



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
*ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ***

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ ΣΕ
ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ, ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ»**

Κωνσταντίνος Γ. Γαντάς



ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Ειρήνη Νικάνδρου, Επίκουρη Καθηγήτρια ΟΠΑ (επιβλέπουσα)
Ελεάννα Γαλανάκη, Επίκουρη Καθηγήτρια ΟΠΑ
Ανδρέας Δριχούτης, Επίκουρος Καθηγητής ΓΠΑ

Αθήνα, 2017

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΜΕΛΕΤΗ

**«Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ ΣΕ
ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ, ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ»**

Κωνσταντίνος Γ. Γαντάς

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Ειρήνη Νικάνδρου, Επίκουρη Καθηγήτρια ΟΠΑ (επιβλέπουσα)

Ελεάννα Γαλανάκη, Επίκουρη Καθηγήτρια ΟΠΑ

Ανδρέας Δριχούτης, Επίκουρος Καθηγητής ΓΠΑ

Αθήνα, 2017

Ευχαριστίες

Στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού κύκλου σπουδών στο Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών μου δόθηκε η ευκαιρία να εκπονήσω την μεταπτυχιακή μου μελέτη με τίτλο «Η επίδραση του ψυχολογικού συμβολαίου σε εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές, σε περίοδο οικονομικής κρίσης». Για την πραγματοποίηση αυτής της μελέτης χρειάστηκε να συνεργαστώ με καταξιωμένους ανθρώπους στους οποίους χρωστάω ένα μεγάλο ευχαριστώ. Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια αυτής της εργασίας κα Ειρήνη Νικάνδρου, για την εμπιστοσύνη που έδειξε με την ανάθεση αυτής της μελέτης και την πολύτιμη βοήθεια που μου προσέφερε καθ' όλη την διάρκεια εκπόνησης της. Στην συνέχεια, θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τους καθηγητές κα Γαλανάκη Ελεάννα και κ. Δριχούτη Ανδρέα για την προθυμία τους να αποτελέσουν μέλη της εξεταστικής μου επιτροπής και για την βοήθεια τους. Τέλος, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλα τα άτομα που με βοήθησαν για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου μου.

Κωνσταντίνος Γαντάς

Αθήνα, 2017

Περίληψη

Η παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε με στόχο την μελέτη και την ανάλυση της επίδρασης του ψυχολογικού συμβολαίου σε εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές, σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Η βιβλιογραφία γύρω από το συγκεκριμένο θέμα αυξάνεται ολοένα και περισσότερο τα τελευταία χρόνια ενώ ακόμα υπάρχει μεγάλο περιθώριο διερεύνησης. Το ΨΣ αναφέρεται στις εργασιακές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ εργαζομένων και επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα στις πεποιθήσεις τους για τους όρους και τις συνθήκες που διέπουν τις σχέσεις αυτές.

Αρχικά πραγματοποιήθηκε εκτενής βιβλιογραφική ανασκόπηση γύρω από το ΨΣ όπως επίσης και για τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές. Σύμφωνα με την βιβλιογραφική αυτή ανασκόπηση δημιουργήθηκαν οι υποθέσεις της έρευνας ($H_1 - H_5$) και οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν είναι η εργασιακή ικανοποίηση, η συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση, η οργανωσιακή συμπεριφορά του εταιρικού πολίτη (OCB), το συναλλακτικό ΨΣ, το σχεσιακό ΨΣ, η διάρρηξη του ΨΣ, η παραβίαση του ΨΣ, η πρόθεση για παραίτηση και η οικονομική κρίση. Για την εκπόνηση της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν κλίμακες για την διερεύνηση των μεταβλητών και δημιουργήθηκε ερωτηματολόγιο το οποίο αναρτήθηκε ηλεκτρονικά για 30 ημέρες. Για τον έλεγχο των υποθέσεων πραγματοποιήθηκε στατιστική ανάλυση με την βοήθεια του προγράμματος IBM SPSS Statistics v.22.

Τα αποτελέσματα και η στατιστική ανάλυση τους έδειξαν ότι το ΨΣ, η διάρρηξη και η παραβίαση του σχετίζονται με τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές. Όσον αφορά την ανεξάρτητη μεταβλητή της οικονομικής κρίσης είδαμε ότι δεν υπάρχει συσχέτιση με την διάρρηξη και την παραβίαση του ΨΣ. Τέλος, όσον αφορά το κύριο ερώτημα της παρούσας μελέτης αυτό επιβεβαιώθηκε, καθώς σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, το ΨΣ επηρεάζει τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές.

Λέξεις κλειδιά: ψυχολογικό συμβόλαιο, εργασιακές στάσεις, συναλλακτικό ΨΣ, σχεσιακό ΨΣ, οικονομική κρίση

Abstract

“The impact of the Psychological Contract on work attitudes and behaviors during the economic crisis.”

This paper was created in order to study and analyze the impact of psychological contract in work attitudes and behaviors during an economic crisis. The literature on this topic is increasingly growing in recent years and there is still a large margin for investigation. The PC refers to the working relationships developed between employees and business and more specifically in their beliefs about the terms and conditions governing these relations.

Initially, an extensive literature review around the PC as well as the working attitudes and behaviors took place. This literature review generated the hypotheses of the research (H1 - H5) and the variables which are used are job satisfaction, affective organizational commitment, organizational behavior of corporate citizenship (OCB), transactional PC, relational PC, PC breach, PC violation, the intent to quit and the economic crisis. For the development of the research, scales were used to investigate variables and a questionnaire was created which was posted online for 30 days. To test the hypotheses, a statistical analysis was carried out with the help of IBM SPSS Statistics program v.22.

The results and their statistical analysis showed that the PC, its breach and its violation are related to work attitudes and behaviors. Regarding the independent variable of the economic crisis we saw that there is no correlation with PC breach and violation. Finally, with regard to the main question of this study, it was confirmed, as according to the findings of the research, the PC affects work attitudes and behaviors.

Key words: psychological contract, work attitudes, transactional PC, relational PC, economic crisis

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	3
Abstract	4
Περιεχόμενα.....	5
Εισαγωγή.....	7
Θεωρητική Ενότητα.....	9
Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	9
1 ^ο Κεφάλαιο.....	10
Το ψυχολογικό συμβόλαιο (Psychological Contract).....	10
1.1 Ορισμοί.....	10
1.2 Ιστορική αναδρομή του Ψυχολογικού Συμβολαίου	11
1.3 Το νέο Ψυχολογικό Συμβόλαιο	12
1.4 Βασικά συστατικά της έννοιας.....	14
1.4.1 Προσδοκία.....	14
1.4.2 Υποχρέωση	15
1.4.3 Αντίληψη	15
1.5 Χαρακτηριστικά του Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	15
1.6 Τύποι Ψυχολογικού Συμβολαίου	16
1.6.1 Συναλλακτικό Ψυχολογικό Συμβόλαιο (Transactional Contract).....	17
1.6.2 Σχεσιακό Ψυχολογικό Συμβόλαιο (Relational Contract).....	17
1.6.3 Ισορροπημένο Ψυχολογικό Συμβόλαιο (Balanced Contract)	17
1.6.4 Μεταβατικό Ψυχολογικό Συμβόλαιο (Transitional contract).....	18
1.7 Διάρρηξη (breach) και παραβίαση (violation) του Ψυχολογικού Συμβολαίου	18
1.7.1 Πηγές διάρρηξης του Ψυχολογικού Συμβολαίου	19
1.8 Εργασιακές Στάσεις και Ψυχολογικό Συμβόλαιο.....	20
1.8.1 Εργασιακή ικανοποίηση (Job Satisfaction)	21
1.8.2 Συναισθηματική Οργανωσιακή δέσμευση (Affective Organizational Commitment)	22
1.8.3 Οργανωσιακή συμπεριφορά του εταιρικού πολίτη (Organizational Behavior of Citizen).....	23
1.8.4 Διάρρηξη και παραβίαση του Ψυχολογικού Συμβολαίου (PC Breach and Violation)	24
1.8.5 Οικονομική κρίση (Economic Crisis).....	25
2 ^ο Κεφάλαιο.....	27

Μεθοδολογία	27
2.1 Μεθοδολογία	27
2.2 Κλίμακες	28
2.2.1 Εργασιακή ικανοποίηση	28
2.2.2 Συναισθηματική Οργανωσιακή δέσμευση	29
2.2.3 Οργανωσιακή συμπεριφορά του εταιρικού πολίτη (OCB)	29
2.2.4 Συναλλακτικό συμβόλαιο (Transactional Contract)	30
2.2.5 Σχισιακό συμβόλαιο (Relational Contract)	30
2.2.6 Διάρρηξη Ψυχολογικού Συμβολαίου	30
2.2.7 Παραβίαση Ψυχολογικού Συμβολαίου	31
2.2.8 Οικονομική κρίση	31
2.2.9 Πρόθεση για παραίτηση	32
3 ^ο Κεφάλαιο.....	34
3.1 Αποτελέσματα	34
3.1.1 Οι συσχετίσεις του Ψυχολογικού Συμβολαίου με τις άλλες μεταβλητές.....	34
3.1.2 Εργασιακές Στάσεις και Συμπεριφορές.....	34
3.1.3 Διάρρηξη και παραβίαση Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	35
3.1.4 Οικονομική κρίση	36
3.1.5 Δημογραφικά χαρακτηριστικά	36
3.2 Παλινδρόμηση.....	39
3.2.1 Η επίδραση των προγνωστικών παραγόντων στην εργασιακή ικανοποίηση – 1 ^η Παλινδρόμηση.....	39
3.2.2 Η επίδραση των προγνωστικών παραγόντων στην πρόθεση για παραίτηση – 2 ^η Παλινδρόμηση.....	41
4 ^ο Κεφάλαιο.....	45
Συζήτηση	45
4.1 Η συσχέτιση του Ψυχολογικού Συμβολαίου με τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές	45
4.2 Η συσχέτιση του Ψυχολογικού Συμβολαίου με την παραβίαση και τη διάρρηξη ...	47
4.3 Η συσχέτιση της οικονομικής κρίσης με τη διάρρηξη και παραβίαση του Ψυχολογικού Συμβολαίου	48
4.4 Η συσχέτιση του Ψυχολογικού Συμβολαίου με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά .	49
4.5 Προτάσεις και περιορισμοί για μελλοντική έρευνα	50
Επίλογος	51
Βιβλιογραφία	52
Παράρτημα.....	58

Εισαγωγή

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί επιστημονικό κλάδο της Διοίκησης των επιχειρήσεων. Μελετά και ερευνά όλα τα ζητήματα που αφορούν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης. Σκοπός της είναι να εξασφαλίζει σε κάθε στιγμή τους κατάλληλους ανθρώπους από άποψη ποιότητας και ποσότητας που έχει ανάγκη η επιχείρηση καθώς και την αποτελεσματική χρήση και αξιοποίηση αυτών. Η ΔΑΠ αποτελεί μια σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία, αφού οι άνθρωποι αποτελούν τον πιο σημαντικό και κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας κάθε οργανωμένης ανθρώπινης δραστηριότητας.

Το ψυχολογικό συμβόλαιο αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι της ΔΑΠ αφού έχει ως γνώμονα του τις ανθρώπινες σχέσεις. Κατά τις δεκαετίες του 1950 και 1960 το παλιό ΨΣ διεπόταν από ασφάλεια και σταθερότητα. Κεντρική ιδέα του ήταν η πίστη που υπήρχε ανάμεσα σε εργαζόμενο και εργοδότη. Με την πάροδο των χρόνων αυτή η εικόνα άλλαξε και κατά συνέπεια άλλαξε και η έννοια του ΨΣ. Το παλιό ΨΣ μετατράπηκε στο νέο ΨΣ και η κεντρική του ιδέα αφορά πλέον την χαμηλότερη δέσμευση μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη και είναι βασισμένο στα προσόντα του εργαζόμενου.

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες επήλθαν ριζικές αλλαγές στον εργασιακό χώρο οι οποίες οδήγησαν τις επιχειρήσεις να αλλάξουν βασικά χαρακτηριστικά τους. Ο έντονος ανταγωνισμός, οι πολιτικές εξελίξεις και διάφοροι άλλοι λόγοι είναι αυτοί που οδήγησαν τις επιχειρήσεις στο να προσαρμόσουν την δομή τους ώστε να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις ραγδαίες αυτές αλλαγές. Κατά συνέπεια, όλα τα παραπάνω συμπεριλαμβανομένης της αυξημένης ανεργίας και της αναδιάρθρωσης της επιχειρησιακής δομής οδήγησαν πολλές φορές στην διάρρηξη και την παραβίαση του ΨΣ από την πλευρά της επιχείρησης προς τους εργαζομένους, κάτι που έχει πολύ αρνητικό αντίκτυπο στις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων.

Υπάρχουν διάφορες μελέτες που έχουν ασχοληθεί με την επίδραση του ΨΣ στις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές και ειδικότερα τα τελευταία χρόνια. Το ίδιο προσπαθεί να επιτύχει και η παρούσα μεταπτυχιακή μελέτη εξετάζοντας το ΨΣ και την επίδραση του σε εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Πιο συγκεκριμένα οι μεταβλητές που χρησιμοποιούνται είναι η εργασιακή ικανοποίηση, η συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση, η οργανωσιακή

συμπεριφορά του εταιρικού πολίτη (OCB), το συναλλακτικό και το σχεσιακό ΨΣ, η διάρρηξη και η παραβίαση του ΨΣ, η πρόθεση για παραίτηση και η οικονομική κρίση.

Τέλος, όσον αφορά τη δομή της μεταπτυχιακής μελέτης, αυτή χωρίστηκε σε τέσσερα κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο ανήκει η βιβλιογραφική ανασκόπηση γύρω από τις έννοιες του ΨΣ, το οποίο αποτελεί τη βάση ανάπτυξης του θεωρητικού πλαισίου. Η ενοποίηση όλων των πληροφοριών αποτέλεσε τη βάση δημιουργίας του θεωρητικού πλαισίου από το οποίο προκύπτουν και οι υποθέσεις της έρευνας ($H_1 - H_5$). Στο δεύτερο κεφάλαιο βρίσκεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της παρούσας μελέτης καθώς επίσης και οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν για τη δημιουργία του ερωτηματολογίου. Ακολουθεί το τρίτο κεφάλαιο με τα αποτελέσματα και τα στατιστικά στοιχεία. Η μελέτη αυτή τελειώνει με το τέταρτο κεφάλαιο στο οποίο βρίσκεται η συζήτηση, που βάση των αποτελεσμάτων και της στατιστικής τους ανάλυσης, προέκυψαν ορισμένα συμπεράσματα, τα οποία αποτελούν σημεία αναφοράς για επόμενες μελέτες που θα ασχοληθούν με αντίστοιχο θέμα. Στο τέλος του κεφαλαίου αυτού αναφέρονται οι περιορισμοί και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Θεωρητική Ενότητα
Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

1^ο Κεφάλαιο

Το ψυχολογικό συμβόλαιο (Psychological Contract)

1.1 Ορισμοί

Η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου (ΨΣ) εισήχθη αρχικά από τον Chris Argyris (1960) ως «ψυχολογικό εργασιακό συμβόλαιο» αναφερόμενος στις αντιλήψεις του προϊσταμένου και των εργαζομένων για την εργασιακή τους σχέση και στην αμοιβαία κατανόηση και σεβασμό αυτών των αντιλήψεων. Οι Levinson et al. (1962), στην συνέχεια, περιέγραψαν το ΨΣ ως μία σειρά από αμοιβαίες προσδοκίες που αναπτύσσονται μεταξύ οργανισμού και εργαζομένων οι οποίες, αν και δεν είναι πλήρως συνειδητές, καθορίζουν και κατευθύνουν τις μεταξύ τους σχέσεις. Οι προσδοκίες που αναπτύσσονται έχουν σχέση με τις ανάγκες του οργανισμού και των εργαζομένων και κατευθύνουν την συμπεριφορά και την στάση τους προς την εκπλήρωση αυτών των αναγκών. Έτσι, δημιουργείται μία αμοιβαία σχέση στην οποία οι εργαζόμενοι καταβάλλουν προσπάθεια για την ικανοποίηση των αναγκών του οργανισμού εφόσον και ο οργανισμός ικανοποιήσει τις δικές τους ανάγκες (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008). Κατά τον ίδιο τρόπο και ο Schein (1965) επισημαίνει ότι το περιεχόμενο του ΨΣ συνιστάται από ένα σύνολο αμοιβαίων προσδοκιών και τονίζει ότι, αν και οι προσδοκίες αυτές δεν αναγράφονται σε κάποιο επίσημο γραπτό συμβόλαιο, καθορίζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων και των εργοδοτών.

Οι προαναφερθέντες ορισμοί του ΨΣ επικεντρώνονται περισσότερο στην αμφίδρομη σχέση μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων στην οποία λαμβάνονται υπόψη οι αμοιβαίες προσδοκίες τους. Αργότερα η Rousseau (1989) εστίασε την έννοια του ΨΣ στο άτομο, πιο συγκεκριμένα στον εργαζόμενο, και όρισε το ΨΣ ως τις πεποιθήσεις που έχει το άτομο σχετικά με τους όρους και τις προϋποθέσεις μιας αμοιβαίας συμφωνίας ανταλλαγής μεταξύ αυτού και της επιχείρησης. Σύμφωνα με την Rousseau (1990) οι ψυχολογικές συμβάσεις είναι οι αντιλαμβανόμενες από τον εργαζόμενο αμοιβαίες υποχρεώσεις και όχι μόνο προσδοκίες. Το ΨΣ σε αντίθεση με τις προσδοκίες συνεπάγεται την πίστη σε αυτό που ο εργοδότης είναι υποχρεωμένος να παρέχει βάσει των αντιλαμβανόμενων υποσχέσεων της αμοιβαίας ανταλλαγής (Robinson & Rousseau, 1994). Στην συνέχεια η Rousseau (1995) όρισε εκ νέου το ψυχολογικό συμβόλαιο ως τις «ατομικές πεποιθήσεις, που διαμορφώνονται από τον οργανισμό, σχετικά με τους όρους μια συμφωνίας ανταλλαγής μεταξύ του εργαζομένου και της επιχείρησης» (σ. 9). Αυτές οι πεποιθήσεις στηρίζονται στις αντιλήψεις ότι

κάποιες υποσχέσεις έχουν ανταλλαγή και έχουν γίνει αποδεκτές και από τις 2 πλευρές (Robinson & Rousseau, 1994; Hui, Lee & Rousseau, 2004) χωρίς αυτό να σημαίνει απαραίτητα ότι και οι 2 συμβαλλόμενοι (εργαζόμενοι και εργοδότες) κατανοούν από κοινού όλους τους όρους της σύμβασης εφόσον χαρακτηριστικό των ψυχολογικών συμβολαίων είναι η υποκειμενικότητα (Robinson & Rousseau, 1994; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). Τέλος, αξίζει να σημειωθεί, ότι ενώ η Rousseau επικεντρώνεται στις πεποιθήσεις του εργαζομένου σχετικά με τις αμοιβαίες υποχρεώσεις στον εννοιολογικό προσδιορισμό του, ο Guest (2004) υποστηρίζει ότι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και οι πεποιθήσεις του εργοδότη αφού η εργασιακή σχέση είναι μια σχέση ανταλλαγής διπλής κατεύθυνσης στην οποία σημασία έχουν οι αντιλήψεις και των δύο πλευρών για τις αμοιβαίες υποσχέσεις και υποχρεώσεις.

1.2 Ιστορική αναδρομή του Ψυχολογικού Συμβολαίου

Αρχικά το ψυχολογικό συμβόλαιο βασιζόταν στην πίστη που αναμενόταν τόσο από την πλευρά των εργαζομένων όσο και της επιχείρησης. Η σκληρή εργασία και η ικανοποιητική απόδοση αναγνωρίζονταν και είχαν ως απώτερο σκοπό την ασφάλεια της θέσης των εργαζομένων στην επιχείρηση όπου εργάζονταν (Smithson & Lewis, 2003). Τις δεκαετίες του 1950 και 1960 οι σχέσεις της επιχείρησης και των εργαζομένων διέπονταν από σταθερότητα και καλές χρηματικές απολαβές. Επιπλέον, οι εργοδότες αντάμιβαν τους καλύτερους και πιστούς υπαλλήλους με αυξήσεις στον μισθό και bonus και επένδυναν στην μόρφωση τους (Hiltrop, 1995). Οι αμοιβές των εργαζομένων προσδιορίζονταν ανάλογα με τη θέση εργασίας και το ιεραρχικό τους επίπεδο. Η ύπαρξη συγκεκριμένου αριθμού ιεραρχικών στρωμάτων συνέτεινε ώστε το μέλλον των εργαζομένων να είναι ιδιαίτερα τυποποιημένο, καθώς επίσης η συγκεντρωτική λήψη αποφάσεων είχε ως απώτερο σκοπό την περιορισμένη δυνατότητα προσωπικής πρωτοβουλίας και κατ'επέκταση τη δυσκολία στην διεκδίκηση ευκαιριών (Hiltrop, 1996; Sparrow, 1996).

Με την πάροδο των χρόνων, η κεντρική έννοια του ΨΣ άλλαξε και αφορά πλέον την χαμηλότερη δέσμευση μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη και είναι βασισμένο στα προσόντα του εργαζόμενου. Από την δεκαετία του 1970 και έπειτα επήλθαν ριζικές αλλαγές στις επιχειρήσεις, ιδιωτικές και δημόσιες, διότι λόγω ανταγωνισμού και για να μειώσουν το κόστος και να αυξήσουν την παραγωγή τους άρχισαν να πραγματοποιούνται μειώσεις στο προσωπικό. Αυτό οδήγησε σε σπάσιμο του ΨΣ και έκανε την εργασία λιγότερο σημαντική καθιστώντας τους πιο

μορφωμένους υπαλλήλους να αναζητούν περισσότερες εργασιακές ευκαιρίες, με περισσότερη ελαστικότητα και αυτονομία. Επιπρόσθετα επήλθε και η είσοδος του γυναικείου φύλου στο εργασιακό χώρο και άρχισε η δημιουργία καριέρας και για τους δύο μέσα σε ένα ζευγάρι, μετατοπίζοντας έτσι την ισορροπία μεταξύ οικογένειας και εργασίας. Λόγω των παραπάνω δημιουργήθηκαν νέες προκλήσεις για τις επιχειρήσεις σχετικά με το πώς μπορούν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν άτομα με τέτοια αβεβαιότητα, πώς να ενθαρρύνουν τους παλιότερους υπαλλήλους τους να πάρουν πρωτοβουλία για ανάπτυξη, πώς να δημιουργήσουν μια εργασιακή κουλτούρα μέσα στην οποία οι υπάλληλοι να αισθάνονται ικανοποιημένοι και αλλά σχετικά ερωτήματα που αφορούν την δομή των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με αυτά και άλλα ερωτήματα, πραγματοποιήθηκε η μετάβαση από το παλιό στο νέο ψυχολογικό συμβόλαιο.

1.3 Το νέο Ψυχολογικό Συμβόλαιο

Σύμφωνα με τις ραγδαίες αλλαγές των τελευταίων δεκαετιών που αναφέρθηκαν παραπάνω οι επιχειρήσεις υπέστησαν ενός είδους μεταμόρφωση και αυτό το φαινόμενο έφερε την δημιουργία του νέου ψυχολογικού συμβολαίου. Οι αρχές πάνω στις οποίες στηρίχτηκε το νέο ΨΣ είναι αρχικά ότι οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι να κάνουν σωστά την δουλειά τους και παράλληλα να την βελτιώνουν ταυτόχρονα με την μάθηση τους. Δεν υπόσχονται την παραμονή τους στην επιχείρηση και οι εργοδότες από την πλευρά τους δεν τους εξασφαλίζουν την παραμονή τους σε αυτήν. Οι εργαζόμενοι πλέον μετακινούνται μέσα στην εταιρία σύμφωνα με το συμφέρον της ίδιας και η παραμονή τους και η διατήρηση της εργασίας τους εξαρτάται από την προσωπική τους προσπάθεια για επαγγελματική ανάπτυξη. Οι εργαζόμενοι αμείβονται βάση της συνεισφοράς τους στην επιχείρηση και όχι βάση της θέσης τους. Όσον αφορά τώρα τις επιχειρήσεις, δεν είναι πλέον σταθερές και μακρόβιες καθώς επίσης οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες δεν είναι συγκεκριμένοι. Δεν προσφέρονται πλέον προαγωγές ως ανταμοιβή για την πίστη και τις αποδόσεις των εργαζομένων (Sparrow, 1996). Στην πιο κοινή του έννοια το ΨΣ ορίζεται ως εξής:

“Δεν υπάρχει σταθερότητα δουλειάς. Οι εργαζόμενοι για όσο διάστημα προσφέρουν είναι απαραίτητοι για την επιχείρηση και είναι υπεύθυνοι να ανακαλύψουν νέους τρόπους ώστε να είναι χρήσιμοι. Ως αντάλλαγμα οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα να απαιτούν ενδιαφέρουσα εργασία, να έχουν την ελευθερία και τα μέσα να

την εκτελέσουν, να λαμβάνουν πληρωμή σύμφωνα με την συνεισφορά τους και να αποκτούν την πείρα και την εκπαίδευση που χρειάζεται”(Hiltrop, 1995) (σελ. 289).

Η στελέχωση και η επιλογή προσωπικού είναι βασικά στοιχεία για την δημιουργία των προσδοκιών που συγκροτούν ένα τέτοιου είδους συμβόλαιο, κατά το οποίο οι εργαζόμενοι επιλέγουν την επιχείρηση και την αντίστοιχη θέση εργασίας και αντίστοιχα η επιχείρηση επιλέγει τους εργαζομένους. Καθήκον των εργοδοτών είναι να αντιμετωπίζουν την προσέλκυση αλλά και την συγκράτηση του προσωπικού τους ως αναπόσπαστο κομμάτι της εργασιακής σχέσης που προκύπτει, η οποία θα βασίζεται στην αμοιβαία κατανόηση των προσδοκιών αλλά και στην προσπάθεια πρόβλεψης της μελλοντικής συμπεριφοράς και συνεισφοράς ενός υποψήφιου εργαζομένου στις γενικότερες απαιτήσεις της επιχείρησης (Newell & Shackleton, 2000).

Πίνακας 1.3.1: Τα σημεία διαφοροποίησης μεταξύ του παλιού & του νέου ΨΣ.

ΣΗΜΕΙΑ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΠΑΛΙΟ ΨΣ	ΝΕΟ ΨΣ
Περιβαλλοντικές αλλαγές	σταθερό με βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό	συνεχής αλλαγή
Κουλτούρα	ανταλλαγή ασφάλειας & αφοσίωσης	ανανέωση συμβολαίου βάση ατομικής απόδοσης
Αμοιβές	βάση ιεραρχικού επιπέδου, θέσης & κύρους	βάση συνεισφοράς στο εταιρικό αποτέλεσμα
Κίνητρα	Προαγωγή	εμπλουτισμός & ανάπτυξη ικανοτήτων
Βάση προαγωγής	βάση παλαιότητας & τυπικών προσόντων	λιγότερες ευκαιρίες, προώθηση των πιο ικανών
Προσδοκίες κινητικότητας	περιορισμένη & με βάση τους όρους	οριζόντιες για την αναζωογόνηση του οργανισμού
Εξασφάλιση εργασίας	δια βίου απασχόληση	ευτυχισμένοι που έχουν δουλειά
Ευθύνες	παροχή προαγωγής με περισσότερες ευθύνες	ενθάρρυνση με περισσότερη καινοτομία
Κύρος θέσης εργασίας	ανάλογο της θέσης στην ιεραρχία	απορρέει από τις ικανότητες

Προσωπική ανάπτυξη	εταιρική ευθύνη	ατομική ευθύνη
Εμπιστοσύνη στην επιχείρηση	εφικτή η επίτευξη υψηλού βαθμού εμπιστοσύνης	πιθανότερη σε συγκεκριμένα προγράμματα

Πηγή: Sparrow, 1996, σελ. 77

1.4 Βασικά συστατικά της έννοιας

Στην έννοια του ΨΣ υπάρχουν τρία βασικά συστατικά: οι προσδοκίες, οι υποχρεώσεις και η προσωπική αντίληψη για αυτές. Τα συστατικά αυτά αποτελούν διαφορετικά επίπεδα ψυχολογικής εμπλοκής των εργαζομένων στις εργασιακές σχέσεις (Conway, 1996).

1.4.1 Προσδοκία

Η έννοια των προσδοκιών στον εργασιακό χώρο αναφέρεται στις πεποιθήσεις των εργαζομένων σχετικά με το θα αντιμετωπίσουν τόσο στο πλαίσιο της εργασιακής τους θέσης όσο και στην γενικότερη δραστηριοποίηση τους στην επιχείρηση. Οι πεποιθήσεις αυτές είναι άμεσα συσχετισμένες με τις εργασιακές συνθήκες που επικρατούν αλλά και με τις εξωτερικές και εσωτερικές απολαβές. Θεωρητικά οι εργαζόμενοι είναι επηρεασμένοι από τις προσδοκίες όταν θεωρούν ότι είναι πιθανό να αποδώσουν σε επιθυμητό επίπεδο. Η απόδοση αυτή ανταμείβεται και οι ανταμοιβές που προσφέρονται έχουν σημασία και αξία για αυτούς (Vroom, 1964).

Συγκεκριμένα, σε κείμενο του Blau (1964) που αφορά τις προσδοκίες αναφέρεται το εξής:

“Η ικανοποίηση που λαμβάνουν τα άτομα από τις κοινωνικές συναναστροφές τους εξαρτάται από τις προσδοκίες τους καθώς και από τα πραγματικά οφέλη που δέχονται από αυτές” (σελ.143).

1.4.2 Υποχρέωση

Με τον όρο υποχρέωση νοείται η πεποίθηση που έχει το συμβαλλόμενο μέρος για τη δέσμευση που προκύπτει από την υπόσχεση του αντισυμβαλλόμενου μέρους να ενεργήσει κατά ορισμένο τρόπο (Rousseau, 1995).

“Το ψυχολογικό συμβόλαιο στηρίζεται σε υποχρεώσεις βασισμένες σε υποσχέσεις” (Rousseau, 1995) (σελ. 390).

Οι υποχρεώσεις αυτές σε αρκετές περιπτώσεις απορρέουν από σαφείς υποσχέσεις μελλοντικής αλλαγής ή ανταποδοτικότητας. Οι υποχρεώσεις που προκύπτουν από ανταλλαγή υποσχέσεων συνιστούν τα βασικά συστατικά του ΨΣ.

1.4.3 Αντίληψη

Η αντίληψη προσδιορίζεται από τη διαδικασία λήψης και ερμηνείας των ερεθισμάτων του περιβάλλοντος (Χυτήρης, 2001a). Η αντίληψη βασίζεται στη θεωρία των νοητικών σχημάτων (Morison & Robinson, 1997). Η ιδιοσυγκρασία των νοητικών σχημάτων κάθε ατόμου συνεπάγεται ότι δύο άτομα που συμμετέχουν στην ίδια εργασιακή σχέση, είναι δυνατόν να έχουν σημαντικά διαφορετική άποψη για ό,τι αυτή συνεπάγεται (Shore & Tetrick, 1994). Έτσι ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να έχει διαφορετική αντίληψη και να βιώνει με διαφορετικό τρόπο την εργασιακή σχέση που έχει διαμορφωθεί μεταξύ αυτού και της επιχείρησης στην οποία εργάζεται.

1.5 Χαρακτηριστικά του Ψυχολογικού Συμβολαίου

Τα χαρακτηριστικά του ΨΣ δεν είναι αντικειμενικά τυποποιημένα αλλά επρόκειτο για υποκειμενικές αντιλήψεις που μπορεί να διαφέρουν μεταξύ των ατόμων. Το ΨΣ θεωρείται δυναμικό, δηλαδή αλλάζει κατά την διάρκεια της σχέσης μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη. Επιπλέον, αφορά τις αμοιβαίες υποχρεώσεις στις οποίες τα δύο μέλη επενδύουν στην σχέση τους με την προσδοκία μιας θετικής απολαβής για αυτούς. Το ΨΣ είναι άμεσα συνδεδεμένο με το πλαίσιο της σχέσης, εννοώντας ότι υφίσταται από την αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών (Schalk & Freese, 1993). Επιπλέον χαρακτηριστικά του ΨΣ είναι ότι είναι εξελισσόμενο και αναπτυσσόμενο. Εν αντιθέσει με ένα γραπτό νόμιμο συμβόλαιο που έχει συγκεκριμένη διάρκεια, οι όροι του ΨΣ διαμορφώνονται συνεχώς, ανεξαρτήτως χρονικού περιθωρίου, καθώς και οι δύο πλευρές αλληλεπιδρούν θέτοντας τις απαιτήσεις τους και εκπληρώνοντας τις υποχρεώσεις τους.

Οι Conway και Briner (2005) στο βιβλίο τους, περιέγραψαν εννέα βασικά χαρακτηριστικά του ΨΣ. Πιο συγκεκριμένα, αυτά είναι ότι:

- Υπάρχουν δύο εμπλεκόμενα μέρη: ο εργαζόμενος και η επιχείρηση.
- Το ΨΣ αποτελείται από πεποιθήσεις εργαζομένων για υποσχέσεις και υποχρεώσεις.
- Το ΨΣ αποτελείται τόσο από σιωπηρές όσο και από ρητές υποχρεώσεις.
- Το ΨΣ βασίζεται σε αντιλαμβανόμενη συμφωνία και όχι σε πραγματική συμφωνία μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης.
- Το ΨΣ έχει υποκειμενικό χαρακτήρα. Διερευνάται όπως αυτό γίνεται αντιληπτό από τους υπαλλήλους.
- Το ΨΣ αφορά την ανταλλαγή μεταξύ των δύο μελών (επιχείρηση και εργαζόμενος).
- Το ΨΣ είναι μια συνεχής ανταλλαγή, η οποία χαρακτηρίζεται από επαναλαμβανόμενους κύκλους κάθε μέλους που πληροί τις υποσχέσεις το ένα στο άλλο.
- Το ΨΣ είναι το σύνολο των πεποιθήσεων όσον αφορά την ανταλλαγή των σχέσεων και ως εκ τούτου, πολύ ευρύτερο από ότι ένας νόμος ή μία σύμβαση εργασίας.
- Το ΨΣ διαμορφώνεται από την επιχείρηση. Αυτό σημαίνει ότι ακόμη και αν οι εργαζόμενοι μπορούν να έχουν προσδοκίες που απορρέουν από προηγούμενες θέσεις εργασίας, οι πεποιθήσεις που αποτελεί το ΨΣ πρέπει να προέρχονται ή να διαμορφώνονται από την τρέχουσα επιχείρηση.

1.6 Τύποι Ψυχολογικού Συμβολαίου

Τα συμβόλαια τα οποία συνάπτονται μεταξύ της επιχείρησης και του εργαζομένου όπως αναφέρθηκε από τον Blau (1964) διακρίνονται σε οικονομικά και κοινωνικά, καθώς επίσης ονομάζονται και συναλλακτικά και σχεσιακά αντίστοιχα. Στην συνέχεια, δημιουργήθηκε μία τυπολογία τεσσάρων τύπων ΨΣ, συνδυάζοντας τη χρονική διάρκεια και τις απαιτήσεις των συμβαλλόμενων μελών για απόδοση (Rousseau, 1995). Πιο συγκεκριμένα:

1.6.1 Συναλλακτικό Ψυχολογικό Συμβόλαιο (Transactional Contract)

Το συναλλακτικό ΨΣ χαρακτηρίζεται από βραχυπρόθεσμες σχέσεις εργασίας στις οποίες είναι με σαφήνεια καθορισμένες οι απαιτήσεις και οι αμοιβαίες υποχρεώσεις. Οι όροι του συναλλακτικού ΨΣ είναι σαφείς και αντιληπτοί και επικεντρώνονται στα οικονομικά οφέλη σε αντάλλαγμα για συγκεκριμένα καθήκοντα και συμπεριφορές των εργαζομένων και στην περιορισμένη συμμετοχή τους στην οργάνωση της επιχείρησης (Rousseau, 1995). Στο πλαίσιο του συγκεκριμένου είδους συμβολαίου στις υποσχέσεις περιλαμβάνονται η ταχεία εξέλιξη, οι υψηλές αμοιβές και τα έκτακτα επιδόματα (Robinson et al., 1994).

1.6.2 Σχεσιακό Ψυχολογικό Συμβόλαιο (Relational Contract)

Το σχεσιακό ΨΣ χαρακτηρίζεται από μακροπρόθεσμες σχέσεις εργασίας στις οποίες οι αμοιβαίες υποχρεώσεις δεν είναι με σαφήνεια καθορισμένες. Στηρίζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και αφοσίωση και μπορεί να χαρακτηριστεί και ως ανοιχτού τύπου και αορίστου χρόνου (Rousseau, 1995). Στις σχεσιακές υποχρεώσεις συμπεριλαμβάνονται η ασφάλεια των θέσεων εργασίας, οι ευκαιρίες για εξέλιξη της σταδιοδρομίας του εργαζόμενου, οι ευκαιρίες κατάρτισης και ανάπτυξης και η υποστήριξη σε προσωπικά προβλήματα (Robinson et al., 1994). Η έννοια του ΨΣ είναι περισσότερο σχεσιακή παρά συναλλακτική, εξαιτίας της ιδιαίτερα υποκειμενικής και δυναμικής φύσης του καθώς και της αδυναμίας έκφρασής του με ξεκάθαρους όρους (Guzzo, Noonan & Elron, 1994). Τέλος, οι εργαζόμενοι προσπαθούν να βεβαιωθούν για την κάλυψη των βασικών συναλλακτικών υποχρεώσεων, πριν αρχίσουν να σκέφτονται τις σχεσιακές υποχρεώσεις (Herriot, Manning & Kidd, 1997).

1.6.3 Ισορροπημένο Ψυχολογικό Συμβόλαιο (Balanced Contract)

Το ισορροπημένο ΨΣ περιέχει στοιχεία τόσο από το συναλλακτικό όσο και από το σχεσιακό τύπο συμβολαίου και περιλαμβάνει δυναμικές και ανοιχτής διάρκειας εργασιακές διευθετήσεις. Χαρακτηρίζεται από την επικέντρωση στις ανταλλαγές σε καθορισμένα πλαίσια, όπου οι ανταμοιβές για τους εργαζόμενους δίδονται βάσει των επιδόσεων τους και της εισφοράς τους στην επιχείρηση. Τέλος, βασικά στοιχεία αυτού του τύπου συμβολαίου αποτελούν η εξασφάλιση της εξωτερικής απασχολησιμότητας και της εσωτερικής εξέλιξης με αντάλλαγμα την αυξημένη εργασιακή απόδοση (Rousseau, 1995).

1.6.4 Μεταβατικό Ψυχολογικό Συμβόλαιο (Transitional contract)

Το μεταβατικό ΨΣ χαρακτηρίζεται από βραχυπρόθεσμες σχέσεις εργασίας, αβεβαιότητα, ασάφεια και αστάθεια. Παρατηρείται σε επιχειρήσεις σε περιόδους οικονομικής κρίσης και σημαντικών αλλαγών, όπως συγχωνεύσεις και εξαγορές. Τέλος, όσον αφορά την εργασιακή σχέση μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη, αυτή χαρακτηρίζεται από δυσπιστία και αβεβαιότητα (Rousseau, 2000).

1.7 Διάρρηξη (breach) και παραβίαση (violation) του Ψυχολογικού Συμβολαίου

Οι έννοιες της διάρρηξης και της παραβίασης του ΨΣ είναι αυτές που χρησιμοποιούνται σε πλειονότητα από τους ερευνητές για να αποδώσουν την αντίληψη του εργαζομένου για αποτυχία της επιχείρησης να ικανοποιήσει επαρκώς μία ή περισσότερες υποσχέσεις που είχε δώσει (Robinson & Morrison, 1995). Σύμφωνα με διάφορες έρευνες, οι όροι διάρρηξη και παραβίαση του ΨΣ χρησιμοποιούνται συχνά εναλλακτικά. Ωστόσο, πριν από μια δεκαετία, αποδόθηκε μία πιο σαφής διάκριση μεταξύ των δύο αυτών εννοιών (Morrison & Robinson, 1997).

Σχετικά με την έννοια της διάρρηξης, αυτή συμβαίνει όταν ένας εργαζόμενος γνωρίζει ότι δεν έχουν εκπληρωθεί οι υποχρεώσεις, όπως αυτές ορίζονται από το ΨΣ, που έχουν τεθεί από την επιχείρηση στην οποία εργάζεται (Robinson & Rousseau, 1994). Ουσιαστικά προκύπτει αποτίμηση του βαθμού εκπλήρωσης των όρων του ΨΣ, με βάση την αντίληψη του εργαζομένου για τις υποσχέσεις και τις παροχές του κάθε συμβαλλόμενου.

Αντίθετα, η παραβίαση ξεπερνά την απλή γνώση ότι δεν έχει τηρηθεί μία υπόσχεση και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την περιγραφή της συναισθηματικής κατάστασης του εργαζομένου που μπορεί να ακολουθήσει όταν η επιχείρηση δεν έχει ανταπεξέλθει επαρκώς στις υποχρεώσεις του ΨΣ. Επιπλέον η έννοια της παραβίασης είναι πολύπλευρη, καθώς περιλαμβάνει αρχικά την θλίψη και την απογοήτευση εξαιτίας της αντιλαμβανόμενης αποτυχίας του ατόμου να λάβει όσα περίμενε (Robinson & Morrison, 1995). Έπειτα περιλαμβάνει το αίσθημα του θυμού, της προσβολής, της πίκρας και της αγανάκτησης καθώς το άτομο νιώθει προδομένο (Rousseau & McLean Parks, 1993). Θεωρείται ότι οι δύο αυτές έννοιες συνδέονται μεταξύ τους (Morrison & Robinson, 1997).

Όσον αφορά την παραβίαση του ΨΣ, σύμφωνα με τους Morrison και Robinson (1997), αυτή έχει δύο μορφές:

- **Υπαναχώρηση (Reneging)**

Υπαναχώρηση συναντάται όταν ο εργοδότης δεν τηρεί συνειδητά κάποια υπόσχεση προς τον εργαζόμενο. Αυτό μπορεί να συμβεί λόγω ανικανότητας ή απροθυμίας. Ανικανότητα συμβαίνει όταν ο εργοδότης δεν εκπληρώνει τις υποσχέσεις που έχει δώσει λόγω του μεγάλου αριθμού αυτών, των οργανωσιακών αλλαγών και της χαμηλής εργασιακής απόδοσης. Απροθυμία συμβαίνει όταν ο εργοδότης είτε εξ αρχής δεν είχε πρόθεση να εκπληρώσει μια υπόσχεση είτε να άλλαξε γνώμη στην πορεία.

- **Ασυμφωνία (Incongruence)**

Ασυμφωνία παρατηρείται όταν ο εργαζόμενος και ο εργοδότης έχουν διαφορετική αντίληψη για την ύπαρξη συγκεκριμένης υποχρέωσης. Οι βασικοί λόγοι για τους οποίους προκύπτει ασυμφωνία είναι η διαφοροποίηση γνωστικών σχημάτων εργαζομένου και εργοδότη αναφορικά με τις υποχρεώσεις, η πολυπλοκότητα και ασάφεια των αντιληπτών υποχρεώσεων και η ελλιπής επικοινωνία μεταξύ τους.

1.7.1 Πηγές διάρρηξης του Ψυχολογικού Συμβολαίου

Το ΨΣ είναι δυνατόν να διαρρηχθεί με ποικίλους τρόπους. Υπάρχουν ορισμένες πηγές αντίστοιχες με αυτές που συμβάλλουν στη διαμόρφωσή του (Rousseau, 1995). Σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι διαμορφωτές των συμβολαίων, οι οποίοι απαρτίζονται από τους υπεύθυνους επιλογής, τα στελέχη, τους συναδέλφους, τους μέντορες και την ανώτατη Διοίκηση, καθώς επίσης και από τα συστήματα και τις πρακτικές Διοίκησης, όπως τις αμοιβές, τις παροχές, τις δυνατότητες σταδιοδρομίας, την αξιολόγηση της απόδοσης, την εκπαίδευση και την τεκμηρίωση. Παρακάτω παρατίθενται πίνακας (Πίνακας 1.7.3.1) με τις πηγές διάρρηξης του ΨΣ.

Πίνακας 1.7.1.1 : Πηγές διάρρηξης του ΨΣ.

ΠΗΓΕΣ	ΠΑΡΑΒΙΑΣΕΙΣ
Διαμορφωτές συμβολαίων	

Υπεύθυνοι επιλογής	Απειρία, υπερβολικές υποσχέσεις
Στελέχη	Απόκλιση μεταξύ λεγόμενων και πρακτικών
Συνάδελφοι	Αδυναμία στήριξης
Μέντορες	Περιορισμένη καθοδήγηση
Ανώτατη Διοίκηση	Αντιφατικά μηνύματα
Συστήματα & πρακτικές Διοίκησης	
Αμοιβή	Βάση παλαιότητας στον οργανισμό
Παροχές	Συνεχώς μεταβαλλόμενες
Δυνατότητες σταδιοδρομίας	Εξαρτώμενες από τον προϊστάμενο
Αξιολόγηση απόδοσης	Περιορισμένη ανατροφοδότηση
Εκπαίδευση	Έμφαση σε δεξιότητες που δεν σχετίζονται με την εργασία
Τεκμηρίωση	Ανακοινώσεις των υπεύθυνων αντίθετες με τις πράξεις τους

Πηγή: Rousseau, 1995, σελ. 114

Στις περισσότερες περιπτώσεις, σύμφωνα με τους εργαζόμενους, στην διάρρηξη του ΨΣ οδηγούν οι λανθασμένοι χειρισμοί των διαμορφωτών των συμβολαίων.

1.8 Εργασιακές Στάσεις και Ψυχολογικό Συμβόλαιο

Σύμφωνα με έρευνες, έχει διερευνηθεί η σχέση των στάσεων και των συμπεριφορών των εργαζομένων καθώς και του ΨΣ που έχει οριστεί μεταξύ αυτών και της επιχείρησης στην οποία εργάζονται. Στις σύγχρονες επιχειρήσεις οι στάσεις και οι συμπεριφορές των εργαζομένων παίζουν καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα και για αυτό το σύγχρονο management εστιάζει να μεταβάλει την εργασιακή συμπεριφορά προς το καλύτερο, είτε βραχυπρόθεσμα με άμεσα διοικητικά μέτρα, είτε μακροπρόθεσμα με την αλλαγή νοοτροπίας των εργαζομένων.

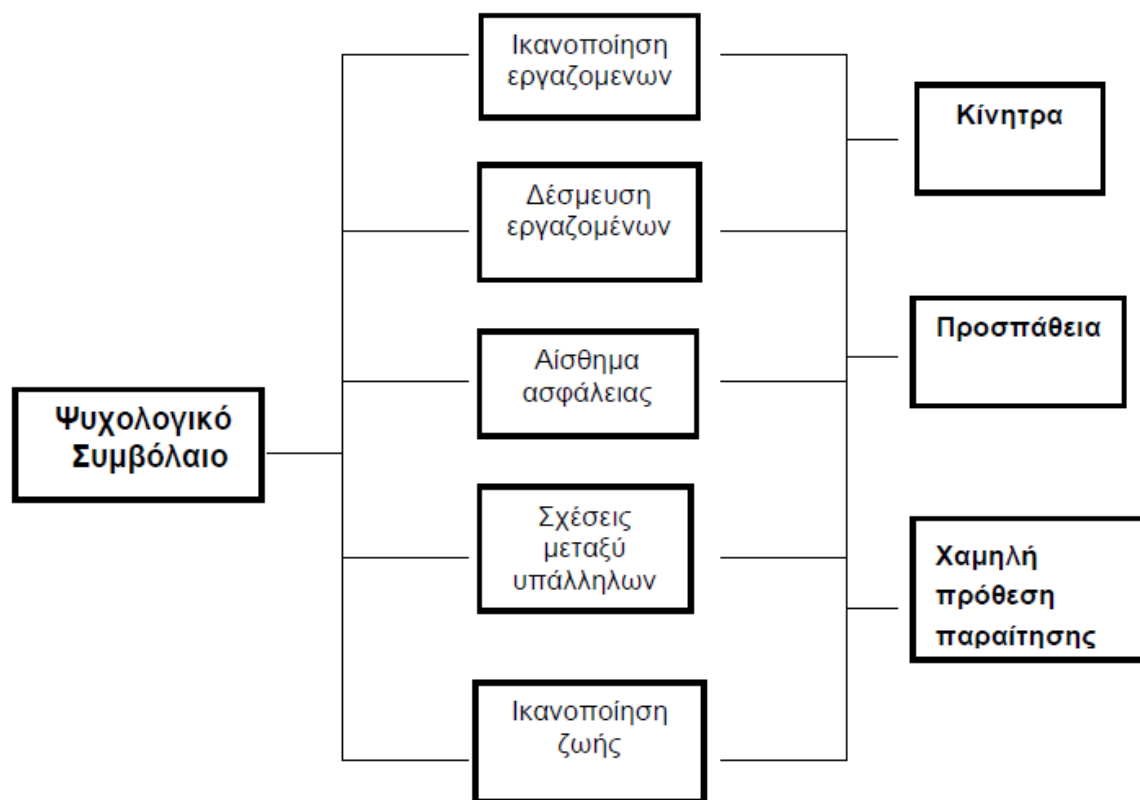
Όσον αφορά τις βασικές στάσεις των εργαζομένων, σε αυτές συγκαταλέγονται η εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction), η συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση (affective organizational commitment) και η εργασιακή προσήλωση (work

engagement). Στις βασικές συμπεριφορές των εργαζομένων, λαμβάνουν χώρα η αποχώρηση, οι απουσίες, ο εκφοβισμός, η εργασιακή απόδοση και η οργανωσιακή συμπεριφορά του εταιρικού πολίτη (Organizational Behavior of Citizen, OCB). Παρακάτω, παρατίθενται διάφορες έρευνες που συνδέουν το ΨΣ με εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές.

1.8.1 Εργασιακή ικανοποίηση (Job Satisfaction)

Η εργασιακή ικανοποίηση παίζει καθοριστικό ρόλο στις σχέσεις των εργαζομένων και μπορεί να επιφέρει σημαντικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα τους. Στο ακόλουθο διάγραμμα, το οποίο αποτελεί τμήμα μελέτης του Guest(2006), απεικονίζεται ο ρόλος του ΨΣ στην εργασιακή ικανοποίηση.

Διάγραμμα 1.8.1.1.: Ο ρόλος του ΨΣ στην εργασιακή ικανοποίηση



Πηγή: Guest(2006)

Αναλυτικότερα, η επιτυχής τήρηση του ΨΣ έχει πλήθος θετικών επιδράσεων στο γενικότερο αίσθημα ικανοποίησης των εργαζομένων, αλλά και της εργασιακής τους ικανοποίησης. Πιο συγκεκριμένα, στο αίσθημα δέσμευσης και παραμονής τους στην επιχείρηση, στο αίσθημα ασφάλειας της εργασίας τους και στις ευρύτερες

σχέσεις με τους υπόλοιπους συναδέλφους τους. Όλες αυτές οι επιδράσεις συμβάλλουν θετικά στην αύξηση της παρακίνησης των εργαζομένων, στην αύξηση της προσπάθειας τους για καλύτερα εργασιακά αποτελέσματα και στην μείωση της πρόθεσης για παραίτηση και εύρεση εργασίας σε άλλη επιχείρηση. Όπως παρατηρείται και στο διάγραμμα, υπάρχει άμεση σύνδεση του ΨΣ και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων.

1.8.2 Συναισθηματική Οργανωσιακή δέσμευση (Affective Organizational Commitment)

Στην συνέχεια, η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί βασική στάση των εργαζομένων και αντικατοπτρίζει τη συγκίνησή τους για εθελοντική συμμετοχή σε οργανωτικές δραστηριότητες, με την αυξανόμενη μονομερή επένδυσή τους στην επιχείρηση. Οι δύο δημοφιλέστερες προσεγγίσεις της οργανωσιακής δέσμευσης ανήκουν στους Porter et al. (1974) και Allen & Meyer (1990). Οι Porter et al. (1974) ορίζουν την οργανωσιακή δέσμευση ως *«το βαθμό της ταύτισης με και της εμπλοκής ενός ατόμου σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό»* (σ. 604). Βάσει αυτού του θεωρητικού πλαισίου, η οργανωσιακή δέσμευση σχετίζεται με την ισχυρή πίστη σε και την αποδοχή των στόχων και των αξιών του οργανισμού, την προθυμία να καταβληθεί σημαντική προσπάθεια για λογαριασμό του οργανισμού και την σαφή προθυμία να διατηρηθεί η ιδιότητα του μέλους της οργάνωσης.

Ανάλογη είναι και η εννοιολογική σύλληψη της συναισθηματικής οργανωσιακής δέσμευσης που προτείνουν οι Allen & Meyer (1990). Τονίζουν μάλιστα ότι οι εργαζόμενοι που είναι συναισθηματικά δεσμευμένοι με την επιχείρηση στην οποία εργάζονται παραμένουν σε αυτήν επειδή το επιθυμούν (Meyer & Allen, 1991). Αντίθετα οι εργαζόμενοι που είναι δεσμευμένοι με την επιχείρηση λόγω συνέχειας (continuance committed) παραμένουν σε αυτήν από ανάγκη (από έλλειψη εναλλακτικών λύσεων ή αυξημένου κόστους αποχώρησης), ενώ οι εργαζόμενοι που αισθάνονται κανονιστική δέσμευση (normatively committed) έχουν την τάση να παραμένουν διότι αισθάνονται ότι αυτό πρέπει να πράξουν για λόγους δεοντολογίας. Σύμφωνα με αυτό το θεωρητικό πλαίσιο, η συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση έχει τις ισχυρότερες θετικές συσχετίσεις με παράγοντες που σχετίζονται με τον εργαζόμενο και την επιχείρηση, όπως για παράδειγμα με την εργασιακή απόδοση, τις συμπεριφορές οργανωσιακής ιθαγένειας και πρόθεση αποχώρησης, υπόθεση που φαίνεται να επιβεβαιώνεται και από σχετικές μελέτες (Meyer et al., 2002). Γενικά, τα αποτελέσματα των ερευνών καταδεικνύουν ότι η συναισθηματική οργανωσιακή

δέσμευση έχει θετική σχέση με την εργασιακή απόδοση (Shore & Martin, 1989; Mathieu & Zajac, 1990; Allen & Meyer, 1996; Chen & Francesco, 2003).

Συμπληρωματικά, υπάρχουν ευρήματα που έχουν μελετήσει δύο βασικούς τύπους του ΨΣ, το συναλλακτικό και το σχεσιακό ΨΣ και πώς αυτά σχετίζονται με εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές. Σύμφωνα με την μελέτη των Luo & Yu (2013), ερευνήθηκε η επίδραση του συναλλακτικού και σχεσιακού ΨΣ στην οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων. Τα ευρήματα έδειξαν ότι το συναλλακτικό ΨΣ σχετίζεται αρνητικά με την οργανωσιακή δέσμευση, εν αντιθέσει με το σχεσιακό ΨΣ το οποίο σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση. Επιπλέον, σύμφωνα με άλλη μελέτη των Raja et al. (2004), διαπιστώθηκε επίσης ότι το σχεσιακό ΨΣ σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση και δεν σχετίζεται με την παραίτηση. Όσον αφορά το συναλλακτικό ΨΣ ήταν αρνητικά συσχετιζόμενο με την εργασιακή προσήλωση και την εργασιακή ικανοποίηση και θετικά συσχετιζόμενο με την πρόθεση των εργαζομένων να δηλώσουν παραίτηση από την επιχείρηση στην οποία εργάζονται.

1.8.3 Οργανωσιακή συμπεριφορά του εταιρικού πολίτη (Organizational Behavior of Citizen)

Η οργανωσιακή συμπεριφορά του εταιρικού πολίτη (OCB) αναφέρθηκε αρχικά από τον Organ το 1988 και την όρισε ως την «*ετοιμότητα του εργαζομένου να συμβάλει στην επιχείρηση πέρα από τις επίσημες γραπτές υποχρεώσεις*» (σ. 22). Αναφέρεται σε ατομικές συμπεριφορές που είναι υποστηρικτικές, διακριτικές και πέραν των απαιτήσεων που έχουν οι κανονικές θέσεις εργασίας. Συνεπώς δεν αναγνωρίζεται άμεσα ή ρητά από το επίσημο σύστημα ανταμοιβής.

Η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής παρέχει μια προσέγγιση για την κατανόηση της σχέσης μεταξύ του ΨΣ και του OCB (Turnley et al., 2003). Η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής προϋποθέτει ότι όλες οι ανθρώπινες σχέσεις διαμορφώνονται από τη χρήση της υποκειμενικής ανάλυσης κόστους – οφέλους και τη σύγκριση του κόστους – οφέλους (Blau, 1964). Σε μια σχέση εργασίας, οι υποσχέσεις των εργοδοτών προς τους εργαζομένους και οι εισφορές αυτών, συμπεριλαμβανομένου και το OCB είναι αντιστρόφως ανάλογες. Αν δηλαδή οι εργαζόμενοι αισθάνονται διαφορά ανάμεσα σε αυτό που τους είχε υποσχεθεί η επιχείρηση και σε αυτό που λαμβάνουν, τότε θα μειώσουν τις εισφορές τους, συμπεριλαμβανομένου και του OCB. Εν αντιθέσει, αν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η επιχείρηση τους παρέχει περισσότερο από ό,τι είχε υποσχεθεί, τότε θα

προσπαθήσουν να αυξήσουν τις εισφορές τους, συμπεριλαμβανομένου και του OCB με απώτερο σκοπό να επιτευχθεί ισορροπία στη σχέση μεταξύ αυτών και της επιχείρησης όπου εργάζονται (Turnley *et al.*, 2003).

H₁: Η μη εκπλήρωση του συναλλακτικού ΨΣ από την πλευρά της επιχείρησης σχετίζεται αρνητικά με την συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση, την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή συμπεριφορά του εταιρικού πολίτη, καθώς επίσης σχετίζεται θετικά με την πρόθεση για παραίτηση.

H₂: Η εκπλήρωση του σχεσιακού ΨΣ από την πλευρά της επιχείρησης σχετίζεται θετικά με την συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση, την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή συμπεριφορά του εταιρικού πολίτη, καθώς επίσης σχετίζεται αρνητικά με την πρόθεση για παραίτηση.

1.8.4 Διάρρηξη και παραβίαση του Ψυχολογικού Συμβολαίου (PC Breach and Violation)

Σε αντίθεση με τις θετικές στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων που σχετίζονται με το ΨΣ, υπάρχουν και αρνητικές οι οποίες λαμβάνουν χώρα όταν πραγματοποιείται η διάρρηξη και η παραβίαση αυτού. Οι αντιδράσεις των εργαζομένων στη διάρρηξη του ΨΣ έχουν σημαντικές επιπτώσεις στις στάσεις και τις συμπεριφορές τους και κατ'επέκταση στην πορεία και την απόδοση της επιχείρησης (Pate *et al.*, 2003).

Διάφορες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί γύρω από το ΨΣ δείχνουν τόσο την αρνητική επίδραση της διάρρηξης του όσο και την θετική επίδραση την εκπλήρωσης στις προσωπικές συνέπειες, συμπεριλαμβανομένων της εργασιακής ικανοποίησης, της οργανωσιακής δέσμευσης και της πρόθεσης των εργαζομένων να παραμείνουν στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται (Coyle-Shapiro, 2000; Coyle-Shapiro & Kessler, 2003; Freese & Schalk, 2000;). Σύμφωνα με τους Robinson *et al.* (1994), εξετάστηκαν δύο βασικοί τύποι του ΨΣ και συγκεκριμένα η συσχέτιση του συναλλακτικού και του σχεσιακού ΨΣ με την παραβίαση και τη διάρρηξη του ΨΣ. Οι αντιδράσεις των εργαζομένων για την διάρρηξη του ΨΣ ποικίλουν ανάλογα με τον τύπο του ΨΣ. Πιο συγκεκριμένα, όταν ένα ΨΣ είναι περισσότερο συναλλακτικό απ' ό,τι σχεσιακό, η διάρρηξη του ΨΣ είναι λιγότερο επώδυνη. Σύμφωνα με την πλειονότητα των περισσότερων ερευνών, κοινό συμπέρασμα είναι η μετακίνηση του ΨΣ από το σχεσιακό προς το συναλλακτικό επίπεδο μετά τη διάρρηξή του. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι απομακρύνονται από τα συναισθηματικά και τα

κοινωνικά χαρακτηριστικά και δίνουν έμφαση στα χρηματικά οφέλη της σχέσης, προκειμένου να αποστασιοποιηθούν από την επιχείρηση (Wiesenfeld & Brockner, 1993).

H₃: Η διάρρηξη και η παραβίαση του ΨΣ σχετίζονται αρνητικά με την συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση, την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή συμπεριφορά του εταιρικού πολίτη, καθώς επίσης σχετίζεται θετικά με την πρόθεση για παραίτηση.

H₄: Οι αντιδράσεις των εργαζομένων για τη διάρρηξη και την παραβίαση του ΨΣ ποικίλουν ανάλογα με τον τύπο του ΨΣ (συναλλακτικό και σχεσιακό).

1.8.5 Οικονομική κρίση (Economic Crisis)

Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα συνδέεται άμεσα με την λήψη μέτρων στο πεδίο της αγοράς εργασίας και των εργασιακών σχέσεων. Το τοπίο στην αγορά εργασίας και τις εργασιακές σχέσεις στην Ελλάδα περιγράφεται από αύξηση ανεργίας, μείωση μισθών και ομαδικές απολύσεις (Κυριακούλιας, 2012). Η ένταση της οικονομικής κρίσης και τα νέα μέτρα διαμορφώνουν μια νέα κατάσταση στην αγορά εργασίας και ένα νέο εργασιακό τοπίο έντονα διαφοροποιημένο συγκριτικά με την εικόνα πριν από την εκδήλωση της κρίσης. Τα κύρια στοιχεία στην Ελλάδα είναι η εργασιακή ανασφάλεια των εργαζομένων, η ανεργία και η συρρίκνωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι εργαζόμενοι δεν έχουν καμία προστασία από τις απολύσεις με αποτέλεσμα την αύξηση της ανεργίας από ομαδικές απολύσεις και σημαντικές μειώσεις των μισθών (Κουζής, 2011). Με την τρέχουσα παγκόσμια οικονομική κρίση, οι επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση ή είναι λιγότερο πρόθυμες να καλύψουν την αντίληψη των εργαζομένων και τις προσδοκίες αυτών, κάτι που τελικά οδηγεί σε διάρρηξη του ΨΣ (Robinson & Morrison, 2000).

H₅: Η οικονομική κρίση σχετίζεται θετικά με τη διάρρηξη και την παραβίαση του ΨΣ.

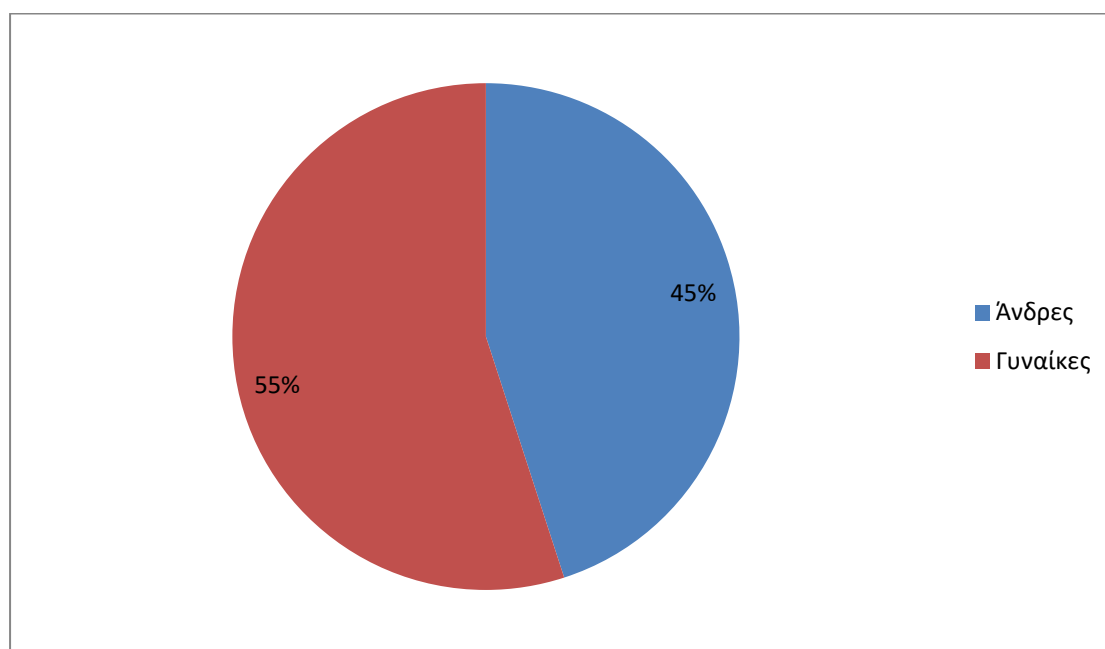
Κεφάλαιο 2^ο
Μεθοδολογία

2^ο Κεφάλαιο

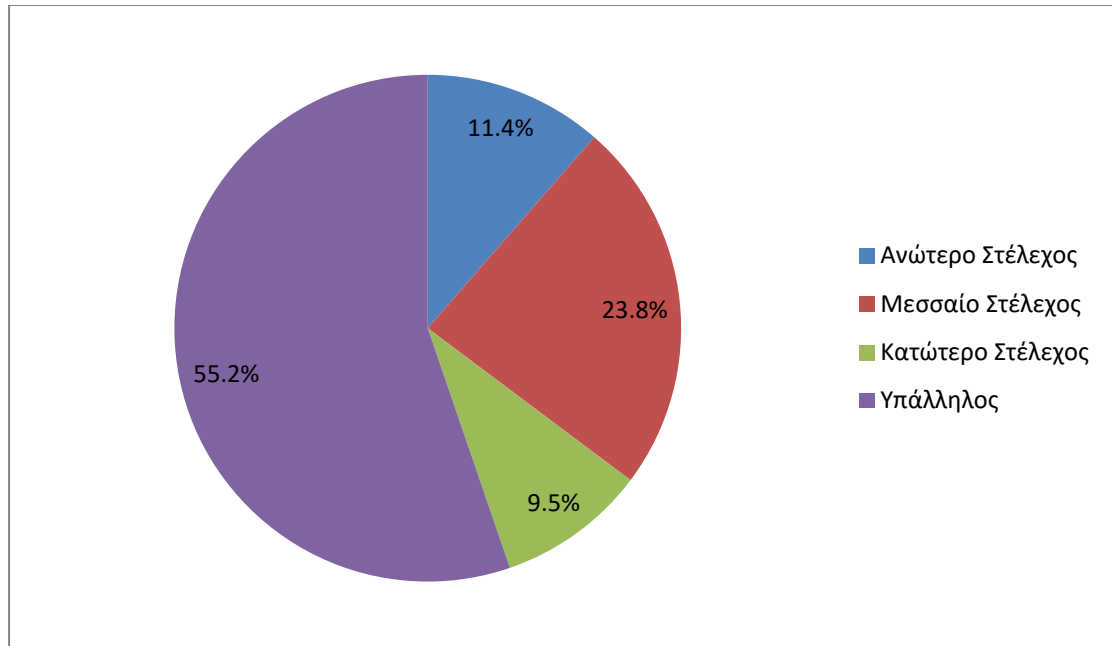
Μεθοδολογία

2.1 Μεθοδολογία

Για τη διερεύνηση της επίδρασης του ΨΣ στις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων κατά την περίοδο οικονομικής κρίσης, έγινε χρήση ερωτηματολογίου το οποίο αναρτήθηκε διαδικτυακά. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν εθελοντικά να συμμετάσχουν στην έρευνα και αφού πρώτα ενημερώθηκαν μέσω της εισαγωγής του ερωτηματολογίου, απάντησαν στις ερωτήσεις που ακολουθούσαν. Απαραίτητη προϋπόθεση ήταν όλοι οι συμμετέχοντες να είναι εργαζόμενοι. Έπειτα από τις 30 ημέρες ανάρτησης, 210 εργαζόμενοι συνολικά απάντησαν το ερωτηματολόγιο, εκ των οποίων οι 115 ήταν γυναίκες (55 %) και οι 95 άνδρες (45 %) (Διάγραμμα 2.1.1). Εν συνεχεία, όσον αφορά τη θέση τους στην ιεραρχία, το 55,2 % ήταν υπάλληλοι, το 9,5 % κατώτερα στελέχη, το 23,8 % μεσαία στελέχη και το 11,4 % υψηλόβαθμα στελέχη (Διάγραμμα 2.1.2). Το ερωτηματολόγιο αναρτήθηκε στα ελληνικά και ήταν διαθέσιμο διαδικτυακά για 30 ημέρες. Αποτελείται από 50 ερωτήσεις καθώς επίσης οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν για την μέτρηση των μεταβλητών θα αναλυθούν στην πορεία.



Διάγραμμα 2.1.1: Το φύλο του δείγματος.



Διάγραμμα 2.1.2: Η θέση του δείγματος στην ιεραρχία.

2.2 Κλίμακες

Οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν για τις ανάγκες της έρευνας, αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση, την συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση, την οργανωσιακή συμπεριφορά του εταιρικού πολίτη (OCB), το συναλλακτικό και σχεσιακό ψυχολογικό συμβόλαιο, τη διάρρηξη και την παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου, την οικονομική κρίση και την πρόθεση για παραίτηση. Ακολουθεί αναλυτική περιγραφή της κάθε κλίμακας, καθώς επίσης και πίνακας (Πίνακας 2.2.11.1) με τις μεταβλητές και τον συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's Alpha.

2.2.1 Εργασιακή ικανοποίηση

Η κλίμακα της εργασιακής ικανοποίησης που χρησιμοποιήθηκε είναι από τους Brayfield και Rothe (1951). Αποτελείται από 5 ερωτήσεις και οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν τις προτάσεις βάζοντας αριθμούς από το 1 μέχρι το 5 (1= διαφωνώ απόλυτα, 2= διαφωνώ, 3= ουδέτερη άποψη, 4= συμφωνώ, 5= συμφωνώ απόλυτα). Ενδεικτικές προτάσεις αποτελούν:

1. Είμαι αρκετά ικανοποιημένος με την εργασία μου.
2. Τις περισσότερες ημέρες είμαι ενθουσιασμένος με την εργασία μου.

Σύμφωνα με τη στατιστική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε μέσω του προγράμματος IBM SPSS Statistics v.22, ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's Alpha ισούται με 0,826, ο οποίος θεωρείται ικανοποιητικός.

2.2.2 Συναισθηματική Οργανωσιακή δέσμευση

Η κλίμακα της οργανωσιακής δέσμευσης που χρησιμοποιήθηκε είναι από τους Allen & Meyer (1990). Αποτελείται από 4 ερωτήσεις και οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν τις προτάσεις βάζοντας αριθμούς από το 1 μέχρι το 5 (1= διαφωνώ απόλυτα, 2= διαφωνώ, 3= ουδέτερη άποψη, 4= συμφωνώ, 5= συμφωνώ απόλυτα). Ενδεικτικές προτάσεις αποτελούν:

1. Αισθάνομαι ότι τα προβλήματα της εταιρίας στην οποία εργάζομαι είναι και δικά μου προβλήματα.
2. Δεν αισθάνομαι συναισθηματικά δεμένος/η με την εταιρία στην οποία εργάζομαι.

Σύμφωνα με τη στατιστική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε μέσω του προγράμματος IBM SPSS Statistics v.22, ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's Alpha ισούται με 0,713, ο οποίος θεωρείται ικανοποιητικός.

2.2.3 Οργανωσιακή συμπεριφορά του εταιρικού πολίτη (OCB)

Η κλίμακα του OCB που χρησιμοποιήθηκε είναι από τους Konovsky και Organ, (1996). Αποτελείται από 4 ερωτήσεις και οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν τις προτάσεις βάζοντας αριθμούς από το 1 μέχρι το 5 (1= διαφωνώ απόλυτα, 2= διαφωνώ, 3= ουδέτερη άποψη, 4= συμφωνώ, 5= συμφωνώ απόλυτα). Ενδεικτικές προτάσεις αποτελούν:

1. Αναπτύσσω τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις προς όφελος της εταιρίας που εργάζομαι.
2. Έχω μια σχέση συνεργασίας με τον προϊστάμενο και με τους άλλους εργαζομένους της εταιρίας.

Σύμφωνα με τη στατιστική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε μέσω του προγράμματος IBM SPSS Statistics v.22, ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's Alpha ισούται με 0,691, ο οποίος δεν θεωρείται ικανοποιητικός.

2.2.4 Συναλλακτικό συμβόλαιο (Transactional Contract)

Η κλίμακα του συναλλακτικού συμβολαίου που χρησιμοποιήθηκε είναι από τους Raja και Ntalianis, (2004). Αποτελείται από 9 ερωτήσεις και οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν τις προτάσεις βάζοντας αριθμούς από το 1 μέχρι το 5 (1= διαφωνώ απόλυτα, 2= διαφωνώ, 3= ουδέτερη άποψη, 4= συμφωνώ, 5= συμφωνώ απόλυτα). Ενδεικτικές προτάσεις αποτελούν:

1. Εργάζομαι μόνο τις ώρες που ορίζονται στη σύμβαση εργασίας και καμία ώρα πέρα από αυτές.
2. Η δέσμευση και η αφοσίωση που επιδεικνύω απέναντι στον οργανισμό περιορίζεται σε όσα λέει η σύμβαση εργασίας.

Σύμφωνα με τη στατιστική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε μέσω του προγράμματος IBM SPSS Statistics v.22, ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's Alpha ισούται με 0,821, ο οποίος θεωρείται ικανοποιητικός.

2.2.5 Σχεσιακό συμβόλαιο (Relational Contract)

Η κλίμακα του σχεσιακού συμβολαίου που χρησιμοποιήθηκε είναι από τους Raja και Ntalianis (2004). Αποτελείται από 9 ερωτήσεις και οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν τις προτάσεις βάζοντας αριθμούς από το 1 μέχρι το 5 (1= διαφωνώ απόλυτα, 2= διαφωνώ, 3= ουδέτερη άποψη, 4= συμφωνώ, 5= συμφωνώ απόλυτα). Ενδεικτικές προτάσεις αποτελούν:

1. Αναμένω να αναπτύσσομαι μέσα σε αυτόν τον οργανισμό.
2. Αισθάνομαι μέλος μίας ομάδας μέσα σε αυτόν τον οργανισμό.

Σύμφωνα με τη στατιστική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε μέσω του προγράμματος IBM SPSS Statistics v.22, ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's Alpha ισούται με 0,907, ο οποίος θεωρείται ικανοποιητικός.

2.2.6 Διάρρηξη Ψυχολογικού Συμβολαίου

Η κλίμακα της διάρρηξης του ΨΣ που χρησιμοποιήθηκε είναι από τους Morrison και Robinson (1997). Αποτελείται από 5 ερωτήσεις και οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν τις προτάσεις βάζοντας αριθμούς από το 1 μέχρι το 5 (1=

διαφωνώ απόλυτα, 2= διαφωνώ, 3= ουδέτερη άποψη, 4= συμφωνώ, 5= συμφωνώ απόλυτα). Ενδεικτικές προτάσεις αποτελούν:

1. Σχεδόν όλες οι υποσχέσεις που μου έδωσε ο οργανισμός κατά την πρόσληψή μου έχουν τηρηθεί.
2. Αισθάνομαι ότι ο εργοδότης μου έχει επιτύχει την εκπλήρωση των υποσχέσεων που μου έδωσε κατά την πρόσληψή μου.

Σύμφωνα με τη στατιστική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε μέσω του προγράμματος IBM SPSS Statistics v.22, ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's Alpha ισούται με 0,925, ο οποίος θεωρείται ικανοποιητικός.

2.2.7 Παραβίαση Ψυχολογικού Συμβολαίου

Η κλίμακα της διάρρηξης του ΨΣ που χρησιμοποιήθηκε είναι από τους Morrison και Robinson, (1997). Αποτελείται από 4 ερωτήσεις και οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν τις προτάσεις βάζοντας αριθμούς από το 1 μέχρι το 5 (1= διαφωνώ απόλυτα, 2= διαφωνώ, 3= ουδέτερη άποψη, 4= συμφωνώ, 5= συμφωνώ απόλυτα). Ενδεικτικές προτάσεις αποτελούν:

1. Αισθάνομαι εξαιρετικά απογοητευμένος για το πώς με έχει μεταχειριστεί ο οργανισμός.
2. Αισθάνομαι ότι ο οργανισμός μου έχει παραβιάσει τη μεταξύ μας συμφωνία.

Σύμφωνα με τη στατιστική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε μέσω του προγράμματος IBM SPSS Statistics v.22, ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's Alpha ισούται με 0,937, ο οποίος θεωρείται ικανοποιητικός.

2.2.8 Οικονομική κρίση

Για τους σκοπούς της έρευνας δημιουργήθηκε μια κλίμακα από έξι προτάσεις που μετρούν την οικονομική κρίση. Αποτελείται από 6 ερωτήσεις και οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν τις προτάσεις βάζοντας αριθμούς από το 1 μέχρι το 5 (1= διαφωνώ απόλυτα, 2= διαφωνώ, 3= ουδέτερη άποψη, 4= συμφωνώ, 5= συμφωνώ απόλυτα). Στο παράρτημα ακολουθούν αναλυτικά όλες οι ερωτήσεις της κλίμακας. Ενδεικτικές προτάσεις αποτελούν:

1. Πιστεύω πως η ελληνική αγορά λειτουργεί υπό συνθήκες οικονομικής κρίσης.

2. Πιστεύω πως η οικονομική κρίση δυσκολεύει τις επιχειρήσεις να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους.

Σύμφωνα με τη στατιστική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε μέσω του προγράμματος IBM SPSS Statistics v.22, ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's Alpha ισούται με 0,797, ο οποίος θεωρείται ικανοποιητικός.

2.2.9 Πρόθεση για παραίτηση

Η κλίμακα της πρόθεσης για παραίτηση που χρησιμοποιήθηκε είναι από τους Michael και Spector, (1982). Αποτελείται από 4 ερωτήσεις και οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν τις προτάσεις βάζοντας αριθμούς από το 1 μέχρι το 5 (1= ποτέ/διαφωνώ απόλυτα/εντελώς απίθανο, 2= περιστασιακά/διαφωνώ/κατά κάποιον τρόπο απίθανο, 3= μερικές φορές/ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ/ουδέτερη άποψη, 4= συνήθως/συμφωνώ/πιθανό κατά κάποιο τρόπο, 5= πάντα/συμφωνώ απόλυτα/εντελώς πιθανό). Ενδεικτικές προτάσεις αποτελούν:

1. Πόσο συχνά σκέφτεστε να παραιτηθείτε από τη δουλειά σας;
2. Θα ήθελα πολύ να παραιτηθώ από τη δουλειά μου.

Σύμφωνα με τη στατιστική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε μέσω του προγράμματος IBM SPSS Statistics v.22, ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's Alpha ισούται με 0,931, ο οποίος θεωρείται ικανοποιητικός.

Πίνακας 2.2.9.1: Οι κλίμακες των μεταβλητών & ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's a.

Μεταβλητές	Συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's a
Εργασιακή ικανοποίηση	0,826
Συναισθηματική Οργανωσιακή δέσμευση	0,713
OCB	0,691
Συναλλακτικό σύμβολαιο	0,821
Σχεσιακό σύμβολαιο	0,907
Διάρρηξη ΨΣ	0,925
Παραβίαση ΨΣ	0,937
Οικονομική κρίση	0,797
Πρόθεση για παραίτηση	0,931

Κεφάλαιο 3^ο

Αποτελέσματα

3^ο Κεφάλαιο

3.1 Αποτελέσματα

3.1.1 Οι συσχετίσεις του Ψυχολογικού Συμβολαίου με τις άλλες μεταβλητές

Με απότερο σκοπό την διερεύνηση της συσχέτισης του ΨΣ με τις υπόλοιπες μεταβλητές της έρευνας πραγματοποιήθηκε στατιστική ανάλυση με την βοήθεια του προγράμματος IBM SPSS Statistics v. 22 και του συντελεστή συσχέτισης Pearson Correlation (r).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και την στατιστική ανάλυση το ΨΣ σχετίζεται με τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές, τη διάρρηξη και την παραβίαση του ΨΣ και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Πιο συγκεκριμένα:

3.1.2 Εργασιακές Στάσεις και Συμπεριφορές

Η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας έδειξε ότι το ΨΣ έχει στατιστικά σημαντικές ($p < 0.00$) συσχετίσεις με τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές. Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά το συναλλακτικό ΨΣ, παρατηρείται ότι σχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση ($r = -,529$, $p < 0.00$, $H_1 =$ αποδεκτή), την συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση ($r = -,492$, $p < 0.00$, $H_1 =$ αποδεκτή) και το OCB ($r = -,609$, $p < 0.00$, $H_1 =$ αποδεκτή). Όσον αφορά την πρόθεση για παραίτηση, παρατηρείται ότι το συναλλακτικό ΨΣ σχετίζεται θετικά με αυτήν ($r = ,391$, $p < 0.00$, $H_1 =$ αποδεκτή). Ακολουθεί πίνακας (Πίνακας 3.1.2.1), με τη συσχέτιση του συναλλακτικού ΨΣ με τις προαναφερθείσες μεταβλητές.

Όσον αφορά το σχεσιακό ΨΣ, παρατηρείται ότι σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση ($r = ,637$, $p < 0.00$, $H_2 =$ αποδεκτή), την συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση ($r = ,647$, $p < 0.00$, $H_2 =$ αποδεκτή) και το OCB ($r = ,642$, $p < 0.00$, $H_2 =$ αποδεκτή). Όσον αφορά την πρόθεση για παραίτηση, παρατηρείται ότι το σχεσιακό ΨΣ σχετίζεται αρνητικά με αυτήν ($r = -,592$, $p < 0.00$, $H_2 =$ αποδεκτή). Ακολουθεί πίνακας (Πίνακας 3.1.2.2) με τη συσχέτιση του συναλλακτικού ΨΣ με τις προαναφερθείσες μεταβλητές.

Πίνακας 3.1.2.1: Η συσχέτιση του συναλλακτικού ΨΣ με τις μεταβλητές.

		Εργασιακή Ικανοποίηση	Συναισθηματική Δέσμευση	OCB	Πρόθεση για παραίτηση
Συναλλακτικό ΨΣ	Pearson Correlation	-.529**	-.492**	-.609**	.391**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	210	210	210	210

Πίνακας 3.1.2.2: Η συσχέτιση του σχεσιακού ΨΣ με τις μεταβλητές.

		Εργασιακή Ικανοποίηση	Συναισθηματική Δέσμευση	OCB	Πρόθεση για παραίτηση
Σχεσιακό ΨΣ	Pearson Correlation	.637**	.647**	.642**	-.592**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	210	210	210	210

3.1.3 Διάρρηξη και παραβίαση Ψυχολογικού Συμβολαίου

Η διάρρηξη και η παραβίαση του ΨΣ έχουν στατιστικά σημαντικές ($p < 0.00$) συσχετίσεις με το ΨΣ. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι όσο πιο υψηλό είναι το συναλλακτικό ΨΣ συμβόλαιο, τόσο πιο υψηλή είναι η αντίληψη ότι υπάρχει διάρρηξη αυτού ($r = ,304$, $p < 0.00$, H_3 , $H_4 =$ αποδεκτές). Όσον αφορά το σχεσιακό ΨΣ, παρατηρείται ότι όσο πιο υψηλό είναι το σχεσιακό ΨΣ, τόσο μικρότερη είναι η αντίληψη ότι υπάρχει διάρρηξη αυτού ($r = -,698$, $p < 0.00$, H_3 , $H_4 =$ αποδεκτές).

Όσον αφορά την παραβίαση του ΨΣ, παρατηρείται ότι όσο πιο υψηλό είναι το συναλλακτικό ΨΣ συμβόλαιο, τόσο πιο υψηλή είναι η αντίληψη ότι υπάρχει παραβίαση αυτού ($r = ,359$, $p < 0.00$, H_3 , $H_4 =$ αποδεκτές), ενώ στο σχεσιακό ΨΣ παρατηρείται ότι όσο πιο υψηλό είναι το σχεσιακό ΨΣ συμβόλαιο, τόσο μικρότερη είναι η αντίληψη ότι υπάρχει παραβίαση αυτού ($r = -,650$, $p < 0.00$, H_3 , $H_4 =$ αποδεκτές).

Πίνακας 3.1.3.1: Η συσχέτιση του ΨΣ (σχεσιακό και συναλλακτικό) με τη διάρρηξη και τη παραβίαση.

		Διάρρηξη ΨΣ	Παραβίαση ΨΣ
Συναλλακτικό ΨΣ	Pearson Correlation	.304**	.359**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	210	210
Σχεσιακό ΨΣ	Pearson Correlation	-.698**	-.650**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	210	210

3.1.4 Οικονομική κρίση

Όσον αφορά την οικονομική κρίση και την συσχέτιση της με τη διάρρηξη και την παραβίαση του ΨΣ παρατηρείται ότι δεν είναι στατιστικά σημαντική ($p > 0.05$, $H_5 =$ απορρίπτεται). Ακολουθεί πίνακας (Πίνακας 3.1.4.1) με τη συσχέτιση της οικονομικής κρίσης με τη διάρρηξη και παραβίαση του ΨΣ.

Πίνακας 3.1.4.1: Η συσχέτιση της οικονομικής κρίσης με τη διάρρηξη και παραβίαση του ΨΣ.

		Διάρρηξη ΨΣ	Παραβίαση ΨΣ
Οικονομική Κρίση	Pearson Correlation	.099	.013
	Sig. (2-tailed)	.152	.856
	N	210	210

3.1.5 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας έδειξε πως το ΨΣ έχει στατιστικά σημαντικές ($p < 0.00$) συσχετίσεις με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Συγκεκριμένα, όσον αφορά το συναλλακτικό ΨΣ, παρατηρείται ότι όσο πιο μικρός σε ηλικία είναι ο εργαζόμενος τόσο πιο μεγάλη είναι η συσχέτιση μεταξύ τους ($r = -.159$, $p < 0.05$). Επιπλέον, όσο πιο υψηλή θέση έχει στην ιεραρχία, τόσο πιο πολύ σχετίζεται με το συναλλακτικό ΨΣ ($r = .358$, $p < 0.01$). Όσον αφορά τα συνολικά

χρόνια προϋπηρεσίας παρατηρείται ότι όσο πιο λίγα χρόνια δουλεύει ο εργαζόμενος, τόσο πιο πολύ σχετίζεται με το συναλλακτικό ΨΣ ($r = -.185, p < 0.01$), καθώς επίσης όσον αφορά τα χρόνια προϋπηρεσίας σε συγκεκριμένη επιχείρηση, παρατηρείται ότι όσο πιο λίγα χρόνια δουλεύει ο εργαζόμενος σε συγκεκριμένη επιχείρηση, τόσο πιο πολύ σχετίζεται με το συναλλακτικό ΨΣ ($r = -.169, p < 0.05$).

Από την άλλη πλευρά παρατηρείται ότι το σχεσιακό ΨΣ δεν έχει σημαντικά στατιστικές συσχετίσεις με την ηλικία, την γενική προϋπηρεσία και την προϋπηρεσία του εργαζομένου στην συγκεκριμένη εταιρία. Η μόνη συσχέτιση του σχεσιακού ΨΣ που παρατηρείται είναι ότι όσο πιο χαμηλή είναι η θέση του εργαζομένου στην ιεραρχία τόσο πιο πολύ σχετίζεται με αυτό ($r = -.256, p < 0.01$).

Πίνακας 3.1.5.1: Οι συσχετίσεις του ΨΣ (σχεσιακό και συναλλακτικό) με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

		Ηλικία	Θέση στην ιεραρχία	Προϋπηρεσία	Προϋπηρεσία στην συγκεκριμένη εταιρία
Συναλλακτικό ΨΣ	Pearson Correlation	-.159*	.358**	-.185**	-.169*
	Sig. (2- tailed)	.021	.000	.007	.014
	N	210	210	210	210
Σχεσιακό ΨΣ	Pearson Correlation	.021	-.256**	.025	.088
	Sig. (2- tailed)	.766	.000	.718	.203
	N	210	210	210	210

Κλείνοντας το υποκεφάλαιο των συσχετίσεων και τελειώνοντας με τα αποτελέσματα της έρευνας, παρατίθεται συγκεντρωτικός πίνακας (Πίνακας 3.1.5.2) με όλες τις μεταβλητές έτσι ώστε να δοθούν πληροφορίες σχετικές με το δείγμα (N = 210). Αρχικά, οι συμμετέχοντες της έρευνας έχουν κατά μέσο όρο έχουν μία θετική εικόνα για την εργασιακή τους ικανοποίηση (μ.ο. 3.6010) καθώς επίσης και για την συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση (μ.ο. 3.2060) και την οργανωσιακή συμπεριφορά του εταιρικού πολίτη (OCB) (μ.ο. 3.9405). Επίσης οι εργαζόμενοι δείχνουν ευχαριστημένοι με το σχεσιακό ΨΣ μεταξύ αυτών και της εταιρίας (μ.ο. 3.4894). Εν αντιθέσει, οι ερωτηθέντες νιώθουν δυσαρέσκεια όσον αφορά το συναλλακτικό ΨΣ μεταξύ αυτών και της εταιρίας στην οποία εργάζονται (μ.ο. 2.1931). Τέλος, τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι οι συμμετέχοντες έχουν κατά μέσο όρο μια αρνητική εικόνα σχετικά με την διάρρηξη και την παραβίαση του ΨΣ (μ.ο. 2.2524 και 1.7214 αντίστοιχα) καθώς επίσης το ίδιο συμβαίνει και με την πρόθεση για παραίτηση (μ.ο. 2.1440).

Πίνακας 3.1.5.2: Οι μεταβλητές του δείγματος και ο μέσος όρος τους.

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
Εργασιακή Ικανοποίηση	210	3.6010	.77484
Συναισθηματική Οργανωσιακή Δέσμευση	210	3.2060	.87401
OCB	210	3.9405	.71720
Συναλλακτικό ΨΣ	210	2.1931	.76211
Σχεσιακό ΨΣ	210	3.4894	.89691
Διάρρηξη ΨΣ	210	2.2524	1.01817
Παραβίαση ΨΣ	210	1.7214	.98967
Οικονομική Κρίση	210	4.1103	.68428
Πρόθεση για παραίτηση	210	2.1440	1.20397

3.2 Παλινδρόμηση

3.2.1 Η επίδραση των προγνωστικών παραγόντων στην εργασιακή ικανοποίηση – 1^η Παλινδρόμηση

Για τον καθορισμό των προγνωστικών παραγόντων (predictors) οι οποίοι συμβάλλουν στατιστικώς σημαντικά στην εργασιακή ικανοποίηση, πραγματοποιήθηκε παλινδρόμηση με τη μέθοδο stepwise μέσω του στατιστικού προγράμματος IBM SPSS Statistics v.22. Οι παράγοντες που χρησιμοποιήθηκαν είναι η συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση, το OCB, το συναλλακτικό και το σχεσιακό ΨΣ, η παραβίαση και η διάρρηξη του ΨΣ και η οικονομική κρίση. Η εξίσωση παλινδρόμησης είναι η εξής:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \beta_5 x_5 + \beta_6 x_6 + \beta_7 x_7 + \varepsilon$$

Όπου: x_1 = συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση, x_2 = OCB, x_3 = συναλλακτικό ΨΣ, x_4 = σχεσιακό ΨΣ, x_5 = παραβίαση ΨΣ, x_6 = διάρρηξη ΨΣ, x_7 = οικονομική κρίση και ε = σφάλμα.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης παρατηρείται ότι οι προγνωστικοί παράγοντες που επιδρούν στατιστικώς σημαντικά ($p > 0.00$) στην εργασιακή ικανοποίηση είναι το συναλλακτικό και το σχεσιακό ΨΣ, η συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση και η παραβίαση του ΨΣ. Εν αντιθέσει, το OCB, η διάρρηξη του ΨΣ και η οικονομική κρίση φαίνεται να μην επιδρούν στατιστικώς σημαντικά ($p > 0.05$) στην εργασιακή ικανοποίηση.

Όσον αφορά τον συντελεστή προσδιορισμού R^2 , αυτός ισούται με ,508 το οποίο σημαίνει ότι η διακύμανση της εργασιακής ικανοποίησης ερμηνεύεται κατά 50,8 % από το συναλλακτικό και το σχεσιακό ΨΣ, την συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση και την παραβίαση του ΨΣ.

Στην συνέχεια, για να διερευνηθεί το αν οι εκτιμώμενοι συντελεστές είναι στατιστικά σημαντικοί χρησιμοποιήθηκαν τα τυπικά σφάλματα των εκτιμήσεων των β και η αντίστοιχη t στατιστική ανάλυση. Το τυπικό σφάλμα της εκτίμησης (standard error of the estimate) είναι ένα από τα πιο χρησιμοποιημένα μέτρα σύγκρισης το οποίο αν έχει μικρή τιμή τότε οι παρατηρούμενες και οι εκτιμώμενες τιμές δεν διαφέρουν πολύ και υπάρχει καλή σχέση μεταξύ τους. Η t στατιστική και οι συσχετιζόμενες τιμές της μελετούν αν ο εκτιμώμενος συντελεστής είναι στατιστικά σημαντικός σε σχέση με το μηδέν με ένα α 0.05. Από τον πρώτο πίνακα που ακολουθεί (Πίνακας 3.2.1.1) μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι τα τυπικά σφάλματα

των εκτιμήσεων του β παίρνουν μικρές τιμές και έτσι συμπεραίνουμε ότι είναι στατιστικά σημαντικά. Στον δεύτερο πίνακα (Πίνακας 3.2.1.2) βλέπουμε την t στατιστική και τις συσχετιζόμενες τιμές της (Sig.) και παρατηρούμε ότι όλες οι τιμές είναι μικρότερες του α 0.05 ($p < 0.05$) οπότε και οι τέσσερις εκτιμώμενοι συντελεστές είναι στατιστικά σημαντικά σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση.

Πίνακας 3.2.1.1: Τυπικά σφάλματα των εκτιμήσεων.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	df1
1	.637 ^a	.406	.403	.59883	.406	141.924	1
2	.674 ^b	.455	.449	.57500	.049	18.594	1
3	.701 ^c	.491	.483	.55687	.036	14.698	1
4	.713 ^d	.508	.498	.54891	.017	7.015	1

Πίνακας 3.2.1.2: Στατιστική t και συσχετιζόμενες τιμές.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
		4	(Constant)	3.171		
	RelationalPC	.215	.068	.249	3.177	.002
	TransactionalPC	-.227	.061	-.224	-3.751	.000
	PCViolation	-.186	.051	-.237	-3.665	.000
	AffectiveCommitment	.155	.059	.175	2.649	.009

Όσον αφορά τον πιο ισχυρό προγνωστικό παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης, αυτός είναι το σχεσιακό ΨΣ (Beta= ,215). Ακολουθεί το συναλλακτικό ΨΣ, η παραβίαση του ΨΣ και η συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση. Η εξίσωση παλινδρόμησης με τους στατιστικά σημαντικούς προγνωστικούς παράγοντες είναι η εξής:

$$Y = .215x_1 - .227x_2 - .186x_3 + .155x_4 + \varepsilon$$

Όπου:

x_1 = σχεσιακό ΨΣ, x_2 = συναλλακτικό ΨΣ, x_3 = παραβίαση ΨΣ, x_4 =συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση και ε = σφάλμα.

Ακολουθεί πίνακας (Πίνακας 3.2.1.3) με τους προγνωστικούς παράγοντες που επιδρούν στατιστικώς σημαντικά στην εργασιακή ικανοποίηση.

Πίνακας 3.2.1.3: Οι προγνωστικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης.

Προγνωστικοί παράγοντες	Beta
Σχεσιακό ΨΣ	,215
Συναλλακτικό ΨΣ	-,227
Παραβίαση ΨΣ	-,186
Συναισθηματική Οργανωσιακή Δέσμευση	,155

3.2.2 Η επίδραση των προγνωστικών παραγόντων στην πρόθεση για παραίτηση – 2^η Παλινδρόμηση

Για τον καθορισμό των προγνωστικών παραγόντων (predictors) οι οποίοι συμβάλλουν στατιστικώς σημαντικά στην πρόθεση για παραίτηση, πραγματοποιήθηκε παλινδρόμηση με τη μέθοδο stepwise μέσω του στατιστικού προγράμματος IBM SPSS Statistics v.22. Οι παράγοντες που χρησιμοποιήθηκαν είναι η συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση, το OCB, το συναλλακτικό και το σχεσιακό ΨΣ, η παραβίαση και η διάρρηξη του ΨΣ, και η οικονομική κρίση. Η εξίσωση παλινδρόμησης είναι η εξής:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \beta_5 x_5 + \beta_6 x_6 + \beta_7 x_7 + \varepsilon$$

Όπου: x_1 = συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση, x_2 = OCB, x_3 = συναλλακτικό ΨΣ, x_4 = σχεσιακό ΨΣ, x_5 = παραβίαση ΨΣ, x_6 = διάρρηξη ΨΣ, x_7 = οικονομική κρίση και ε = σφάλμα.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης παρατηρείται ότι οι προγνωστικοί παράγοντες που επιδρούν στατιστικώς σημαντικά ($p > 0.00$) στην πρόθεση για παραίτηση είναι το σχεσιακό ΨΣ, η συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση και η παραβίαση του ΨΣ. Εν αντιθέσει, το OCB, το συναλλακτικό ΨΣ, η διάρρηξη του ΨΣ και η οικονομική κρίση φαίνεται να μην επιδρούν στατιστικώς σημαντικά ($p > 0.05$) στην εργασιακή ικανοποίηση.

Όσον αφορά τον συντελεστή προσδιορισμού R^2 , αυτός ισούται με ,430 το οποίο σημαίνει ότι η διακύμανση της πρόθεσης για παραίτηση ερμηνεύεται κατά 43 % από το σχεσιακό ΨΣ, την συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση και την παραβίαση του ΨΣ.

Στην συνέχεια, για να διερευνηθεί το αν οι εκτιμώμενοι συντελεστές είναι στατιστικά σημαντικοί χρησιμοποιήθηκαν τα τυπικά σφάλματα των εκτιμήσεων των β και η αντίστοιχη t στατιστική ανάλυση. Το τυπικό σφάλμα της εκτίμησης (standard error of the estimate) είναι ένα από τα πιο χρησιμοποιημένα μέτρα σύγκρισης το οποίο αν έχει μικρή τιμή τότε οι παρατηρούμενες και οι εκτιμώμενες τιμές δεν διαφέρουν πολύ και υπάρχει καλή σχέση μεταξύ τους. Η t στατιστική και οι συσχετιζόμενες τιμές της μελετούν αν ο εκτιμώμενος συντελεστής είναι στατιστικά σημαντικός σε σχέση με το μηδέν με ένα alpha 0.05. Από τον πρώτο πίνακα που ακολουθεί (Πίνακας 3.2.2.1) μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι τα τυπικά σφάλματα των εκτιμήσεων του β παίρνουν μικρές τιμές και έτσι συμπεραίνουμε ότι είναι στατιστικά σημαντικά. Στον δεύτερο πίνακα (Πίνακας 3.2.2.2) βλέπουμε την t στατιστική και τις συσχετιζόμενες τιμές της (Sig.) και παρατηρούμε ότι όλες οι τιμές είναι μικρότερες του alpha 0.05 ($p < 0.05$) οπότε και οι τρεις εκτιμώμενοι συντελεστές είναι στατιστικά σημαντικά σε σχέση με την πρόθεση για παραίτηση.

Πίνακας 3.2.2.1: Τυπικά σφάλματα των εκτιμήσεων.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	df1
1	.592 ^a	.350	.347	.97298	.350	112.018	1
2	.634 ^b	.402	.397	.93517	.052	18.156	1
3	.656 ^c	.430	.422	.91526	.028	10.105	1

Πίνακας 3.2.2.2: Στατιστική t και συσχετιζόμενες τιμές.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
		3	(Constant)	4.171		
	RelationalPC	-.356	.108	-.265	-3.295	.001
	AffectiveCommitment	-.389	.095	-.282	-4.080	.000
	PCViolation	.269	.084	.221	3.179	.002

Όσον αφορά τον πιο ισχυρό προγνωστικό παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης, αυτός είναι το σχεσιακό ΨΣ (Beta= -,356). Ακολουθεί η συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση και η παραβίαση του ΨΣ. Η εξίσωση

παλινδρόμησης με τους στατιστικά σημαντικούς προγνωστικούς παράγοντες είναι η εξής:

$$Y = -.356x_1 - .389x_2 + .269x_3 + \varepsilon$$

Όπου:

x_1 = σχεσιακό ΨΣ, x_2 = συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση, x_3 = παραβίαση ΨΣ και ε = σφάλμα.

Ακολουθεί πίνακας (Πίνακας 3.2.2.3) με τους προγνωστικούς παράγοντες που επιδρούν στατιστικώς σημαντικά στην πρόθεση για παραίτηση.

Πίνακας 3.2.2.3: Οι προγνωστικοί παράγοντες της πρόθεσης για παραίτηση.

Προγνωστικοί παράγοντες	Beta
Σχεσιακό ΨΣ	-,356
Συναισθηματική Οργανωσιακή Δέσμευση	-,389
Παραβίαση ΨΣ	.269

Κεφάλαιο 4^ο

Συζήτηση

4^ο Κεφάλαιο

Συζήτηση

4.1 Η συσχέτιση του Ψυχολογικού Συμβολαίου με τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές

Η βιβλιογραφία γύρω από την έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου, ειδικότερα τις τελευταίες δεκαετίες, είναι ιδιαίτερα εκτεταμένη. Το ΨΣ είναι η άποψη που έχουν οι εργαζόμενοι για το τι οφείλουν στην επιχείρηση, αλλά και τι οφείλει η επιχείρηση σε αυτούς (Rousseau, 1989). Αποτελεί ένα είδος άτυπου συμβολαίου. Το βασικό ζήτημα γύρω από την έννοια του ΨΣ περιλαμβάνει την πεποίθηση ότι έχει δοθεί μια υπόσχεση και ένα τίμημα προσφέρεται ως αντάλλαγμα (Rousseau, 1989).

Σύμφωνα με διάφορες μελέτες έχει παρατηρηθεί ότι η εκπλήρωση των προσδοκιών του ΨΣ επηρεάζει τα διάφορα στάδια της εργασίας. Η ικανοποίηση των προσδοκιών αυτών αντικατοπτρίζει την ποιότητα της διαδικασίας «ανταλλαγής» ανάμεσα στον εργαζόμενο και τον εργοδότη, όπως για παράδειγμα ότι τα άτομα είναι λιγότερο ή περισσότερο υποχρεωμένα προς την επιχείρηση, ως αντάλλαγμα των παρακινήσεων που έχουν λάβει από τον εργοδότη (Coyle-Shapiro, 2002). Έρευνες έχουν δείξει ότι η ικανοποίηση του ΨΣ δημιουργεί αισθήματα στους εργαζομένους ότι εκτιμούνται από την επιχείρηση, γεγονός που οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα (Coyle-Shapiro & Kessler, 2003). Η ικανοποίηση και η εκπλήρωση των προαναφερθέντων προσδοκιών μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων, την δημιουργία θετικών επιδράσεων όσων αφορά την εργασία τους και την εμφάνιση συναισθημάτων συμπάθειας και αφοσίωσης προς τον εργοδότη τους. Αυτά τα συναισθήματα προκύπτουν από την αντίληψη του εργαζομένου ότι προσφέροντας στην επιχείρηση ο εργοδότης θα αναγνωρίσει την προσφορά τους αυτή. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να υιοθετούν μία συμπεριφορά με κύριο γνώμονα την αντίληψη ότι αυτό που θα κάνουν θα οδηγήσει σε συγκεκριμένη ανταμοιβή από την επιχείρηση, είτε βραχυπρόθεσμα, είτε μακροπρόθεσμα, βοηθώντας έτσι άθελα τους την επιχείρηση να εξυπηρετήσει την ανάγκη της για απασχόληση πιστών και υπεύθυνων υπαλλήλων.

Η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή μελέτη εστιάζει στην συσχέτιση του ΨΣ με τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές. Μέτα την λεπτομερή βιβλιογραφική ανασκόπηση, την έρευνα που πραγματοποιήθηκε και με ευρήματα αντίστοιχων μελετών, οι δύο πρώτες υποθέσεις (H_1 , H_2), οι οποίες αφορούν το συναλλακτικό και το σχεσιακό ΨΣ και τη συσχέτισή τους με τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές,

γίνονται αποδεκτές. Συνεπώς, τα ευρήματα της έρευνας επιβεβαιώνουν ότι το ΨΣ σχετίζεται με τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές. Πιο συγκεκριμένα:

Όσον αφορά το συναλλακτικό ΨΣ, αυτό σχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση, την συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση και το OCB. Επιπλέον, παρατηρείται ότι το συναλλακτικό ΨΣ σχετίζεται θετικά με την πρόθεση του εργαζομένου για παραίτηση. Οι όροι του συναλλακτικού ΨΣ είναι σαφείς και αντιληπτοί και επικεντρώνονται στα οικονομικά οφέλη σε αντάλλαγμα για συγκεκριμένα καθήκοντα και συμπεριφορές των εργαζομένων και υπάρχουν υψηλά ποσοστά αποχώρησης καθώς και περιορισμένη ταύτιση με την επιχείρηση (Rousseau, 1995). Επομένως θεωρείται λογικό να σχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση, την συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση και το OCB και θετικά με την πρόθεση για παραίτηση.

Όσον αφορά το σχεσιακό ΨΣ, σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, την συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση και το OCB. Επιπλέον, παρατηρείται ότι το σχεσιακό ΨΣ σχετίζεται αρνητικά με την πρόθεση του εργαζομένου για παραίτηση. Το σχεσιακό ΨΣ, στηρίζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και αφοσίωση μεταξύ εργαζομένου και επιχείρησης και μπορεί να χαρακτηριστεί και ως ανοιχτού τύπου και αορίστου χρόνου. Η δέσμευση των εργαζομένων είναι αυξημένη και συναισθηματική, καθώς επίσης υπάρχει σταθερότητα και αναγνώριση (Rousseau, 1995). Επομένως θεωρείται λογικό να σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, την συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση και το OCB και αρνητικά με την πρόθεση για παραίτηση.

Τα ευρήματα της έρευνας συμφωνούν και με άλλες μελέτες σύμφωνα με τις οποίες τεκμηριώνεται η συσχέτιση του ΨΣ με εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές. Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά το OCB, σύμφωνα με μελέτη των Turnley et al. (2003), όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η επιχείρηση τους παρέχει περισσότερο από ό, τι είχε υποσχεθεί, τότε θα αυξήσουν τις εισφορές τους και θα έχουν OCB με απώτερο σκοπό να επιτευχθεί ισορροπία στη σχέση μεταξύ αυτών και της επιχείρησης στην οποία εργάζονται. Συνεπώς, η εκπλήρωση του ΨΣ από την πλευρά της επιχείρησης θα συμβάλλει σε ένα υψηλότερο επίπεδο συναισθηματικής οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων (Luo & Yu, 2013), κάνοντας τους εργαζομένους να σχηματίσουν μία πιο έντονη συναισθηματική ταύτιση με την επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Τέλος, σύμφωνα με τους Luo και Yu (2013), το συναλλακτικό ΨΣ σχετίζεται αρνητικά με την συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση, δηλαδή όσο πιο υψηλό είναι, τόσο οι εργαζόμενοι δεν έχουν πρόθεση για

συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση. Όσον αφορά το σχεσιακό ΨΣ, αυτό σχετίζεται θετικά με την συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση, δηλαδή όσο πιο υψηλό είναι, τόσο οι εργαζόμενοι έχουν πρόθεση για συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση. Επιπλέον, τα ευρήματα της έρευνας έρχονται σε συμφωνία με τους Raja et al. (2004), όπου το σχεσιακό ΨΣ σχετίζεται με την συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση και δεν σχετίζεται με την παραίτηση. Όσον αφορά το συναλλακτικό ΨΣ ήταν αρνητικά συσχετιζόμενο με την εργασιακή ικανοποίηση και την συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση και θετικά συσχετιζόμενο με την πρόθεση των εργαζομένων να δηλώσουν παραίτηση από την επιχείρηση στην οποία εργάζονται.

4.2 Η συσχέτιση του Ψυχολογικού Συμβολαίου με την παραβίαση και τη διάρρηξη

Στην συνέχεια μελετήθηκε η συσχέτιση μεταξύ του είδους του ΨΣ και της διάρρηξης της παραβίασης του. Αυτές οι δύο έννοιες οδηγούν σε αρνητικά αποτελέσματα κυρίως από την πλευρά των εργαζομένων. Η παραβίαση του ΨΣ έχει οριστεί ως η αποτυχία του οργανισμού να εκπληρώσει μία ή περισσότερες από τις οφειλές του ΨΣ ενός εργαζόμενου (Robinson & Rousseau, 1994). Την παραβίαση αυτή ο εργαζόμενος δεν την αντιλαμβάνεται απλά ως αποτυχία της επιχείρησης να εκπληρώσει τις προσδοκίες της αλλά σαν έλλειψη σεβασμού και αμφισβήτηση των κωδίκων δεοντολογίας, διότι ουσιαστικά «σπάει» μια υπόσχεση, και ο εργαζόμενος το αντιλαμβάνεται σαν κάτι προσωπικό. Ως αποτέλεσμα, η σχέση μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη μετατρέπεται σε συναλλακτική, αλλά το πόσο μακριά θα φτάσει εξαρτάται από την ισχύ της παραβίασης (Pate *et al.*, 2003). Η παραβίαση του ΨΣ μπορεί να οδηγήσει σε έναν αριθμό αντιδράσεων και αλλαγής συμπεριφορών. Αυτές οι αντιδράσεις μπορεί να είναι η μείωση της αφοσίωσης στην επιχείρηση, η μείωση της εργασιακής ικανοποίησης, της απόδοσης και η αύξηση του κυνισμού (Robinson & Morrison, 1995).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας και την στατιστική ανάλυση τους, οι δύο επόμενες υποθέσεις (H₃, H₄) οι οποίες σχετίζονται με τη διάρρηξη και την παραβίαση του ΨΣ, γίνονται αποδεκτές. Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά το συναλλακτικό ΨΣ και στην συσχέτιση του με τη διάρρηξη και την παραβίαση του, παρατηρείται ότι όσο πιο υψηλό είναι το πρώτο, τόσο πιο μεγάλη είναι η αντίληψη του εργαζομένου για παραβίαση και διάρρηξη αυτού. Το συναλλακτικό σαν τύπος ψυχολογικού συμβολαίου αναφέρεται σε μια ευκαιριακή σχέση μεταξύ εργαζομένου

και εργοδότη, μέσα στην οποία υπάρχει χαμηλή δέσμευση και περιορισμένη ταύτιση κάτι που συνήθως έχει ως επακόλουθο υψηλά ποσοστά αποχώρησης.

Εν αντιθέσει, όσο πιο χαμηλό είναι το σχεσιακό ΨΣ, τόσο πιο μεγάλη είναι η αντίληψη του εργαζομένου για τη διάρρηξη και την παραβίαση αυτού. Αυτό συμβαίνει γιατί το σχεσιακό ΨΣ αναφέρεται σε μία πιο προσωπική σχέση μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη, που χαρακτηρίζεται από αυξημένη δέσμευση και σταθερότητα, οπότε για τον λόγο αυτό στην περίπτωση διάρρηξης και παραβίασης οι εργαζόμενοι αισθάνονται απογοήτευση και θυμό.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έρχονται σε συμφωνία και με άλλες μελέτες, σύμφωνα με τις οποίες οι αντιδράσεις των εργαζομένων για την διάρρηξη και την παραβίαση του ΨΣ ποικίλουν ανάλογα με τον τύπο του ΨΣ. Πιο συγκεκριμένα, όταν ένα ΨΣ είναι περισσότερο συναλλακτικό απ' ό,τι σχεσιακό, η διάρρηξη του ΨΣ είναι λιγότερο επώδυνη. Σύμφωνα με την πλειονότητα των περισσότερων ερευνών, κοινό συμπέρασμα είναι η μετακίνηση του ΨΣ από το σχεσιακό προς το συναλλακτικό επίπεδο μετά τη διάρρηξή του (Robinson et al., 1994).

4.3 Η συσχέτιση της οικονομικής κρίσης με τη διάρρηξη και παραβίαση του Ψυχολογικού Συμβολαίου

Σχετικά με την περίοδο οικονομικής κρίσης και την διάρρηξη και την παραβίαση του ΨΣ δεν υπάρχει πληθώρα μελετών που να εξετάζει την εν λόγω συσχέτιση. Μία πρόσφατη μελέτη που πραγματοποιήθηκε σε παγκόσμιο επίπεδο έδειξε ότι η οικονομική κρίση σχετίζεται με τη διάρρηξη και παραβίαση του ΨΣ. Όσον αφορά τα αποτελέσματα της μεταπτυχιακής αυτής έρευνας, παρατηρείται ότι η υπόθεση H_5 η οποία μελετά τη συσχέτιση της οικονομικής κρίσης με τη διάρρηξη και τη παραβίαση, απορρίπτεται καθώς τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι δεν υπάρχει συσχέτιση της οικονομικής κρίσης με τη διάρρηξη και τη παραβίαση του ΨΣ. Αυτές οι δύο έρευνες, κατά πάσα πιθανότητα, έρχονται σε αντίκρουση διότι η πρώτη πραγματοποιήθηκε σε παγκόσμιο επίπεδο ενώ η δεύτερη, η οποία έγινε με δείγμα εργαζομένων στην Ελλάδα, έχει τους ερωτώμενους να μην βλέπουν την κρίση να σχετίζεται με τη διάρρηξη και τη παραβίαση του ΨΣ, αλλά να έχουν την αντίληψη ότι είναι μια γενικευμένη κατάσταση και δεν έχει να κάνει με τις υποχρεώσεις της επιχείρησης απέναντί τους.

4.4 Η συσχέτιση του Ψυχολογικού Συμβολαίου με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

Τα αποτελέσματα της έρευνας και η στατιστική ανάλυση τους έδειξαν ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των τύπων του ΨΣ (συναλλακτικό και σχεσιακό) και των δημογραφικών χαρακτηριστικών. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι όσο πιο μικρός σε ηλικία είναι ο εργαζόμενος τόσο πιο πολύ σχετίζεται με το συναλλακτικό ΨΣ. Επιπλέον, όσο πιο υψηλή θέση έχει στην ιεραρχία τόσο πιο πολύ σχετίζεται με το συναλλακτικό ΨΣ. Τέλος, όσον αφορά τα συνολικά χρόνια προϋπηρεσίας καθώς και τα χρόνια προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη εταιρία, παρατηρείται ότι όσο πιο λίγα χρόνια δουλεύει ο εργαζόμενος τόσο πιο πολύ σχετίζεται με το συναλλακτικό ΨΣ. Από την άλλη πλευρά όσον αφορά το σχεσιακό ΨΣ, παρατηρείται ότι όσο πιο χαμηλή είναι η θέση του εργαζόμενου στην ιεραρχία τόσο πιο πολύ σχετίζεται με το σχεσιακό ΨΣ.

Έχοντας ως γνώμονα τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούμε να πούμε ότι η συσχέτιση των νέων ηλικιακά εργαζομένων, με λίγα χρόνια προϋπηρεσίας, γενικά και ειδικά, στην συγκεκριμένη εταιρία όπου εργάζονται με το συναλλακτικό ΨΣ είναι λογική διότι αποτελούν τη νέα γενιά εργαζομένων για την οποία είναι δύσκολη η εύρεση εργασίας, περιορισμένες οι ευκαιρίες και υψηλή η ανεργία. Στην συνέχεια και όσο αφορά το συναλλακτικό ΨΣ και τη θέση στην ιεραρχία βλέπουμε ότι όσο πιο υψηλή είναι η θέση τόσο μεγαλύτερη είναι και η συσχέτιση αυτών των δύο. Αυτό μπορεί να συμβαίνει διότι σε υψηλή θέση βρίσκονται συνήθως άτομα μεγαλύτερης ηλικίας και κατά πάσα πιθανότητα έχουν τον ρόλο προϊστάμενου ή εργοδότη το οποίο καθιστά την δημιουργία φιλικής σχέσης μεταξύ αυτών και των εργαζομένων δύσκολη οπότε εστιάζουν στα οικονομικά οφέλη και στην αύξηση της απόδοσης τους. Από την άλλη πλευρά, το σχεσιακό ΨΣ δεν έχει συσχέτιση με την ηλικία και την προϋπηρεσία αλλά μόνο με την θέση στην ιεραρχία. Όσο πιο χαμηλή είναι η θέση στην ιεραρχία τόσο πιο μεγάλη η συσχέτιση με το σχεσιακό ΨΣ. Αυτό πιθανόν να συμβαίνει λόγω του ότι τα χαμηλότερα στελέχη μιας επιχείρησης προσπαθούν να αναπτύξουν καλύτερες σχέσεις με τους εργοδότες τους ώστε να δημιουργήσουν μια σταθερή σχέση με την επιχείρηση και να τους δοθεί η ευκαιρία ανέλιξης μέσα σε αυτήν.

4.5 Προτάσεις και περιορισμοί για μελλοντική έρευνα

Η παρούσα ερευνητική μελέτη εμφανίζει κάποιους περιορισμούς σχετικά με τα αποτελέσματα της καθώς αφήνει και αρκετά περιθώρια για μελλοντική έρευνα. Πιο συγκεκριμένα:

- ◆ Πρώτος και ίσως και σημαντικότερος περιορισμός είναι ο αριθμός του δείγματος. Λόγω έλλειψης χρόνου το ερωτηματολόγιο παρέμεινε διαθέσιμο για συμπλήρωση 30 ημέρες. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα ο αριθμός του δείγματος να είναι μικρός (210).
- ◆ Δεν ήταν εφικτός ο έλεγχος της αντιπροσωπευτικότητας του δείγματος καθώς ο διαθέσιμος χρόνος για τη συλλογή των ερωτηματολογίων ήταν περιορισμένος.
- ◆ Η μελέτη είχε σαν σκοπό την σύγκριση της επίδρασης ψυχολογικού συμβολαίου με τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές, κατά την περίοδο οικονομικής κρίσης. Δεδομένου ότι δεν υπάρχουν αντίστοιχες μελέτες για την διερεύνηση της συγκεκριμένης σύγκρισης, αφήνονται αρκετά περιθώρια για μελλοντική έρευνα.
- ◆ Δεδομένου ότι εξετάστηκαν οι διαφορές μεταξύ των δύο τύπων του ψυχολογικού συμβολαίου (συναλλακτικό και σχεσιακό) σε σύγκριση με τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές, υπάρχει ανάγκη για περαιτέρω μελλοντική έρευνα, όσον αφορά την σύγκριση αυτών των δύο τύπων με την οικονομική κρίση.
- ◆ Τέλος σε κάθε έρευνα που ασχολείται με το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η ανθρώπινη πολυπλοκότητα, διότι κάθε άνθρωπος είναι μοναδικός σε προσωπικότητα, κοινωνικό περιβάλλον, πνευματικές ικανότητες, αξίες, τρόπο ζωής και εργασιακή κουλτούρα.

Επίλογος

Στόχος της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας ήταν η μελέτη της επίδρασης του ψυχολογικού συμβολαίου σε εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές, σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Το ΨΣ, όποια μορφή και αν λαμβάνει (συναλλακτικό ή σχεσιακό), αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι κάθε επιχείρησης. Η μελέτη γύρω από το ΨΣ έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια λόγω του ότι οι επιχειρήσεις δίνουν μεγαλύτερη βάση στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού τους και κατ' επέκταση στον ανθρώπινο παράγοντα. Έτσι, η μελέτη του ΨΣ βοηθάει τις επιχειρήσεις να έχουν την ανάλογη αντιμετώπιση απέναντι στους εργαζομένους τους για οποιοδήποτε εργασιακό πρόβλημα προκύψει.

Οι εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές που μελετώνται στην παρούσα εργασία είναι η εργασιακή ικανοποίηση, η εργασιακή συμπεριφορά του εταιρικού πολίτη, η συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση και η πρόθεση για παραίτηση. Όπως είδαμε το ΨΣ σχετίζεται με όλες τις παραπάνω μεταβλητές. Η μόνη υπόθεση που απορρίφθηκε ήταν σχετικά με την συσχέτιση του ΨΣ και της οικονομικής κρίσης και αυτό μπορεί να συμβαίνει διότι οι εργαζόμενοι έχουν την αντίληψη ότι η κρίση είναι μια γενικευμένη κατάσταση και δεν έχει να κάνει με τις υποχρεώσεις της επιχείρησης απέναντί τους. Συμπερασματικά, είδαμε ότι υπάρχει αδιαμφισβήτητη συσχέτιση μεταξύ του ΨΣ, της διάρρηξης και της παραβίασης του και των εργασιακών στάσεων και συμπεριφορών ενώ δεν υπάρχει συσχέτιση με την οικονομική κρίση. Τέλος, η μελέτη και η βιβλιογραφία γύρω από το συγκεκριμένο θέμα αυξάνεται ολοένα και περισσότερο τα τελευταία χρόνια ενώ υπάρχει ακόμα μεγάλο περιθώριο διερεύνησης.

Βιβλιογραφία

Ξένη

- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, No.1, pp. 1-18.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Argyris C. (1960). Individual Actualization in Complex Organizations, *Mental Hygiene*, Vol. 44, pp. 226-237.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*, Wiley, New York.
- Chen, Z.X., & Francesco, A.M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 490-510.
- Conference Board (2010). U.S. Job satisfaction at lowest level in two decades. Retrieved September 9, (2010). Available from: <http://www.conference-board.org/press/pressdetail.cfm?pressid=3820>
- Conway, N. (1996) 'The Psychological Contract: A Metaphor Too Far?' Paper presented to the British Academy of Management Conference, Bradford, September 1996 In: Guest, D. E. (1998a) 'Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously?' *Journal of Organizational Behavior*, Vol, 19(1), pp. 649-664
- Conway, N. and Briner, R. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford UK: Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, J. (2000). Psychological contracts: What are the measurement trade-offs and are they worth it? Paper presented at Symposium. The measurement of psychological contracts: Research experiences and recommendations' at the Annual Meeting of the Academy of Management, Toronto.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2003). The employment relationship in the UK public sector: A psychological contract perspective. *Journal of Public Administration: Research and Theory*, Vol. 13, pp. 213–230.

- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a " happy" worker is really a " productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182-199.
- Freese, C., & Schalk, R. (2000). Psychological contracts in the Netherlands: Dualism, flexibility, and security. In D.M. Rousseau & R. Schalk (Eds.), *Psychological contracts in employment: Cross-national perspectives*, Vol. 3, pp. 176–194.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 23, pp. 133–187.
- Grant, A.M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, Vol. 32 (2), pp. 393-417.
- Grant, A.M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, Vol. 3(1), pp. 317-375.
- Guest E.D. and Conway N. (2002). ‘Communicating the psychological contract: an employer perspective’, *Human Resource Management Journal*, Vol.12 (2), pp. 22-38.
- Guzzo, R.A., Nelson, and Noonan, K. A. (1994). Human Resources practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, Vol. 33, pp. 447-462.
- Herriot, P. and C. Pemberton, (1997). Facilitating new deals. *Human Resource Management Journal* Vol. 7(1), pp. 45-56.
- Herriot, P., Manning, W., and Kidd, J. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, Vol. 8, pp. 151-162.
- Hiltrop, J.M. (1995). The changing psychological contract', *European Management Journal*, Vol.13, pp. 286 - 294.
- Hiltrop, J.M. (1996), *Managing the changing psychological contract*. Employee Relations, Vol. 18, pp. 36-49.
- Hui, Chun; Lee, Cynthia; Rousseau, Denise M., (2004). *Journal of Applied Psychology*, Vol 89 (2), pp. 311-321.
- Kotter, G.P. (1973). The psychological contract. *California Management Review*, Vol.15, pp. 91-99.

- Levinson, H., Price C. R., Munden, K. J., & Solley, C. M. (1962). *Men, management and mental health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Luo, J. and Yu, M.F. (2013) A Study of Knowledge Staffs' Loyalty Based on the Psychological Contract. *Journal of Xi'an Shiyou University (Social Science Edition)*, Vol. 1, pp. 50-54.
- Mathieu, J.E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- McLean Parks, J., and Kidder, D. L. (1964). Till death do us part...: Changing work relationships in the 1990s. In C.L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds). *Trends in organizational behavior*, pp. 112-136. New York: Wiley.
- Meyer, J.P., & Allen, J.N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993), "Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, P. G. Irving, and N.J. Allen. (1998). "Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.19, pp. 29–52.
- Morrison, E.W. & Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*. Vol. 22(1), pp. 226-256.
- Newell, S. & Shackleton, V. (2000). Recruitment and selection, in Bach, S., Sisson, S. (Eds), *Personnel Management: A comprehensive Guide to Theory and Practice*, Blackwell Business, Oxford.
- Nielsen, K. (2013). Review article: how can we make organizational interventions work? Employees and line managers as actively crafting interventions. *Human Relations*, Vol. (66)8, pp. 1029-1050.

- Organ, D.W. (1988). OCB: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.
- Parzefall, R.M. and M.A.J. Coyle-Shapiro. (2011). Making sense of psychological contract breach. *Journal of Managerial Psychology* Vol. 26(1) pp. 12-27.
- Pate, J., Martin, G., and McGoldrick, J (2003). The impact of psychological contract violation on employee attitudes and behavior. *Employee Relations*, Vol. 25, pp. 557-573.
- Porter, L.W. Steers, R.M., Mowday R.T., & Boulian, P.V. (1974), Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, No. 5, pp. 603-609.
- Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, Vol. 47, pp. 350–367.
- Robinson, S.L. & Morrison, E.W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, pp. 525-546.
- Robinson, S.L. and Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organisational Behavior*, Vol. 15, pp. 245-59.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Scarpello, V., & Carragher, S. M. (2008). Are pay satisfaction and pay fairness the same construct?: A cross-country examination among the self-employed in Latvia, Germany, the UK, and the USA. *Baltic Journal of Management*, 3(1), 23-39.
- Rousseau, D.M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11, p.p 389-400.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage Publications, USA.
- Rousseau, D.M. (2000). Psychological Contract Inventory Technical Report. Heinz School of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration, Carnegie Mellon University Pittsburgh, Pennsylvania 15213 USA.
- Rousseau, D.M. and McLean-Parks, J. (1993). "The contracts of individuals and organizations", *Research in Organizational Behavior*, Vol 15, pp. 1-43.

- Schalk, R. and Freese, C. (1993). "Het psychologisch contract", *Instroom van Personeel*, Vol. 1(4), pp. 67-82. (P. T. van den Berg et al., Red.), Alphen aan den Rijn, Samsom Bedrijfsinformatie.
- Schein, E.H. (1965 Reprinted 1980). *Organizational psychology*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Shore, L.M., & Martin, H.J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42(7), 625-638.
- Shore, L.M., and Tetrick, L.E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. In C.L Cooper & D. M. Rousseau, (Eds.), *Trends in organizational behavior*, pp. 91-109. New York: Wiley.
- Smithson, J., & Lewis, S. (2003). *Psychological Contract*. Boston College.
- Sparrow, P. and Marchington, M. (1998). *Human resource management: The new agenda*, Harlow: Prentice Hall.
- Sparrow, P.R (1996). Transitions in the psychological contract: Some evidence from the banking sector. *Human Resource Management Journal*, Vol. 6, pp. 75-92.
- Sutton, G., & Griffin, M.A. (2004). Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77, pp. 493-514.
- Turnley W.H., and Feldman, D. C. (1999b). A discrepancy model of psychological contract violations. *Human Resource Management Review*, Vol. 9, pp. 367-386.
- Turnley W.H., and Feldman, D. C. (2000a). The impact of psychological contract violations on managers' exit, voice, loyalty, and neglect behaviors. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, pp. 521-539.
- Turnley, W.H., Bolino, M.C., Lester, S.W., & Bloodgood, J.M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and OCBs. *Journal of Management*, Vol 29, pp. 187-206.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*, J. Wiley & Sons, New York.

Ελληνική

- Κουζής, Ι., Γεωργιάδου, Π., Καψάλης, Α., Κούστα, Ε., Λαμπουσάκη, Σ., Σταμάτη, Α., (2011), «Οι εργασιακές σχέσεις στην Ευρώπη και στην Ελλάδα: Ετήσια Έκθεση 2011», Σειρά: Επιστημονικές Εκθέσεις, Αριθμός 4
- Κυριακούλιας, Π., (2012), «Οι Εργασιακές Σχέσεις μετά το Μνημόνιο», Πανόραμα της Μεταρρύθμισης της Εργατικής Νομοθεσίας 2010-2012
- Λαδή, Σ. (2011), Οικονομική κρίση και διοικητική μεταρρύθμιση στην Ελλάδα και στην Κύπρο: Ευκαιρίες και περιορισμοί. *Κέντρο Ευρωπαϊκών και Διεθνών Υποθέσεων, Πανεπιστήμιο Λευκωσίας*. Διαθέσιμο στο: http://www.dee.gr/mediaupload/publications/LADI_BOOKLET_POLITIC_2_2011.pdf
- Χυτήρης, Λ.Σ. (2001,a). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Interbooks, Αθήνα.

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο

		Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη άποψη	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	Είμαι αρκετά ικανοποιημένος/η με την εργασία μου	1	2	3	4	5
2	Τις περισσότερες ημέρες είμαι ενθουσιασμένος/η με την εργασία μου	1	2	3	4	5
3	Κάθε μέρα στη δουλειά μου φαίνεται ότι δε θα τελειώσει ποτέ	1	2	3	4	5
4	Βρίσκω πραγματική διασκέδαση στη δουλειά μου	1	2	3	4	5
5	Θεωρώ τη δουλειά μου αρκετά δυσάρεστη	1	2	3	4	5

		Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη άποψη	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
6	Αισθάνομαι ότι τα προβλήματα της εταιρίας στην οποία εργάζομαι είναι και δικά μου προβλήματα	1	2	3	4	5
7	Νομίζω ότι θα μπορούσα να συνδεθώ με μία άλλη εταιρία	1	2	3	4	5
8	Δεν αισθάνομαι συναισθηματικά δεμένος/η με την εταιρία στην οποία εργάζομαι	1	2	3	4	5
9	Η εταιρία στην οποία εργάζομαι έχει μεγάλη προσωπική σημασία για εμένα	1	2	3	4	5

		Διαφωνώ	Απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη	άποψη	Συμφωνώ	Συμφωνώ	Απόλυτα
10	Αναπτύσσω τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις προς όφελος της εταιρίας που εργάζομαι	1	2	3	4	5			
11	Έχω αναλάβει δράση για την προστασία της εταιρίας από πιθανά προβλήματα	1	2	3	4	5			
12	Έχω μια σχέση συνεργασίας με τον προϊστάμενο και με τους άλλους εργαζομένους της εταιρίας	1	2	3	4	5			
13	Εάν είναι απαραίτητο, είμαι προετοιμασμένος/η να δουλέψω υπερωρίες	1	2	3	4	5			

		Διαφωνώ	Απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη	άποψη	Συμφωνώ	Συμφωνώ	Απόλυτα
14	Εργάζομαι μόνο τις ώρες που ορίζονται στη σύμβαση εργασίας και καμία ώρα πέρα από αυτές	1	2	3	4	5			
15	Η δέσμευση και η αφοσίωση που επιδεικνύω απέναντι στην εταιρία περιορίζεται σε όσα λέει η σύμβαση εργασίας	1	2	3	4	5			
16	Η πίστη που έχω απέναντι στην εταιρία περιορίζεται σε όσα λέει η σύμβαση εργασίας	1	2	3	4	5			
17	Προτιμώ να εργάζομαι σε έναν αυστηρά καθορισμένο αριθμό ωρών	1	2	3	4	5			
18	Κάνω μονάχα ότι είναι απολύτως αναγκαίο για τη διεκπεραίωση της εργασίας μου	1	2	3	4	5			
19	Δεν ταυτίζομαι με τους στόχους της εταιρίας	1	2	3	4	5			
20	Εργάζομαι για να πετύχω αποκλειστικά βραχυχρόνιους στόχους της εργασίας μου	1	2	3	4	5			
21	Η δουλειά μου σημαίνει για μένα περισσότερα πράγματα από το να πληρώνω απλά τους λογαριασμούς μου	1	2	3	4	5			

22	Είναι σημαντικό να είμαι 'ευέλικτος/η' και να εργάζομαι ακόμη και 'ακανόνιστες' ώρες σε περίπτωση που είναι αναγκαίο	1	2	3	4	5
23	Αναμένω να αναπτύσσομαι μέσα σε αυτήν την εταιρία	1	2	3	4	5
24	Αισθάνομαι μέλος μίας ομάδας μέσα σε αυτήν την εταιρία	1	2	3	4	5
25	Έχω μία αξιόλογη ευκαιρία ανέλιξης αν εργαστώ σκληρά	1	2	3	4	5
26	Για εμένα το να εργάζομαι για αυτήν την εταιρία είναι σα να είμαι μέλος μίας οικογένειας	1	2	3	4	5
27	Η εταιρία αναπτύσσει/ανταμείβει τους εργαζόμενους που εργάζονται σκληρά και αγωνίζονται	1	2	3	4	5
28	Αναμένω να πάρω προαγωγή σε αυτήν την εταιρία εφόσον έχω ένα εύρος υπηρεσιών και προσπαθώ να επιτυγχάνω στόχους	1	2	3	4	5
29	Αισθάνομαι ότι αυτή η εταιρία ανταμείβει την προσπάθεια που καταβάλλεται από τους εργαζόμενους	1	2	3	4	5
30	Η εργασιακή μου πορεία μέσα σε αυτήν την εταιρία ξεκάθαρα είναι εξασφαλισμένη	1	2	3	4	5
31	Νιώθω πως παρακινούμαι να συνεισφέρω το 100 % των δυνατοτήτων μου στην εταιρία σε αντάλλαγμα μελλοντικού επαγγελματικού οφέλους	1	2	3	4	5

		Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη άποψη	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
32	Σχεδόν όλες οι υποσχέσεις που μου έδωσε η εταιρία κατά την πρόσληψή μου έχουν τηρηθεί	1	2	3	4	5
33	Αισθάνομαι ότι ο εργοδότης μου έχει επιτύχει την εκπλήρωση των υποσχέσεων που μου έδωσε κατά την πρόσληψή μου	1	2	3	4	5

34	Ως τώρα ο εργοδότης μου έχει κάνει μία άριστη δουλειά όσον αφορά τις υποχρεώσεις που είχε απέναντί μου	1	2	3	4	5
35	Δεν έχω λάβει αυτά που μου είχε υποσχεθεί ο οργανισμός σε αντάλλαγμα για τη συνεισφορά μου	1	2	3	4	5
36	Ο εργοδότης μου έχει αθετήσει πολλές από τις υποσχέσεις του απέναντί μου παρότι εγώ από την πλευρά μου τις έχω τηρήσει	1	2	3	4	5
37	Αισθάνομαι εξαιρετικά απογοητευμένος/η για το πώς με έχει μεταχειριστεί η εταιρία	1	2	3	4	5
38	Αισθάνομαι ότι η εταιρία μου έχει παραβιάσει τη μεταξύ μας συμφωνία	1	2	3	4	5
39	Αισθάνομαι προδομένος/η από την εταιρία μου	1	2	3	4	5
40	Αισθάνομαι αρκετό θυμό απέναντι στην εταιρία μου	1	2	3	4	5

		Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη άποψη	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
41	Πιστεύω πως η ελληνική αγορά λειτουργεί υπό συνθήκες οικονομικής κρίσης	1	2	3	4	5
42	Πιστεύω πως η οικονομική κρίση δυσκολεύει τις επιχειρήσεις να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους	1	2	3	4	5
43	Πιστεύω πως η οικονομική κρίση κάνει πολλές επιχειρήσεις να προχωρήσουν σε μείωση προσωπικού	1	2	3	4	5
44	Η οικονομική κρίση έχει μεταβάλει την εργασιακή μου πραγματικότητα	1	2	3	4	5
45	Η οικονομική κρίση έχει επιδράσει στο εργασιακό κλίμα που βιώνω	1	2	3	4	5
46	Η οικονομική κρίση έχει μεταβάλει τον εργασιακό τομέα	1	2	3	4	5

47	Πόσο συχνά σκέφτεστε να παραιτηθείτε από τη δουλειά σας;				
	Ποτέ 1	Περιστασιακά 2	Μερικές φορές 3	Συνήθως 4	Πάντα 5
48	Θα ήθελα πολύ να παραιτηθώ από τη δουλειά μου				
	Διαφωνώ απόλυτα 1	Διαφωνώ 2	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ 3	Συμφωνώ 4	Συμφωνώ απόλυτα 5
49	Πόσο πιθανό είναι να παραιτηθείτε από τη δουλειά σας μέσα στον επόμενο χρόνο;				
	Εντελώς απίθανό 1	Κατά κάποιον τρόπο απίθανο 2	Ουδέτερη άποψη 3	Πιθανό κατά κάποιον τρόπο 4	Εντελώς πιθανό 5
50	Σκοπεύω να αναζητήσω εργασία σε άλλον εργοδότη μέσα στον επόμενο χρόνο				
	Διαφωνώ απόλυτα 1	Διαφωνώ 2	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ 3	Συμφωνώ 4	Συμφωνώ απόλυτα 5

<u>Φύλο:</u>	<u>Ηλικία</u>	<u>Θέση στην Ιεραρχία:</u>	<u>Συνολικός</u>	<u>Πόσα χρόνια</u>
Άνδρας	:		<u>χρόνος</u>	<u>εργάζεσθε στη</u>
<input type="checkbox"/>		Ανώτερο στέλεχος	<u>προϋπηρεσίας</u>	<u>συγκεκριμένη</u>
Γυναίκα	_____	<input type="checkbox"/>	<u>(έτη):</u>	<u>εταιρία:</u>
<input type="checkbox"/>	-	Μεσαίο Στέλεχος	_____	_____
		<input type="checkbox"/>		
		Κατώτερο στέλεχος		
		<input type="checkbox"/>		
		Υπάλληλος		
		<input type="checkbox"/>		

Αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης

Correlations

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Ηλικία:	31.04	8.073	210
Συνολικός χρόνος προϋπηρεσίας (έτη)	7.58	7.681	210
Πόσα χρόνια εργάζεσθε στην συγκεκριμένη εταιρία (έτη):	4.83	6.254	210
Φύλο	1.55	.499	210
Θέση στην ιεραρχία:	3.23	1.028	210
Satisfaction	3.6010	.77484	210
AffectiveCommitment	3.2060	.87401	210
OCB	3.9405	.71720	210
TransactionalPC	2.1931	.76211	210
RelationalPC	3.4894	.89691	210
PCBreach	2.2524	1.01817	210
PCViolation	1.7214	.98967	210
Crisis	4.1103	.68428	210
IntendtoQuit	2.1440	1.20397	210

Correlations

	Ηλικία :	Συνολικός χρόνος προϋπηρεσίας (έτη)	Πόσα χρόνια εργάζεσθε στην συγκεκριμένη εταιρία (έτη):	Φύλο	Θέση στην ιεραρχία:	Satisfaction	AffectiveCommitment	OCB	TransactionalPC	RelationalPC	PCBreach	PCViolation	Crisis	IntendtoQuit
Ηλικία:	1	.907**	.837**	.273*	.303**	.116	.140*	.083	-.159*	.021	.079	.040	.051	-.241**
Pearson Correlation														
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.095	.042	.232	.021	.766	.252	.565	.461	.000
Sum of Squares and Cross-products	13622.614	11759.814	8833.500	229.929	526.057	151.191	207.146	100.286	205.071	31.262	136.329	66.757	59.007	490.296

	Covariance	65.180	56.267	42.266	1.100	-2.517	.723	.991	.480	-.981	.150	.652	.319	.282	-2.346
	N	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210
Συνολικός χρόνος προϋπηρεσίας (έτη)	Pearson Correlation	.907**	1	.823**	-.223*	-.320**	.107	.150*	.153*	-.185**	.025	.059	-.010	.045	-.247**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001	.000	.124	.029	.026	.007	.718	.399	.883	.519	.000
	Sum of Squares and Cross-products	11759.814	12329.281	8258.167	-178.262	-527.657	132.485	210.830	176.452	-226.257	36.114	95.662	-16.293	49.152	-476.680
	Covariance	56.267	58.992	39.513	-.853	-2.525	.634	1.009	.844	-1.083	.173	.458	-.078	.235	2.281
	N	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210
Πόσα χρόνια εργάζεσθε στην συγκεκριμένη εταιρία (έτη):	Pearson Correlation	.837**	.823**	1	-.193*	-.269**	.113	.252**	.185**	-.169*	.088	.037	.004	.008	-.280**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.005	.000	.104	.000	.007	.014	.203	.594	.958	.908	.000
	Sum of Squares and Cross-products	8833.500	8258.167	8175.167	-125.833	-361.000	114.033	287.958	173.417	-168.352	103.352	49.233	4.750	7.194	-440.708
	Covariance	42.266	39.513	39.116	-.602	-1.727	.546	1.378	.830	-.806	.495	.236	.023	.034	2.109
	N	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210
Φύλο	Pearson Correlation	-.273**	-.223**	-.193**	1	.305**	-.081	-.120	-.136*	.132	-.112	.013	-.036	.105	.177*
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.005		.000	.245	.083	.049	.057	.105	.852	.604	.130	.010
	Sum of Squares and Cross-products	229.929	-178.262	-125.833	52.024	32.714	6.510	10.935	10.155	10.458	10.505	1.376	-3.714	7.480	22.185

	Covariance	-1.100	-.853	-.602	.249	.157	-.031	-.052	.049	.050	-.050	.007	-.018	.036	.106
	N	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210
Θέση στην Ιεραρχία:	Pearson Correlation	-.303**	-.320**	-.269**	.305*	1	.213*	-.284**	.361**	.358**	-.256**	.013	.058	.060	.152*
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.849	.402	.384	.028
	Sum of Squares and Cross- products	526.057	-527.657	-361.000	32.714	221.029	35.446	53.386	55.643	58.619	49.270	2.886	12.371	8.871	39.336
	Covariance	-2.517	-2.525	-1.727	.157	1.058	-.170	-.255	.266	.280	-.236	.014	.059	.042	.188
	N	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210
Satisfactio n	Pearson Correlation	.116	.107	.113	-.081	-.213**	1	.558**	.498**	-.529**	.637**	-.505**	-.562**	.072	-.642**
	Sig. (2- tailed)	.095	.124	.104	.245	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.298	.000
	Sum of Squares and Cross- products	151.191	132.485	114.033	6.510	35.446	125.480	78.909	57.812	-65.283	92.502	-83.210	89.994	7.989	125.179
	Covariance	.723	.634	.546	-.031	-.170	.600	.378	.277	-.312	.443	-.398	-.431	.038	-.599
	N	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210
AffectiveC ommitmen t	Pearson Correlation	.140*	.150*	.252**	-.120	-.284**	.558*	1	.575**	-.492**	.647**	-.442**	-.468**	.175*	-.557**
	Sig. (2- tailed)	.042	.029	.000	.083	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.011	.000
	Sum of Squares and Cross- products	207.146	210.830	287.958	10.935	53.386	78.909	159.655	75.324	-68.491	106.055	-82.115	84.639	21.896	122.605
	Covariance	.991	1.009	1.378	-.052	-.255	.378	.764	.360	-.328	.507	-.393	-.405	.105	-.587
	N	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210

OCB	Pearson														
	Correlation	.083	.153*	.185**	-.136*	-.361**	-.498*	-.575**	1	-.609**	.642**	-.393**	-.442**	-.012	-.445**
	Sig. (2-tailed)	.232	.026	.007	.049	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.866	.000
	Sum of Squares and Cross-products	100.286	176.452	173.417	10.155	55.643	57.812	75.324	107.506	-69.530	86.312	-60.045	65.607	1.204	80.262
	Covariance	.480	.844	.830	-.049	-.266	.277	.360	.514	-.333	.413	-.287	-.314	-.006	-.384
N	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	
TransactionalPC	Pearson														
	Correlation	-.159*	-.185**	-.169*	.132	.358**	-.529*	-.492**	-.609**	1	-.537**	.304**	.359**	.066	.391**
	Sig. (2-tailed)	.021	.007	.014	.057	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.344	.000
	Sum of Squares and Cross-products	205.071	-226.257	-168.352	10.458	58.619	65.283	68.491	69.530	121.390	76.787	49.298	56.659	7.156	75.047
	Covariance	-.981	-1.083	-.806	.050	.280	-.312	-.328	.333	.581	-.367	.236	.271	.034	.359
N	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	
RelationalPC	Pearson														
	Correlation	.021	.025	.088	-.112	-.256**	-.637*	-.647**	.642**	-.537**	1	-.698**	-.650**	-.124	-.592**
	Sig. (2-tailed)	.766	.718	.203	.105	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.074	.000
	Sum of Squares and Cross-products	31.262	36.114	103.352	10.505	49.270	92.502	106.055	86.312	-76.787	168.131	133.295	120.647	15.875	133.527
	Covariance	.150	.173	.495	-.050	-.236	.443	.507	.413	-.367	.804	-.638	-.577	-.076	-.639
N	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	
PCBreach	Pearson														
	Correlation	.079	.059	.037	.013	.013	-.505*	-.442**	-.393**	.304**	1	.775**	.099	.492**	

	Sig. (2-tailed)	.252	.399	.594	.852	.849	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.152	.000
	Sum of Squares and Cross-products Covariance	136.329	95.662	49.233	1.376	2.886	83.210	82.115	60.045	49.298	133.295	216.664	163.14	14.453	125.965
	N	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210
PCViolation	Pearson Correlation	.040	-.010	.004	-.036	.058	.562*	-.468**	-.442**	.359**	-.650**	.775**	.1	.013	.525**
	Sig. (2-tailed)	.565	.883	.958	.604	.402	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.856	.000	
	Sum of Squares and Cross-products Covariance	66.757	-16.293	4.750	3.714	12.371	89.994	84.639	65.607	56.659	120.647	163.114	204.704	1.787	130.864
	N	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210
Crisis	Pearson Correlation	.051	.045	.008	.105	.060	-.072	-.175*	-.012	.066	-.124	.099	.013	.1	.084
	Sig. (2-tailed)	.461	.519	.908	.130	.384	.298	.011	.866	.344	.074	.152	.856	.224	
	Sum of Squares and Cross-products Covariance	59.007	49.152	7.194	7.480	8.871	7.989	21.896	1.204	7.156	15.875	14.453	1.787	97.861	14.496
	N	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210
IntendtoQuit	Pearson Correlation	-.241**	-.247**	-.280**	.177*	.152*	.642*	-.557**	-.445**	.391**	-.592**	.492**	.525**	.084	.1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.010	.028	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.224	

Sum of Squares and Cross-products Covariance	-	-	-	22.1	39.33	-	-	-	-	-	125.96	130.8	14.4	302.
	490.2	-476.680	-440.708	85	6	125.	122.6	80.	75.047	133.5	5	64	96	955
	96					179	05	262		27				
	-2.346	-2.281	-2.109	.106	.188	-	-.587	.38	.359	-.639	.603	.626	.069	1.45
						.599		4						0
N	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210

Regression
1^η Παλινδρόμηση

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	RelationalPC		Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= .050, Probability-of-F- to-remove >= .100).
2	TransactionalPC		Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= .050, Probability-of-F- to-remove >= .100).
3	PCViolation		Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= .050, Probability-of-F- to-remove >= .100).

4	Affective Commitment	Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= .050, Probability-of-F- to-remove >= .100).
---	----------------------	---

a. Dependent Variable: Satisfaction

Model Summary^e

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	df1
1	.637 ^a	.406	.403	.59883	.406	141.924	1
2	.674 ^b	.455	.449	.57500	.049	18.594	1
3	.701 ^c	.491	.483	.55687	.036	14.698	1
4	.713 ^d	.508	.498	.54891	.017	7.015	1

Model Summary^e

Model	Change Statistics		
	df2	Sig. F Change	
1	208	.000	
2	207	.000	
3	206	.000	
4	205	.009	1.898

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.681	.166		10.105	.000
	RelationalPC	.550	.046	.637	11.913	.000
2	(Constant)	2.692	.284		9.491	.000
	RelationalPC	.428	.053	.496	8.145	.000
	TransactionalPC	-.267	.062	-.262	-4.312	.000
3	(Constant)	3.508	.348		10.093	.000
	RelationalPC	.289	.063	.334	4.618	.000
	TransactionalPC	-.263	.060	-.259	-4.393	.000
	PCViolation	-.196	.051	-.251	-3.834	.000

4	(Constant)	3.171	.366		8.674	.000
	RelationalPC	.215	.068	.249	3.177	.002
	TransactionalPC	-.227	.061	-.224	-3.751	.000
	PCViolation	-.186	.051	-.237	-3.665	.000
	AffectiveCommitment	.155	.059	.175	2.649	.009

Coefficients^a

Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)					
	RelationalPC	.637	.637	.637	1.000	1.000
2	(Constant)					
	RelationalPC	.637	.493	.418	.711	1.406
	TransactionalPC	-.529	-.287	-.221	.711	1.406
3	(Constant)					
	RelationalPC	.637	.306	.230	.471	2.123
	TransactionalPC	-.529	-.293	-.218	.711	1.407
	PCViolation	-.562	-.258	-.191	.577	1.733
4	(Constant)					
	RelationalPC	.637	.217	.156	.391	2.557
	TransactionalPC	-.529	-.253	-.184	.675	1.481
	PCViolation	-.562	-.248	-.180	.573	1.744
	AffectiveCommitment	.558	.182	.130	.548	1.824

Regression

2^η Παλινδρόμηση

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	RelationalPC		Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= .050, Probability-of-F- to-remove >= .100).
2	AffectiveCommitment		Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= .050, Probability-of-F- to-remove >= .100).
3	PCViolation		Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= .050, Probability-of-F- to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: IntendtoQuit

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	df1
1	.592 ^a	.350	.347	.97298	.350	112.018	1
2	.634 ^b	.402	.397	.93517	.052	18.156	1
3	.656 ^c	.430	.422	.91526	.028	10.105	1

Model Summary^d

Model	Change Statistics	
	df2	Sig. F Change
1	208	.000
2	207	.000

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.915	.270		18.184	.000
	RelationalPC	-.794	.075	-.592	-10.584	.000
2	(Constant)	5.331	.278		19.209	.000
	RelationalPC	-.533	.095	-.397	-5.635	.000
	AffectiveCommitment	-.414	.097	-.300	-4.261	.000
3	(Constant)	4.171	.455		9.171	.000
	RelationalPC	-.356	.108	-.265	-3.295	.001
	AffectiveCommitment	-.389	.095	-.282	-4.080	.000
	PCViolation	.269	.084	.221	3.179	.002

Coefficients^a

Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)					
	RelationalPC	-.592	-.592	-.592	1.000	1.000
2	(Constant)					
	RelationalPC	-.592	-.365	-.303	.581	1.721
	AffectiveCommitment	-.557	-.284	-.229	.581	1.721
3	(Constant)					
	RelationalPC	-.592	-.224	-.173	.427	2.344
	AffectiveCommitment	-.557	-.273	-.215	.577	1.733
	PCViolation	.525	.216	.167	.573	1.744