



**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών  
Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

### **ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Το περιεχόμενο και η διάρρηξη του ψυχολογικού Συμβολαίου:  
Στον κλάδο των υπηρεσιών.**

**Της  
Χατζηνικολάου Καλλιόπης του Κωνσταντίνου**

**Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Βικτωρία-Μαρία Μπέλλου**

**Μάιος 2023, Θεσσαλονίκη**

Η παρούσα διπλωματική εργασία αφιερώνεται  
στην οικογένειά μου.

## Περίληψη

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ανάλυση του ρόλου και της σημασίας του περιεχομένου του ψυχολογικού συμβολαίου. Το κύριο ερώτημα που θέλουμε να ερευνήσουμε είναι το τι περιλαμβάνει το ψυχολογικό συμβόλαιο, πότε διατυπώνεται και από ποιόν και κατά πόσο η χρονική συγκυρία που αυτό παρουσιάζεται στους εργαζόμενους επηρεάζει την διάρρηξή του κατά την πορεία της εργασιακής σύμβασης. Η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου είναι συχνή και από τις διαστάσεις του αυτή που ικανοποιείται σπανιότερα είναι η ισορροπία ανάμεσα στην εργασιακή και την προσωπική ζωή των εργαζόμενων. Επιπλέον, κατά κανόνα, το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου καθορίζεται από τους διευθυντές της εταιρίας και καθορίζεται κατά την διάρκεια της πρόσληψης και κατά την διάρκεια της αξιολόγησης της απόδοσης. Στην έρευνα συμμετείχαν 86 εργαζόμενοι σε μεγάλες επιχειρήσεις, εκ των οποίων το 44,2% ήταν γυναίκες, ενώ η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος της τάξης του 93% αποτελούνταν από άτομα ηλικίας μικρότερης των 50 ετών. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, από τις 41 διαστάσεις του συμβολαίου, οι 5 φαίνεται να μην ικανοποιούνται παρά ελάχιστα. Από αυτές, η διάσταση που ικανοποιείται σπανιότερα από όλες είναι η ισορροπία ανάμεσα στην εργασιακή και την προσωπική ζωή των εργαζόμενων. Εξάλλου, φάνηκε από την έρευνα ότι κατά κανόνα, το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου καθορίζεται από τους διευθυντές της εταιρίας, ενώ από την άλλη πλευρά, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας έδειξαν ότι τις περισσότερες φορές η υπόσχεση για το ψυχολογικό συμβόλαιο δίνεται κατά την διάρκεια της αξιολόγησης της απόδοσης.

## **Abstract**

The purpose of this thesis is to analyze the role and importance of the content of the psychological contract. The main question we want to investigate is what the psychological contract includes, when it is formulated and by whom, and to what extent the time when it is presented to employees affects its breach during the course of the employment contract. The breach of the psychological contract is frequent and of its dimensions the one that is rarely satisfied is the balance between work and personal life of the employees. In addition, the content of the psychological contract is determined by the managers of the company and is determined during recruitment and performance evaluation. 86 employees in large companies participated in the survey, of which 44.2% were women, while the vast majority of the sample, 93%, consisted of people under the age of 50. According to the results of the survey, out of the 41 dimensions of the contract, 5 seem to be only slightly satisfied. Of these, the dimension that is least satisfied of all is the balance between the work and personal life of employees. Besides, it appeared from the research that, as a rule, the content of the psychological contract is determined by the managers of the company, while on the other hand, the findings of the present research showed that most of the time the promise for the psychological contract is given during the evaluation of performance

## Περιεχόμενα

Εισαγωγή .....	9
1. Η έννοια και η σημασία του ψυχολογικού συμβολαίου .....	11
1.1 Ορισμός ψυχολογικού συμβολαίου .....	11
1.2. Τα χαρακτηριστικά του ψυχολογικού συμβολαίου.....	13
1.3 Τα σχεσιακά και τα συναλλακτικά ψυχολογικά σύμβολαia .....	15
1.4 Θεωρητικές προσεγγίσεις σχετικά με το ψυχολογικό σύμβολαio .....	17
2. Η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου.....	20
2.1 Εισαγωγικά στοιχεία.....	20
2.2 Η σύνδεση της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου με την ανισορροπία προσπάθειας-ανταμοιβής.....	22
2.3 Η εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου .....	24
2.4 Η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου.....	24
2.6. Οι ερευνητικές υποθέσεις .....	31
3. Η μεθοδολογία της έρευνας .....	34
3.1. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας.....	34
3.2. Το δείγμα της έρευνας.....	36
3.3. Στατιστικές μέθοδοι επεξεργασίας δεδομένων .....	36
4. Τα αποτελέσματα της έρευνας .....	37
4.1 Η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου.....	37
4.2 Η υπόσχεση του ψυχολογικού συμβολαίου.....	39
4.3 Η χρονική συγκυρία της υπόσχεσης του ψυχολογικού συμβολαίου. ....	43
4.4 Τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος .....	46
4.5 Η συσχέτιση της χρονικής συγκυρίας με την διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου.....	52
4.6 Η επίδραση των δημογραφικών μεταβλητών .....	54
Συμπεράσματα .....	57

Βιβλιογραφία .....	61
Παράρτημα Α.....	71
Παράρτημα Β.....	78

## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Έλεγχος αξιοπιστίας.....	36
Πίνακας 2. Η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου .....	38
Πίνακας 3. Η υπόσχεση του ψυχολογικού συμβολαίου .....	40
Πίνακας 4. Η υπόσχεση του ψυχολογικού συμβολαίου .....	44
Πίνακας 5. Φύλο .....	46
Πίνακας 6. Ηλικία.....	47
Πίνακας 7. Μορφωτικό Επίπεδο.....	48
Πίνακας 8. Έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό .....	49
Πίνακας 9. Έτη παραμονής στη θέση εργασίας.....	50
Πίνακας 10. Κατοχή θέσης προϊσταμένου.....	51
Πίνακας 11. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχέτισης.....	53
Πίνακας 12. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης.....	53
Πίνακας 13. Τα αποτελέσματα της ANOVA για την ηλικία.....	55
Πίνακας 14. Τα αποτελέσματα της ANOVA για το μορφωτικό επίπεδο.....	56

## Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1. Φύλο.....	47
Διάγραμμα 2. Ηλικία .....	48
Διάγραμμα 3. Μορφωτικό Επίπεδο .....	49
Διάγραμμα 4. Έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό.....	50
Διάγραμμα 5. Έτη παραμονής στη θέση εργασίας .....	51
Διάγραμμα 6. Κατοχή θέσης προϊσταμένου .....	52
Διάγραμμα 7. Τα αποτελέσματα της ANOVA για την ηλικία .....	55
Διάγραμμα 8. Τα αποτελέσματα της ANOVA για το μορφωτικό επίπεδο .....	56



## Εισαγωγή

Ως μια σιωπηρή συμφωνία μεταξύ ατόμων και οργανισμών, ένα ψυχολογικό συμβόλαιο αντανακλά τις εσωτερικές πεποιθήσεις των εργαζομένων σχετικά με το εάν ο οργανισμός μπορεί να καλύψει τις πιθανές ψυχολογικές τους ανάγκες. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ο οργανισμός δεν έχει εκπληρώσει τις δεσμεύσεις του, θα προκληθεί διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου. Δεδομένου ότι η νέα γενιά εργαζομένων έχει υψηλότερες ψυχολογικές προσδοκίες από τον οργανισμό τους, θα έχουν περισσότερες αρνητικές στάσεις και συμπεριφορές αντεκδίκησης έναντι της οργανωσιακής συμπεριφοράς όταν αντιλαμβάνονται ότι ο οργανισμός δεν έχει εκπληρώσει τις δεσμεύσεις του στο συμβόλαιο (Samah et al., 2021).

Η έννοια της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου αναφέρεται στην αντιληπτή παραβίαση των άγραφων, αμοιβαίων προσδοκιών και υποχρεώσεων που υπάρχουν μεταξύ ενός εργαζόμενου και του εργοδότη του. Αυτή η άρρητη συμφωνία συνήθως περιλαμβάνει πτυχές όπως η ασφάλεια της εργασίας, η επαγγελματική εξέλιξη και ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον. Στην τρέχουσα εποχή των ραγδαίων τεχνολογικών προόδων και των οικονομικών διακυμάνσεων, η φύση του ψυχολογικού συμβολαίου έχει εξελιχθεί, ενώ η διάρρηξή του να γίνεται όλο και πιο συχνή. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικές συνέπειες και για τα δύο εμπλεκόμενα μέρη (τους εργαζόμενους και τους εργοδότες), όπως η μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία, η μειωμένη δέσμευση των εργαζομένων και τα υψηλά ποσοστά εναλλαγής εργασιών. Για να μετριαστούν αυτές οι επιπτώσεις, οι οργανισμοί καλούνται να προωθήσουν την ανοιχτή επικοινωνία, να διατηρήσουν τη διαφάνεια και να επενδύσουν σε προγράμματα ανάπτυξης εργαζομένων για να διατηρήσουν ένα ισχυρό και υγιές ψυχολογικό συμβόλαιο.

Με αυτήν την έννοια, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ανάλυση του ρόλου και της σημασίας του περιεχομένου του ψυχολογικού συμβολαίου. Τα κύρια ερωτήματα που θέλουμε να ερευνήσουμε είναι το τι περιλαμβάνει το ψυχολογικό συμβόλαιο, πότε διατυπώνεται και από ποιόν και κατά πόσο η χρονική συγκυρία που αυτό παρουσιάζεται στους εργαζόμενους επηρεάζει την διάρρηξή του κατά την πορεία της εργασιακής σύμβασης.

Για τον λόγο αυτό η παρούσα εργασία αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια. Τα πρώτα δυο που αποτελούν το θεωρητικό σκέλος της, αναφέρονται και αναλύουν την σημασία του ψυχολογικού συμβολαίου από την μια και από την άλλη, και την διάρρηξή του, από την άλλη. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το πλαίσιο μέσα στο οποίο πραγματοποιήθηκε η έρευνα, τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν και η διατύπωση των ερευνητικών υποθέσεων και στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας.

# 1. Η έννοια και η σημασία του ψυχολογικού συμβολαίου

## 1.1 Ορισμός ψυχολογικού συμβολαίου

Το ψυχολογικό συμβόλαιο αναφέρεται σε άγραφες συμβάσεις που βοηθούν στη δημιουργία ισχυρών σχέσεων μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων. Η απόδοση του εργαζομένου βελτιώνεται σημαντικά με την παρουσία ψυχολογικού δεσμού με τον εργοδότη και τελικά αυτός ο όρος έχει κερδίσει μεγάλη προσοχή σε θέματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και στις εργασιακές σχέσεις (Levinson et al., 2012).

Η σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου είναι η πιο κρίσιμη μεταξύ όλων των σχέσεων, που παρατηρούνται σε ένα αγχωτικό εργασιακό περιβάλλον, με χαρακτηριστικά όπως η έλλειψη επικοινωνίας και η έλλειψη εμπιστοσύνης να κυριαρχούν. Ωστόσο, η ανάπτυξη της προοπτικής του εργοδότη προς τον εργαζόμενο του, όχι μόνο βοηθά στην προσέλκυση των εργαζομένων για την εργασία, αλλά επίσης ενθαρρύνει τον εργαζόμενο να καταβάλλει επιπλέον προσπάθεια για να προσπαθήσει περαιτέρω για την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Ένα ψυχολογικό συμβόλαιο στην ουσία είναι ένα σύνολο ατομικών πεποιθήσεων που έχει το άτομο σχετικά με τις αμοιβαίες υποχρεώσεις και τα οφέλη που δημιουργούνται σε μια σχέση ανταλλαγής. Αν και δεν υπάρχει απόλυτη συναίνεση σχετικά με τον ορισμό του, οι περισσότεροι συγγραφείς επισημαίνουν ότι ένα ψυχολογικό συμβόλαιο επικεντρώνεται στις υποσχέσεις που έχουν ανταλλάξει τα μέρη σε διάφορες φάσεις της συνεργασίας τους και επομένως απαιτείται μια ισορροπία που προκύπτει για να συγκριθεί αυτό που έχει υποσχεθεί με το τι πραγματικά εκπληρώνεται. Το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα ανταλλαγών καθώς και οικονομικές αποζημιώσεις, ευκαιρίες σταδιοδρομίας, ασφάλεια στην εργασία και ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Levinson et al., 2012).

Επιπλέον, είναι χρήσιμο να σημειωθεί ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι η κατανόηση των αμοιβαίων ευθυνών και υποχρεώσεων μεταξύ εργαζομένων και

εργοδοτών και περιγράφεται από τους Pramudita et al. (2021) ως το είδος της κατανόησης που δεν έχει σημειωθεί σε γραπτό έγγραφο, αλλά αντανακλά την άρρητη υποκειμενική δέσμευση του εργαζομένου και του εργοδότη. Με άλλα λόγια, εξαρτάται από τις αμοιβαίες υποσχέσεις και υποχρεώσεις που συνεπάγονται οι εργασιακές σχέσεις, που αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της Διοίκησης του προσωπικού στη σύγχρονη εποχή.

Επιπρόσθετα, το ψυχολογικό συμβόλαιο εξηγείται από τον Wong (2021) ως η αντίληψη του εργαζομένου για τις αμοιβαίες υποχρεώσεις και τις αμοιβαίες προσδοκίες που υπάρχουν μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού. Θεωρείται ως η υποκειμενική ερμηνεία και αξιολόγηση του υπαλλήλου του συμφώνου απασχόλησής του που περιλαμβάνει απόψεις που βασίζονται σε υποσχέσεις που εκφράζονται ή υπονοούνται σχετικά με μια συμφωνία ανταλλαγής μεταξύ ενός ατόμου και του οργανισμού, της εργοδοτικής εταιρείας και των υπαλλήλων της (Bellou, 2017). Με άλλα λόγια, το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι μια σιωπηρή συμφωνία μεταξύ του εργαζομένου και του εργοδότη σχετικά με το πώς ο καθένας προσδοκά να του συμπεριφερθεί με βάση την κουλτούρα, τη γλώσσα ή τη συμπεριφορά που χρησιμοποιείται στο χώρο εργασίας. Αυτές οι προσδοκίες καθοδηγούν τη συμπεριφορά του εργατικού δυναμικού και τον τρόπο ερμηνείας των γεγονότων, και αυτές οι προσδοκίες προκύπτουν από την αντίληψη των υποσχέσεων που δίνει ο εργοδότης στον εργαζόμενο.

Ο John (2013) εξάλλου, θεώρησε το ψυχολογικό συμβόλαιο ως τις προσδοκίες μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη σχετικά με το ποιες είναι οι αμοιβαίες τους υποχρεώσεις μεταξύ τους. Εξήγησε περαιτέρω ότι πολλές από αυτές τις υποχρεώσεις υπονοούνται ανεπίσημα και ανακριβώς και μπορεί να συναχθούν από ενέργειες ή από όσα συνέβησαν στο παρελθόν, καθώς και από δηλώσεις του εργοδότη κατά τη διαδικασία πρόσληψης ή σε αξιολογήσεις της απόδοσης των εργαζόμενων, λαμβάνοντας υπόψη ότι ορισμένες από αυτές τις υποχρεώσεις μπορεί να θεωρηθούν ως υποσχέσεις και άλλες ως προσδοκίες. Ωστόσο, αυτές οι υποσχέσεις και οι προσδοκίες θεωρούνται από τον εργαζόμενο ως μέρος της συμβατικής σχέσης με τον εργοδότη.

## 1.2. Τα χαρακτηριστικά του ψυχολογικού συμβολαίου

Πέρα από το πλαίσιο της επίσημης σύμβασης εργασίας, λαμβάνοντας υπόψη ορισμένα από τα υποκειμενικά και κανονιστικά στοιχεία που εμπλέκονται στη διαχείριση ανθρώπων, το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι βασικός καθοριστικός παράγοντας των στάσεων και συμπεριφορών των εργαζομένων (Lu et al., 2016). Οι ορισμοί του ψυχολογικού συμβολαίου τονίζουν συχνότερα τις προσδοκίες, οι οποίες είναι υποσχέσεις και αμοιβαίας φύσης, ή υποχρεώσεις με τη μορφή συμβάσεων, υποσχέσεων ή άλλων τύπων κοινωνικών, ηθικών ή νομικών απαιτήσεων που αναγκάζουν κάποιον να ακολουθήσει ή αποφύγει μια συγκεκριμένη πορεία δράσης (Roehling, 2008).

Ένα ψυχολογικό συμβόλαιο αφορά κυρίως προσδοκίες, η εκπλήρωση ή η μη εκπλήρωση των οποίων προκαλεί διάφορες συνέπειες—μεταφράζεται σε διαφορετικές στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων και κατευθύνει την δραστηριότητα του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Wellin (2010), το ψυχολογικό συμβόλαιο έχει θετικές επιπτώσεις στους εργαζόμενους και τους εργοδότες. Επιτρέπει την καλύτερη κατανόηση και πρόβλεψη της συμπεριφοράς των ανθρώπων στον οργανισμό, επηρεάζει την αύξηση του επιπέδου κινήτρων των εργαζομένων, καθώς και την εντατικοποίηση των δραστηριοτήτων που συνιστούν την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Οι όροι ενός ψυχολογικού συμβολαίου δεν καταγράφονται, καθορίζονται, διαπραγματεύονται ή συζητούνται, αλλά μπορούν να αναδιατυπωθούν από το πλαίσιο, το οποίο υποδηλώνει σιωπηρά ή ρητά μια μελλοντική δέσμευση ή πρόθεση (Kula, 2017).

Στην συνέχεια γίνεται αναφορά στα κυριότερα χαρακτηριστικά των ψυχολογικών συμβολαίων, όπως αυτά συναντώνται στην σχετική βιβλιογραφία.

*Υποκειμενικότητα:* Τα ψυχολογικά συμβόλαια είναι εγγενώς υποκειμενικά, καθώς βασίζονται σε ατομικές αντιλήψεις και ερμηνείες της εργασιακής σχέσης (Rousseau & Tijoriwala, 1998). Αυτή η υποκειμενικότητα μπορεί να οδηγήσει σε διαφορετικές αντιλήψεις για το συμβόλαιο μεταξύ του εργαζομένου και του οργανισμού, με αποτέλεσμα ενδεχομένως λανθασμένες προσδοκίες και ενδεχόμενη διάρρηξη του

συμβολαίου. Η ατομική φύση του ψυχολογικού συμβολαίου σημαίνει επίσης ότι οι εργαζόμενοι στον ίδιο οργανισμό μπορούν να έχουν μοναδικά συμβόλαια, που επηρεάζονται από παράγοντες όπως προσωπικές αξίες, πεποιθήσεις και εμπειρίες του παρελθόντος. Η υποκειμενική φύση του ψυχολογικού συμβολαίου σχετίζεται με ατομικές πεποιθήσεις που προκύπτουν σε ένα συγκεκριμένο κοινωνικό πλαίσιο και διαμορφώνονται από τις αλληλεπιδράσεις του εργαζόμενου με τον εργοδότη.

*Δυναμική φύση:* Τα ψυχολογικά συμβόλαια είναι δυναμικά και μπορούν να εξελιχθούν με την πάροδο του χρόνου, αντανακλώντας τις αλλαγές στη σχέση εργασίας και στο ευρύτερο οργανωτικό πλαίσιο (Conway & Briner, 2002). Παράγοντες όπως η οργανωτική αναδιάρθρωση, οι αλλαγές στους εργασιακούς ρόλους και οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον μπορούν όλοι να συμβάλουν σε τροποποιήσεις στο ψυχολογικό συμβόλαιο. Επιπλέον, προσωπικοί παράγοντες, όπως αλλαγές στις συνθήκες ζωής των εργαζομένων, τις φιλοδοξίες και τα στάδια σταδιοδρομίας, μπορούν επίσης να επηρεάσουν την εξέλιξη του συμβολαίου. Αυτή η δυναμική φύση υπογραμμίζει τη σημασία της συνεχούς επικοινωνίας και ανατροφοδότησης μεταξύ των εργαζομένων και των οργανισμών για τη διασφάλιση της ευθυγράμμισης και την ελαχιστοποίηση πιθανής διάρρηξης του συμβολαίου.

*Αμοιβαιότητα:* Τα ψυχολογικά συμβόλαια βασίζονται στην αρχή της αμοιβαιότητας, η οποία συνεπάγεται μια αμοιβαία ανταλλαγή οφελών και υποχρεώσεων μεταξύ εργαζομένων και οργανισμών (Blau, 1964). Οι εργαζόμενοι αναμένουν από τους οργανισμούς να εκπληρώσουν το μέρος του συμβολαίου παρέχοντας πόρους, υποστήριξη και ευκαιρίες, ενώ οι οργανισμοί περιμένουν από τους εργαζόμενους να συνεισφέρουν τις δεξιότητες, την προσπάθεια και την πίστη τους στον οργανισμό. Αυτή η αμοιβαία φύση είναι απαραίτητη για τη διατήρηση της ισορροπίας και της αρμονίας εντός της εργασιακής σχέσης, ενισχύοντας την αίσθηση δικαιοσύνης και εμπιστοσύνης.

*Αντιληπτική Βάση:* Το ψυχολογικό συμβόλαιο βασίζεται στις αντιλήψεις και τις ερμηνείες των εργαζομένων και των οργανισμών σχετικά με τις αμοιβαίες υποχρεώσεις τους (Rousseau, 1995). Αυτές οι αντιλήψεις μπορούν να επηρεαστούν από παράγοντες όπως η οργανωτική κουλτούρα, οι πρακτικές επικοινωνίας και οι ατομικές διαφορές. Η αντιληπτική βάση του ψυχολογικού συμβολαίου υπογραμμίζει τη σημασία της διαχείρισης και της διαμόρφωσης των αντιλήψεων των εργαζομένων για να

διασφαλιστεί η κοινή κατανόηση της σύμβασης και να ελαχιστοποιηθεί ο κίνδυνος παραβίασης της σύμβασης.

Συνοπτικά, τα ψυχολογικά συμβόλαια χαρακτηρίζονται από τη σχεσιακή και συναλλακτική τους φύση (στις οποίες γίνεται ειδική αναφορά στην επόμενη ενότητα), την υποκειμενικότητα, τη δυναμική φύση, την αμοιβαιότητα και την αντιληπτική τους βάση. Η κατανόηση αυτών των χαρακτηριστικών είναι απαραίτητη για τους οργανισμούς και τους εργαζόμενους ώστε να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις εργασιακές τους σχέσεις, να καλλιεργούν θετικές εργασιακές εμπειρίες και να ελαχιστοποιούν πιθανές παραβιάσεις των συμβολαίων.

### **1.3 Τα σχεσιακά και τα συναλλακτικά ψυχολογικά συμβόλαια**

Τα ψυχολογικά συμβόλαια είναι θεμελιώδη για τη σχέση εργαζομένου-οργανισμού, διαμορφώνοντας τις προσδοκίες και τις υποχρεώσεις που καθορίζουν την εργασιακή εμπειρία. Στον πυρήνα αυτής της σχέσης βρίσκονται δύο διακριτοί τύποι ψυχολογικών συμβολαίων: τα σχεσιακά και τα συναλλακτικά ψυχολογικά συμβόλαια (Rousseau, 1995). Αυτοί οι τύποι διαφέρουν ως προς την εστίασή τους, τη διάρκεια και τη φύση των ανταλλαγών που εμπλέκονται, με το καθένα να έχει μοναδικές επιπτώσεις στη διαχείριση των σχέσεων εργαζομένων-οργανισμού.

Τα σχεσιακά ψυχολογικά συμβόλαια δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και οργανισμών, που βασίζονται στην εμπιστοσύνη, την πίστη και τη δέσμευση (Morrison & Robinson, 1997). Αυτά τα συμβόλαια περιλαμβάνουν συνήθως κοινωνικο-συναισθηματικές ανταλλαγές, όπως υποστήριξη, σεβασμό και ευκαιρίες προσωπικής και επαγγελματικής εξέλιξης. Τα σχεσιακά συμβόλαια χαρακτηρίζονται συχνά από υψηλό βαθμό αλληλεξάρτησης και συνεργασίας, αντανακλώντας μια αμοιβαία επένδυση στην επιτυχία και την ευημερία και των δύο μερών (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). Τέτοια συμβόλαια μπορούν να ενισχύσουν την αίσθηση του ανήκειν και της προσκόλλησης στον οργανισμό, κάτι που μπορεί να ενισχύσει τη δέσμευση των εργαζομένων, την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση (Ng & Feldman, 2008).

Τα συναλλακτικά ψυχολογικά συμβόλαια, από την άλλη πλευρά, αφορούν κυρίως βραχυπρόθεσμες, απτές ανταλλαγές μεταξύ εργαζομένων και οργανισμών (Rousseau, 1995). Αυτά τα συμβόλαια περιλαμβάνουν συγκεκριμένες απαιτήσεις απόδοσης και συμπεριφορές από τους υπαλλήλους, σε αντάλλαγμα για υλικές ανταμοιβές όπως αμοιβές, μόνους και ασφάλεια εργασίας. Τα συναλλακτικά ψυχολογικά συμβόλαια είναι συνήθως πιο επίσημα, σαφή και πιο στενά καθορισμένα από τα σχεσιακά ψυχολογικά συμβόλαια, με μεγαλύτερη εστίαση στην άμεση εκπλήρωση των υποχρεώσεων (De Vos et al., 2003). Ενώ τα συναλλακτικά ψυχολογικά συμβόλαια μπορούν να παρέχουν σαφή και ποσοτικά κίνητρα για την απόδοση των εργαζομένων, μπορεί να είναι λιγότερο ευνοϊκά για τη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένων και οργανισμών.

Η διάκριση μεταξύ σχεσιακών και συναλλακτικών ψυχολογικών συμβολαίων έχει σημαντικές επιπτώσεις στη διαχείριση των σχέσεων εργαζομένου-οργανισμού. Η έρευνα έχει δείξει ότι οι εργαζόμενοι με κυρίως σχεσιακά ψυχολογικά συμβόλαια τείνουν να παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης, ικανοποίησης από την εργασία και συμπεριφορές οργανωσιακής προσήλωσης σε σύγκριση με εκείνους με συναλλακτικά ψυχολογικά συμβόλαια (Bal et al., 2008). Ωστόσο, οι εργαζόμενοι με συναλλακτικά ψυχολογικά συμβόλαια μπορεί να παρακινούνται περισσότερο από εξωτερικές ανταμοιβές και μπορεί να ανταποκρίνονται ευνοϊκότερα σε κίνητρα που βασίζονται στην απόδοση (Guest, 1998). Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί πρέπει να εξετάσουν προσεκτικά την ισορροπία μεταξύ σχεσιακών και συναλλακτικών συμβολαίων κατά τον σχεδιασμό των στρατηγικών και των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.

Επιπλέον, η σχεσιακή και συναλλακτική φύση του ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με παράγοντες όπως η οργανωσιακή κουλτούρα, η βιομηχανία και τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων (Conway & Briner, 2005). Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι σε κλάδους υψηλής ανταγωνιστικότητας, με γνώμονα το κέρδος μπορεί να κλίνουν περισσότερο προς συναλλακτικά ψυχολογικά συμβόλαια, ενώ εκείνοι που απασχολούνται σε πιο συνεργατικούς, προσανατολισμένους στους ανθρώπους τομείς μπορεί να δίνουν προτεραιότητα στα σχεσιακά ψυχολογικά συμβόλαια (Millward & Hopkins, 1998). Επιπλέον, οι ατομικές διαφορές στην προσωπικότητα, τις αξίες και τις επαγγελματικές φιλοδοξίες μπορούν επίσης να



επηρεάσουν τις προτιμήσεις των εργαζομένων για σχεσιακά ή συναλλακτικά ψυχολογικά συμβόλαια (Raja et al., 2004). Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί θα πρέπει να προσπαθήσουν να κατανοήσουν και να ανταποκριθούν στις διαφορετικές ανάγκες και προτιμήσεις των εργαζομένων τους για να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον εργασίας χωρίς αποκλεισμούς και με την κατάλληλη υποστήριξη.

Συμπερασματικά, η σχεσιακή και συναλλακτική φύση του ψυχολογικού συμβολαίου είναι μια κρίσιμη πτυχή της σχέσης εργαζομένου-οργανισμού. Κατανοώντας τα μοναδικά χαρακτηριστικά και τις επιπτώσεις κάθε τύπου ψυχολογικού συμβολαίου, οι οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν πιο αποτελεσματικές στρατηγικές και πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που καλύπτουν τις διαφορετικές ανάγκες και προτιμήσεις των εργαζομένων τους. Αυτό, με τη σειρά του, μπορεί να βοηθήσει στην καλλιέργεια θετικών εμπειριών απασχόλησης, να ενισχύσει την ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων και να συμβάλει στη μακροπρόθεσμη επιτυχία και σταθερότητα του οργανισμού.

#### **1.4 Θεωρητικές προσεγγίσεις σχετικά με το ψυχολογικό συμβόλαιο**

Η βασική ιδέα πίσω από τη θεωρία του ψυχολογικού συμβολαίου είναι η κατανόηση των πεποιθήσεων των εργαζομένων και της επιχείρησής τους σχετικά με τις μεταξύ τους σχέσεις που διευκολύνουν την προώθηση επιτυχημένων ανταλλαγών (Golden & Veiga, 2018; Thacker, 2015). Η θεωρία του ψυχολογικού συμβολαίου επηρεάζεται βαθιά από τη θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής που προτάθηκε από τον Blau (1964) για την κατανόηση της ανάπτυξης και διατήρησης των διαπροσωπικών σχέσεων στους οργανισμούς και βρίσκει συχνές εφαρμογές στην κατανόηση των σχέσεων στο χώρο εργασίας.

Η θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής και η θεωρία του ψυχολογικού συμβολαίου έχουν δύο κοινά χαρακτηριστικά, τις σχέσεις ανταλλαγής και την αμοιβαιότητα, που υποστηρίζουν τον ισχυρισμό ότι τα ψυχολογικά συμβόλαια λειτουργούν ως δομές ανταλλαγής (Rousseau, 1995). Οι Cropanzano et al. (2017) υποθέτουν ότι οι επιτυχημένες ανταλλαγές αναπτύσσονται ως συνέπεια ενός οργανισμού που

επιδεικνύει φροντίδα και ενδιαφέρον για τους υπαλλήλους του, και με τη σειρά τους, οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν πίστη και αφοσίωση και, ως εκ τούτου, είναι ωφέλιμες τόσο για τον εργοδότη όσο και για τους εργαζόμενους. Επιπλέον, έχει προταθεί ότι η αμοιβαιότητα είναι κεντρική για την εξήγηση των σχέσεων μεταξύ της αξιολόγησης του ψυχολογικού συμβολαίου και των στάσεων και συμπεριφορών των εργαζομένων (Bordia et al., 2017).

Έτσι, σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, υπάρχει μια σχέση ανταλλαγής μεταξύ εργαζομένων και οργανισμών. Δηλαδή, οι εργαζόμενοι ανταλλάσσουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τη σωματική τους δύναμη για να λάβουν την αμοιβή από τον οργανισμό, πραγματοποιώντας έτσι τα ψυχολογικά τους συμβόλαια και προωθώντας τη συνεχή αμοιβαιότητα μεταξύ αυτών και των οργανισμών. Ωστόσο, σύμφωνα με την αρχή της αρνητικής αμοιβαιότητας, από τη στιγμή που οι εργαζόμενοι αντιληφθούν ότι αντιμετωπίζονται αρνητικά από τον οργανισμό (που σημαίνει ότι ο οργανισμός δεν τηρεί τις υποσχέσεις του), θα ανταποκριθούν με αρνητικές αμοιβαίες συμπεριφορές, όπως η μείωση της εμπιστοσύνης και της πίστης (Yannick και Tim, 2018) και αυξανόμενη σιωπηλή ψυχολογική συμπεριφορά (Bari et al., 2020), η οποία τελικά θα επηρεάσει τις εργασιακές τους επιδόσεις.

Επιπλέον, με βάση τη θεωρία της διατήρησης των πόρων, τα άτομα τείνουν να διατηρούν τους υπάρχοντες ψυχολογικούς πόρους για να αποφύγουν την ψυχολογική βλάβη. Λαμβάνοντας υπόψη την ισχυρή αυτογνωσία και την επιδίωξη βραχυπρόθεσμων οφελών για τη νέα γενιά εργαζομένων, οι αντιληπτές οργανωσιακές αδυναμίες θα ελαχιστοποιήσουν την εργασιακή τους δέσμευση, αποτρέποντας την απώλεια των πόρων τους (Ma et al., 2019).

Τέλος, σύμφωνα με τη θεωρία της δικαιοσύνης, οι εργαζόμενοι προσαρμόζουν την εργασιακή τους δέσμευση σύμφωνα με τη δικαιοσύνη της αντιληπτής σχέσης μεταξύ αμοιβής και απόδοσης. Εάν αισθάνονται ότι η αναλογία αμοιβής-απόδοσης είναι άδικη, το ψυχολογικό τους συμβόλαιο θα παραβιαστεί (Subramaniam & Li, 2019). Σε σύγκριση με τους μεγαλύτερους σε ηλικία υπαλλήλους, η νέα γενιά εργαζομένων μπορεί να έχει μεγαλύτερη εμπειρία διάρρηξης ψυχολογικού συμβολαίου (Liu & Chiu, 2020). Μόλις παραβιαστεί το ψυχολογικό συμβόλαιο, οι εργαζόμενοι θα αλλάξουν τις εισροές ή τις εκροές τους για να μειώσουν τη δέσμευση και την

προσπάθειά τους με αντάλλαγμα μια αίσθηση ψυχολογικής δικαιοσύνης, η οποία τελικά επηρεάζει την απόδοση της εργασίας τους.

## 2. Η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου

### 2.1 Εισαγωγικά στοιχεία

Οι δραστηριότητες που αναλαμβάνονται επί του παρόντος σε οργανισμούς, όπως η αναδιάρθρωση των λειτουργιών τους ή η εξωτερική ανάθεση, ως απάντηση στον διεθνή ανταγωνισμό ή την τεχνολογική πρόοδο, καθιστούν ολοένα και πιο δύσκολο για τους οργανισμούς να εκπληρώσουν τα ψυχολογικά συμβόλαια (Zagenczyk et al., 2011). Με βάση τις υποθέσεις της θεωρίας της κοινωνικής ανταλλαγής που συζητήθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, αξίζει επομένως να προσπαθήσει κανείς να εξηγήσει τις συνέπειες που μπορεί να προκύψουν ως απάντηση σε μια διάρρηξη ενός ψυχολογικού συμβολαίου.

Η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής εστιάζει στις σχέσεις που νοούνται ως ανταλλαγή πόρων μεταξύ δύο μερών. Εάν ένα μέρος παρέχει ένα όφελος, το άλλο μέρος αισθάνεται υποχρεωμένο να κάνει το ίδιο. Έτσι, με βάση αυτές τις παραδοχές, είναι λογικό να υποθέσει κανείς ότι η εκπλήρωση ενός ψυχολογικού συμβολαίου θα επηρεάσει θετικά τη σχέση εργοδότη-εργαζομένου επειδή ενσταλάζει στους εργαζόμενους την αίσθηση της υποχρέωσης να νοιάζονται για τον οργανισμό και να βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων του. Από την άλλη πλευρά, όταν οι οργανισμοί αποτυγχάνουν να εκπληρώσουν τις υποσχέσεις τους, είναι αναμενόμενο ότι οι εργαζόμενοι θα μειώσουν τη συνεισφορά τους στον οργανισμό και θα υιοθετήσουν αρνητικές στάσεις απέναντί του. Αυτές οι επιπτώσεις αντικατοπτρίζονται ιδιαίτερα στο επίπεδο της οργανωτικής ταυτότητας (Robinson & Morrison, 2000).

Η εργασία της Bellou (2007) διερευνά τις αντιλήψεις των εργαζομένων στον ελληνικό δημόσιο και ιδιωτικό τομέα σχετικά με τις υποχρεώσεις των οργανισμών τους, κάτι που αποτελεί θεμελιώδη πτυχή του ψυχολογικού συμβολαίου. Τα ευρήματα της μελέτης υποδηλώνουν ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές στις αντιλήψεις για τις οργανωσιακές υποχρεώσεις μεταξύ των υπαλλήλων του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα. Αυτές οι διαφορές θα μπορούσαν να αντικατοπτρίζουν διακυμάνσεις στα ψυχολογικά συμβόλαια μεταξύ των δύο τομέων. Για παράδειγμα, οι υπάλληλοι του

ιδιωτικού τομέα μπορεί να έχουν υψηλότερες προσδοκίες για την ασφάλεια της εργασίας και τις αμοιβές και τα οφέλη, ενώ οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα μπορεί να έχουν υψηλότερες προσδοκίες για ευκαιρίες κατάρτισης και εξέλιξης και ικανοποίηση από την εργασία.

Στην σχετική βιβλιογραφία αναφέρονται αρκετοί παράγοντες πίσω από την διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου. Για παράδειγμα, οι αναποτελεσματικές στρατηγικές Διοίκησης συγχωνεύσεων και εξαγορών και ο εσφαλμένος υπολογισμός σχετικά με τη συμπεριφορά των εργαζομένων παράλληλα με την έμφαση σε οικονομικά και νομικά ζητήματα παρά σε ανθρώπινους πόρους και πολιτιστικές συγκρούσεις, είναι μερικοί από αυτούς (Jackson, 2018). Μετά από συγχωνεύσεις και εξαγορές συγκεκριμένα, οι αρνητικές συνέπειες μιας διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου αρχίζουν να εμφανίζονται ξεκάθαρα στις συμπεριφορές και τις στάσεις των εργαζομένων (Zahra Malik & Khalid, 2016). Μια διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου από την πλευρά του εργοδότη μπορεί να αναπτύξει αρνητικές συμπεριφορές εργαζομένων, όπως πρόθεση παραίτησης, μείωση της απόδοσης των εργαζομένων, δυσαρέσκεια στην εργασία και αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά (Shen et al., 2019).

Εξάλλου, στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι η εργασία της Bellou (2007) εξετάζει τις διαφορές στα ψυχολογικά συμβόλαια μεταξύ εργαζομένων στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα και το πώς οι πρακτικές Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (HRM) μπορούν να διαμορφώσουν αυτά τα συμβόλαια. Η συγγραφέας υποστηρίζει ότι ο δημόσιος και ο ιδιωτικός τομέας έχουν ξεχωριστές κουλτούρες και κανόνες που μπορούν να οδηγήσουν σε διαφορές στα ψυχολογικά συμβόλαια. Για παράδειγμα, οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα μπορεί να εκτιμούν την ασφάλεια της εργασίας και τα κοινωνικά οφέλη περισσότερο από τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα, οι οποίοι μπορεί να δίνουν προτεραιότητα στην επαγγελματική ανέλιξη και τις χρηματικές ανταμοιβές.

## **2.2 Η σύνδεση της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου με την ανισορροπία προσπάθειας-ανταμοιβής**

Η λειτουργία του ψυχολογικού συμβολαίου υποστηρίζεται από τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής και τον κανόνα της αμοιβαιότητας (Gouldner, 1960). Μόλις σχηματιστεί, το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι αρκετά σταθερό και παρέχει στους εργαζόμενους κάποια βεβαιότητα σχετικά με το πώς θα εξελιχθεί η εργασιακή σχέση (Rousseau, 1995). Όταν βρίσκονται σε «ισορροπία» - και οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι οι συνεισφορές τους ταιριάζουν με αυτό που παρέχει ο οργανισμός σε αντάλλαγμα - η εκπλήρωση του του ψυχολογικού συμβολαίου γίνεται αντιληπτή και προκύπτει μια λειτουργική σχέση εργασίας. Ένα βασικό διασπαστικό γεγονός στη διαδικασία σύναψης συμβάσεων είναι η διάρρηξη του του ψυχολογικού συμβολαίου ή η αντίληψη του ενός μέρους ότι το άλλο μέρος δεν έχει εκπληρώσει μία ή περισσότερες από τις υποχρεώσεις του στην ανταλλαγή, με αποτέλεσμα αρνητικές αντιδράσεις στη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων (Zhao et al., 2007).

Δεδομένης της ανοιχτής φύσης των κοινωνικών ανταλλαγών, αναγνωρίζεται ότι τα ψυχολογικά συμβόλαια των εργαζομένων περιλαμβάνουν «ζώνες» ανεκτικότητας ή οριακά σημεία εντός των οποίων οι αποκλίσεις από τις αντιληπτές υποχρεώσεις είναι ανεκτές (Schalk & Roe, 2007). Ωστόσο, ένα πιθανό αποτέλεσμα του εντοπισμού διάρρηξης του του ψυχολογικού συμβολαίου από τους εργαζόμενους είναι η δημιουργία αντιλήψεων για ανισορροπία ανταλλαγής (Robinson & Morrison, 2000).

Συχνά χρησιμοποιείται στους τομείς της επαγγελματικής υγείας και Διοίκησης του άγχους, σε ένα πλαίσιο απασχόλησης, η «υπόθεση ERI» που υποδηλώνει ότι η κατανόηση της υγείας και της ευημερίας των εργαζομένων απαιτεί την κατανόηση του επιπέδου ισορροπίας μεταξύ των προσπαθειών τους (της εργασίας που αναλαμβάνουν) και των ανταμοιβών που ελήφθησαν (συγκεκριμένα μισθός, αναγνώριση, ασφάλεια εργασίας και προοπτικές προώθησης, όπως αναφέρονται από τους Koch et al. (2014). Οι εργαζόμενοι που βιώνουν τη μη αμοιβαιότητα μέσω μιας συνθήκης υψηλής προσπάθειας/χαμηλής ανταμοιβής αντιμετωπίζουν απειλή για τα συνεχιζόμενα οφέλη του εργασιακού τους ρόλου, δημιουργώντας έτσι άγχος και αρνητικά συναισθήματα (Siegrist & Li, 2016). Αυτή η δυσφορία με τη σειρά της ενεργοποιεί τις φυσιολογικές

αποκρίσεις στρες μέσω του αυτόνομου νευρικού συστήματος, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη δυσμενών αποτελεσμάτων για την υγεία (van Vegchel et al., 2005).

Σε αυτό το σημείο, είναι σημαντικό να διακρίνει την διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου από το ERI (Grier & Bankins, 2020) Το ERI διακρίνεται από την διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου στο ότι το μοντέλο ERI εστιάζει στη συνολική αντίληψη των ατόμων για ανισορροπία μεταξύ των προσπαθειών που καταβλήθηκαν και των ανταμοιβών που ελήφθησαν, ενώ οι αντιλήψεις για διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου εστιάζονται στις πεποιθήσεις των ατόμων για την αποτυχία του εργοδότη να εκπληρώσει συγκεκριμένες υποχρεώσεις ή υποσχέσεις. Είναι αυτή η διαφοροποίηση μεταξύ των ευρύτερων αντιλήψεων ιδίων κεφαλαίων (όπως στο ERI) και των συγκεκριμένων αντιλήψεων διάρρηξης (Morrison & Robinson, 1997) που υποστηρίζει την ότι η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου είναι δυνατόν να νοηθεί στις προηγούμενες αντιλήψεις ERI.

Η αναγνώριση και οι απαντήσεις των εργαζομένων σε διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου αποτελούν μια πολύπλοκη διαδικασία. Για παράδειγμα, ο προσδιορισμός μιας διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου από τον εργοδότη είναι σπάνια «μια απόφαση ναι ή όχι» για τους εργαζόμενους καθώς οι υποσχέσεις μπορούν να τηρηθούν πλήρως, εν μέρει ή καθόλου (Rigotti, 2009).

Πράγματι, ο εντοπισμός διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί απλώς να αποτελέσει έναυσμα για περαιτέρω κατανόηση, όπως για τον προσδιορισμό του εάν η παραβιασμένη υποχρέωση είναι σημαντική ή μπορεί να αντισταθμιστεί από την εκπλήρωση από άλλες υποχρεώσεις (Bankins, 2015), είτε ο εργαζόμενος μπορεί να επαναπροσδιορίσει ή να υποβαθμίσει την διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου, είτε εάν η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου βρίσκεται εντός της ζώνης ανοχής του εργαζομένου για αποκλίσεις από το ψυχολογικό συμβόλαιο (Rigotti, 2009). Δεδομένων αυτών των αξιολογήσεων, ένας υπάλληλος μπορεί να αποφασίσει ότι η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου είναι αποδεκτή, χωρίς να προκύψουν δυσμενή γνωστικά, συμπεριφορικά αποτελέσματα ή αποτελέσματα για την υγεία και την ευημερία.

### **2.3 Η εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου**

Τα ψυχολογικά συμβόλαια αναφέρονται σε μια γραπτή σύμβαση που αποτελείται από ένα σύνολο υποχρεώσεων μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού στον οποίο και τα δύο μέρη υποτίθεται ότι οφείλουν το ένα στο άλλο. Η εκπλήρωση ενός ψυχολογικού συμβολαίου είναι ένα από τα κύρια ζητήματα που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων, όπου η καλύτερη εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου στη σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου οδηγεί σε θετική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων (Sachdeva, 2022).

Έτσι, η εκπλήρωση ενός ψυχολογικού συμβολαίου σχετίζεται περισσότερο με τη συμπεριφορά προς τον οργανισμό παρά με τη συμπεριφορά του εργαζόμενου προς τους συναδέλφους τους. Επιπλέον, μια τέτοια ολοκλήρωση μπορεί να συμβεί μέσω εργαλείων Διοίκησης όπως οι αξιολογήσεις απόδοσης που βοηθούν στη συνεχή βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων μέσω μιας περιοδικής ανασκόπησης των ατομικών επιτευγμάτων (Newaz et al., 2021).

Από την άλλη πλευρά, αρκετές εμπειρικές μελέτες ανέφεραν ότι η διάρρηξη ενός ψυχολογικού συμβολαίου είναι ένας από τους κύριους λόγους που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων (Amoah et al., 2021). Η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου συμβαίνει όταν η εκπλήρωση μιας από τις υποχρεώσεις δεν υλοποιείται σε ένα ψυχολογική συμβόλαιο μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου, η οποία οδηγεί σε δυσμενείς συνέπειες που επηρεάζουν την ικανοποίηση και την αμοιβαία εμπιστοσύνη (Jayaweera et al., 2021). Επίσης, επηρεάζει αρνητικά τη συμπεριφορά των εργαζομένων μέσω συνεχών απουσιών και παραμέλησης των εργασιακών καθηκόντων, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη εναλλαγή εργαζομένων (Liu et al., 2020).

### **2.4 Η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου**



Οι εργαζόμενοι σε πολλές περιπτώσεις γνωρίζουν την διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου όταν οι οργανισμοί αποτυγχάνουν να εκπληρώσουν τις υποσχέσεις τους προς αυτούς. Για παράδειγμα, οι υπάλληλοι μιας μεγάλης εταιρίας μπορεί να αισθάνονται διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου όταν δεν λαμβάνουν πρόσθετες ανταμοιβές μετά την επίτευξη των στόχων τους όπως έχει συμφωνηθεί, ή ο μισθός δεν αυξάνεται μετά την επίτευξη του στόχου πωλήσεων ή η προαγωγή δεν πραγματοποιείται μετά από μια ορισμένη περίοδο ή μετά από πολλά χρόνια εμπειρίας (Amrofo, 2021). Το ψυχολογικό συμβόλαιο αναφέρεται στις άγραφες δεσμεύσεις και υποσχέσεις μεταξύ του οργανισμού και των εργαζομένων του, που συνεπάγονται την ύπαρξη σιωπηρών υποχρεώσεων από τον οργανισμό προς τους εργαζόμενους, καθώς και την ύπαρξη σιωπηρών υποχρεώσεων από τους εργαζόμενους προς τον οργανισμό (Erkutlu & Chafra, 2016).

Οι Wu et al. (2021) επεσήμαναν ότι πολλοί τομείς της οικονομίας, όπως για παράδειγμα ο τομέας του τουρισμού και της φιλοξενίας, γνώρισαν πολλές σημαντικές οργανωσιακές αλλαγές τα τελευταία χρόνια, οι οποίες οδήγησαν στη διατάραξη της σχέσης μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων. Οι αναμενόμενες υποχρεώσεις εργοδότη και εργαζομένων μεταξύ τους (το ψυχολογικό συμβόλαιο) έχουν αλλάξει, ειδικά το τελευταίο διάστημα μετά την εκδήλωση της πανδημίας Covid 19. Η αθέτηση του ψυχολογικού συμβολαίου από τη διοίκηση των οργανισμών έχει οδηγήσει σε αύξηση της ψυχολογικής πίεσης στους εργαζόμενους και μείωση της αφοσίωσής τους.

Μια διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να προκύψει ως αποτέλεσμα της συνειδητοποίησης των εργαζομένων ότι η διοίκηση παραβίασε τις υποσχέσεις της και δεν τις τήρησε, είτε εσκεμμένα είτε λόγω περιστάσεων πέρα από τον έλεγχό της, είτε λόγω σύγκρουσης στην υλοποίηση των υποσχέσεων που υλοποιήθηκαν και των υποχρεώσεών της. Σε αυτή την περίπτωση, η διοίκηση πιστεύει ότι έχει εκπληρώσει τις υποχρεώσεις της έναντι των εργαζομένων, αλλά οι εργαζόμενοι βλέπουν ότι η διοίκηση δεν εκπλήρωσε τις υποχρεώσεις της απέναντί τους (Araslı & Atıcı, 2020). Η αποτυχία της διάρρηξης να τηρήσει τις δεσμεύσεις της προς τους εργαζομένους οδηγεί σε ένα αίσθημα εργασιακής ανασφάλειας, απροθυμία να αναπτύξουν οι εργαζόμενοι δεξιότητες ή να καταβάλουν περισσότερες προσπάθειες και σε μείωση της αφοσίωσής τους (Wu & Chen, 2015).

Η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου επηρεάζει αρνητικά πολλά οργανωτικά αποτελέσματα καθώς και τα αποτελέσματα των εργαζομένων. Οι Arasli και Arici (2020) εξήγησαν ότι η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου οδηγεί σε ανήθικη συμπεριφορά των εργαζομένων στην εργασία. Επιπλέον, η μελέτη των Zhao et al. (2007), έδειξε ότι η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου οδηγεί σε αρνητικό αντίκτυπο στις στάσεις και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων σε οργανισμούς.

Οι Griep και Vantilborgh (2018) έδειξαν ότι οδηγεί σε ιδιαίτερα αντιπαραγωγικές συμπεριφορές εντός των οργανισμών. Επιπλέον, τα αποτελέσματα της μελέτης των Agarwal και Bhargava (2013) επιβεβαίωσαν ότι η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου μειώνει τη συναισθηματική δέσμευση και την επαγγελματική δέσμευση. Οι Peng et al. (2016) πρόσθεσαν ότι η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου προκαλεί την απόκλιση των εργαζομένων στις εργασίες τους και εντός του οργανισμού.

Ο Amrofo (2021) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου επηρεάζει αρνητικά την ικανοποίηση των εργαζομένων στο front office στα ξενοδοχεία και το χαμηλό επίπεδο δέσμευσής τους στην εργασία. Οι Karatepe et al. (2021) ανέφεραν ότι η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου έχει αρνητικό αντίκτυπο στη συμμετοχή των εργαζομένων και στην επιθυμία τους να παραμείνουν στους οργανισμούς. Επίσης, οι Kaya και Karatepe (2020) διαπίστωσαν ότι η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου οδηγεί τους υπαλλήλους να καθυστερούν στην εργασία τους και να αυξάνουν τις λεγόμενες συμπεριφορές σιωπής.

Οι Saleem et al. (2021) απέδειξαν ότι η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου αυξάνει την πρόθεση των εργαζομένων να εγκαταλείψουν την εργασία τους σε οργανισμούς τουρισμού και φιλοξενίας. Σύμφωνα με τους Yang et al. (2020), αυξάνει τις συμπεριφορές εκφοβισμού στην εργασία. Επηρεάζει επίσης τη μείωση της οργανωτικής εμπιστοσύνης και την ψυχική και ψυχολογική εξάντληση των υπαλλήλων και έχει αρνητικό αντίκτυπο στην ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων (Erkutlu & Chafra, 2016). Μεταξύ των αρνητικών επιπτώσεων της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου είναι η μείωση της οργανωτικής ταυτότητας, της εργασιακής απόδοσης και της συναισθηματικής δέσμευσης μεταξύ των εργαζομένων, όπως δείχνουν τα

αποτελέσματα της μελέτης των Li et al. (2016) για τις συνέπειες της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου.

## **2.5. Συνέπειες της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου στο άτομο, την ομάδα και τον οργανισμό.**

Όπως έχει σημειωθεί και νωρίτερα, το ψυχολογικό συμβόλαιο, ένα άγραφο σύνολο αμοιβαίων προσδοκιών και υποχρεώσεων μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών, διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στον καθορισμό της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων στην εργασία. Η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να οδηγήσει σε διάφορες αρνητικές συνέπειες για μεμονωμένους εργαζόμενους. Με βάση τα ευρήματα διαφόρων ερευνών, αυτές οι επιδράσεις μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κύριες κατηγορίες: συναισθηματικά, γνωστικά και συμπεριφορικά αποτελέσματα.

Τα συναισθηματικά αποτελέσματα της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου περιλαμβάνουν συναισθήματα προδοσίας, θυμού και απογοήτευσης (Robinson & Rousseau, 1994). Αυτά τα αρνητικά συναισθήματα μπορεί να προκύψουν από την αντίληψη ότι ο εργοδότης δεν έχει εκπληρώσει τις υποσχέσεις ή τις υποχρεώσεις του, οδηγώντας σε ένα αίσθημα αδικίας (Morrison & Robinson, 1997). Οι εργαζόμενοι μπορεί επίσης να παρουσιάσουν μείωση της ικανοποίησης από την εργασία, η οποία μπορεί να επιδεινώσει περαιτέρω τη συναισθηματική δυσφορία και τη δυσαρέσκεια με το εργασιακό τους περιβάλλον (Conway & Briner, 2002).

Τα γνωστικά αποτελέσματα περιλαμβάνουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι επεξεργάζονται και ερμηνεύουν τις πληροφορίες μετά από την διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου. Η διάρρηξη μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της εμπιστοσύνης προς τον οργανισμό και τη διοίκηση (Robinson, 1996). Αυτή η πτώση της εμπιστοσύνης μπορεί να διαβρώσει την πίστη των εργαζομένων στην ικανότητα του οργανισμού να εκπληρώσει μελλοντικές υποσχέσεις, αποδυναμώνοντας έτσι τη δέσμευσή τους στον οργανισμό (Tekleab et al., 2005). Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι μπορεί να συμμετέχουν σε γνωστικές επαναξιολογήσεις, αναθεωρώντας τις προσδοκίες

και τις πεποιθήσεις τους για τη δουλειά τους, τον εργοδότη και τις μελλοντικές τους προοπτικές εντός του οργανισμού (Zhao et al., 2007).

Συμπεριφορικά αποτελέσματα είναι οι ενέργειες που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι ως απάντηση σε μια διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου. Οι εργαζόμενοι μπορεί να επιδεικνύουν χαμηλότερα επίπεδα οργανωσιακής ευσυνειδησίας, η οποία περιλαμβάνει την υπέρβαση του καθήκοντος για την υποστήριξη των συναδέλφων και του οργανισμού (Turnley et al., 2003). Επιπλέον, οι εργαζόμενοι μπορεί να επιδείξουν αυξημένες αντιπαραγωγικές εργασιακές συμπεριφορές, όπως απουσία, καθυστέρηση ή μειωμένη εργασιακή απόδοση (Bordia et al., 2008). Αυτό μπορεί να καταλήξει σε υψηλότερα ποσοστά παραίτησης, καθώς οι εργαζόμενοι μπορούν να επιλέξουν να αποχωρήσουν από τον οργανισμό αναζητώντας πιο ικανοποιητικές ευκαιρίες όπου το ψυχολογικό τους συμβόλαιο είναι λιγότερο πιθανό να παραβιαστεί (Deery et al., 2006).

Συμπερασματικά, η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου έχει ευρείες αρνητικές επιπτώσεις σε μεμονωμένους εργαζόμενους, επηρεάζοντας τα συναισθήματα, τις γνώσεις και τις συμπεριφορές τους. Αυτές οι συνέπειες μπορεί τελικά να οδηγήσουν σε επιδείνωση του εργασιακού περιβάλλοντος και μειωμένη οργανωτική αποτελεσματικότητα. Για τον μετριασμό αυτών των επιπτώσεων, είναι σημαντικό για τους οργανισμούς να κατανοήσουν τη σημασία της διατήρησης ενός υγιούς ψυχολογικού συμβολαίου και της δέσμευσης σε προληπτικές στρατηγικές για την ελαχιστοποίηση της εμφάνισης παραβιάσεων.

Η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να έχει σημαντικές συνέπειες όχι μόνο για μεμονωμένους εργαζόμενους αλλά και για τις ομάδες τους. Όταν τα μέλη της ομάδας αντιλαμβάνονται ότι ο οργανισμός τους απέτυχε να τηρήσει τις δεσμεύσεις του, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μια σειρά από αρνητικά αποτελέσματα που επηρεάζουν τη συνολική δυναμική, την απόδοση και την παραγωγικότητα της ομάδας. Οι επιπτώσεις της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου στις ομάδες μπορούν να παρατηρηθούν σε τρεις βασικούς τομείς: τη συνοχή της ομάδας, την ανταλλαγή γνώσεων και την απόδοση της ομάδας.

Η συνοχή της ομάδας είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση της αποτελεσματικής λειτουργίας της ομάδας και την ενίσχυση των θετικών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας. Η έρευνα δείχνει ότι η

διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να υπονομεύσει τη συνοχή της ομάδας προκαλώντας συναισθήματα δυσπιστίας και δυσαρέσκειας μεταξύ των εργαζομένων (Ho & Levesque, 2005). Τα μέλη της ομάδας μπορεί να γίνουν λιγότερο πρόθυμα να συνεργαστούν, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε διάβρωση των κοινωνικών δεσμών και συνολική πτώση του ηθικού της ομάδας (Dulac et al., 2008). Κατά συνέπεια, η εξασθενημένη συνοχή μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη συνεργασία και αυξημένες συγκρούσεις μέσα στην ομάδα (Restubog et al., 2011).

Η ανταλλαγή γνώσεων είναι μια άλλη ζωτική πτυχή της επιτυχίας της ομάδας, καθώς δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να αξιοποιήσουν τη συλλογική τους τεχνογνωσία για να λύσουν περίπλοκα προβλήματα και να καινοτομήσουν. Η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να έχει επιζήμιες επιπτώσεις στην ανταλλαγή γνώσεων εντός των ομάδων. Η έρευνα έχει δείξει ότι όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται μια διάρρηξη, μπορεί να είναι λιγότερο διατεθειμένοι να μοιραστούν πολύτιμες γνώσεις και πληροφορίες με τους συναδέλφους τους (Hansen, 2002). Αυτή η απροθυμία για ανταλλαγή γνώσεων μπορεί να αποδοθεί στη μειωμένη εμπιστοσύνη στον οργανισμό και στην επιθυμία να προστατευτεί κανείς από πιθανή εκμετάλλευση (Peng et al., 2014).

Τέλος, η απόδοση της ομάδας μπορεί να επηρεαστεί σημαντικά από τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου. Η διάρρηξη μπορεί να οδηγήσει σε μείωση των κινήτρων και της αφοσίωσης των εργαζομένων, κάτι που με τη σειρά του μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την ατομική τους απόδοση (Bal et al., 2008). Επιπλέον, καθώς διαταράσσεται η συνοχή της ομάδας και η ανταλλαγή γνώσεων, η συνολική απόδοση της ομάδας μπορεί επίσης να μεταβληθεί αρνητικά (Tekleab et al., 2009). Η συνδυασμένη επίδραση αυτών των παραγόντων μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας, αποτελεσματικότητας και καινοτομίας της ομάδας (Bunderson & Boumgarden, 2010).

Συνοπτικά, η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να έχει μεγάλη εμβέλειες συνέπειες στις ομάδες εργαζομένων, που επηρεάζουν τη συνοχή της ομάδας, την ανταλλαγή γνώσεων και τη συνολική απόδοση της ομάδας. Η κατανόηση αυτών των επιπτώσεων είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς που επιδιώκουν να καλλιεργήσουν ένα υγιές περιβάλλον εργασίας και να διατηρήσουν υψηλά επίπεδα ομαδικής επιτυχίας. Για να μετριαστούν αυτές οι αρνητικές συνέπειες, οι οργανισμοί

θα πρέπει να δώσουν προτεραιότητα σε πρωτοβουλίες ανοιχτής επικοινωνίας, διαφάνειας και οικοδόμησης εμπιστοσύνης για να βοηθήσουν στην επιδιόρθωση και ενίσχυση του ψυχολογικού συμβολαίου με τους υπαλλήλους τους.

Τέλος, η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να έχει βαθιές συνέπειες για τον οργανισμό στο σύνολό του, επηρεάζοντας διάφορες πτυχές της οργανωσιακής λειτουργίας και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία του. Με βάση τα ευρήματα από έρευνες, οι επιπτώσεις της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις κύριους τομείς: οργανωτική απόδοση, παραίτηση και διατήρηση, και οργανωτική φήμη και ελκυστικότητα.

Η οργανωτική απόδοση αποτελεί βασικό μέλημα για κάθε οργανισμό, καθώς είναι στενά συνδεδεμένη με τη συνολική επιτυχία και ανάπτυξη του. Η έρευνα έχει δείξει ότι η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την απόδοση μειώνοντας τη δέσμευση των εργαζομένων, την ικανοποίηση από την εργασία και τη δέσμευση στον οργανισμό (Rousseau, 1995; Zhao et al., 2007). Επιπλέον, η διάρρηξη μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένες αντιπαραγωγικές εργασιακές συμπεριφορές και μειωμένες συμπεριφορές οργανωσιακής δέσμευσης (Turnley et al., 2003; Bordia et al., 2008). Αυτοί οι παράγοντες σε συνδυασμό μπορούν να οδηγήσουν σε μειωμένη συνολική παραγωγικότητα, αποτελεσματικότητα και καινοτομία σε ολόκληρο τον οργανισμό, παρεμποδίζοντας το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα και την ικανότητά του να επιτύχει στρατηγικούς στόχους.

Οι τάσεις παραίτησης και η διατήρηση του προσωπικού είναι κρίσιμες πτυχές για τη διατήρηση ενός σταθερού και αποτελεσματικού εργατικού δυναμικού. Η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερα ποσοστά παραίτησης, καθώς οι εργαζόμενοι μπορεί να επιλέξουν να εγκαταλείψουν τον οργανισμό αναζητώντας πιο ικανοποιητικές ευκαιρίες όπου τα ψυχολογικά τους συμβόλαια είναι λιγότερο πιθανό να παραβιαστούν (Deery et al., 2006). Αυτό μπορεί να δημιουργήσει σημαντική οικονομική επιβάρυνση στον οργανισμό, καθώς το κόστος που σχετίζεται με την εναλλαγή των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένης της πρόσληψης, της επιλογής και της κατάρτισης, μπορεί να είναι σημαντικό (Hom et al., 2017). Επιπλέον, το υψηλό ποσοστό παραίτησης μπορεί να διαταράξει την οργανωτική συνέχεια και να εμποδίσει την ανάπτυξη της οργανωτικής γνώσης και τεχνογνωσίας.

Η οργανωτική φήμη και η ελκυστικότητα διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην ικανότητα προσέλκυσης και διατήρησης κορυφαίων ταλέντων. Η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τη φήμη ενός οργανισμού, καθώς οι δυσαρεστημένοι υπάλληλοι μπορεί να μοιραστούν τις αρνητικές τους εμπειρίες με άλλους, τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού (Pate et al., 2003). Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αμαυρωμένη εικόνα και μειωμένη ικανότητα προσέλκυσης υποψηφίων υψηλής ποιότητας για θέσεις εργασίας (Sullivan, 2004). Επιπλέον, η διάρρηξη μπορεί επίσης να υπονομεύσει την πίστη και την εμπιστοσύνη των εργαζομένων, γεγονός που μπορεί να μειώσει περαιτέρω την ελκυστικότητα του οργανισμού ως επιθυμητού εργοδότη (Robinson & Rousseau, 1994).

Συμπερασματικά, η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να έχει εκτεταμένες συνέπειες για τους οργανισμούς, επηρεάζοντας την οργανωτική απόδοση, την παραίτηση και τη διατήρηση, καθώς και τη φήμη και την ελκυστικότητα του οργανισμού. Για να μετριαστούν αυτές οι επιπτώσεις, οι οργανισμοί θα πρέπει να επικεντρωθούν στην προώθηση της ανοιχτής επικοινωνίας, στη διατήρηση της διαφάνειας και στην επένδυση στην ανάπτυξη και την ευημερία των εργαζομένων για να ενισχύσουν το ψυχολογικό συμβόλαιο και να δημιουργήσουν ένα πιο θετικό εργασιακό περιβάλλον.

## **2.6. Οι ερευνητικές υποθέσεις**

Η έρευνα των Millward & Brewerton (2000) παρέχει μια ολοκληρωμένη επισκόπηση του ψυχολογικού συμβολαίου και υποστηρίζει ότι οι παραβιάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου είναι συχνές στις σύγχρονες εργασιακές σχέσεις. Οι συγγραφείς προτείνουν ότι αυτό οφείλεται σε διάφορους παράγοντες, όπως η αλλαγή των απαιτήσεων εργασίας, η αυξημένη εργασιακή ανασφάλεια και η έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένων και οργανισμών. Επιπλέον, ο Guest (1998) στην έρευνά του συζητά τη σημασία του ψυχολογικού συμβολαίου στις σύγχρονες εργασιακές σχέσεις. Ο συγγραφέας υποστηρίζει ότι οι παραβιάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου είναι συχνές στους σύγχρονους οργανισμούς και ότι μπορούν να έχουν σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις στις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων.

Προτείνει ότι οι οργανισμοί πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψη το ψυχολογικό συμβόλαιο προκειμένου να οικοδομήσουν εμπιστοσύνη, δέσμευση και δέσμευση μεταξύ των εργαζομένων. Επιπλέον, οι Coyle-Shapiro et al (2004) διαπίστωσαν ότι οι παραβιάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου ήταν σχετικά συχνές, με περίπου το ένα τρίτο των εργαζομένων που ερωτήθηκαν να ανέφεραν διάρρηξη το περασμένο έτος. Ως εκ τούτου, η πρώτη ερευνητική υποθέσεις είναι δυνατόν να διατυπωθεί ως εξής.

*H1. Η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου είναι σχετικά συχνή ανάμεσα στους ερωτώμενους.*

Εξάλλου, οι Argentero et al. (2016) διαπίστωσαν ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο καθορίζεται συνήθως από τους διευθυντές, αλλά ότι επηρεάζεται επίσης από κοινωνικούς κανόνες και προσδοκίες εντός του οργανισμού. Η έρευνα των Herriot, & Pemberton (1995) εξετάζει τη μεταβαλλόμενη φύση των διευθυντικών σταδιοδρομιών και υποστηρίζει ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο καθορίζεται συνήθως από τους διευθυντές. Οι συγγραφείς προτείνουν ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι ένα κρίσιμο συστατικό της εργασιακής σχέσης και ότι οι διευθυντές πρέπει να εργαστούν για να δημιουργήσουν σαφείς προσδοκίες και να οικοδομήσουν εμπιστοσύνη με τους υπαλλήλους τους προκειμένου να προωθήσουν τη δέσμευση και τη δέσμευση. Τέλος, ο Rousseau (1990) διαπίστωσε ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο καθιερώνεται συνήθως τόσο από τον εργαζόμενο όσο και από τον οργανισμό, με τον οργανισμό να αναλαμβάνει πιο ενεργό ρόλο στη διαμόρφωση του περιεχομένου και των προσδοκιών του συμβολαίου. Ως εκ τούτου, η δεύτερη ερευνητική υποθέσεις είναι δυνατόν να διατυπωθεί ως εξής.

*H2. Κατά κανόνα, το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου καθορίζεται από τους διευθυντές της εταιρίας.*

Επιπλέον, οι De Vos et al. (2003) διαπίστωσαν ότι διαπίστωσαν ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο καθιερώνεται συνήθως κατά τη διάρκεια της πρόσληψης, αλλά ότι συνεχίζει να εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου καθώς οι εργαζόμενοι αποκτούν εμπειρία και αναπτύσσουν σχέσεις εντός του οργανισμού. Ως εκ τούτου, η τρίτη ερευνητική υποθέσεις είναι δυνατόν να διατυπωθεί ως εξής.

*H3. Κατά κανόνα, το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου καθορίζεται κατά την διάρκεια της πρόσληψης.*

Εξάλλου, οι Robinson et al. (1994) διαπίστωσαν ότι όταν το ψυχολογικό συμβόλαιο θεσπίστηκε μετά την πρόσληψη, ήταν πιο πιθανό να αλλάξει με την πάροδο



του χρόνου και ότι αυτό συνδέθηκε με αυξημένες αντιλήψεις περί διάρρηξης του. Ως εκ τούτου, η τέταρτη ερευνητική υποθέσεις είναι δυνατόν να διατυπωθεί ως εξής.

*H4. Υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στον χρόνο που θεσπίστηκε το ψυχολογικό συμβόλαιο και την διάρρηξή του.*

Τέλος, η εργασία των Zhao et al. (2007) αποτελεί μια μετα-ανάλυση που εξετάζει τον αντίκτυπο της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου στα αποτελέσματα που σχετίζονται με την εργασία. Οι συγγραφείς διαπίστωσαν ότι η σχέση μεταξύ της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου και των αποτελεσμάτων που σχετίζονται με την εργασία μετριάζεται από δημογραφικές μεταβλητές όπως η ηλικία, το φύλο και η προϋπηρεσία. Οι De Vos et al. (2003) διαπίστωσαν ότι οι νεότεροι υπάλληλοι είναι πιο πιθανό να βιώσουν μια διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου από τους μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζόμενους. Έτσι, η επόμενη ερευνητική υπόθεση διατυπώνεται ως εξής

*H5. Η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου γίνεται αισθητή με διαφορετικό τρόπο ανάμεσα στα άτομα με διαφορετικά δημογραφικά χαρακτηριστικά.*

### **3. Η μεθοδολογία της έρευνας**

#### **3.1. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας**

Η έρευνα στηρίχτηκε σε δομημένα ερωτηματολόγια, τα οποία ήταν δημοσιευμένα και σταθμισμένα κατάλληλα. Σε αυτή τη μελέτη, ζητήθηκε από τους εργαζόμενους να αξιολογήσουν τη σημασία πολλών οργανωτικών υποχρεώσεων, μέσω ενός ερωτηματολογίου. Τα άτομα που επιλέχτηκε να συμμετέχουν στην έρευνα θα έπρεπε να απασχολούνταν στην εργασία τους τουλάχιστον για 2 χρόνια ώστε να είναι σε θέση να διαχωρίσουν την χρονική στιγμή που τους προτάθηκε το ψυχολογικό συμβόλαιο και να έχουν αξιολογηθεί για την απόδοσή τους. Τα άτομα ερωτήθηκαν αρχικά προφορικά από την γράφουσα και αφού έδωσαν την συγκατάθεσή τους, στην συνέχεια τους αποστάλθηκε ο σχετικός ηλεκτρονικός σύνδεσμος, τον οποίον συμπλήρωσαν και στην συνέχεια τα αποτελέσματα συγκεντρώθηκαν στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείου της γράφουσας, με την βοήθεια της εφαρμογής google drive.

Δεδομένου του γεγονότος ότι δεν υπάρχει συναίνεση σχετικά με το πόσες ξεχωριστές υποχρεώσεις εργοδότη υπάρχουν και ότι και οι δύο από τις πιο εξέχουσες λίστες είναι μάλλον περιορισμένες στο να περιγράψουν πλήρως τι πρέπει να λάβουν οι εργαζόμενοι από την απασχόλησή τους οργάνωση, αναπτύχθηκε ένας νέος κατάλογος ειδών, από την Bellou (2007) τα οποία χρησιμοποιήθηκαν και στην παρούσα εργασία. Έτσι το ερωτηματολόγιο είχε στην ουσία τρεις ερωτήσεις σχετικά με τις διαστάσεις αυτές του ψυχολογικού συμβολαίου. Η πρώτη από αυτές χρησιμοποίησε την κλίμακα

1. Πολύ λιγότερο από όσο μου υποσχέθηκαν
2. λιγότερο από όσο μου υποσχέθηκαν
3. Όσο μου υποσχέθηκαν
4. Περισσότερο από όσο μου υποσχέθηκαν

## 5. Πολύ περισσότερο από όσο μου υποσχέθηκαν

Η δεύτερη αναφερόταν στο άτομο που πρότεινε το ψυχολογικό συμβόλαιο και οι ερωτώμενοι έπρεπε να διαλέξουν ανάμεσα στις εξής επιλογές

- ✓ Υπεύθυνος πρόσληψης
- ✓ Υπεύθυνος τμήματος
- ✓ Προϊστάμενος
- ✓ Διευθυντής
- ✓ Άλλος

Και η τρίτη αναφερόταν στην χρονική συγκυρία που τους προτάθηκε το ψυχολογικό συμβόλαιο και έπρεπε να διαλέξουν από τις εξής επιλογές

- ✓ Πριν την πρόσληψη (η αγγελία)
- ✓ Κατά την πρόσληψη
- ✓ Κατά την αξιολόγηση απόδοσης

Το τέταρτο περιλάμβανε έξι ερωτήσεις δημογραφικών χαρακτηριστικών.

Αξίζει να σημειωθεί ότι σε όλες τις κλίμακες και τις υπό-κλίμακες έλαβε χώρα η ανάλυση αξιοπιστίας του Cronbach και σε όλες τις περιπτώσεις η τιμή του  $\alpha$  ήταν από πολύ ικανοποιητική έως εξαιρετική, όπως φαίνεται και στον πίνακα που ακολουθεί. Το  $\alpha$  του Cronbach,  $\alpha$  (ή συντελεστής  $\alpha$ ), που αναπτύχθηκε από τον Lee Cronbach το 1951, μετρά την αξιοπιστία ή την εσωτερική συνέπεια του ερωτηματολογίου. Η αξιοπιστία στην ουσία είναι ένα άλλο όνομα για τη συνέπεια.

Το  $\alpha$  του Cronbach ελέγχει εάν οι έρευνες της κλίμακας Likert με πολλαπλές ερωτήσεις είναι αξιόπιστες. Αυτές οι ερωτήσεις μετρούν διάφορες λανθάνουσες μεταβλητές ή μη παρατηρήσιμες μεταβλητές που είναι πολύ δύσκολο να μετρηθούν στην πραγματική ζωή. Το  $\alpha$  του Cronbach στην ουσία αναφέρει πόσο στενά συνδεδεμένα είναι ένα σύνολο δοκιμαστικών στοιχείων ως ομάδα. Παίρνει τιμές από το 0 μέχρι το 1, ενώ οι αποδεκτές τιμές είναι αυτές που είναι πάνω από 0,70 με αυτές που είναι πάνω από 0,80 να θεωρούνται καλές και αυτές που είναι πάνω από 0,90 να θεωρούνται εξαιρετικές.

Πίνακας 1. Έλεγχος αξιοπιστίας

Τμήμα ερωτηματολογίου	Επιμέρους ερωτήσεις	Τιμή Cronbach's $\alpha$
<i>Τμήμα Α</i>	41	0.974
<i>Τμήμα Β</i>	41	0.985
<i>Τμήμα Γ</i>	41	0,979

### 3.2. Το δείγμα της έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν εργαζόμενοι στον χώρο εργασίας της γράφουσας, στους οποίους διανεμήθηκε σε ηλεκτρονική μορφή το ερωτηματολόγιο, με στόχο να συγκεντρωθούν όσο το δυνατόν μεγαλύτερος αριθμός ερωτηματολογίων. Τα ερωτηματολόγια διαμοιράστηκαν την περίοδο Φεβρουαρίου- Μαρτίου 2023 και τα δεδομένα επεξεργάστηκαν με την βοήθεια του προγράμματος SPSS v.26.

### 3.3. Στατιστικές μέθοδοι επεξεργασίας δεδομένων

Μετά την συλλογή τους, τα δεδομένα, μετά την κατάλληλη κωδικοποίηση τους εισήχθησαν στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS v.26. Προκειμένου να παρουσιαστούν με κατάλληλο τρόπο τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής, χρησιμοποιήθηκαν πίνακες και διαγράμματα, τα οποία περιείχαν απόλυτες και σχετικές συχνότητες, αλλά και άλλα μέσα περιγραφικής στατιστικής, όπως η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση. Επιπλέον, έγινε χρήση της απλής ανάλυσης παλινδρόμησης, ενώ χρησιμοποιήθηκε και ο συντελεστής συσχέτισης Pearson. Επιπλέον χρησιμοποιήθηκε η Ανάλυση Διακύμανσης και το  $t$ -τεστ για ανεξάρτητα δείγματα, ενώ στην πρώτη περίπτωση έλαβε χώρα και ο Post hoc έλεγχος LSD. Το επίπεδο σημαντικότητας ορίστηκε το  $\alpha=0,05$ .

## 4. Τα αποτελέσματα της έρευνας

### 4.1 Η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου.

Στο πρώτο τμήμα του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με τις 41 διαστάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου. Σημειώνεται ότι χρησιμοποιήθηκε 5βάθμια κλίμακα Likert, "όπως παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο και μέσες τιμές που προσεγγίζουν το 3 δηλώνουν την ισχύ του ψυχολογικού συμβολαίου ενώ μέσες τιμές που προσεγγίζουν το 5 δηλώνουν ότι το ψυχολογικό συμβολαίο εφαρμόζεται με ακόμη πιο έντονο τρόπο από αυτόν που είχε αρχικά υποσχεθεί. Με αυτήν την έννοια, ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει σε φθίνουσα σειρά τις μέσες τιμές των διαστάσεων του ψυχολογικού συμβολαίου. Έτσι τα παρακάτω είναι δυνατόν να εξαχθούν από την μελέτη των στοιχείων του πίνακα αυτού.

Αρχικά θα πρέπει να επισημανθεί ότι από τις 41 διαστάσεις, οι 22 φαίνεται ότι ικανοποιούνται σε βαθμό μεγαλύτερο σε σχέση με αυτόν που είχε αρχικά υποσχεθεί καθώς οι μέσες τιμές τους λαμβάνουν τιμές μεγαλύτερες από το 3,10. Επιπλέον, 14 διαστάσεις λαμβάνουν τιμές από 2,90 μέχρι 3,10 γεγονός που σημαίνει ότι και αυτές σε έναν μεγάλο βαθμό ικανοποιούνται, τουλάχιστον στον βαθμό που είχε αρχικά υποσχεθεί, ενώ 14 είναι οι διαστάσεις που ικανοποιούνται λιγότερο σε σχέση με την αρχική υπόσχεση.

Αναλυτικότερα, οι διαστάσεις που ικανοποιούνται με τον πιο έντονο βαθμό είναι αυτή που αναφέρεται στην Έγκαιρη καταβολή των μισθών (μ.τ. 4,13, τ.α. 1,146), στην Ασφάλεια εργασίας (μ.τ. 3,88, τ.α. 1,089), στην Ευκαιρία για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη (μ.τ. 3,84, τ.α. 1,388), στον Σεβασμό από τον προϊστάμενο (μ.τ. 3,81, τ.α. 1,163) και στον Σεβασμό από τους συναδέλφους (μ.τ. 3,80, τ.α. 1,115). Από την άλλη πλευρά, οι διαστάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου που ικανοποιούνται στον μικρότερο βαθμό είναι η Εποπτική κατανόηση για προσωπικά προβλήματα (μ.τ. 2,87, τ.α. 1,082), η Επιπλέον σύνταξη (μ.τ. 2,71, τ.α. 1,3), οι Επιβραβεύσεις με βάση την απόδοση (μ.τ. 2,67, τ.α. 1,231), η Εργασία χωρίς άγχος (μ.τ. 2,59, τ.α. 1,211) και η Ισορροπία στην προσωπική ζωή (μ.τ. 2,14, τ.α. 1,15).

Πίνακας 2. Η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου

Διαστάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου	N	Mean	Std. Deviation
Έγκαιρη καταβολή των μισθών	86	4,13	1,146
Ασφάλεια εργασίας	86	3,88	1,089
Ευκαιρία για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη	86	3,84	1,388
Σεβασμός από τον προϊστάμενο	86	3,81	1,163
Σεβασμός από τους συναδέλφους	86	3,80	1,115
Ασφαλές εργασιακό περιβάλλον	86	3,76	1,084
Εκπαίδευση	86	3,66	1,047
Ανοικτή και ειλικρινής επικοινωνία με τους συναδέλφους	86	3,64	1,137
Ευκαιρία έκφρασης παραπόνων και ανησυχιών	86	3,63	1,302
Υποστήριξη συναδέλφων κατά τη διάρκεια εργασιακών προβλημάτων	86	3,55	1,102
Ενδιαφέρουσα δουλειά	86	3,52	1,234
Ανατροφοδότηση απόδοσης	86	3,50	1,145
Υποστήριξη επόπτη κατά τη διάρκεια προσωπικών προβλημάτων	86	3,50	1,125
Υγιές εργασιακό περιβάλλον	86	3,49	1,145
Ανοικτή και ειλικρινής επικοινωνία με τον προϊστάμενο	86	3,48	1,326
Αυτονομία στον τρόπο εργασίας	86	3,34	1,271
Ύπαρξη πόρων για να γίνει η δουλειά	86	3,31	1,191
Αναγνώριση προσπάθειας από τον προϊστάμενο	86	3,29	1,254
Δίκαιη εποπτεία	86	3,22	1,221
Ευκαιρίες προόδου	86	3,21	1,228
Εμπλοκή σε αποφάσεις που επηρεάζουν το άτομο	86	3,17	1,031
Συνεχής ενημέρωση για εταιρικά θέματα	86	3,17	1,276
Ευχαριστίες για την ιδιαίτερη προσφορά	86	3,10	1,256
Υποστήριξη επόπτη κατά τη διάρκεια εργασιακών προβλημάτων	86	3,10	1,218

Παροχή άδειας την ώρα που ταιριάζει στο άτομο	86	3,10	1,246
Ίσες ευκαιρίες για όλους	86	3,08	1,321
Επιπλέον οφέλη υγειονομικής περίθαλψης	86	3,08	1,239
Υποστήριξη συναδέλφων σε προσωπικά προβλήματα	86	3,08	1,285
Ευέλικτο πρόγραμμα εργασίας	86	3,03	1,278
Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων που αφορούν την εταιρεία	86	3,02	1,255
Ομαδική δουλειά	86	3,01	1,260
Σαφείς κανόνες και διαδικασίες	86	3,00	1,138
Συνεχής εκπαίδευση	86	2,95	1,438
Ισορροπία ζωής	86	2,92	1,210
Επιβραβεύσεις για αυξημένη απόδοση	86	2,91	1,289
Σαφής περιγραφή εργασίας	86	2,90	1,274
Εποπτική κατανόηση για προσωπικά προβλήματα	86	2,87	1,082
Επιπλέον σύνταξη	86	2,71	1,300
Επιβραβεύσεις με βάση την απόδοση	86	2,67	1,231
Εργασία χωρίς άγχος	86	2,59	1,211
Ισορροπία στην προσωπική ζωή	86	2,14	1,150

## 4.2 Η υπόσχεση του ψυχολογικού συμβολαίου.

Στο δεύτερο τμήμα του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με τις 41 διαστάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου και τον υπεύθυνο της εταιρίας που προέβη στις υποσχέσεις αυτές. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται ως ποσοστό του συνόλου των απαντήσεων που έλαβαν οι πέντε επιλογές που δόθηκαν στους ερωτώμενους.

Αρχικά θα πρέπει να σημειωθεί ότι με βάση τα στοιχεία της τελευταίας σειράς του παρακάτω πίνακα, προκύπτει ότι συνηθέστερο είναι να υπόσχεται το ψυχολογικό συμβόλαιο στους εργαζόμενους ο Προϊστάμενος (ποσοστό 28,8% στο σύνολο των διαστάσεων του ψυχολογικού συμβολαίου), ενώ ακολουθεί η επιλογή «Άλλος» με πολύ μικρή διαφορά (ποσοστό 28,5% στο σύνολο των διαστάσεων του ψυχολογικού συμβολαίου). Η επόμενη συνηθέστερη επιλογή είναι αυτή που αναφέρεται στον

Διευθυντή (ποσοστό 18,6% στο σύνολο των διαστάσεων του ψυχολογικού συμβολαίου) και ακολουθούν ο Υπεύθυνος Προσλήψεων και ο Υπεύθυνος Τμήματος (αντίστοιχα ποσοστά 13,8% και 10,3%).

Ωστόσο έχει ενδιαφέρον να αναφερθούν οι διαστάσεις στις οποίες καθένας από τους παραπάνω υπεύθυνους σημειώνουν το υψηλότερο ποσοστό τους. Έτσι, ο Υπεύθυνος Πωλήσεων υπόσχεται πιο συχνά τις διαστάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου που αναφέρονται στην Επιπλέον σύνταξη (23,3%), στα Επιπλέον οφέλη υγειονομικής περίθαλψης (23,3%), στο Ευέλικτο πρόγραμμα εργασίας (23,3%) και την Παροχή άδειας την ώρα που ταιριάζει στο άτομο (23,3%).

Ο Υπεύθυνος Τμήματος υπόσχεται πιο συχνά τις διαστάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου που αναφέρονται στην Εκπαίδευση (15,1%), στα Επιπλέον οφέλη υγειονομικής περίθαλψης (14%), στην Υποστήριξη συναδέλφων κατά τη διάρκεια εργασιακών προβλημάτων (14%), στην Εποπτική κατανόηση για προσωπικά προβλήματα (14%) και την Υποστήριξη επόπτη κατά τη διάρκεια εργασιακών προβλημάτων (14%).

Ο Προϊστάμενος υπόσχεται πιο συχνά τις διαστάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου που αναφέρονται στην Υποστήριξη του επόπτη κατά τη διάρκεια προσωπικών προβλημάτων (40,7%), στις Ευχαριστίες για την ιδιαίτερη προσφορά (40,7%), στην Επιπλέον σύνταξη (37,2%) και την Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων που αφορούν την εταιρεία (36%).

Τέλος, ο Διευθυντής υπόσχεται πιο συχνά τις διαστάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου που αναφέρονται στο Ασφαλές εργασιακό περιβάλλον (26,7%), στην Ομαδική δουλειά (25,6%), στην Ανοικτή και ειλικρινή επικοινωνία με τον προϊστάμενο (25,6%), στην Ασφάλεια εργασίας (24,4%) και την Ανοικτή και ειλικρινής επικοινωνία με τους συναδέλφους (23,3%)

Πίνακας 3. Η υπόσχεση του ψυχολογικού συμβολαίου

Διαστάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου	Υπ. Προσλ.	Υπ. τμήμ.	Προιστ.	Διευθ.	Άλλο
Έγκαιρη καταβολή των μισθών	10,5	8,1	17,4	15,1	48,8



Υγιές εργασιακό περιβάλλον	16,3	5,8	22,1	23,3	32,6
Ασφαλές εργασιακό περιβάλλον	11,6	5,8	20,9	26,7	34,9
Σεβασμός από τον προϊστάμενο	8,1	9,3	25,6	23,3	33,7
Ασφάλεια εργασίας	15,1	8,1	22,1	24,4	30,2
Σεβασμός από τους συναδέλφους	9,3	8,1	29,1	18,6	34,9
Εργασία χωρίς άγχος	18,6	12,8	26,7	15,1	26,7
Αναγνώριση προσπάθειας από τον προϊστάμενο	12,8	8,1	27,9	22,1	29,1
Εμπλοκή σε αποφάσεις που επηρεάζουν το άτομο	11,6	9,3	30,2	20,9	27,9
Ύπαρξη πόρων για να γίνει η δουλειά	12,8	10,5	30,2	15,1	31,4
Επιβραβεύσεις για αυξημένη απόδοση	16,3	8,1	32,6	17,4	25,6
Ανοικτή και ειλικρινής επικοινωνία με τον προϊστάμενο	15,1	11,6	18,6	25,6	29,1
Ίσες ευκαιρίες για όλους	14	12,8	26,7	15,1	31,4
Ενδιαφέρουσα δουλειά	14	5,8	27,9	16,3	36
Ευχαριστίες για την ιδιαίτερη προσφορά	11,6	7	40,7	12,8	27,9
Υποστήριξη επόπτη κατά τη διάρκεια εργασιακών προβλημάτων	11,6	14	31,4	15,1	27,9
Δίκαιη εποπτεία	11,6	12,8	26,7	20,9	27,9
Ισορροπία ζωής	14	9,3	27,9	20,9	27,9
Σαφείς κανόνες και διαδικασίες	11,6	12,8	30,2	17,4	27,9
Επιπλέον οφέλη υγειονομικής περίθαλψης	22,1	14	29,1	11,6	23,3
Ευκαιρίες προόδου	12,8	11,6	30,2	19,8	25,6
Σαφής περιγραφή εργασίας	14	11,6	23,3	22,1	29,1
Εκπαίδευση	14	15,1	32,6	14	24,4

Υποστήριξη συναδέλφων κατά τη διάρκεια εργασιακών προβλημάτων	15,1	14	24,4	20,9	25,6
Ανοικτή και ειλικρινής επικοινωνία με τους συναδέλφους	16,3	7	26,7	23,3	26,7
Αυτονομία στον τρόπο εργασίας	9,3	9,3	30,2	19,8	31,4
Ευκαιρία έκφρασης παραπόνων και ανησυχιών	12,8	9,3	27,9	22,1	27,9
Παροχή άδειας την ώρα που ταιριάζει στο άτομο	20,9	9,3	23,3	15,1	31,4
Ισορροπία στην προσωπική ζωή	14	11,6	32,6	18,6	23,3
Επιλέον σύνταξη	23,3	10,5	37,2	9,3	19,8
Επιβραβεύσεις με βάση την απόδοση	12,8	11,6	30,2	16,3	29,1
Συνεχής εκπαίδευση	15,1	11,6	31,4	16,3	25,6
Ευέλικτο πρόγραμμα εργασίας	22,1	7	30,2	17,4	23,3
Συνεχής ενημέρωση για εταιρικά θέματα	9,3	14	32,6	19,8	24,4
Εποπτική κατανόηση για προσωπικά προβλήματα	12,8	14	29,1	19,8	24,4
Ανατροφοδότηση απόδοσης	9,3	11,6	33,7	19,8	25,6
Υποστήριξη συναδέλφων σε προσωπικά προβλήματα	17,4	7	30,2	17,4	27,9
Υποστήριξη επόπτη κατά τη διάρκεια προσωπικών προβλημάτων	14	7	40,7	15,1	23,3
Ομαδική δουλειά	11,6	10,5	23,3	25,6	29,1
Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων που αφορούν την εταιρεία	9,3	11,6	36	14	29,1
Ευκαιρία για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη	12,8	11,6	31,4	19,8	24,4

Μέση τιμή	13,8	10,3	28,8	18,6	28,5
-----------	------	------	------	------	------

### 4.3 Η χρονική συγκυρία της υπόσχεσης του ψυχολογικού συμβολαίου.

Στο τρίτο τμήμα του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με τις 41 διαστάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου και την χρονική συγκυρία που οι σχετικές υποσχέσεις έλαβαν χώρα. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται ως ποσοστό του συνόλου των απαντήσεων που έλαβαν οι πέντε επιλογές που δόθηκαν στους ερωτώμενους.

Αρχικά θα πρέπει να σημειωθεί ότι με βάση τα στοιχεία της τελευταίας σειράς του παρακάτω πίνακα, προκύπτει ότι συνηθέστερο είναι το ψυχολογικό συμβόλαιο να προσφέρεται στους εργαζόμενους κατά την αξιολόγηση της απόδοσης (ποσοστό 43,9% στο σύνολο των διαστάσεων του ψυχολογικού συμβολαίου), ενώ ακολουθεί η ανακοίνωσή του κατά την διαδικασία της πρόσληψης (ποσοστό 30,2% στο σύνολο των διαστάσεων του ψυχολογικού συμβολαίου) και τέλος αυτό συμβαίνει πριν την πρόσληψη στο 25,9% των περιπτώσεων.

Ωστόσο έχει ενδιαφέρον να αναφερθούν οι διαστάσεις στις οποίες κάθε μια από τις τρεις αυτές χρονικές συγκυρίες σημειώνουν το υψηλότερο ποσοστό τους. Έτσι, πριν την πρόσληψη οι συχνότερες διαστάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου που γίνονται γνωστές στους εργαζόμενους είναι τα Επιπλέον οφέλη υγειονομικής περίθαλψης (36%), η Έγκαιρη καταβολή των μισθών (34,9%), το Ασφαλές εργασιακό περιβάλλον (33,7%) και οι Ευκαιρίες προόδου (33,7%). Κατά την διάρκεια της πρόσληψης οι συχνότερες διαστάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου που γίνονται γνωστές στους εργαζόμενους είναι οι Σαφείς κανόνες και διαδικασίες (40,7%), η Υποστήριξη των συναδέλφων σε προσωπικά προβλήματα (40,7%), η Υποστήριξη του επόπτη κατά τη διάρκεια προσωπικών προβλημάτων (40,7%) και η Ανοικτή και ειλικρινής επικοινωνία με τους συναδέλφους (38,4%). Τέλος, κατά την αξιολόγηση της απόδοσης οι συχνότερες διαστάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου που γίνονται γνωστές στους εργαζόμενους είναι η Εμπλοκή σε αποφάσεις που επηρεάζουν το άτομο (57%), η Συνεχής ενημέρωση για εταιρικά θέματα (54,7%), η Ύπαρξη πόρων για να γίνει η δουλειά (54,7%) και ο Σεβασμός από τους συναδέλφους (52,3%).

Πίνακας 4. Η υπόσχεση του ψυχολογικού συμβολαίου

Διαστάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου	Πριν την πρόσληψη (η αγγελία)	Κατά την πρόσληψη	Κατά την αξιολόγηση απόδοσης
Έγκαιρη καταβολή των μισθών	34,9	18,6	46,5
Υγιές εργασιακό περιβάλλον	31,4	27,9	40,7
Ασφαλές εργασιακό περιβάλλον	33,7	23,3	43
Σεβασμός από τον προϊστάμενο	26,7	29,1	44,2
Ασφάλεια εργασίας	30,2	19,8	50
Σεβασμός από τους συναδέλφους	25,6	22,1	52,3
Εργασία χωρίς άγχος	31,4	23,3	45,3
Αναγνώριση προσπάθειας από τον προϊστάμενο	25,6	31,4	43
Εμπλοκή σε αποφάσεις που επηρεάζουν το άτομο	17,4	25,6	57
Ύπαρξη πόρων για να γίνει η δουλειά	20,9	24,4	54,7
Επιβραβεύσεις για αυξημένη απόδοση	30,2	29,1	40,7
Ανοικτή και ειλικρινής επικοινωνία με τον προϊστάμενο	25,6	31,4	43
Ίσες ευκαιρίες για όλους	29,1	23,3	47,7
Ενδιαφέρουσα δουλειά	31,4	29,1	39,5
Ευχαριστίες για την ιδιαίτερη προσφορά	22,1	29,1	48,8
Υποστήριξη επόπτη κατά τη διάρκεια εργασιακών προβλημάτων	23,3	31,4	45,3
Δίκαιη εποπτεία	27,9	26,7	45,3
Ισορροπία ζωής	29,1	29,1	41,9

Σαφείς κανόνες και διαδικασίες	26,7	40,7	32,6
Επιπλέον οφέλη υγειονομικής περιθαλψης	36	23,3	40,7
Ευκαιρίες προόδου	33,7	36	30,2
Σαφής περιγραφή εργασίας	31,4	30,2	38,4
Εκπαίδευση	27,9	29,1	43
Υποστήριξη συναδέλφων κατά τη διάρκεια εργασιακών προβλημάτων	22,1	32,6	45,3
Ανοικτή και ειλικρινής επικοινωνία με τους συναδέλφους	24,4	38,4	37,2
Αυτονομία στον τρόπο εργασίας	26,7	33,7	39,5
Ευκαιρία έκφρασης παραπόνων και ανησυχιών	18,6	33,7	47,7
Παροχή άδειας την ώρα που ταιριάζει στο άτομο	20,9	36	43
Ισορροπία στην προσωπική ζωή	23,3	34,9	41,9
Επιπλέον σύνταξη	32,6	19,8	47,7
Επιβραβεύσεις με βάση την απόδοση	25,6	36	38,4
Συνεχής εκπαίδευση	26,7	26,7	46,5
Ευέλικτο πρόγραμμα εργασίας	27,9	37,2	34,9
Συνεχής ενημέρωση για εταιρικά θέματα	16,3	29,1	54,7
Εποπτική κατανόηση για προσωπικά προβλήματα	18,6	34,9	46,5
Ανατροφοδότηση απόδοσης	18,6	38,4	43
Υποστήριξη συναδέλφων σε προσωπικά προβλήματα	17,4	40,7	41,9
Υποστήριξη επόπτη κατά τη διάρκεια προσωπικών προβλημάτων	16,3	40,7	43

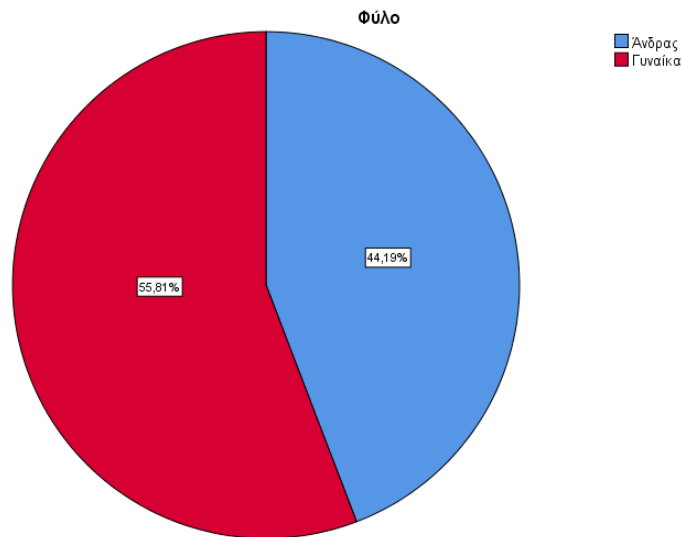
Ομαδική δουλειά	26,7	32,6	40,7
Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων που αφορούν την εταιρεία	19,8	30,2	50
Ευκαιρία για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη	30,2	30,2	39,5
Μέση τιμή	25,9	30,2	43,9

#### 4.4 Τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος

Το τέταρτο και τελευταίο τμήμα του ερωτηματολογίου διερευνούσε τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος και αποτελούνταν από έξι ερωτήσεις. Η πρώτη από αυτές διερευνούσε το φύλο των συμμετεχόντων στην έρευνα. Μετά την ανάλυση των απαντήσεων προέκυψε συμμετοχή αντρών στο δείγμα της τάξης του 44,2% και συμμετοχή γυναικών της τάξης του 55,8% όπως παρουσιάζεται στον πίνακα και το κυκλικό διάγραμμα που ακολουθούν.

Πίνακας 5. Φύλο

Φύλο	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Αντρας	36	57,1
Γυναίκα	27	42,9
Σύνολο	86	100,0

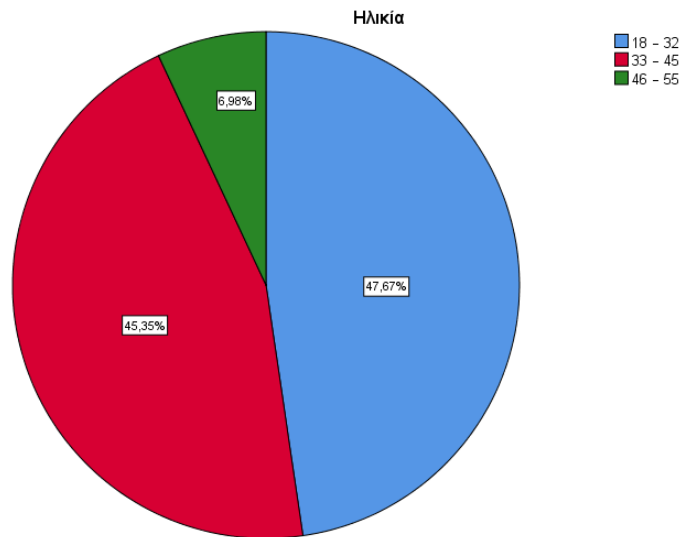


Διάγραμμα 1. Φύλο

Η δεύτερη από αυτές διερευνούσε την ηλικία των συμμετεχόντων στην έρευνα. Μετά την ανάλυση των απαντήσεων προέκυψε συμμετοχή ατόμων μέχρι 32 ετών στο δείγμα της τάξης του 47,7%, συμμετοχή ατόμων ηλικίας 33-45 ετών στο δείγμα της τάξης του 45,3%, και συμμετοχή ατόμων ηλικίας μεγαλύτερης των 45 ετών της τάξης του 7% όπως παρουσιάζεται στον πίνακα και το κυκλικό διάγραμμα που ακολουθούν.

Πίνακας 6. Ηλικία

Ηλικία	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
18 – 32	41	47,7
33 – 45	39	45,3
46 – 55	6	7,0
55+	0	0
Σύνολο	86	100,0



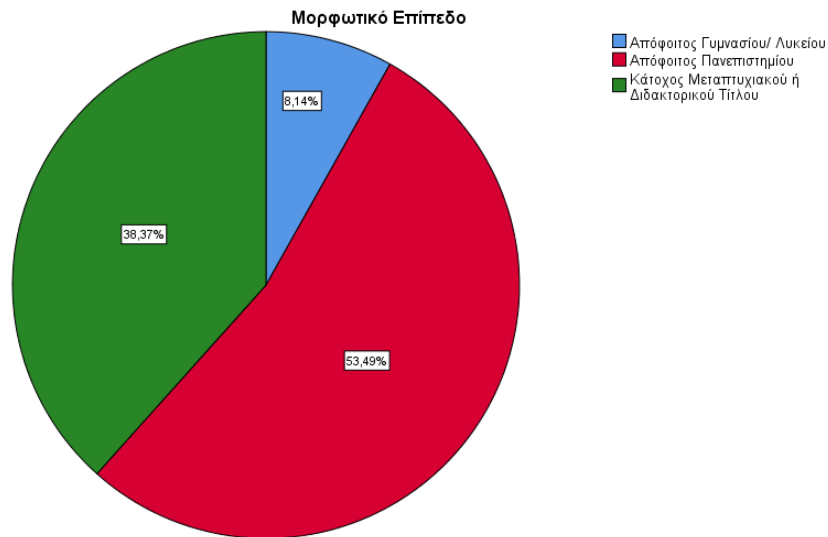
Διάγραμμα 2. Ηλικία

Η τρίτη από αυτές διερευνούσε το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων στην έρευνα. Μετά την ανάλυση των απαντήσεων προέκυψε συμμετοχή αποφοίτων γυμνασίου και λυκείου στο δείγμα της τάξης του 8,1%, συμμετοχή πτυχιούχων στο δείγμα της τάξης του 53,5%, και συμμετοχή ατόμων με μεταπτυχιακές σπουδές της τάξης του 38,4% όπως παρουσιάζεται στον πίνακα και το κυκλικό διάγραμμα που ακολουθούν.

Πίνακας 7. Μορφωτικό Επίπεδο

Μορφωτικό Επίπεδο	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Απόφοιτος Γυμνασίου/ Λυκείου	7	8,1
Απόφοιτος Πανεπιστημίου	46	53,5
Κάτοχος Μεταπτυχιακού ή Διδακτορικού Τίτλου	33	38,4
Σύνολο	86	100,0



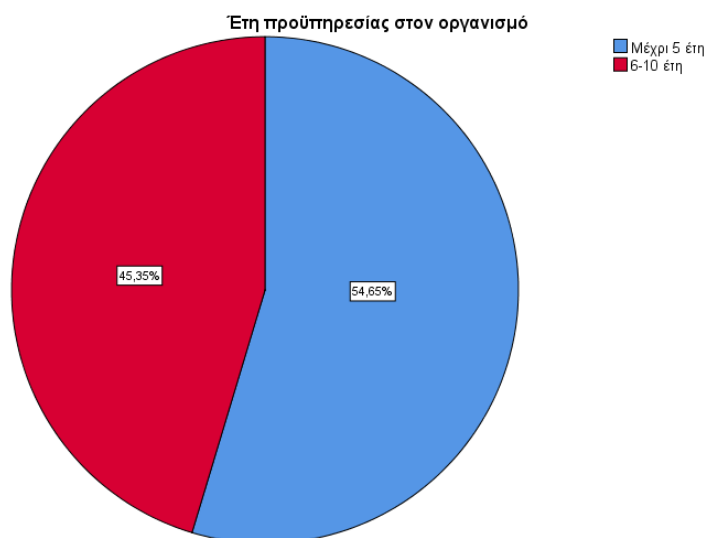


Διάγραμμα 3. Μορφωτικό Επίπεδο

Η τέταρτη από αυτές διερευνούσε τα χρόνια προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων στην έρευνα, στον οργανισμό. Μετά την ανάλυση των απαντήσεων προέκυψε συμμετοχή ατόμων στο δείγμα με προϋπηρεσία μικρότερη των 5 ετών, της τάξης του 54,7%, συμμετοχή ατόμων στο δείγμα με προϋπηρεσία μεταξύ 6 και 10 ετών της τάξης του 45,3% ενώ δεν υπήρξε συμμετοχή ατόμων με προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 10 ετών, όπως παρουσιάζεται στον πίνακα και το κυκλικό διάγραμμα που ακολουθούν.

Πίνακας 8. Έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό

προϋπηρεσία	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Μέχρι 5 έτη	47	54,7
6-10 έτη	39	45,3
Πάνω από 10 έτη	0	0
Σύνολο	86	100,0

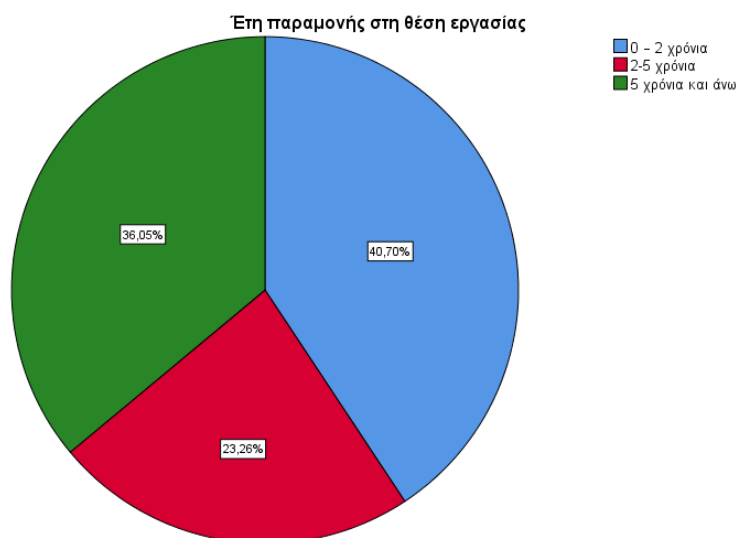


Διάγραμμα 4. Έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό

Η πέμπτη από αυτές διερευνούσε τα χρόνια παραμονής στη θέση εργασίας, των συμμετεχόντων στην έρευνα, στον οργανισμό. Μετά την ανάλυση των απαντήσεων προέκυψε συμμετοχή ατόμων στο δείγμα που βρίσκονται στην σημερινή θέση για διάστημα μικρότερο των 2 ετών, της τάξης του 40,7%, συμμετοχή ατόμων στο δείγμα με παραμονή στη θέση μεταξύ 2 και 5 ετών της τάξης του 23,3% και συμμετοχή ατόμων με παραμονή στη θέση μεγαλύτερη των 5 ετών της τάξης του 36%, όπως παρουσιάζεται στον πίνακα και το κυκλικό διάγραμμα που ακολουθούν.

Πίνακας 9. Έτη παραμονής στη θέση εργασίας

θέση	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
0 – 2 χρόνια	35	40,7
2-5 χρόνια	20	23,3
5 χρόνια και άνω	31	36,0
Σύνολο	86	100,0

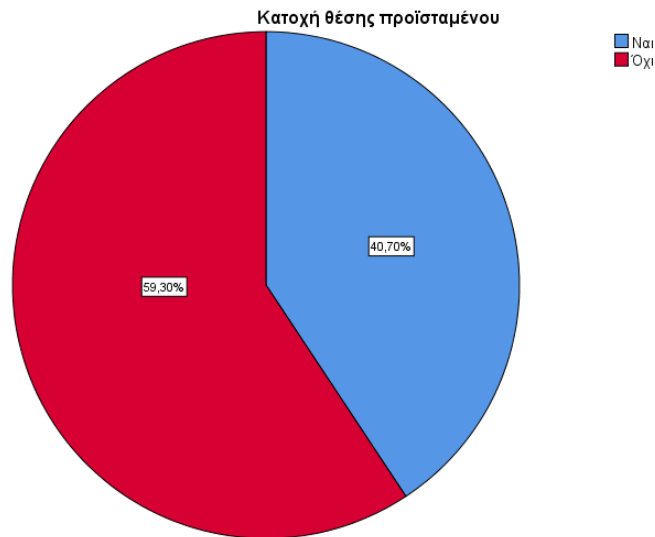


Διάγραμμα 5. Έτη παραμονής στη θέση εργασίας

Η έκτη και τελευταία από αυτές διερευνούσε το αν τα άτομα του δείγματος κατείχαν θέση προϊσταμένου. Μετά την ανάλυση των απαντήσεων προέκυψε συμμετοχή προϊσταμένων στο δείγμα, της τάξης του 40,7%, όπως παρουσιάζεται στον πίνακα και το κυκλικό διάγραμμα που ακολουθούν.

Πίνακας 10. Κατοχή θέσης προϊσταμένου

προϊστάμενος	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Ναι	35	40,7
Όχι	51	59,3
Σύνολο	86	100,0



Διάγραμμα 6. Κατοχή θέσης προϊσταμένου

#### 4.5 Η συσχέτιση της χρονικής συγκυρίας με την διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου.

Στην παράγραφο αυτή παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχέτισης και της ανάλυσης παλινδρόμησης ανάμεσα στα μεγέθη της χρονικής συγκυρίας και της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου. Σημειώνεται ότι για τον λόγο αυτό δημιουργήθηκαν οι μεταβλητές «Διάρρηξη ψυχολογικού συμβολαίου» ως άθροισμα των επιμέρους διαστάσεων του πρώτου τμήματος του ερωτηματολογίου με τιμές όσο πιο κοντά στο 1 να υποδηλώνουν μεγαλύτερη διάρρηξη του συμβολαίου και τιμές πιο κοντά στο 5 μεγαλύτερη εκπλήρωση του και «Χρονική συγκυρία υπόσχεσης» με την ίδια λογική, και με τιμές κοντά στο 3 να δηλώνουν την πιο «μακρυνή» χρονικά υπόσχεση του ψυχολογικού συμβολαίου.

Ο πίνακας συσχέτισης που παρουσιάζεται στην συνέχεια δείχνει ότι υπάρχει μέτριας έντασης θετική σχέση ανάμεσα στην εκπλήρωση και την χρονική συγκυρία, ήτοι όσο αργότερα δίνονται οι υποσχέσεις του ψυχολογικού συμβολαίου, τόσο μικρότερη είναι η διάρρηξή του.

Πίνακας 11. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχέτισης

<b>Correlations</b>			
		xronos1	contract1
xronos1	Pearson Correlation	1	,471**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	86	86
contract1	Pearson Correlation	,471**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	86	86
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Τα παραπάνω ελέγχονται και με την ανάλυση παλινδρόμησης που έλαβε χώρα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της οποίας, η χρονική συγκυρία της υπόσχεσης του ψυχολογικού συμβολαίου ως ανεξάρτητη μεταβλητή είναι σε θέση να ερμηνεύσει το 22,2% της διακύμανσης της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου, ενώ το προβλεπτικό μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό ( $F=23.971$ ,  $p=0.000$ ). Επιπλέον, όπως προκύπτει από τον πίνακα των συντελεστών, η καθυστέρηση κατά 0,471 μονάδες χρόνου της υπόσχεσης οδηγεί σε μείωση της διάρρηξης κατά 1 μονάδα.

Πίνακας 12. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης

<b>Variables Entered/Removed<sup>a</sup></b>					
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method		
1	xronos1 <sup>b</sup>	.	Enter		
a. Dependent Variable: contract1					
b. All requested variables entered.					
<b>Model Summary</b>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	,471 <sup>a</sup>	,222	,213	,75370	
a. Predictors: (Constant), xronos1					
<b>ANOVA<sup>a</sup></b>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

1	Regression	13,617	1	13,617	23,971	,000 <sup>b</sup>
	Residual	47,717	84	,568		
	Total	61,335	85			
a. Dependent Variable: contract1						
b. Predictors: (Constant), xronos1						
<b>Coefficients<sup>a</sup></b>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,664	,334		4,987	,000
	xronos1	,728	,149	,471	4,896	,000
a. Dependent Variable: contract1						

#### 4.6 Η επίδραση των δημογραφικών μεταβλητών

Τέλος, παρουσιάζονται στην παράγραφο αυτή οι στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα άτομα με διαφορετικά δημογραφικά χαρακτηριστικά σε σχέση με τις δυο υπό μελέτη μεταβλητές. Σημειώνεται ότι για τον λόγο αυτό δημιουργήθηκαν εκ νέου οι μεταβλητές contract2 & xronos2 με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι σε θέση να τοποθετηθούν οι παρατηρήσεις σε ιεραρχική σειρά και να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις του τ-τεστ και της ANOVA που χρησιμοποιήθηκαν. Οι πίνακες συχνοτήτων των μεταβλητών αυτών παρουσιάζονται στο παράρτημα της εργασίας.

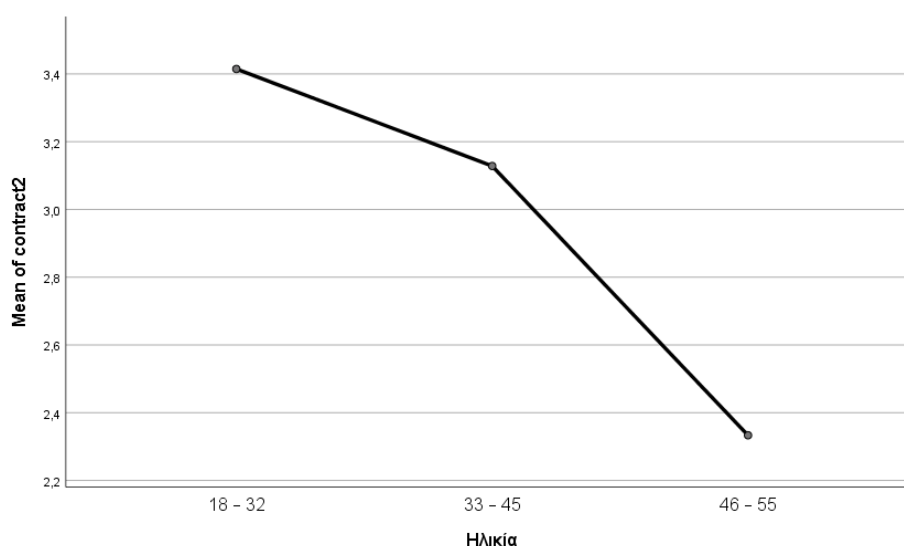
Μετά την ανάλυση των αποτελεσμάτων, τα οποία και αυτά συνολικά, παρουσιάζονται στο Παράρτημα Β της εργασίας, προέκυψαν δυο στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα άτομα διαφορετικής ηλικίας και μορφωτικού επιπέδου σε σχέση με την διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου, όπως φαίνεται στους επόμενους πίνακες

Αναλυτικότερα και με βάση τα αποτελέσματα του post hoc ελέγχου LSD που παρουσιάζονται και αυτά στο Παράρτημα Β της εργασίας, τα άτομα ηλικίας 46-55

βιώνουν εντονότερα την διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου σε σχέση με τα άτομα ηλικίας 18-32 ετών ( $p=0.009<0.05$ ).

Πίνακας 13. Τα αποτελέσματα της ANOVA για την ηλικία

contract2					
	N	Mean	Std. Deviation	F	p-value
18 – 32	41	3,41	,805		
33 – 45	39	3,13	1,056		
46 – 55	6	2,33	,816		
Total	86	3,21	,959	3,817	,026

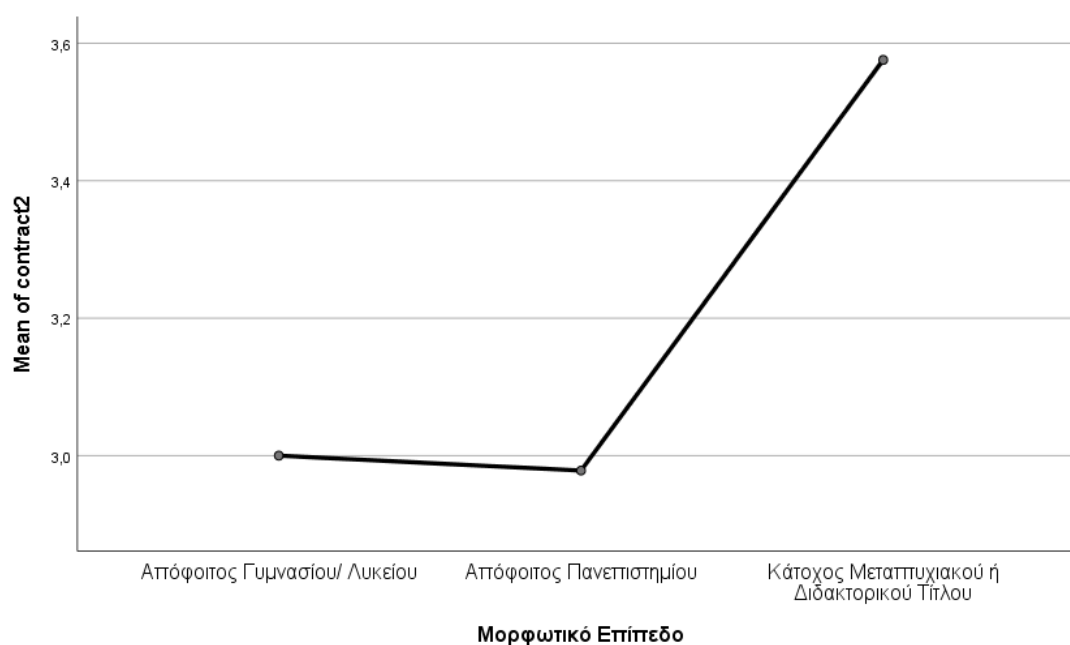


Διάγραμμα 7. Τα αποτελέσματα της ANOVA για την ηλικία

Επιπλέον και με βάση τα αποτελέσματα του post hoc ελέγχου LSD που παρουσιάζονται και αυτά στο Παράρτημα Β της εργασίας, οι Απόφοιτοι Πανεπιστημίου βιώνουν εντονότερα την διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου σε σχέση με τους κατόχους μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου ( $p=0.006<0.05$ ).

Πίνακας 14. Τα αποτελέσματα της ANOVA για το μορφωτικό επίπεδο

contract2					
	N	Mean	Std. Deviation	F	p-value
Απόφοιτος Γυμνασίου/ Λυκείου	7	3,00	1,291		
Απόφοιτος Πανεπιστημίου	46	2,98	,906		
Κάτοχος Μεταπτυχιακού ή Διδακτορικού Τίτλου	33	3,58	,867		
Total	86	3,21	,959	4,202	,018



Διάγραμμα 8. Τα αποτελέσματα της ANOVA για το μορφωτικό επίπεδο



## Συμπεράσματα

### *Θεωρητικές επιπτώσεις*

Τα συμπεράσματα της παρούσας εργασίας δείχνουν την σημασία του περιεχομένου του ψυχολογικού συμβολαίου αλλά και την σημασία της στιγμής που επιλέγουν οι διευθυντές και γενικότερα οι υπεύθυνοι να προτείνουν αυτό το ψυχολογικό συμβόλαιο στους εργαζόμενους. Ένα ολοκληρωμένο ψυχολογικό συμβόλαιο περιλαμβάνει ή θα πρέπει να περιλαμβάνει όλες τις πτυχές της εργασιακής ζωής ώστε οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν ότι συμμετέχουν σε έναν οργανισμό που είναι σε θέση να καλύψει τόσο το παρόν, όσο και το μέλλον τους. Εξάλλου, η σε μεγάλο βαθμό αναπόφευκτη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου κατά την διάρκεια της απασχόλησης κάνει ακόμη πιο σημαντική την ανάγκη για ανανέωση αυτού του συμβολαίου μετά την πάροδο ενός εύλογου χρονικού διαστήματος, ενώ παράλληλα τονίζεται και η σημασία «επιτήρησης» της εφαρμογής των όρων του από τους υπεύθυνους για την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του οργανισμού, ώστε να εξασφαλίζεται η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ικανοποίηση των εργαζόμενων από τον οργανισμό/

Η παρούσα εργασία είχε ως κεντρικό ερευνητικό στόχο την ανάλυση του περιεχομένου του ψυχολογικού συμβολαίου και την ανάδειξη της σημασίας της διάρρηξής του. Ως εκ τούτου και σε σχέση με την επιβεβαίωση ή μη των ερευνητικών υποθέσεων, όπως αυτές διατυπώθηκαν στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας, τα παρακάτω πρακτικά συμπεράσματα είναι δυνατόν να εξαχθούν.

Σχετικά με την πρώτη ερευνητική υπόθεση η οποία αναφέρονταν στην συχνή διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου θα πρέπει να σημειωθεί ότι από τις διαστάσεις του συμβολαίου, ελάχιστες φαίνεται να μην ικανοποιούνται παρά ελάχιστα. Από αυτές, η διάσταση που ικανοποιείται σπανιότερα από όλες είναι η ισορροπία ανάμεσα στην εργασιακή και την προσωπική ζωή των εργαζόμενων. Τα παραπάνω συμπεράσματα έρχονται σε αρμονία με τα ευρήματα των Coyle-Shapiro et al. (2004) και των Millward & Brewerton (2000) που παρουσιάστηκαννωρίτερα και ως εκ τούτου, θεωρούμε ότι η πρώτη ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώνεται εν μέρει.

Η δεύτερη ερευνητική υπόθεση ανέφερε ότι κατά κανόνα, το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου καθορίζεται από τους διευθυντές της εταιρίας. Αυτό φαίνεται να επιβεβαιώνεται σε μεγάλο βαθμό από τα ευρήματα της έρευνας καθώς μόνο ένα μικρό ποσοστό απαντά ότι το συμβόλαιο προτείνεται από άλλον πέραν των ατόμων που είναι υπεύθυνα για την σχέση της εταιρίας με τους υπαλλήλους. Ωστόσο αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις διαστάσεις του συμβολαίου που υπόσχονται οι διευθυντές με αυτές που υπόσχονται οι υπεύθυνοι τμήματος και οι Προϊστάμενοι καθώς όπως είναι εύλογο, όσο πιο σημαντική θέση στην ιεραρχία της επιχείρησης διαθέτει το άτομο που υπόσχεται το συμβόλαιο, τόσο πιο γενικούς όρους προσφέρει. Τα ευρήματα αυτά εξάλλου συμβαδίζουν με τα ευρήματα των Argentero et al. (2016) και του Rousseau (1990) που παρουσιάστηκαννωρίτερα.

Η τρίτη ερευνητική υπόθεση ανέφερε ότι κατά κανόνα, το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου καθορίζεται κατά την διάρκεια της πρόσληψης, όπως αυτή προέκυψε από την ανάλυση των ευρημάτων της εργασίας των De Vos et al. (2003). Ωστόσο τα ευρήματα της παρούσας έρευνας έδειξαν ότι τις περισσότερες φορές η υπόσχεση δίνεται κατά την διάρκεια της αξιολόγησης της απόδοσης και με αυτήν την έννοια, η τρίτη ερευνητική υπόθεση δεν επιβεβαιώνεται από την έρευνα.

Σύμφωνα με την τέταρτη ερευνητική υπόθεση, υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στον χρόνο που θεσπίστηκε το ψυχολογικό συμβόλαιο και την διάρρηξή του. Τα ευρήματα της έρευνας φαίνεται να μην επιβεβαιώνουν την υπόθεση αυτή καθώς, η σχέση ανάμεσα στην εκπλήρωση και την χρονική συγκυρία φάνηκε θετική και ως εκ τούτου, η έρευνα έδωσε τα ανάποδα συμπεράσματα από αυτά των Robinson et al. (1994).

Τέλος, σε σχέση με την επίδραση των δημογραφικών παραγόντων στην διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου, που αποτελούσε την πέμπτη και τελευταία ερευνητική υπόθεση και πάλι, τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν διαφορετικά αποτελέσματα σε σχέση με τις έρευνες που παρουσιάστηκαν προηγουμένως. Αναλυτικότερα, τα νεότερης ηλικίας άτομα σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας θεωρούν ότι βιώνουν σε μικρότερο βαθμό μια διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου σε σχέση με τους μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζόμενους, σε αντίθεση με τα αποτελέσματα της έρευνας των De Vos et al. (2003).

### *Πρακτικές επιπτώσεις*

Ένα στέλεχος HR μπορεί να αξιοποιήσει τα ευρήματα της έρευνας στη δουλειά του μέσω μιας σειράς ενεργειών. Καταρχάς, θα πρέπει να ενημερώσει και να ευαισθητοποιήσει τη διοίκηση της εταιρίας σχετικά με τη σημασία του ψυχολογικού συμβολαίου και τα αποτελέσματα της έρευνας. Αυτό θα βοηθήσει τη διοίκηση να αντιληφθεί τις ανάγκες των εργαζομένων και να καταβάλει προσπάθειες για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας. Επιπρόσθετα, είναι σημαντικό να αναθεωρήσει τις προσδοκίες που έχει η εταιρεία από τους εργαζομένους και να προσαρμόσει τις υποσχέσεις του ψυχολογικού συμβολαίου, ώστε να ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες των εργαζομένων. Ο επαναπροσδιορισμός των προσδοκιών μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη ενός πιο ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου.

Επίσης, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην ισορροπία ανάμεσα στην εργασιακή και την προσωπική ζωή των εργαζομένων, καθώς αυτή η διάσταση αποτελεί εκείνη που ικανοποιείται σπανιότερα. Η εστίαση στην ισορροπία εργασίας-ζωής μπορεί να συμπεριλαμβάνει την υιοθέτηση ευέλικτων ωραρίων, την προώθηση της τηλεργασίας και την καλλιέργεια ενός περιβάλλοντος που υποστηρίζει την αρμονική συνύπαρξη των προσωπικών και επαγγελματικών υποχρεώσεων των εργαζομένων. Τέλος, είναι απαραίτητο να διασφαλίσει ότι οι διαδικασίες πρόσληψης και αξιολόγησης της απόδοσης λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εργαζομένων σχετικά με το ψυχολογικό συμβόλαιο. Κατά την πρόσληψη, θα πρέπει να εξηγούνται σαφώς τα περιεχόμενα του ψυχολογικού συμβολαίου, ενώ κατά την αξιολόγηση της απόδοσης, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι επιδόσεις των εργαζομένων και οι συνθήκες που επηρεάζουν την ικανοποίησή τους.

### *Περιορισμοί*

Η παρούσα έρευνα αν και στήριξε σε μεγάλο βαθμό τις ερευνητικές υποθέσεις τις οποίες διατύπωσε, δεν θα πρέπει να παραγνωρίζεται το γεγονός ότι συγκέντρωσε

το μικρό σχετικά δείγμα της από τον κοινωνικό και εργασιακό περίγυρο της γράφουσας. Ως εκ τούτου, η προσπάθεια γενίκευσης των συμπερασμάτων της παρούσας έρευνας είτε σε όλους τους εργαζόμενους του κλάδου, είτε πολύ περισσότερο, στους εργαζόμενους όλης της οικονομίας θα πρέπει να γίνει με πολύ μεγάλη προσοχή.

### *Προτάσεις*

Τέλος, μια πρόταση για μελλοντική έρευνα θα ήταν αυτή της γενίκευσης της παρούσας έρευνας, ώστε σε πρώτο επίπεδο να περιλάβει πολλές επιχειρήσεις τουλάχιστον από έναν κλάδο, ώστε να προκύψουν γενικά συμπεράσματα για την σημασία της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου και του περιεχομένου του. Επιπλέον, θα μπορούσαν να προστεθούν και άλλες πρακτικές. Εξάλλου, αξία θα είχε η επανάληψη της μελέτης και σε άλλους κλάδους και εξαγωγή συγκριτικών συμπερασμάτων, ώστε να αναλυθεί της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο απασχολούνται οι εργαζόμενοι.

## Βιβλιογραφία

Agarwal, U. A., & Bhargava, S. (2013). Effects of psychological contract breach on organizational outcomes: Moderating role of tenure and educational levels. *Vikalpa*, 38(1), 13-26.

Amoah, V., Annor, F., & Asumeng, M. (2021). Psychological contract breach and teachers' organizational commitment: Mediating roles of job embeddedness and leader-member exchange. *Journal of Educational Administration*, 59(5), 634-649.

Ampofo, E. T. (2021). Do job satisfaction and work engagement mediate the effects of psychological contract breach and abusive supervision on hotel employees' life satisfaction? *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(3), 282-304.

Arasli, H., & Arici, N. C. (2020). The effect of nepotism on tolerance to workplace incivility: Mediating role of psychological contract violation and moderating role of authentic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 597-613.

Argentero, P., Cortese, C. G., & Ferretti, M. S. (2015). The role of psychological contracts in reducing emotional exhaustion and fostering engagement among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 71(11), 2711-2722.

Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G., & Van Der Velde, M. E. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 143-158.

Bankins, S. (2019). A narrative approach to psychological contracts. In C. Cooper, & Y. Griep (Eds.), *Handbook of research on the psychological contract at work* (pp. 377-396). Edward Elgar Publishing.

Bari, M. W., Ghaffar, M., & Ahmad, B. (2020). Knowledge-hiding behaviors and employees' silence: Mediating role of psychological contract breach. *Journal of Knowledge Management*, 24(9), 2171-2194.

- Baruch, Y., & Rousseau, D. M. (2019). Integrating psychological contracts and ecosystems in career studies and management. *Academy of Management Annals*, 13(1), 84-111.
- Bauer, F., Strobi, A., Dao, M. A., Brügger, E. C., & Fisch, C. (2018). Examining links between pre- and post-M&A value creation mechanisms exploitation, exploration and ambidexterity in Central European SMEs. *Long Range Planning*, 51(2), 185-203.
- Bellou, V. (2007). Shaping psychological contracts in the public and private sectors: A human resources management perspective. *International Public Management Journal*, 10(3), 327-349.
- Bellou, V., Chitiris, L., & Thanopoulos, J. (2005). Mergers' and acquisitions' impact on psychological contract breach: The Greek case. *The Journal of Current Research in Global Business*, 7(11), 54-63.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Bordia, P., Restubog, S. L. D., & Tang, R. L. (2008). When employees strike back: Investigating mediating mechanisms between psychological contract breach and workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1104-1117.
- Bunderson, J. S., & Boumgarden, P. (2010). Structure and learning in self-managed teams: Why "bureaucratic" teams can be better learners. *Organization Science*, 21(3), 609-624.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2002). Full-time versus part-time employees: Understanding the links between work status, the psychological contract, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 61(2), 279-301.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903-930.

Coyle-Shapiro, J. A. M., Kessler, I., & Purcell, J. (2004). Exploring organizationally directed citizenship behaviour: Reciprocity or 'It's my job'? *Journal of Management Studies*, 41(1), 85-106.

Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516.

De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 537-559.

Deery, S. J., Iverson, R. D., & Walsh, J. T. (2006). Toward a better understanding of psychological contract breach: A study of customer service employees. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 166-175.

Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A., Henderson, D. J., & Wayne, S. J. (2008). Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1079-1098.

Erkutlu, H., & Chafra, J. (2016). Benevolent leadership and psychological well-being: The moderating effects of psychological safety and psychological contract breach. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(3), 369-386.

Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2018). Self-estrangement's toll on job performance: The pivotal role of social exchange relationships with coworkers. *Journal of Management*, 44(4), 1573–1597.

Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25, 161–178.

Griep, Y., & Bankins, S. (2020). The ebb and flow of psychological contract breach in relation to perceived organizational support: Reciprocal relationships over time. *Economic and Industrial Democracy*, 41(1), 141-153.

- Griep, Y., & Vantilborgh, T. (2018). Reciprocal effects of psychological contract breach on counterproductive and organizational citizenship behaviors: The role of time. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 141-153.
- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 649-664.
- Hansen, M. T. (2002). Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. *Organization Science*, 13(3), 232-248.
- Herriot, P., & Pemberton, C. (1995). *New deals: The revolution in managerial careers*. John Wiley & Sons.
- Ho, V. T., & Levesque, L. L. (2005). With a little help from my friends (and substitutes): Social referents and influence in psychological contract fulfillment. *Organization Science*, 16(3), 275-289.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530-545.
- Inkson, K. (1999). The death of the company career: Implications for management. *University of Auckland Business Review*, 1, 10–21.
- Jackson, N. (2018). *Organizational Justice in Mergers and Acquisitions: Antecedents and Outcomes*. Cham: Springer.
- Jayaweera, A., Bal, M., Chudzikowski, K., & De Jong, S. (2021). Moderating effects of national culture on the psychological contract breach and outcome relationship: A meta-analysis. *Cross Cultural & Strategic Management*, 28(3), 574-599.
- John, B. (2013). The Changing Face of Reward: Psychological Contract Reward. Retrieved from <http://www.blog.haygroup.com>. [1/2/2023].
- Kamau, A., Wasike, S., & Muturi, B. (2021). Employer Promises of a Psychological Contract and Employee Performance: A Case of the Teacher Service Commission. *Journal of Human Resource and Leadership*, 6, 11-31.



Karatepe, O. M., Rezapouraghdam, H., & Hassannia, R. (2021). Does employee engagement mediate the influence of psychological contract breach on pro-environmental behaviors and intent to remain with the organization in the hotel industry? *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(3), 326-353.

Kaya, B., & Karatepe, O. M. (2020). Attitudinal and behavioral outcomes of work-life balance among hotel employees: The mediating role of psychological contract breach. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 199-209.

Koch, P., Schablon, A., Latza, U., & Nienhaus, A. (2014). Musculoskeletal pain and effort-reward imbalance: A systematic review. *BMC Public Health*, 14(1), 37–47.

Kula, M. E. (2017). An Extended Research on Subordinates Leader Member Exchange (LMX) Degree, Psychological Contract Breach and Organizational Identification. *Annals of the "Constantin Brâncuși" University of Târgu Jiu. Letters and Social Sciences Series*, 2, 78-87.

Levinson, H., Price, C., Munden, K., Mandl, H., & Soley, C. (2012). *Men, Management, and Mental Health*. Harvard University Press: Cambridge, MA.

Li, J. J., Wong, I. A., & Kim, W. G. (2016). Effects of psychological contract breach on attitudes and performance: The moderating role of competitive climate. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 1-10.

Liu, C., & Chiu, K. (2020). Modeling turnover intention and job performance: The moderation of perceived benevolent climate. *Review of Managerial Science*, 14, 611-631.

Liu, W., He, C., Jiang, Y., Ji, R., & Zhai, X. (2020). Effect of gig workers' psychological contract fulfillment on their task performance in a sharing economy – A perspective from the mediation of organizational identification and the moderation of length of service. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(7), 2208.

Lu, V. N., Capezio, A., Restubog, S. L. D., Garcia, P. R. J. M., & Wang, L. (2016). In pursuit of service excellence: Investigating the role of psychological contracts and

organizational identification of frontline hotel employees. *Tourism Management*, 56, 8-19.

Ma, B., Liu, S., Lassleben, H., & Ma, G. (2019). The relationships between job insecurity, psychological contract breach and counterproductive workplace behavior. *Personnel Review*, 48, 595-610.

Millward, L. J., & Brewerton, P. M. (2000). Psychological contracts: Employee relations for the twenty-first century? *International Journal of Human Resource Management*, 11(5), 959-980.

Millward, L. J., & Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530-1556.

Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.

Newaz, M., Wang, D., Davis, P., Wang, X., Jefferies, M., & Sheng, Z. (2021). A cross-cultural validation of the psychological contract of safety on construction sites. *Safety Science*, 141, 105360.

Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392-423.

Pate, J., Martin, G., & Staines, H. (2000). Exploring the relationship between psychological contracts and organizational change: A process model and case study evidence. *Strategic Change*, 9(8), 481-493.

Peng, H., Wei, F., & Song, J. (2014). The impact of psychological contract breach on work performance: The mediation role of organizational commitment. *International Journal of Manpower*, 35(8), 1215-1230

Peng, J. C., Jien, J. J., & Lin, J. (2016). Antecedents and consequences of psychological contract breach. *Journal of Managerial Psychology*, 31(8), 1312-1326.

- Pramudita, A., Sokoco, B. M., Wu, W. V., & Usman, I. (2021). The Effect of Psychological Contract on Job Related Outcomes: The Moderating Effect of Stigma Consciousness. *Cogent Business & Management*, 8, Article No. 1947556.
- Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47(3), 350-367.
- Restubog, S. L. D., Hornsey, M. J., Bordia, P., & Esposito, S. R. (2008). Effects of psychological contract breach on organizational citizenship behaviour: Insights from the group value model. *Journal of Management Studies*, 45(8), 1377-1400.
- Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Bordia, P., Bordia, S., & Chapman, G. J. (2011). If you wrong us, shall we not revenge? Moderating roles of self-control and perceived aggressive work culture in predicting responses to psychological contract breach. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 774-789.
- Rigotti, T. (2009). Enough is enough? Threshold models for the relationship between psychological contract breach and job-related attitudes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), 442-463.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525-546.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152.
- Roehling, M. V. (2008). An empirical assessment of alternative conceptualizations of the psychological contract construct: Meaningful differences or “Much to do about nothing”? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 20, 261-290.

- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, (5), 389-400
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 679-695.
- Rousseau, D. M., Hansen, S. D., & Tomprou, M. (2018). A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1081–1098.
- Sachdeva, G. (2022). Impact of Psychological Contract on Employees' Performance: A Review. In I. Management Association (Ed.), *Research Anthology on Human Resource Practices for the Modern Workforce* (pp. 55-72). IGI Global.
- Saleem, S., Rasheed, M. I., Malik, M., & Okumus, F. (2021). Employee-fit and turnover intentions: The role of job engagement and psychological contract violation in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 385-395.
- Samah, S., Lilian, O. E., Jochwn, R., Rajesh, C., & Pisitta, V. (2021). Mindfulness attenuates both emotional and behavioral reactions following psychological contract breach: A two-stage moderated mediation model. *Journal of Applied Psychology*, 107(3), 425-443.
- Schalk, R., & Roe, R. E. (2007). Towards a dynamic model of the psychological contract. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 37(2), 167-182.
- Shen, Y., Schaubroeck, J. M., Zhao, L., & Wu, L. (2019). Work group climate and behavioral responses to psychological contract breach. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-13.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41.

Subramaniam, A., & Li, S. (2019). Influence of psychological contract, organisational justice and organisational commitment among dispatched employees' turnover intention: Evidence from Chinese MNCs. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 7, 294-298.

Sullivan, S. E. (2004). How to attract talented employees. *Employment Relations Today*, 31(2), 55-61.

Tekleab, A. G., Quigley, N. R., & Tesluk, P. E. (2009). A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion, and team effectiveness. *Group & Organization Management*, 34(2), 170-205.

Tekleab, A. G., Takeuchi, R., & Taylor, M. S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal*, 48(1), 146-157.

Tomprou, M., & Nikolaou, I. (2011). A model of psychological contract creation upon organizational entry. *Career Development International*, 16(4), 342-363.

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 organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29(2), 187-206.

Umar, S., & Ringim, K. J. (2015). Psychological Contract and Employee Turnover Intention among Nigerian Employees in Private Organizations. In MIC 2015: Managing Sustainable Growth, Proceedings of the Joint International Conference, Portoroz, Slovenia (pp. 219-229). University of Primorska, Faculty of Management Koper.

van Vegchel, N. V., de Jonge, J., Bosma, H., & Schaufeli, W. (2005). Reviewing the effort-reward imbalance model: Drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social Science & Medicine*, 60(5), 1117-1131.

Waiganjo, E. W., & Ngethe, J. M. (2012). Effects of Human Resource Management Practices on Psychological Contract in Organizations. *International Journal of Business and Social Science*, 3, 117-122.

Wellin, M. (2010). *Management of the psychological contract: Employee engagement for increased performance*. Wolters Kluwer Business.

Wong, W. (2021). The Psychological Contract: Examination of the History, State and Strategic Implications of the Psychological Contract. Retrieved from: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/employees/psychological-factsheet#gref>. [15/1/2023].

Wu, C. M., & Chen, T. J. (2015). Psychological contract fulfillment in the hotel workplace: Empowering leadership, knowledge exchange, and service performance. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 27-38.

Wu, X., Lin, L., & Wang, J. (2021). When does breach not lead to violation? A dual perspective of psychological contract in hotels in times of crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102887.

Yang, C., Chen, Y., Roy, X. Z., & Mattila, A. S. (2020). Unfolding deconstructive effects of negative shocks on psychological contract violation, organizational cynicism, and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102591.

Yannick, G., & Tim, V. (2018). Reciprocal effects of psychological contract breach on counterproductive and organizational citizenship behaviors: The role of time. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 141–153.

Zagenczyk, T. J., Gibney, R., Few, W. T., & Scott, K. L. (2011). Psychological contracts and organizational identification: The mediating effect of perceived organizational support. *Journal of Labor Research*, 32, 254–281.

Zahra Malik, S., & Khalid, N. (2016). Psychological contract breach, work engagement and turnover intention: Evidence from banking industry in Pakistan. *Pakistan Economic and Social Review*, 54(1), 37–54.

Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680.

## **Παράρτημα Α.**

Ερωτηματολόγιο

Α. Δημογραφικά Στοιχεία

1. Φύλο

Άντρας

Γυναίκα

2. Ηλικία

18 – 32

33 – 45

46 – 55

55+

3. Μορφωτικό επίπεδο

Απόφοιτος Γυμνασίου/ Λυκείου

Απόφοιτος Πανεπιστημίου

Κάτοχος Μεταπτυχιακού ή Διδακτορικού Τίτλου

4. Έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό

Μέχρι 5 έτη

6-10 έτη

Πάνω από 10 έτη

5. Έτη παραμονής στη θέση εργασίας

Μέχρι 2 έτη

2-5 έτη

Πάνω από 5 έτη

6. Κατοχή θέσης προϊσταμένου

Ναι

Όχι

B. Σε ποιον βαθμό σάς προσφέρεται καθένα από τα παρακάτω

1. Πολύ λιγότερο από όσο μου υποσχέθηκαν
2. λιγότερο από όσο μου υποσχέθηκαν
3. Όσο μου υποσχέθηκαν
4. Περισσότερο από όσο μου υποσχέθηκαν
5. Πολύ περισσότερο από όσο μου υποσχέθηκαν
  - ✓ Έγκαιρη καταβολή των μισθών
  - ✓ Υγιές εργασιακό περιβάλλον
  - ✓ Ασφαλές εργασιακό περιβάλλον
  - ✓ Σεβασμός από τον προϊστάμενο
  - ✓ Ασφάλεια εργασίας
  - ✓ Σεβασμός από τους συναδέλφους
  - ✓ Εργασία χωρίς άγχος
  - ✓ Αναγνώριση προσπάθειας από τον προϊστάμενο
  - ✓ Εμπλοκή σε αποφάσεις που επηρεάζουν το άτομο
  - ✓ Ύπαρξη πόρων για να γίνει η δουλειά
  - ✓ Επιβραβεύσεις για αυξημένη απόδοση
  - ✓ Ανοικτή και ειλικρινής επικοινωνία με τον προϊστάμενο
  - ✓ Ίσες ευκαιρίες για όλους
  - ✓ Ενδιαφέρουσα δουλειά
  - ✓ Ευχαριστίες για την ιδιαίτερη προσφορά
  - ✓ Υποστήριξη επόπτη κατά τη διάρκεια εργασιακών προβλημάτων
  - ✓ Δίκαιη εποπτεία
  - ✓ Ισορροπία ζωής
  - ✓ Σαφείς κανόνες και διαδικασίες
  - ✓ Επιπλέον οφέλη υγειονομικής περίθαλψης
  - ✓ Ευκαιρίες προόδου
  - ✓ Σαφής περιγραφή εργασίας
  - ✓ Εκπαίδευση
  - ✓ Υποστήριξη συναδέλφων κατά τη διάρκεια εργασιακών προβλημάτων
  - ✓ Ανοικτή και ειλικρινής επικοινωνία με τους συναδέλφους
  - ✓ Αυτονομία στον τρόπο εργασίας
  - ✓ Ευκαιρία έκφρασης παραπόνων και ανησυχιών
  - ✓ Παροχή άδειας την ώρα που ταιριάζει στο άτομο
  - ✓ Ισορροπία στην προσωπική ζωή
  - ✓ Επιπλέον σύνταξη
  - ✓ Επιβραβεύσεις με βάση την απόδοση
  - ✓ Συνεχής εκπαίδευση
  - ✓ Ευέλικτο πρόγραμμα εργασίας
  - ✓ Συνεχής ενημέρωση για εταιρικά θέματα
  - ✓ Εποπτική κατανόηση για προσωπικά προβλήματα
  - ✓ Ανατροφοδότηση απόδοσης
  - ✓ Υποστήριξη συναδέλφων σε προσωπικά προβλήματα
  - ✓ Υποστήριξη επόπτη κατά τη διάρκεια προσωπικών προβλημάτων



- ✓ Ομαδική δουλειά
- ✓ Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων που αφορούν την εταιρεία
- ✓ Ευκαιρία για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη

Γ. Ποιος σάς υποσχέθηκε καθένα από τα παρακάτω;

1. Υπεύθυνος πρόσληψης

2. Υπεύθυνος τμήματος

3. Προϊστάμενος,

4. Διευθυντής

5. Άλλος

- ✓ Έγκαιρη καταβολή των μισθών
- ✓ Υγιές εργασιακό περιβάλλον
- ✓ Ασφαλές εργασιακό περιβάλλον
- ✓ Σεβασμός από τον προϊστάμενο
- ✓ Ασφάλεια εργασίας
- ✓ Σεβασμός από τους συναδέλφους
- ✓ Εργασία χωρίς άγχος
- ✓ Αναγνώριση προσπάθειας από τον προϊστάμενο
- ✓ Εμπλοκή σε αποφάσεις που επηρεάζουν το άτομο
- ✓ Ύπαρξη πόρων για να γίνει η δουλειά
- ✓ Επιβραβεύσεις για αυξημένη απόδοση
- ✓ Ανοικτή και ειλικρινής επικοινωνία με τον προϊστάμενο
- ✓ Ίσες ευκαιρίες για όλους
- ✓ Ενδιαφέρουσα δουλειά
- ✓ Ευχαριστίες για την ιδιαίτερη προσφορά
- ✓ Υποστήριξη επόπτη κατά τη διάρκεια εργασιακών προβλημάτων
- ✓ Δίκαιη εποπτεία
- ✓ Ισορροπία ζωής
- ✓ Σαφείς κανόνες και διαδικασίες
- ✓ Επιπλέον οφέλη υγειονομικής περίθαλψης
- ✓ Ευκαιρίες προόδου
- ✓ Σαφής περιγραφή εργασίας
- ✓ Εκπαίδευση
- ✓ Υποστήριξη συναδέλφων κατά τη διάρκεια εργασιακών προβλημάτων
- ✓ Ανοικτή και ειλικρινής επικοινωνία με τους συναδέλφους
- ✓ Αυτονομία στον τρόπο εργασίας
- ✓ Ευκαιρία έκφρασης παραπόνων και ανησυχιών
- ✓ Παροχή άδειας την ώρα που ταιριάζει στο άτομο
- ✓ Ισορροπία στην προσωπική ζωή
- ✓ Επιπλέον σύνταξη
- ✓ Επιβραβεύσεις με βάση την απόδοση
- ✓ Συνεχής εκπαίδευση

- ✓ Ευέλικτο πρόγραμμα εργασίας
- ✓ Συνεχής ενημέρωση για εταιρικά θέματα
- ✓ Εποπτική κατανόηση για προσωπικά προβλήματα
- ✓ Ανατροφοδότηση απόδοσης
- ✓ Υποστήριξη συναδέλφων σε προσωπικά προβλήματα
- ✓ Υποστήριξη επόπτη κατά τη διάρκεια προσωπικών προβλημάτων
- ✓ Ομαδική δουλειά
- ✓ Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων που αφορούν την εταιρεία
- ✓ Ευκαιρία για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη

Δ. Σε ποια φάση σάς υποσχέθηκαν καθένα από τα παρακάτω

1. Πριν την πρόσληψη (η αγγελία)

2. Κατά την πρόσληψη

3. Κατά την αξιολόγηση απόδοσης

- ✓ Έγκαιρη καταβολή των μισθών
- ✓ Υγιές εργασιακό περιβάλλον
- ✓ Ασφαλές εργασιακό περιβάλλον
- ✓ Σεβασμός από τον προϊστάμενο
- ✓ Ασφάλεια εργασίας
- ✓ Σεβασμός από τους συναδέλφους
- ✓ Εργασία χωρίς άγχος
- ✓ Αναγνώριση προσπάθειας από τον προϊστάμενο
- ✓ Εμπλοκή σε αποφάσεις που επηρεάζουν το άτομο
- ✓ Ύπαρξη πόρων για να γίνει η δουλειά
- ✓ Επιβραβεύσεις για αυξημένη απόδοση
- ✓ Ανοικτή και ειλικρινής επικοινωνία με τον προϊστάμενο
- ✓ Ίσες ευκαιρίες για όλους
- ✓ Ενδιαφέρουσα δουλειά
- ✓ Ευχαριστίες για την ιδιαίτερη προσφορά
- ✓ Υποστήριξη επόπτη κατά τη διάρκεια εργασιακών προβλημάτων
- ✓ Δίκαιη εποπτεία
- ✓ Ισορροπία ζωής
- ✓ Σαφείς κανόνες και διαδικασίες
- ✓ Επιπλέον οφέλη υγειονομικής περίθαλψης
- ✓ Ευκαιρίες προόδου
- ✓ Σαφής περιγραφή εργασίας
- ✓ Εκπαίδευση
- ✓ Υποστήριξη συναδέλφων κατά τη διάρκεια εργασιακών προβλημάτων
- ✓ Ανοικτή και ειλικρινής επικοινωνία με τους συναδέλφους
- ✓ Αυτονομία στον τρόπο εργασίας
- ✓ Ευκαιρία έκφρασης παραπόνων και ανησυχιών
- ✓ Παροχή άδειας την ώρα που ταιριάζει στο άτομο
- ✓ Ισορροπία στην προσωπική ζωή
- ✓ Επιπλέον σύνταξη
- ✓ Επιβραβεύσεις με βάση την απόδοση
- ✓ Συνεχής εκπαίδευση
- ✓ Ευέλικτο πρόγραμμα εργασίας
- ✓ Συνεχής ενημέρωση για εταιρικά θέματα
- ✓ Εποπτική κατανόηση για προσωπικά προβλήματα
- ✓ Ανατροφοδότηση απόδοσης
- ✓ Υποστήριξη συναδέλφων σε προσωπικά προβλήματα

- ✓ Υποστήριξη επόπτη κατά τη διάρκεια προσωπικών προβλημάτων
- ✓ Ομαδική δουλειά
- ✓ Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων που αφορούν την εταιρεία
- ✓ Ευκαιρία για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη

## Παράρτημα Β

### Group Statistics

	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
contract2	Ανδρας	38	3,18	1,111	,180
	Γυναίκα	48	3,23	,831	,120
xronos2	Ανδρας	38	2,21	,664	,108
	Γυναίκα	48	2,06	,633	,091

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
contract2	Equal variances assumed	2,257	,137	-,215	84	,831	-,045	,209
	Equal variances not assumed			-,208	66,724	,836	-,045	,217
xronos2	Equal variances assumed	1,433	,235	1,054	84	,295	,148	,140
	Equal variances not assumed			1,048	77,697	,298	,148	,141

### Group Statistics

Έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
contract2	Μέχρι 5 έτη	47	3,26	1,031	,150
	6-10 έτη	39	3,15	,875	,140
xronos2	Μέχρι 5 έτη	47	2,09	,686	,100
	6-10 έτη	39	2,18	,601	,096

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
contract2	Equal variances assumed	1,114	,294	,486	84	,628	,101
	Equal variances not assumed			,494	83,952	,623	,101
xronos2	Equal variances assumed	,223	,638	-,671	84	,504	-,094
	Equal variances not assumed			-,680	83,729	,499	-,094

### Group Statistics

Κατοχή θέσης προϊσταμένου		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
contract2	Ναι	35	3,11	1,051	,178
	Όχι	51	3,27	,896	,125
xronos2	Ναι	35	2,06	,684	,116

O <sub>XI</sub>	51	2,18	,623	,087
-----------------	----	------	------	------

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
contract2	Equal variances assumed	,708	,403	-,759	84	,450	-,160
	Equal variances not assumed			-,737	65,343	,464	-,160
xronos2	Equal variances assumed	,000	,996	-,839	84	,404	-,119
	Equal variances not assumed			-,824	68,652	,413	-,119

### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
contract2	Between Groups	6,589	2	3,295	3,817	,026
	Within Groups	71,644	83	,863		
	Total	78,233	85			
xronos2	Between Groups	,731	2	,365	,870	,423
	Within Groups	34,862	83	,420		
	Total	35,593	85			



### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
contract2	Between Groups	7,194	2	3,597	4,202	,018
	Within Groups	71,039	83	,856		
	Total	78,233	85			
xronos2	Between Groups	,728	2	,364	,867	,424
	Within Groups	34,865	83	,420		
	Total	35,593	85			

### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
contract2	Between Groups	4,143	2	2,072	2,321	,105
	Within Groups	74,089	83	,893		
	Total	78,233	85			
xronos2	Between Groups	2,338	2	1,169	2,917	,060
	Within Groups	33,255	83	,401		
	Total	35,593	85			

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: contract2

LSD				
(I) Ηλικία	(J) Ηλικία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
18 – 32	33 – 45	,286	,208	,172
	46 – 55	1,081*	,406	,009
33 – 45	18 – 32	-,286	,208	,172
	46 – 55	,795	,407	,054
46 – 55	18 – 32	-1,081*	,406	,009
	33 – 45	-,795	,407	,054

Multiple Comparisons				
Dependent Variable: contract2				
LSD				
(I) Μορφωτικό Επίπεδο	(J) Μορφωτικό Επίπεδο	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Απόφοιτος Γυμνασίου/ Λυκείου	Απόφοιτος Πανεπιστημίου	,022	,375	,954
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού ή Διδακτορικού Τίτλου	-,576	,385	,139
Απόφοιτος Πανεπιστημίου	Απόφοιτος Γυμνασίου/ Λυκείου	-,022	,375	,954
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού ή Διδακτορικού Τίτλου	-,597*	,211	,006
Κάτοχος Μεταπτυχιακού ή Διδακτορικού Τίτλου	Απόφοιτος Γυμνασίου/ Λυκείου	,576	,385	,139
	Απόφοιτος Πανεπιστημίου	,597*	,211	,006