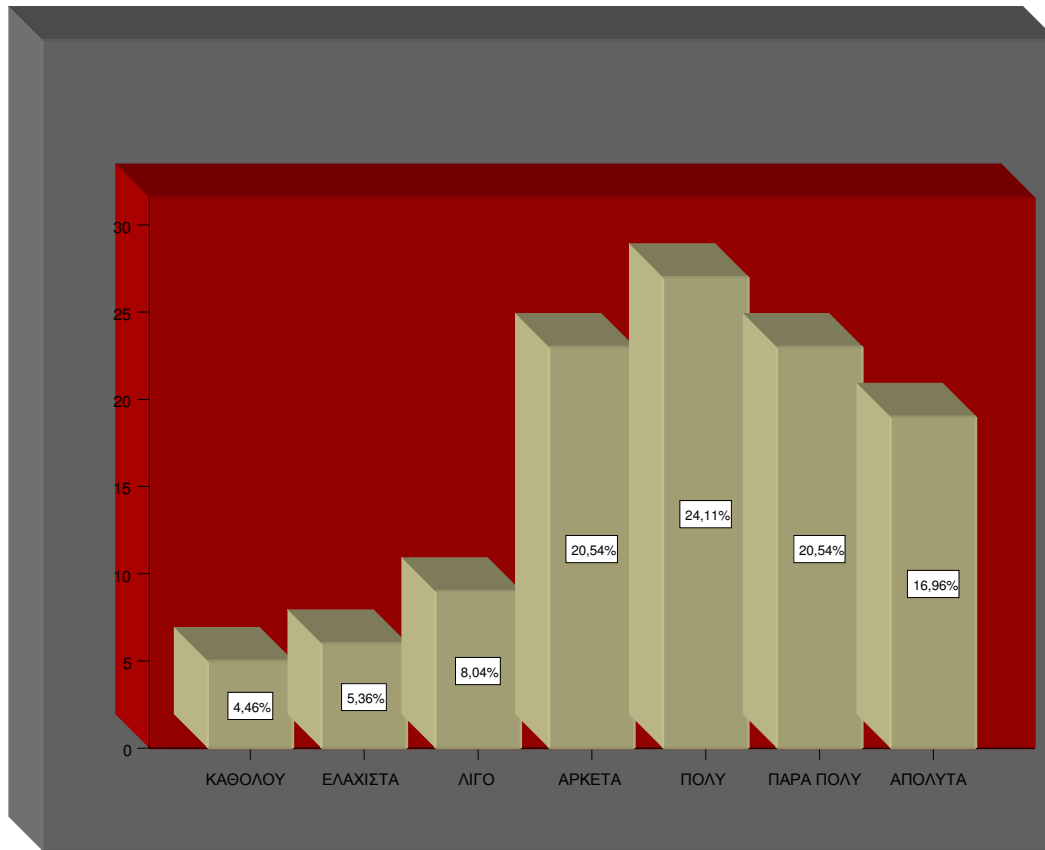
Γράφημα 30- Πεποίθηση για την υποχρέωση της εταιρίας να παρέχει δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών



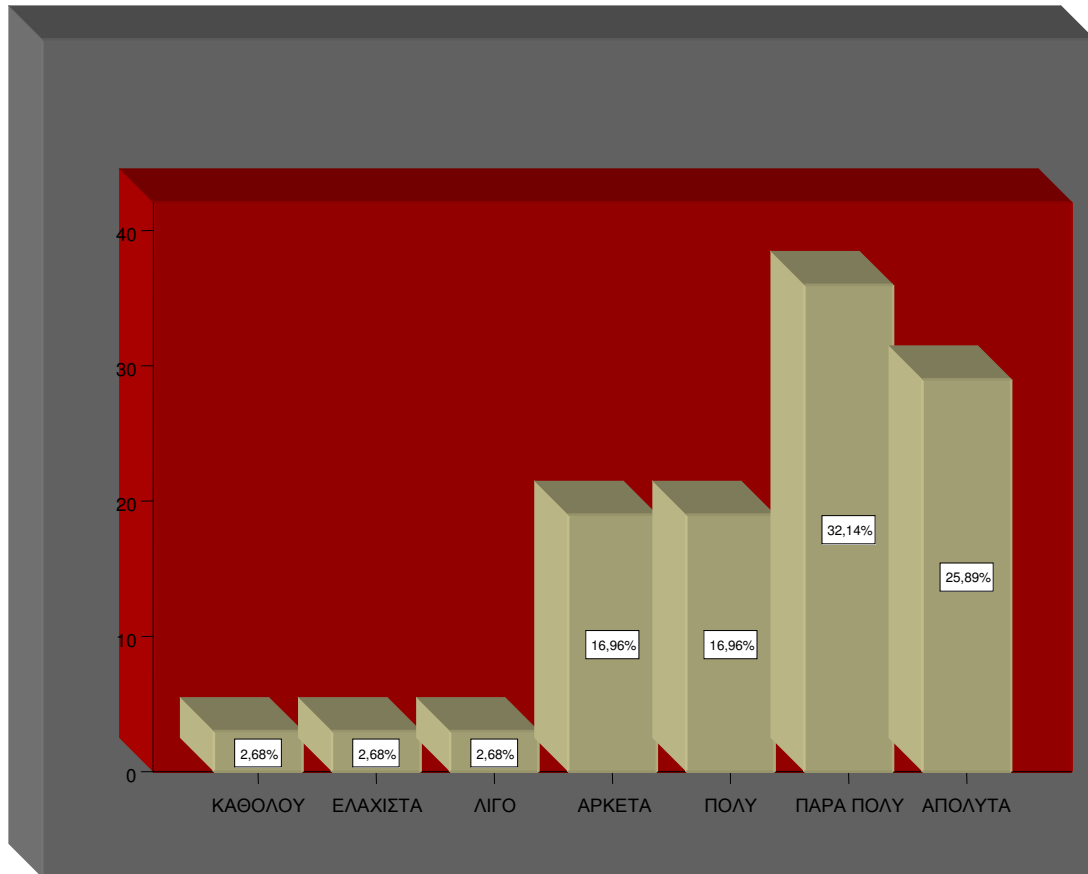
Γράφημα 31- Πεποίθηση για την υποχρέωση της εταιρίας να παρέχει δικαίωμα συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων



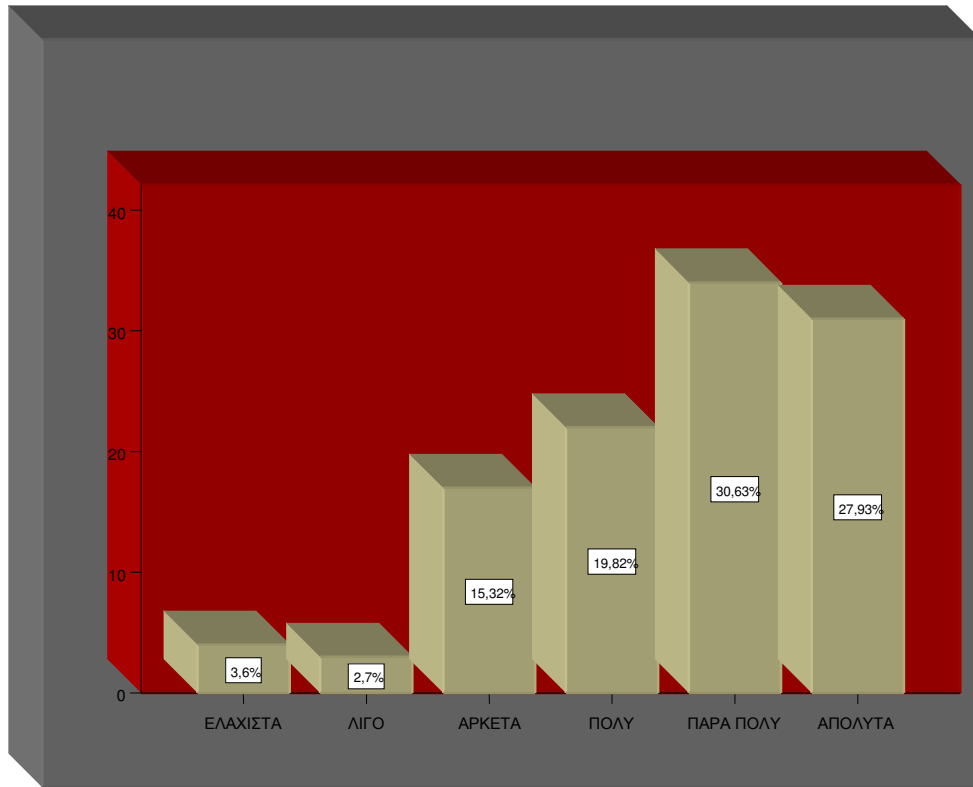
Γράφημα 32- Πεποίθηση για την υποχρέωση της εταιρίας να παρέχει καινοτομία



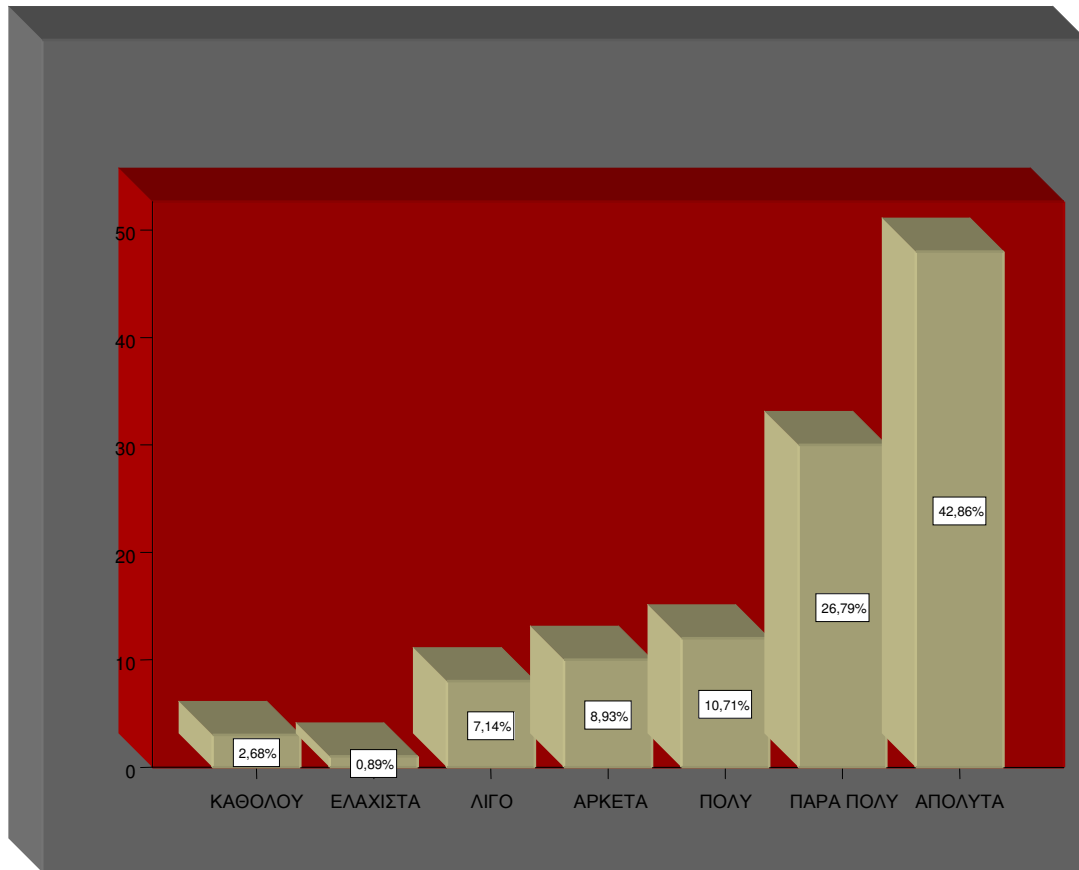
Γράφημα 33- Πεποίθηση για την υποχρέωση της εταιρίας να παρέχει αναγνώριση της σημασίας των προσωπικών αξιών



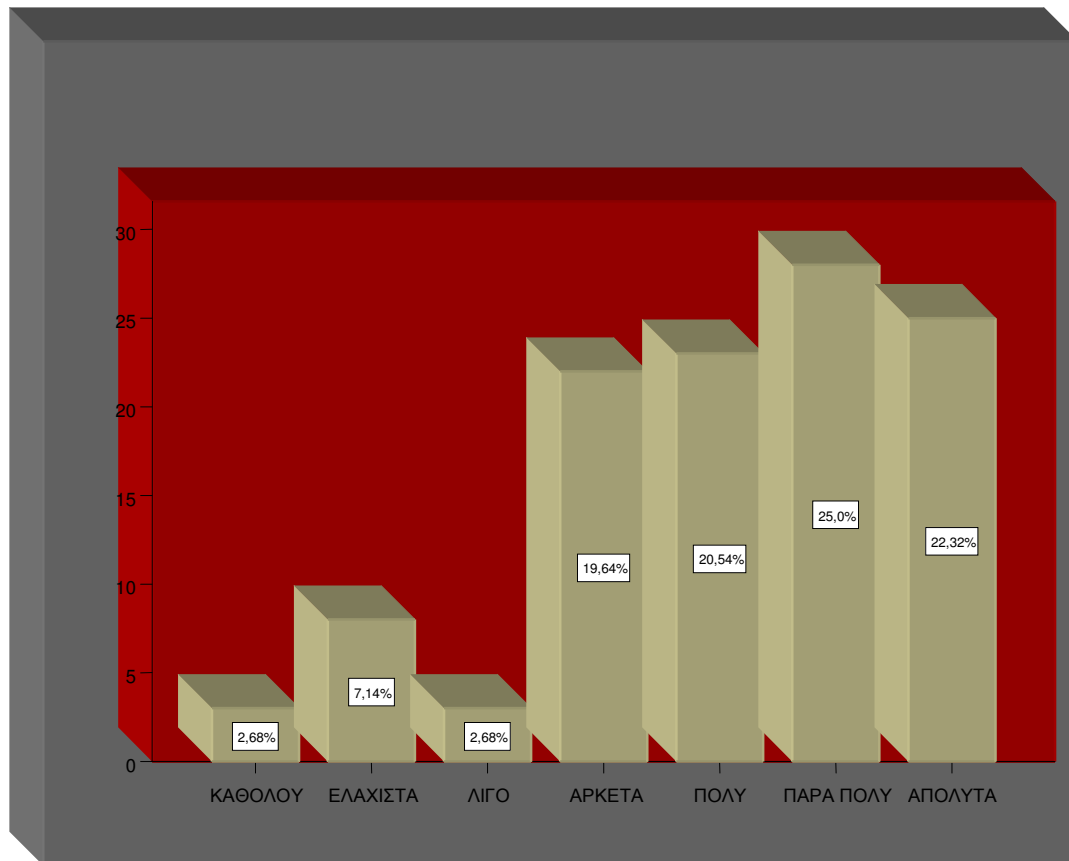
Γράφημα 34- Πεποίθηση για την υποχρέωση της εταιρίας να παρέχει ελευθερία στην έκφραση



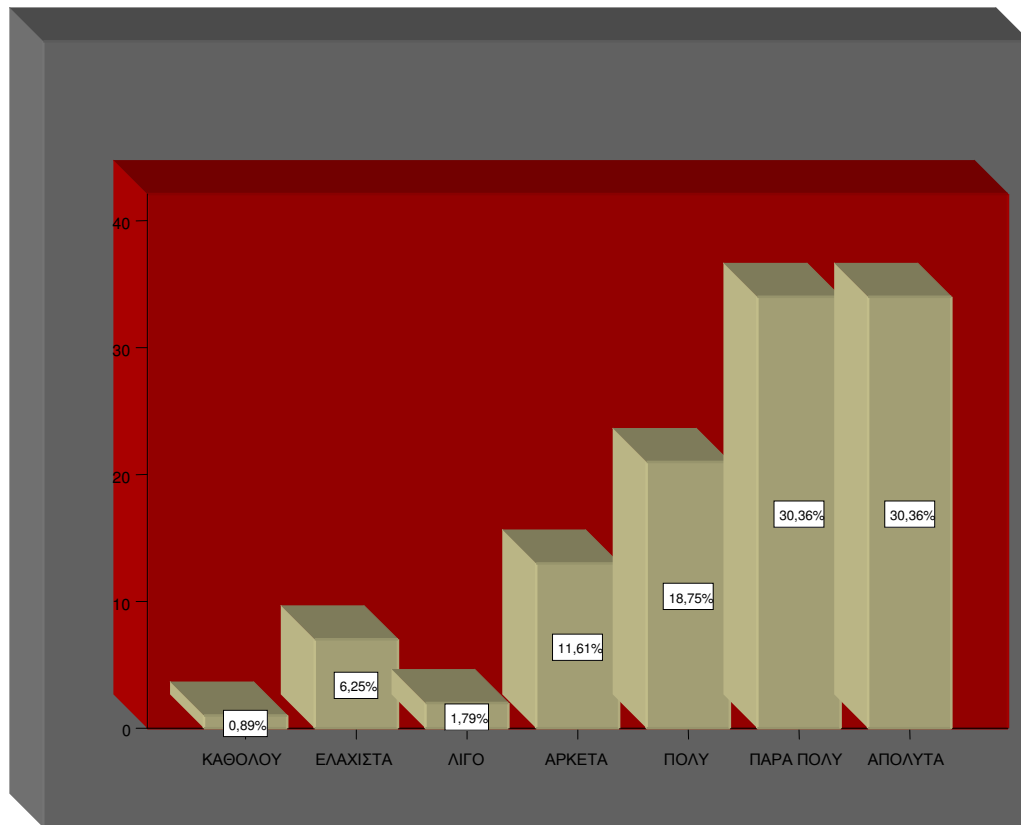
Γράφημα 35- Πεποίθηση για την υποχρέωση της εταιρίας να παρέχει αξιοκρατία



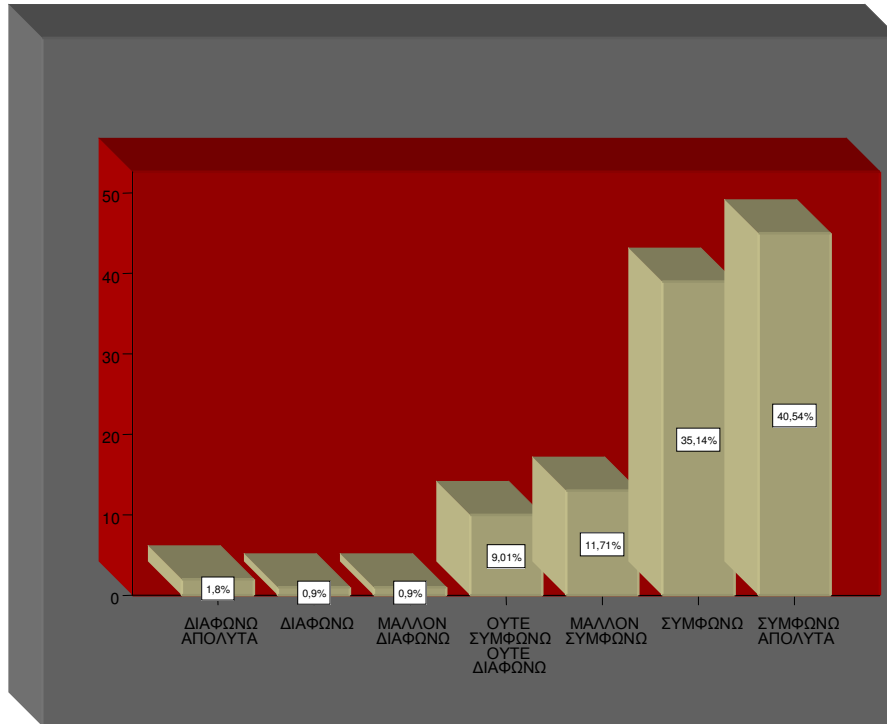
Γράφημα 36- Πεποίθηση για την υποχρέωση της εταιρίας να παρέχει καλλιέργεια αισθήματος οικογένειας



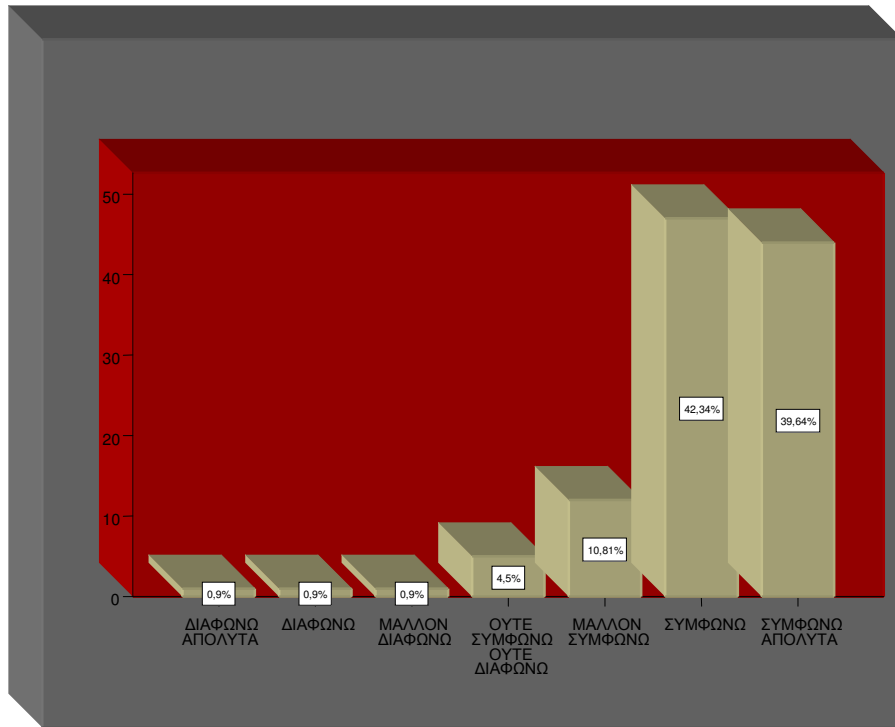
Γράφημα 37- Πεποίθηση για την υποχρέωση της εταιρίας να παρέχει ενδιαφέρον για τον εργαζόμενο ως άτομο



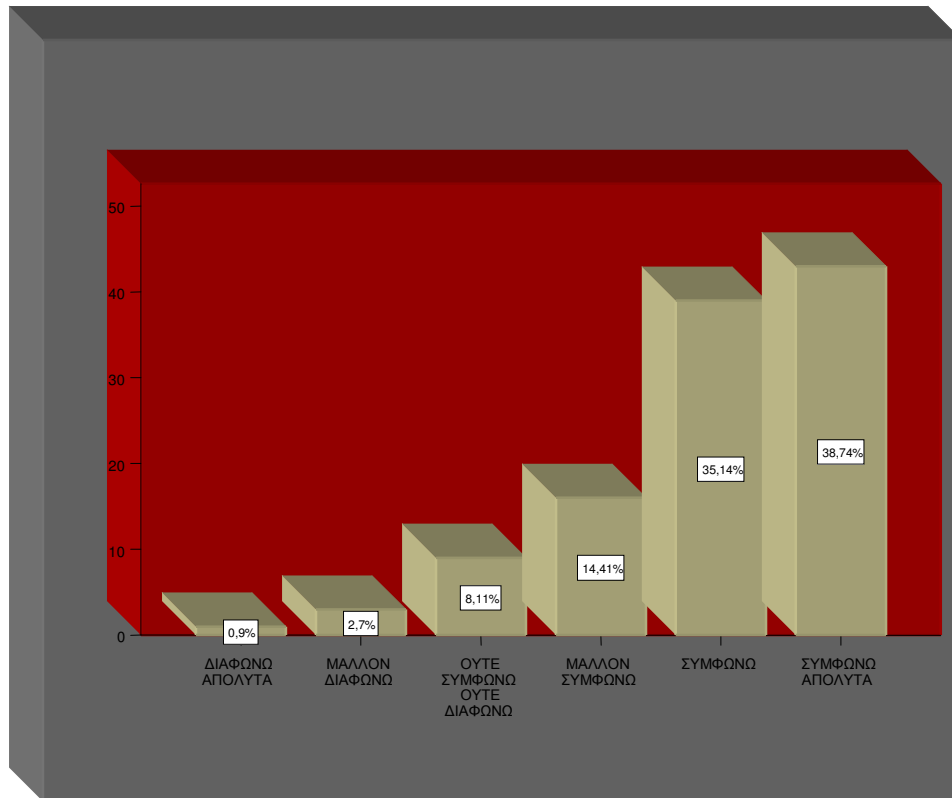
Γράφημα 38- Πεποίθηση για την προσδοκία της εταιρίας για συνέπεια στο ωράριο



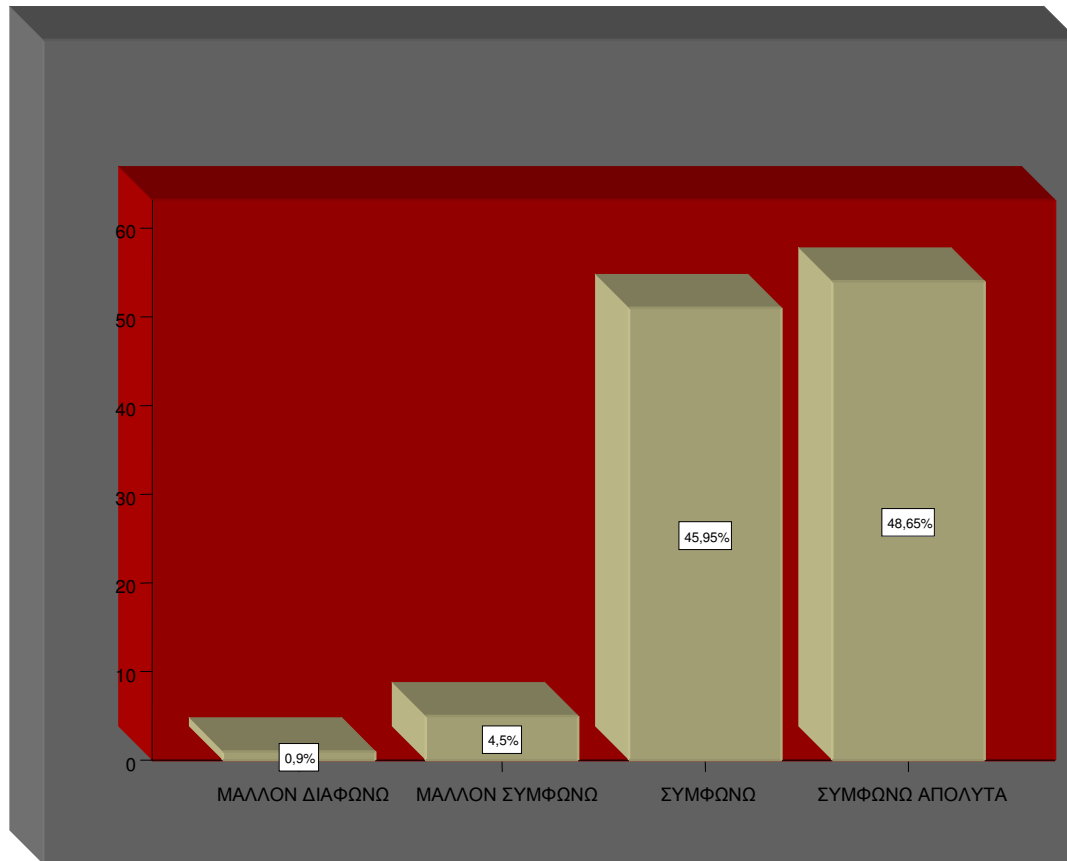
Γράφημα 39- Πεποίθηση για την προσδοκία της εταιρίας για αποδοτική, ποσοτικά και ποιοτικά, εργασία



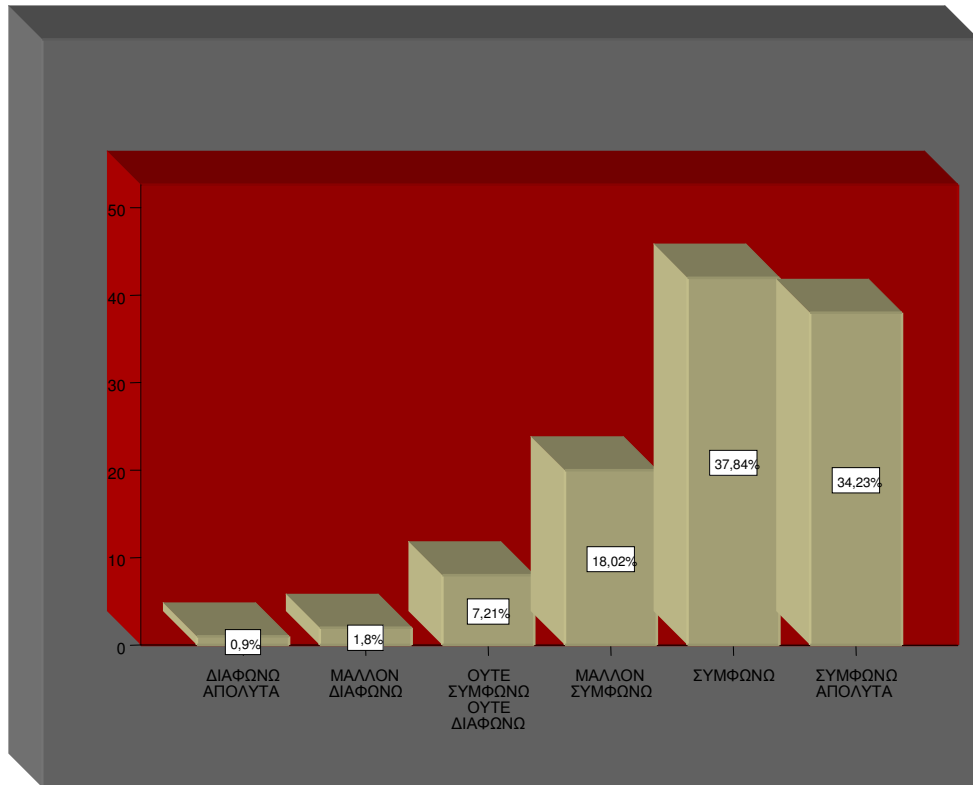
Γράφημα 40- Πεποίθηση για την προσδοκία της εταιρίας για ειλικρίνεια



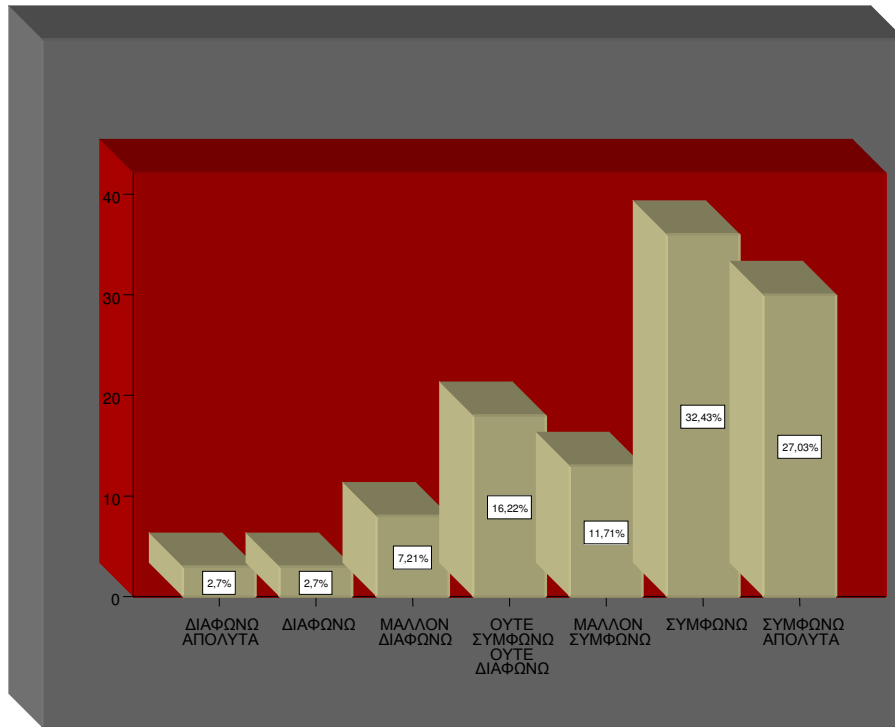
Γράφημα 41- Πεποίθηση για την προσδοκία της εταιρίας για υπευθυνότητα



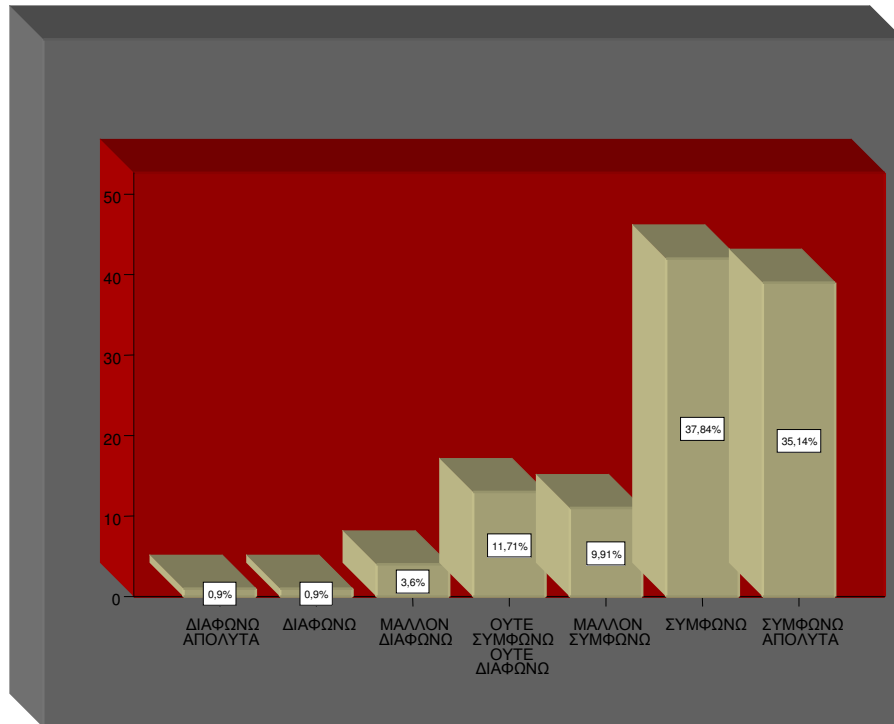
Γράφημα 42- Πεποίθηση για την προσδοκία της εταιρίας για πίστη σε αυτή και προάσπιση των συμφερόντων της



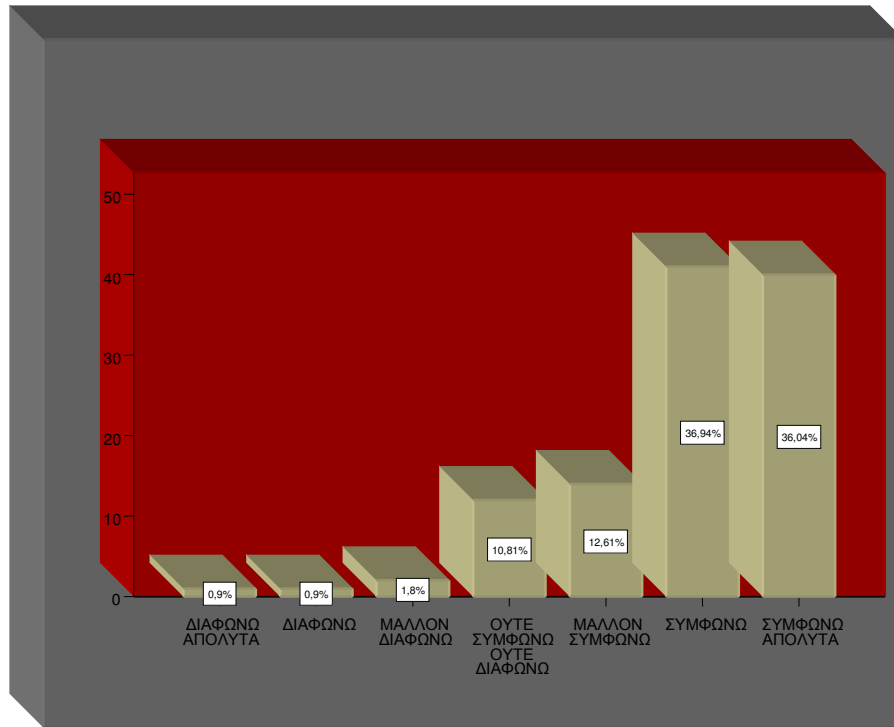
Γράφημα 43- Πεποίθηση για την προσδοκία της εταιρίας για παραμονή σε αυτή για τουλάχιστον 1-2 χρόνια



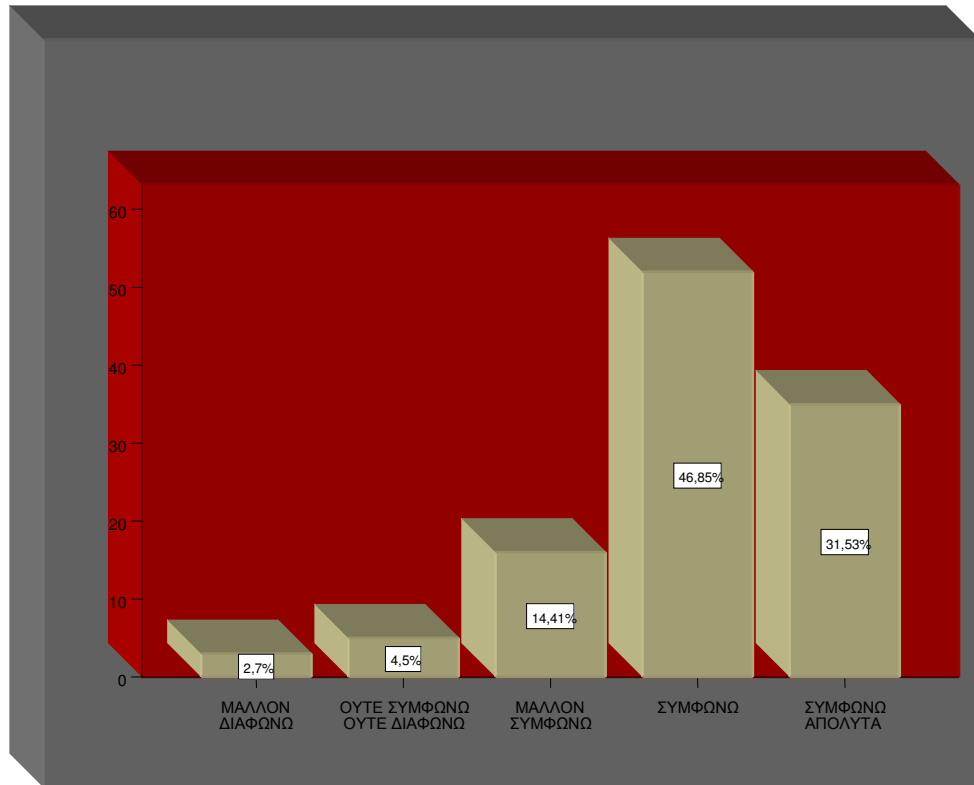
Γράφημα 44- Πεποίθηση για την προσδοκία της εταιρίας για σεβασμό σε αυτή και την ιδιοκτησία της



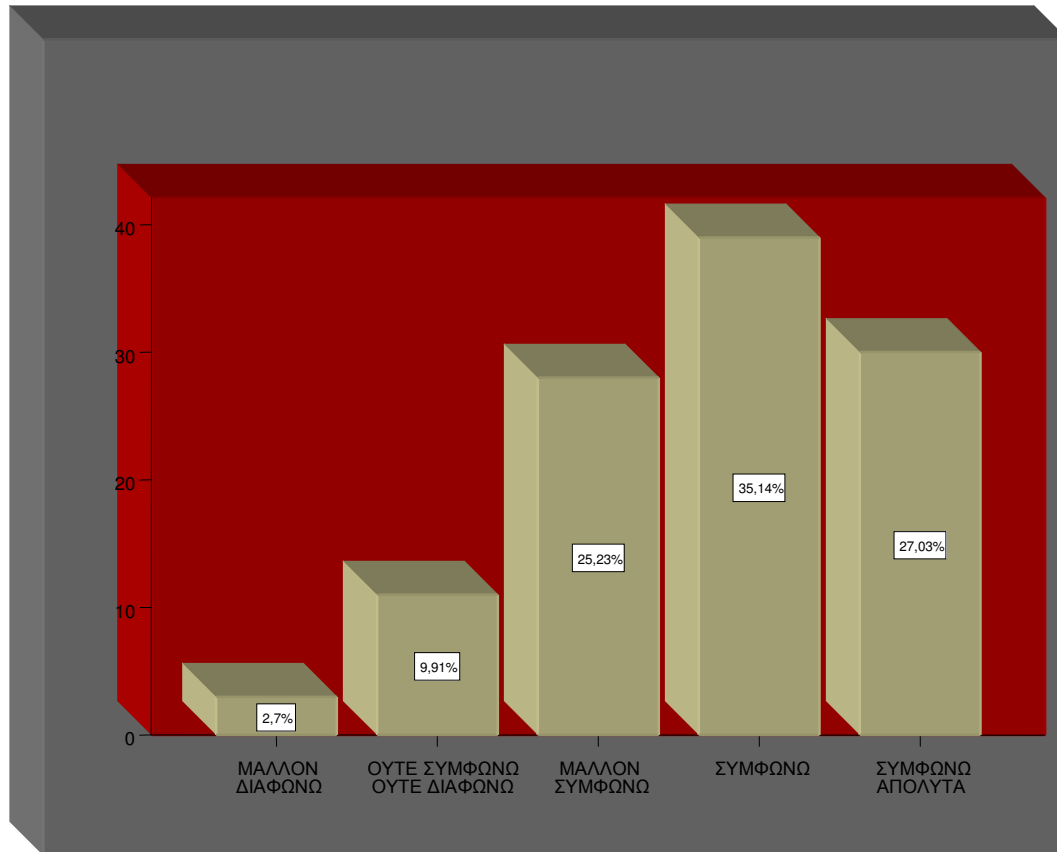
Γράφημα 45- Πεποίθηση για την προσδοκία της εταιρίας για προστασία της εταιρικής πληροφορίας



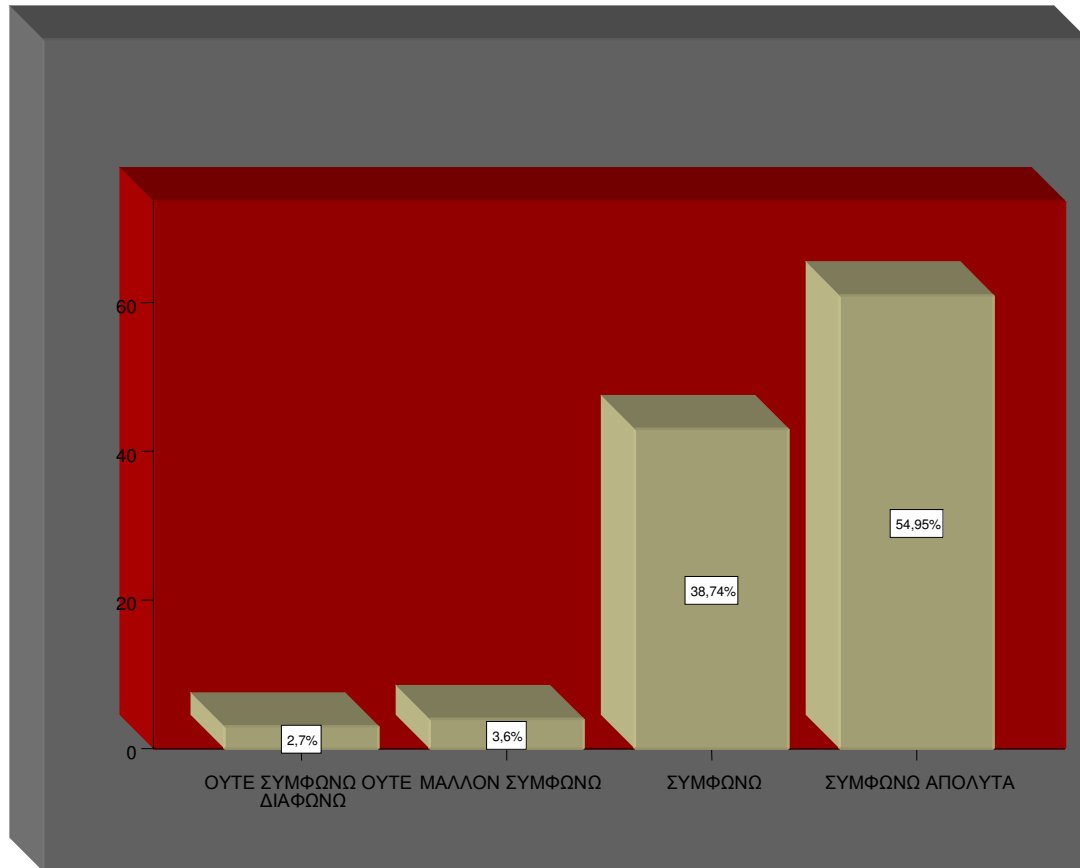
Γράφημα 46- Πεποίθηση για την προσδοκία της εταιρίας για ευπρέπεια σε ντύσιμο και συμπεριφορά



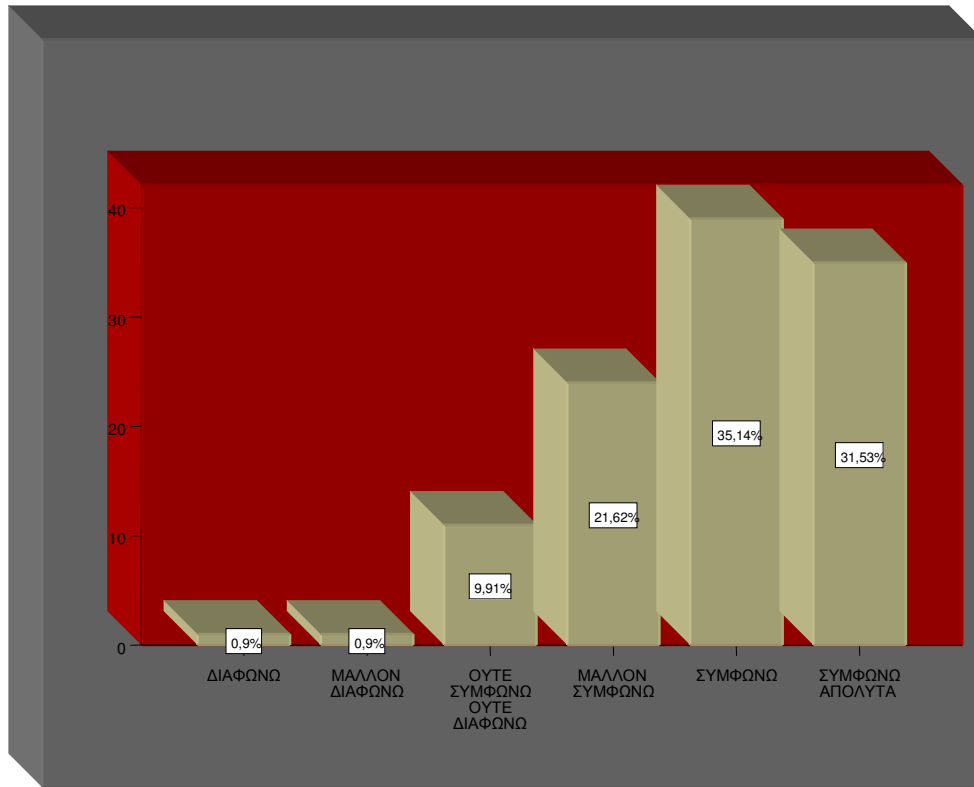
Γράφημα 47- Πεποίθηση για την προσδοκία της εταιρίας για υπέρβαση του εργασιακού ρόλου όταν το απαιτεί η κατάσταση



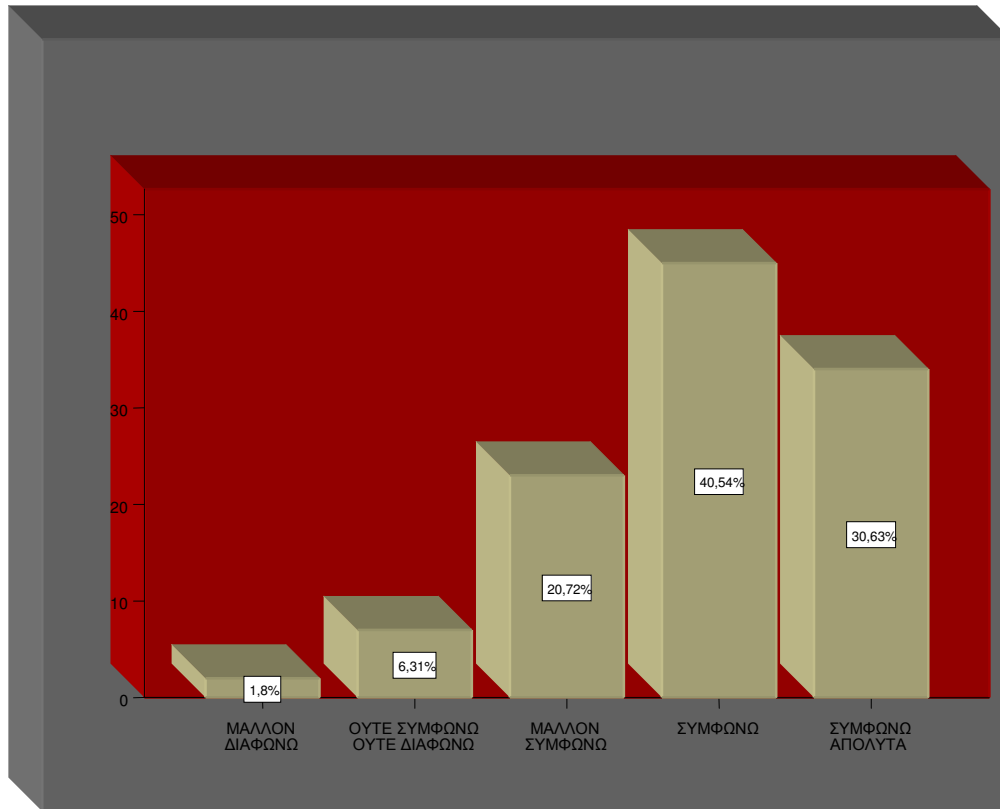
Γράφημα 48- Πεποίθηση για την προσδοκία της εταιρίας για γνώση του αντικειμένου εργασίας



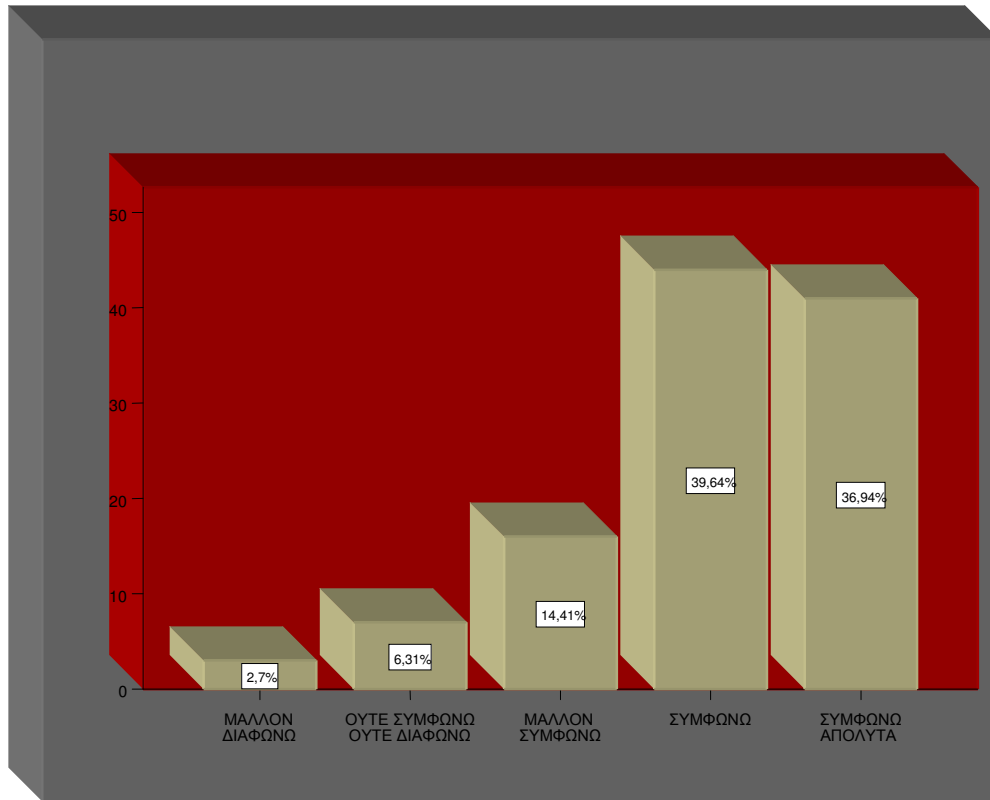
Γράφημα 49- Πεποίθηση για την προσδοκία της εταιρίας για προώθηση των αξιών και της κουλτούρας της



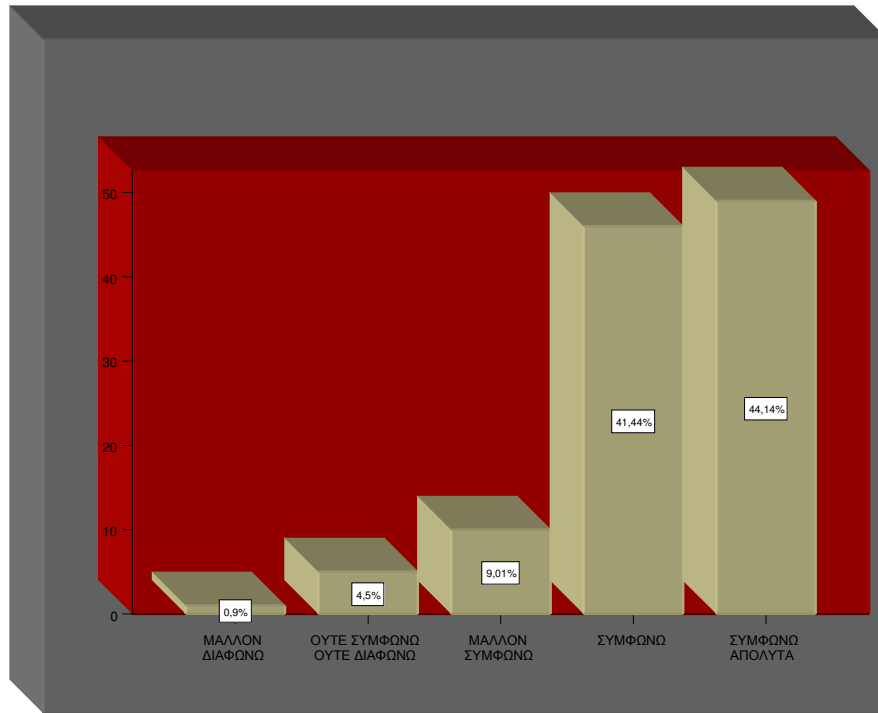
Γράφημα 50- Πεποίθηση για την προσδοκία της εταιρίας για θέληση για μάθηση και προσωπική εξέλιξη



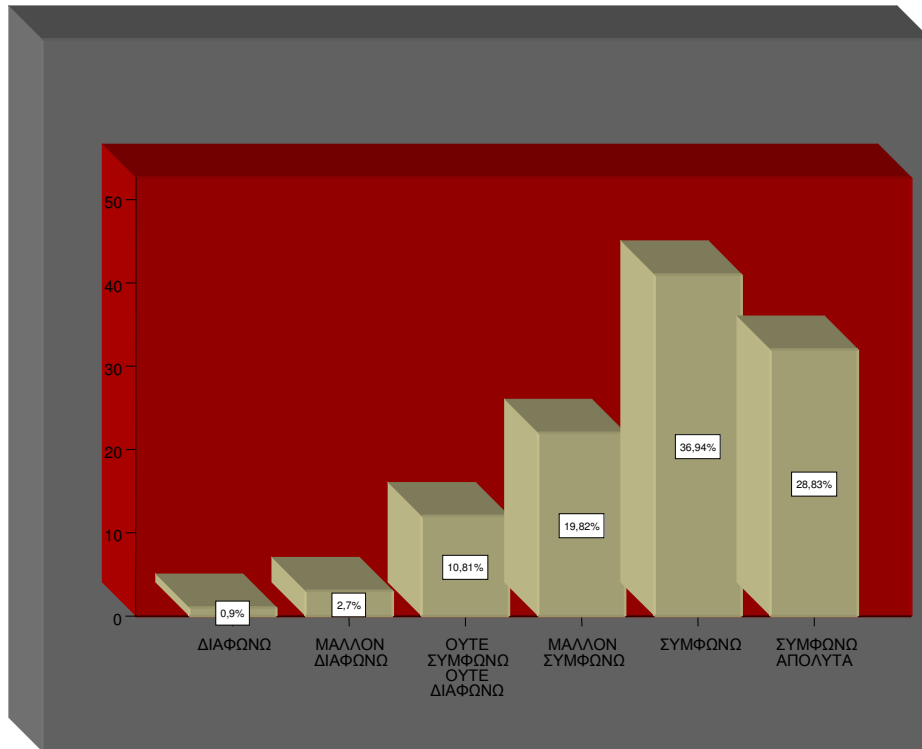
Γράφημα 51- Πεποίθηση για την προσδοκία της εταιρίας για συμβολή στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και αφοσίωσης



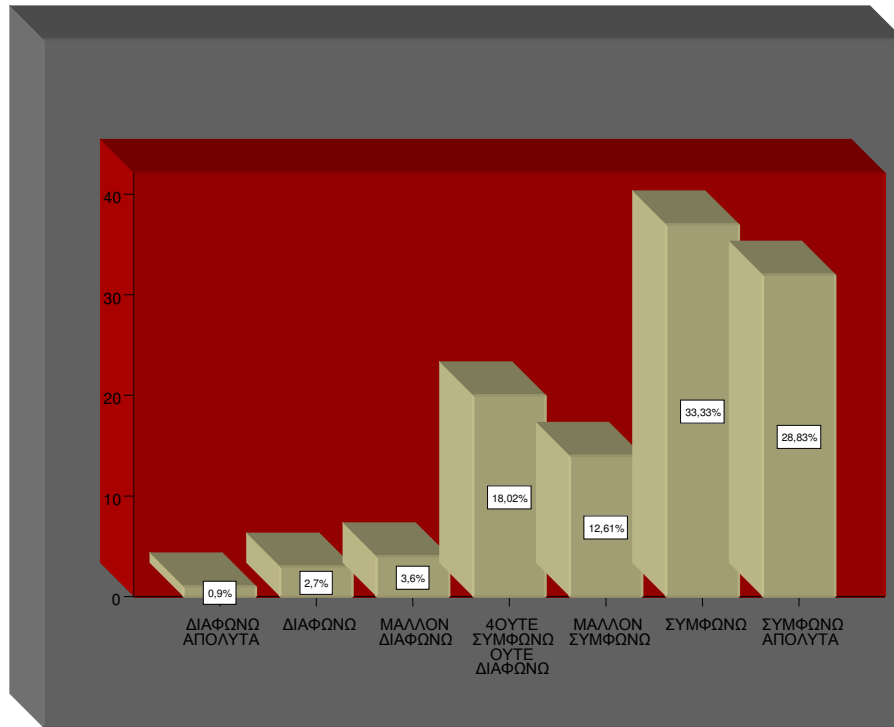
Γράφημα 52- Πεποίθηση για την προσδοκία της εταιρίας για ικανότητα δημιουργίας καλών συναδελφικών και πελατειακών σχέσεων



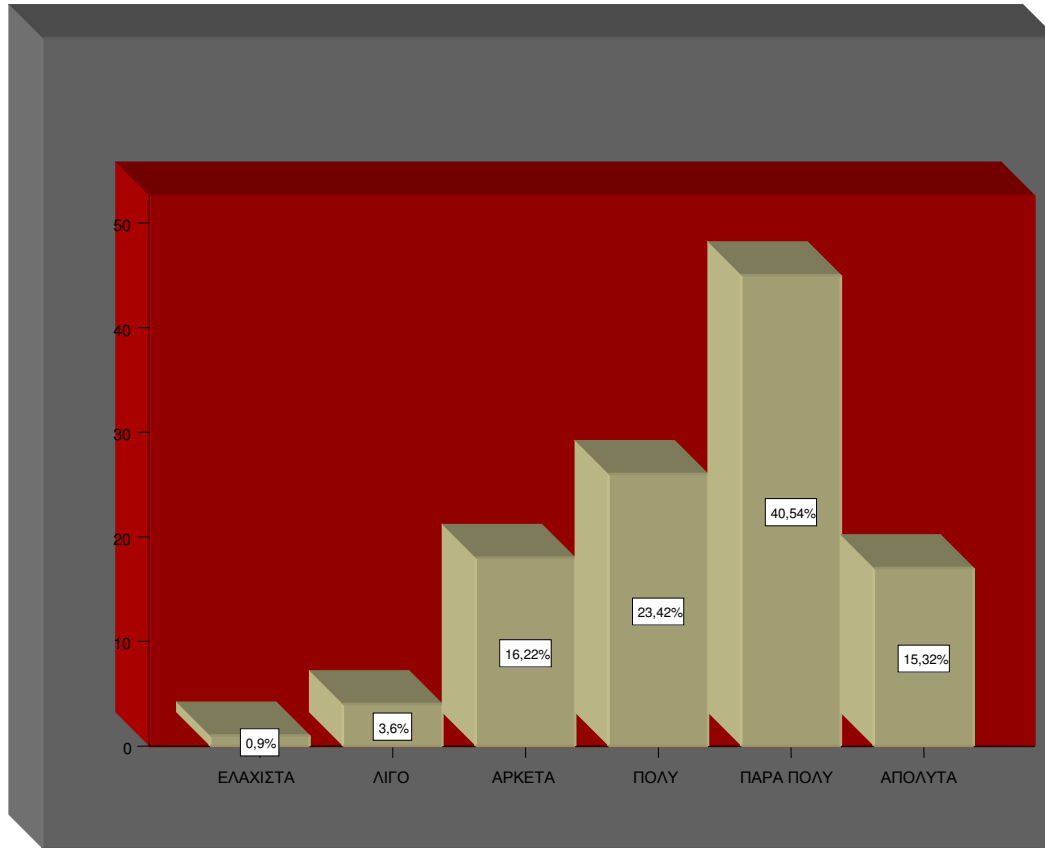
Γράφημα 53- Πεποίθηση για την προσδοκία της εταιρίας για ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις αλλαγές



Γράφημα 54- Πεποίθηση για την προσδοκία της εταιρίας για παραμονή σε αυτή για μεγάλο χρονικό διάστημα



Γράφημα 55- Επαγγελματική ικανοποίηση από συνολική εργασιακή εμπειρία



Γράφημα 56- Επαγγελματική ικανοποίηση από την τωρινή εργασία

