



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΠΜΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Διπλωματική Εργασία

**«Ψυχολογικό Συμβόλαιο: Μία συγκριτική αποτύπωση με
βάση το προφίλ των εργαζομένων»**

Φοιτήτρια: Αλίκη Ιωαννίδου

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Β. Μπέλλου

Λάρισα, Δεκέμβριος 2024

Περίληψη

Το ψυχολογικό συμβόλαιο αφορά τις μη ρητές προσδοκίες και υποχρεώσεις που διαμορφώνονται ανάμεσα στον εργοδότη και τον εργαζόμενο. Η κατανόηση της φύσης του ψυχολογικού συμβολαίου είναι κρίσιμη για την ενίσχυση της εργασιακής σχέσης, ειδικά σε σύγχρονα, δυναμικά εργασιακά περιβάλλοντα. Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να εξετάσει πώς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως η ηλικία, το φύλο, η εκπαίδευση και η επαγγελματική εμπειρία, επηρεάζουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων για το ψυχολογικό συμβόλαιο. Στη μελέτη συμμετείχαν 262 εργαζόμενοι με διαφορετικά επαγγελματικά και δημογραφικά προφίλ. Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω ερωτηματολογίου, το οποίο περιλάμβανε τα δημογραφικά/επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων και την κλίμακα του Ψυχολογικού Συμβολαίου (Psychological Contract Inventory - PCI). Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με το στατιστικό πακέτο SPSS 25.0. Οι συμμετέχοντες παρουσίασαν υψηλά επίπεδα στην κλίμακα του ψυχολογικού συμβολαίου (Μ.Ο.=195,7, Τ.Α.=36,3, διάμεσος=196), ενώ οι υποχρεώσεις εργαζομένων βρέθηκαν μέτριες (Μ.Ο.=95,4, Τ.Α.=16,7) και οι υποχρεώσεις εργοδότη ελαφρώς χαμηλότερες (Μ.Ο.=84,3, Τ.Α.=23,6). Η ηλικία συσχετίστηκε θετικά με τις υποχρεώσεις εργαζομένων ($r=0,181$, $p<0,01$), όπως και το εκπαιδευτικό επίπεδο ($r=0,146$, $p<0,05$) και η συνολική προϋπηρεσία ($r=0,151$, $p<0,05$). Αντίθετα, η προϋπηρεσία στη συγκεκριμένη θέση είχε αρνητική συσχέτιση με τις υποχρεώσεις εργοδότη ($r=-0,198$, $p<0,01$), όπως και η συνολική προϋπηρεσία ($r=-0,146$, $p<0,05$). Τα επίπεδα εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου ήταν υψηλά (Μ.Ο.=16,0, Τ.Α.=3,5) και σχετίστηκαν θετικά με τον κλάδο εργασίας ($r=0,134$, $p<0,05$). Η μελέτη αναδεικνύει την ανάγκη για ευέλικτες οργανωτικές στρατηγικές που ενισχύουν την αμοιβαία εμπιστοσύνη και ικανοποίηση, προσαρμοσμένες στις ποικιλόμορφες προσδοκίες των εργαζομένων.

Λέξεις – Κλειδιά: εργαζόμενοι, δημογραφικά χαρακτηριστικά, ψυχολογικό συμβόλαιο

«Exploring employees' perceptions of the Psychological Contract: The role of demographic characteristics»

«Aliko Ioannidou»

Abstract

The psychological contract refers to the implicit expectations and obligations that develop between the employer and the employee. Understanding the nature of the psychological contract is critical for strengthening working relationships, particularly in modern, dynamic work environments. The purpose of this study was to examine how demographic characteristics, such as age, gender, education, and work experience, influence employees' perceptions of the psychological contract. The study involved 262 employees with diverse occupational and demographic profiles. Data were collected through a questionnaire, which included participants' demographic and professional characteristics and the Psychological Contract Inventory (PCI) scale. Data analysis was conducted using the SPSS 25.0 statistical software package. Participants scored high on the psychological contract scale ($M = 195.7$, $SD = 36.3$, median = 196), while employee obligations were found to be moderate ($M = 95.4$, $SD = 16.7$), and employer obligations were slightly lower ($M = 84.3$, $SD = 23.6$). Age was positively correlated with employee obligations ($r = 0.181$, $p < 0.01$), as were educational level ($r = 0.146$, $p < 0.05$) and total years of work experience ($r = 0.151$, $p < 0.05$). In contrast, the length of service in the current position was negatively correlated with employer obligations ($r = -0.198$, $p < 0.01$), as was total work experience ($r = -0.146$, $p < 0.05$). Psychological contract fulfillment levels were high ($M = 16.0$, $SD = 3.5$) and were positively associated with the work sector ($r = 0.134$, $p < 0.05$). The findings highlight the importance of flexible organizational strategies that promote mutual trust and satisfaction while addressing the diverse expectations of employees.

Keywords: Employees, demographic characteristics, psychological contract .

Περιεχόμενα

Abstract.....	3
Εισαγωγή	6
1. Ψυχολογικό συμβόλαιο: Θεωρητικό πλαίσιο.....	10
1.1. Ορισμός ψυχολογικού συμβολαίου.....	10
1.2. Τύποι ψυχολογικού συμβολαίου.....	11
1.3. Χαρακτηριστικά και περιεχόμενο ψυχολογικού συμβολαίου.....	14
1.4. Λειτουργία ψυχολογικού συμβολαίου	18
1.5. Παράγοντες που καθορίζουν τη φύση του ψυχολογικού συμβολαίου	20
2. Ο ρόλος των ατομικών και δημογραφικών χαρακτηριστικών στο Ψυχολογικό Συμβόλαιο	22
2.1. Ψυχολογικό συμβόλαιο και ατομικά χαρακτηριστικά.....	22
2.2. Ψυχολογικό συμβόλαιο και δημογραφικά χαρακτηριστικά	23
3. Μεθοδολογία.....	28
3.1. Δείγμα ευκολίας	28
3.2. Εργαλεία μέτρησης	28
3.3. Συλλογή δεδομένων- Ηθικά και δεοντολογικά θέματα	29
3.4. Ανάλυση δεδομένων.....	29
4. Αποτελέσματα	31
4.1. Δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος.....	31
4.2. Συντελεστές αξιοπιστίας των κλιμάκων και υποκλιμάκων της μελέτης ..	33
4.3. Περιγραφικά αποτελέσματα	33
4.4. Έλεγχος στατιστικά σημαντικών διαφορών	34
Βιβλιογραφία	51
Ξενόγλωσση	51
Ελληνόγλωσση.....	60
Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο μελέτης.....	62

Παράρτημα Β: Πίνακες και ραβδογράμματα κατανομής των απαντήσεων στις κλίμακες και υποκλίμακες	69
--	----

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 4.1. Δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων.	32
Πίνακας 4.2. Αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας των κλιμάκων και υποκλιμάκων της μελέτης.	33
Πίνακας 4.3. Μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις, διάμεσοι, ελάχιστες και μέγιστες τιμές των κλιμάκων και των υποκλιμάκων της μελέτης.	34
Πίνακας 4.4. Αποτελέσματα ελέγχων Mann-Whitney και Kruskal-Wallis για στατιστικές διαφορές στις υποχρεώσεις των εργαζομένων ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους.	35
Πίνακας 4.5. Αποτελέσματα ελέγχων Mann-Whitney και Kruskal-Wallis για στατιστικές διαφορές στις υποχρεώσεις του εργοδότη ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων.	36
Πίνακας 4.6. Αποτελέσματα ελέγχων Mann-Whitney και Kruskal-Wallis για στατιστικές διαφορές στην εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων.....	38
Πίνακας 4.7. Αποτελέσματα ελέγχων Mann-Whitney και Kruskal-Wallis για στατιστικές διαφορές στη συνολική κλίμακα του ψυχολογικού συμβολαίου ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων.....	39
Πίνακας 4. 8. Συσχετίσεις ανάμεσα στο Ψυχολογικό Συμβόλαιο και τις υποκλίμακες του με τις ανεξάρτητες μεταβλητές που αφορούν στα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων.	40

Εισαγωγή

Η σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου καθορίζεται πρωτίστως από τη σύμβαση, την οποία πρέπει να υπογράψουν και τα δύο μέρη πριν από την έναρξη της σύμβασης εργασίας. Με την υπογραφή της, και τα δύο μέρη επιβεβαιώνουν ότι συμφωνούν με τους όρους της σύμβασης, δηλαδή με τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα που απορρέουν από τη σύμβαση αυτή. Ωστόσο, και τα δύο μέρη που περιλαμβάνονται σε αυτή τη σχέση μπορούν επίσης να διαμορφώσουν πρόσθετες προσδοκίες όσον αφορά τη μελλοντική τους ανταλλαγή. Οι προσδοκίες αυτές είναι σιωπηρές και, ως εκ τούτου, δεν χρειάζεται να υπογραφούν σε κανένα έγγραφο. Οι πρόσθετες προσδοκίες των εργοδοτών σχετικά με την αμοιβαία ανταλλαγή συνήθως αναφέρονται στο ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι πιστοί στην εταιρεία, ότι θα εργάζονται υπερωριακά όταν αυτό είναι απαραίτητο. Όσον αφορά τις πρόσθετες προσδοκίες των εργαζομένων, αυτές συνήθως αναφέρονται στις μελλοντικές προαγωγές, την ασφάλεια της θέσης εργασίας, τις αποδοχές κ.λπ. Αυτές οι σιωπηρές προσδοκίες αποτελούν αναπόσπαστο μέρος του λεγόμενου ψυχολογικού συμβολαίου (Argyris, 1960; Levinson et al., 1962; Rousseau, 1989; Robinson & Rousseau, 1994; Morrison & Robinson, 1997).

Μάλιστα, στις σύγχρονες εργασιακές σχέσεις έχει διαπιστωθεί από τη σχετική βιβλιογραφία η ύπαρξη ενός συμβολαίου μεταξύ των δύο συμβαλλόμενων μερών που δεν μπορεί να διασαφηνιστεί πάντοτε με ακρίβεια, αφού αυτό διαποτίζεται από πεποιθήσεις, αντιλήψεις και συναισθήματα. Ένα ποιοτικό ψυχολογικό συμβόλαιο υποστηρίζει τον ανθρώπινο παράγοντα της εργασιακής σχέσης, ενώ οι όροι του παραμένουν υποκειμενικοί. Η φύση του εν λόγω συμβολαίου είναι δυναμική και σιωπηρή ταυτοχρόνως, μιας και εξελίσσεται και μεταβάλλεται στην πορεία του χρόνου σφυρηλατώντας και προσδιορίζοντας μοντέλα συμπεριφοράς των παραγόντων που εμπλέκονται και τα ενισχύει με συναισθηματικές εκφάνσεις (CIPD, 2022). Επιπλέον, τα σύγχρονα ψυχολογικά συμβόλαια απέχουν αρκετά από τα παραδοσιακά, τα οποία εδράζονταν σε μία σχέση εξάρτησης μεταξύ εταιρείας και εργαζομένου και στην οικονομική και εργασιακή ασφάλεια που παρείχε η εν λόγω σχέση. Στα σύγχρονα εργασιακά περιβάλλοντα τα αντίστοιχα ψυχολογικά συμβόλαια, αν και εξακολουθούν να απαιτούν αφοσίωση και δέσμευση στον οργανισμό στο πλαίσιο της εξασφάλισης ικανοποιητικών επιπέδων παραγωγικότητας, μια τέτοια σχέση εξάρτησης δεν ενθαρρύνεται και η βασική οδός διά μέσου της οποίας επιτυγχάνεται η επαγγελματική

ανάπτυξη του εργαζομένου είναι η αίσθηση της αυτοπραγμάτωσης, του προσωπικού επιτεύγματος (Kissler, 1994; Maguire, 2002).

Ένα από τα πιο κρίσιμα στοιχεία του ψυχολογικού συμβολαίου είναι η ψυχολογική μετάβαση και εκπλήρωση του συμβολαίου. Η ψυχολογική μετάβαση αναφέρεται στη διαδικασία με την οποία οι εργαζόμενοι αναθεωρούν τις προσδοκίες τους για την εργασιακή σχέση, καθώς αλλάζουν οι συνθήκες και οι συναισθηματικές τους ανάγκες (Herriot et al., 1997). Η εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου, από την άλλη, σχετίζεται με τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι οι υποσχέσεις και οι υποχρεώσεις που έχουν συμφωνηθεί με τον εργοδότη τηρούνται στην πράξη (Rousseau, 1995). Οι διαστάσεις της ψυχολογικής μετάβασης και εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου συνδέονται άμεσα με τις υποχρεώσεις του εργοδότη και των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι υποχρεώσεις του εργοδότη εκπληρώνονται, όπως για παράδειγμα η παροχή ευκαιριών ανάπτυξης, δίκαιης αμοιβής και ασφαλών συνθηκών εργασίας, ενισχύεται η εργασιακή τους ικανοποίηση (Conway & Briner, 2009). Παράλληλα, οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι τηρούν τις δικές τους υποχρεώσεις, όπως την αφοσίωση και την υπευθυνότητα, βιώνουν αυξημένα επίπεδα ικανοποίησης (Robinson & Morrison, 2000). Όταν, όμως, παρατηρείται παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις όπου οι υποχρεώσεις του εργοδότη ή οι προσδοκίες των εργαζομένων δεν εκπληρώνονται, η εργασιακή ικανοποίηση μειώνεται σημαντικά, καθώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται προδομένοι και υποτιμημένοι (Zhao et al., 2007). Οι αρνητικές συνέπειες αυτής της παραβίασης περιλαμβάνουν τη μείωση της δέσμευσης στον οργανισμό, αυξημένη εργασιακή πίεση και ενδεχόμενη πρόθεση αποχώρησης από την εργασία (Suazo, 2009).

Επίσης, καθώς το ψυχολογικό συμβόλαιο, που περιλαμβάνει τις μη ρητές προσδοκίες και υποχρεώσεις μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου, επηρεάζεται άμεσα από ατομικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά. Η βιβλιογραφία τονίζει τη σημασία της προσωπικότητας, των αξιών, της ηλικίας, του φύλου και του μορφωτικού επιπέδου, παράγοντες που διαμορφώνουν τις αντιλήψεις για τη σχέση ανταλλαγής και τη δέσμευση προς τον οργανισμό (Bellou, 2009). Η προσωπικότητα επηρεάζει σημαντικά το είδος του ψυχολογικού συμβολαίου, όπως παρατηρούν οι Liao-Troth (2005) και Raja et al. (2004). Άτομα με υψηλή ευσυνειδησία και αυτοεκτίμηση τείνουν να αντιλαμβάνονται σχεσιακές συμβάσεις, οι οποίες επικεντρώνονται σε μακροπρόθεσμες

σχέσεις και εμπιστοσύνη, ενώ άλλοι με χαρακτηριστικά όπως ο νευρωτισμός είναι πιθανότερο να προσανατολίζονται σε συναλλακτικές συμβάσεις, που επικεντρώνονται σε πιο πρακτικά και βραχυπρόθεσμα οφέλη. Επίσης, οι ατομικές αξίες, οι οποίες σχετίζονται με τον ατομικισμό και τον κολεκτιβισμό, φαίνεται να επηρεάζουν την ερμηνεία της εκπλήρωσης ή της παραβίασης των όρων του συμβολαίου, καθορίζοντας την αλληλεπίδραση με τον οργανισμό (Tallman & Bruning, 2008).

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως το φύλο, η ηλικία και το εκπαιδευτικό επίπεδο, προσθέτουν επιπλέον διάσταση στο ψυχολογικό συμβόλαιο. Σύμφωνα με τους Bal & Kooij (2011), το φύλο παίζει ρόλο στις προσδοκίες, με τις γυναίκες να επικεντρώνονται περισσότερο στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Παράλληλα, οι γυναίκες φαίνεται να αντιδρούν πιο έντονα στην παραβίαση συμβολαίων, ειδικά όταν τίγονται θέματα ισορροπίας ζωής-εργασίας, ενώ οι άνδρες δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στις προοπτικές εξέλιξης (De Vos & Meganck, 2009). Η ηλικία, επίσης, επηρεάζει τις προτιμήσεις, με μεγαλύτερους εργαζομένους να έχουν σταθερότερα συμβόλαια και να είναι λιγότερο ευαίσθητοι στην παραβίαση, λόγω διαφορετικών προτεραιοτήτων και εμπειριών (Bal et al., 2010). Το εκπαιδευτικό επίπεδο, σύμφωνα με τον Baruch & Rousseau (2019), συνδέεται με συμβόλαια που δίνουν έμφαση σε πρακτικά οφέλη, καθώς οι πιο μορφωμένοι εργαζόμενοι αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία στα αμοιβαία συμφέροντα και στις ευκαιρίες ανάπτυξης.

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να εξετάσει τις αντιλήψεις που έχουν οι εργαζόμενοι σχετικά με το Ψυχολογικό Συμβόλαιο, δηλαδή τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις τους για τη σχέση εργοδότη-εργαζομένου πέρα από τα τυπικά και νομικά καθορισμένα πλαίσια. Ειδικότερα, η μελέτη στοχεύει να αναλύσει πώς επηρεάζουν οι δημογραφικοί παράγοντες (όπως ηλικία, φύλο, επίπεδο εκπαίδευσης, χρόνια προϋπηρεσίας και τύπος απασχόλησης) τις αντιλήψεις αυτές, με σκοπό να διαμορφωθεί μία πιο πλήρης εικόνα των παραγόντων που συνδέονται με το Ψυχολογικό Συμβόλαιο και να βοηθηθεί η κατανόηση των διαφορών που ενδέχεται να παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι σε σχέση με το εν λόγω θέμα.. Η διερεύνηση των δημογραφικών παραγόντων είναι ουσιώδης, καθώς προσφέρει μια βαθύτερη κατανόηση των διαφορών στις ανάγκες και τις αντιλήψεις των εργαζομένων. Αυτή η κατανόηση μπορεί να οδηγήσει σε πιο αποτελεσματικές στρατηγικές διαχείρισης προσωπικού, καθώς επιτρέπει στους οργανισμούς να προσαρμόζουν τις προσδοκίες και τις προσφορές τους, προκειμένου να αυξήσουν τη δέσμευση και την ικανοποίηση των εργαζομένων,

προωθώντας έτσι έναν υγιή εργασιακό χώρο (Bal & Kooij, 2011; Baruch & Rousseau, 2019).

Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας γίνεται μια θεωρητική και εννοιολογική προσέγγιση του ψυχολογικού συμβολαίου. Πιο συγκεκριμένα, ορίζεται το ψυχολογικό συμβόλαιο, ενώ παρουσιάζονται οι τύποι, τα χαρακτηριστικά και το περιεχόμενο αλλά και οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν το ψυχολογικό συμβόλαιο. Στο δεύτερο κεφάλαιο, περιγράφεται ο ρόλος των ατομικών και δημογραφικών χαρακτηριστικών και οι σχέσεις τους με το ψυχολογικό συμβόλαιο. Στο τρίτο και τέταρτο κεφάλαιο, περιγράφονται η μεθοδολογία και τα ευρήματα αντίστοιχα, αυτής της μελέτης, όπως προκύπτουν από την εις βάθος ανάλυση, μαζί με τα πλεονεκτήματα και τους περιορισμούς της έρευνας.

1. Ψυχολογικό συμβόλαιο: Θεωρητικό πλαίσιο

1.1. Ορισμός ψυχολογικού συμβολαίου

Το ψυχολογικό συμβόλαιο χρησιμοποιήθηκε πρώτη φορά ως έννοια από τον Argyris (1960), στο πλαίσιο της προσπάθειάς του να προβεί στην ανάλυση μιας κατάστασης που επικρατούσε σε δύο βιομηχανικές μονάδες. Επιχειρώντας να περιγράψει τη σχέση μεταξύ εργαζομένων και εργοδηγών, διαπίστωσε ότι οι εργαζόμενοι θα έτειναν να μεγιστοποιήσουν την παραγωγικότητά τους υπό μια παθητική ηγεσία και, εφόσον οι εργαζόμενοι συμφωνούσαν στην κατάσταση αυτή, θα μπορούσε να γίνει λόγος για την εξέλιξη μιας σχέσης μεταξύ εργαζομένων και εργοδηγών, η οποία ονομάστηκε «*ψυχολογικό συμβόλαιο εργασίας*».

Η υπό εξέταση έννοια αναπτύχθηκε περαιτέρω από τους Levinson et al. (1962), οι οποίοι περιέγραψαν το ψυχολογικό συμβόλαιο ως «*άγραφη σύμβαση*», η οποία αποτελεί κατ' ουσίαν το άθροισμα εκείνων των αμοιβαίων προσδοκιών που υφίστανται μεταξύ του εργαζομένου και του οργανισμού. Μπορεί δε να χρησιμοποιηθεί στο πλαίσιο ορισμού των απροσδιόριστων και μη εκφρασμένων προσδοκιών που διέπουν τη σχέση του οργανισμού με τον εργαζόμενο. Αν και πολλές από τις εν λόγω προσδοκίες είναι συνειδητές και συγκεκριμένες (π.χ. μισθός), άλλες είναι μη συνειδητές και άρρητες (π.χ. επιθυμία για επαγγελματική ανέλιξη). Ακολουθώντας, ο Schein (1964) όρισε το ψυχολογικό συμβόλαιο ως σύνολο προσδοκιών μεταξύ των ατόμων ως μελών του οργανισμού από τον οργανισμό, αλλά και το σύνολο των προσδοκιών του οργανισμού από αυτά. Περιέγραψε δε τη δυναμική φύση του ψυχολογικού συμβολαίου, η οποία επιβάλλει τη συνεχή του επαναδιαπραγμάτευση μεταξύ του οργανισμού και των εργαζομένων.

Η Rousseau (1989), η οποία έχει διερευνήσει σε σημαντικό βαθμό την έννοια, το περιεχόμενο και τη λειτουργία των ψυχολογικών συμβολαίων, θεωρεί πως η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου αφορά τις πεποιθήσεις του εργαζόμενου ατόμου αναφορικά με τις προϋποθέσεις και τους όρους μια κοινής συμφωνίας ανταλλαγής μεταξύ του συγκεκριμένου ατόμου και ενός άλλου πόλου (π.χ. μιας εταιρείας). Σύμφωνα με την ερευνήτρια, το κύριο ζήτημα καθορισμού του ψυχολογικού συμβολαίου αποτελεί μια υπόσχεση που έχει προσφερθεί ως αντάλλαγμα και δεσμεύει τα δύο μέρη σε αμοιβαίες υποχρεώσεις. Επιπροσθέτως, η ερευνήτρια υπογραμμίζει την υποκειμενική φύση των ψυχολογικών συμβολαίων, καθώς αναφέρονται στις

μονομερείς αντιλήψεις ενός ατόμου, οι οποίες δεν περιορίζουν τις πεποιθήσεις του άλλου μέρους της σχέσης. Επί παραδείγματι, ένας εργαζόμενος είναι δυνατόν να θεωρεί πως ο οργανισμός στον οποίον εργάζεται έχει συμφωνήσει στην παροχή ευκαιριών για προαγωγή, με αντάλλαγμα μεγάλη παραγωγικότητα και αφοσίωση από τον εργαζόμενο στο έργο του οργανισμού, αλλά το γεγονός αυτό δεν συνεπάγεται απαραίτητως πως και τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού συμφωνούν σε κάτι τέτοιο. Ως εκ τούτου, η μεγαλύτερη διαφοροποίηση και, ταυτοχρόνως, η αιτία που οι αναλύσεις της συγκεκριμένης ερευνητριας έχουν ασκήσει σημαντική επίδραση στη μελέτη των ψυχολογικών συμβολαίων αποτελεί το γεγονός ότι έχει τονίσει την «υποσχετική» φύση των συμβολαίων αυτών, θεωρώντας πως οι υποκειμενικές αξιολογήσεις των εργαζομένων είναι εκείνες που επηρεάζουν πρωτίστως την εργασιακή τους συμπεριφορά, τα συναισθήματά τους και τις διαθέσεις τους. Τέλος, η ερευνήτρια θεωρεί πως οι ψυχολογικές συμβάσεις δεν διαμορφώνονται ανεξάρτητα για τον κάθε πόλο της σχέσης, αλλά εξελίσσονται με την ανάπτυξη της σχέσης των δυο μερών ως προϊόν της μεταξύ τους αλληλεπίδρασης (Rousseau, 1989; 1995).

1.2. Τύποι ψυχολογικού συμβολαίου

Σύμφωνα με τον Macneil (1985), μπορεί να γίνει λόγος για μια τυπολογία ψυχολογικών συμβολαίων, βάσει της οποίας τα τελευταία μπορούν να διακριθούν σε συναλλακτικά και σχεσιακά. Τα συναλλακτικά συμβόλαια αποτελούν κατ' ουσίαν συμβόλαια βραχείας διάρκειας και αφορούν συγκεκριμένες αμοιβές, ενώ από την άλλη, τα σχεσιακά συμβόλαια αναφέρονται σε συμβόλαια μεγάλης διάρκειας, τα οποία επιτρέπουν την ανάπτυξη και την εξέλιξη σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και των οργανισμών. Η Rousseau (1995) έχει προβεί σε μια αναλυτικότερη τυπολογία των ψυχολογικών συμβολαίων επί τη βάση της χρονικής τους διάρκειας και της απόδοσης των δύο μερών της σύμβασης, ορίζοντας ως εκ τούτου τα σχεσιακά, τα ισορροπημένα, τα συναλλακτικά και τα μεταβατικά ψυχολογικά συμβόλαια.

Τα σχεσιακά ψυχολογικά συμβόλαια αφορούν συμφωνίες απασχόλησης μεγάλης διάρκειας και ανοικτού τύπου. Οι ανταμοιβές που διέπουν τις εν λόγω συμβάσεις συναρτώνται από την απόδοση του εργαζομένου, την ιδιότητά του και τον βαθμό συμμετοχής του στις δραστηριότητες του οργανισμού. Εδράζονται κατ' εξοχήν σε σχέσεις σταθερότητας, πίστης και αμοιβαίας εμπιστοσύνης, οι οποίες χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα δέσμευσης. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι εργαζόμενοι στηρίζουν τον οργανισμό και παραμένουν σε αυτόν, προσφέροντας τις

δυνάμεις τους για την προάσπιση των συμφερόντων του. Από την άλλη, οι εργοδότες προσφέρουν σταθερούς μισθούς, συνθήκες μακροχρόνιας απασχόλησης και μεριμνούν για την ευημερία τόσο για των εργαζομένων όσο και των οικογενειών τους (Rousseau, 1995).

Τα ισορροπημένα ψυχολογικά συμβόλαια αναφέρονται σε μεγάλης διάρκειας συμβάσεις ανοικτού τύπου με εξαιρετικά δυναμική φύση. Οι εργαζόμενοι και οι οργανισμοί αναπτύσσονται και εκπαιδεύονται διά μέσου της αλληλεπίδρασής τους, ενώ οι ανταμοιβές τους καθορίζονται από την απόδοση των δύο μερών. Οι εργαζόμενοι υποχρεούνται να προβαίνουν διαρκώς στην ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και να επιτυγχάνουν συνεχώς νέους και δυσκολότερους στόχους. Επίσης, οι εργοδότες δεσμεύονται στην προαγωγή της συνεχούς μάθησης των εργαζομένων και να διαμορφώνουν συνθήκες με ευκαιρίες για την επαγγελματική τους ανάπτυξη (Rousseau, 1995). Διευκρινίζεται ότι η έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης σχετίζεται με τις δραστηριότητες με τις οποίες ένα άτομο κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής του ζωής ενισχύει τόσο τις γνώσεις όσο και τις δεξιότητές του, ώστε να καταστεί καλύτερος, ως προς την επίδοση και απόδοση, κατά την άσκηση της επαγγελματικής του δραστηριότητας (Παπαναούμ, 2014). Η συνεχιζόμενη επαγγελματική ανάπτυξη αντιμετωπίζεται πλέον ως τμήμα της «*διά βίου μάθησης*» και σχετίζεται, συν τοις άλλοις, με την ενίσχυση του κύρους του επαγγελματία και του «επαγγελματισμού» του, ως έννοιας συνώνυμης ενός συνόλου δεξιοτήτων, που αντικατοπτρίζονται σε όλες τις πτυχές της ζωής του ατόμου και, ειδικότερα, στον τρόπο συμπεριφοράς του (Evans, 2008). Η επαγγελματική ανάπτυξη συνιστά μία διαδικασία *διά βίου μάθησης* στην οποία εντάσσεται ένα μεγάλο φάσμα άτυπων και τυπικών εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων, από τις προγραμματισμένες δραστηριότητες που αφορούν την ενδοϋπηρεσιακή κατάρτιση, σχεδιασμένες από τη διοίκηση, έως τις αυθεντικές εμπειρίες μάθησης (Boζαΐτης & Υφαντή, 2013). Οι Bubb & Earley (2010) έχουν οριοθετήσει την επαγγελματική ανάπτυξη ως μία συνεχή διαδικασία κατά την οποία αλληλοεπιδρούν άτυπες και τυπικές εμπειρίες μάθησης οι οποίες αποσκοπούν στη διεύρυνση του γνωστικού υποβάθρου του εργαζομένου, τη βελτίωση των επαγγελματικών του δεξιοτήτων και την ενδυνάμωση της εργασιακής του εμπειρίας. Οι συνθήκες παροχής ευκαιριών επαγγελματικής ανάπτυξης συνεπάγονται την επιτυχή ανταπόκριση του εργαζομένου και του οργανισμού στις διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς εντός της οποίας δραστηριοποιείται ο οργανισμός και την

εξασφάλιση της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού στην αγορά αυτή (Rousseau, 1995).

Τα συναλλακτικά ψυχολογικά συμβόλαια εμφανίζουν περιορισμένη διάρκεια. Πρόκειται ουσιαστικά για βραχείας διάρκειας συμβάσεις απασχόλησης, στις οποίες τα δύο μέρη εστιάζουν κατά βάση στην οικονομική συναλλαγή. Ο βαθμός συμμετοχής των εργαζομένων στο έργο της επιχείρησης είναι ιδιαίτερα μικρός, ενώ η υποχρέωσή τους περιορίζεται στην επιτέλεση συγκεκριμένων καθηκόντων. Οι εργοδότες δεν αναλαμβάνουν υποχρέωση να εκπαιδεύσουν τον εργαζόμενο και τον ανταμείβουν αποκλειστικά έναντι της επιτέλεσης των καθηκόντων του. Οι εργοδότες προσφέρουν εργασία για περιορισμένο χρονικό διάστημα και δεν υποχρεούνται για συνέχιση της συνεργασίας. Αντίστοιχοι όροι ισχύουν και για τον εργαζόμενο (Rousseau, 1995).

Τα μεταβατικά ψυχολογικά συμβόλαια συνιστούν συνήθως αποτέλεσμα οργανωτικών αλλαγών εντός ενός οργανισμού, δηλαδή μεταβατικών καταστάσεων που ενδέχεται να ανατρέπουν προϋπάρχουσες συμφωνίες απασχόλησης. Τα συγκεκριμένα συμβόλαια χαρακτηρίζονται από δυσπιστία, αβεβαιότητα και φθορά των σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και οργανισμού. Οι συνθήκες δυσπιστίας επικρατούν λόγω του γεγονότος ότι οι εργαζόμενοι δεν εμπιστεύονται πλέον τον οργανισμό, ενώ θεωρούν ότι δεν υφίσταται συνέπεια και σταθερότητα στις προθέσεις του οργανισμού. Από την άλλη, οι οργανισμοί προβαίνουν στην απόκρυψη σημαντικών πληροφοριών από τους εργαζομένους, εξαιτίας της έλλειψης εμπιστοσύνης προς αυτούς. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι βιώνουν συνθήκες αβεβαιότητας ως προς τις υποχρεώσεις τους έναντι στον οργανισμό. Επίσης, οι εργαζόμενοι αναμένουν συνεχείς μειώσεις στις αμοιβές τους και θεωρούν πως θα λάβουν πολύ λιγότερες ανταμοιβές εν γένει αναφορικά με τη συνεισφορά του στο έργο του οργανισμού συγκριτικά με το παρελθόν και οι εργοδότες μειώνουν διαρκώς τους μισθούς και τις άλλες παροχές προς τους εργαζομένους (Rousseau, 1995).

Με βάση τα παραπάνω, διαπιστώνεται πως τα συναλλακτικά συμβόλαια περιέχουν τους όρους ανταλλαγής (συνήθως η αμοιβή) μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών, ενώ, από την άλλη, τα συμβόλαια που σχετίζονται με τις ανθρώπινες σχέσεις χαρακτηρίζονται από μικρότερο βαθμό σαφήνειας και περιλαμβάνουν όρους που δεν είναι δυνατόν να εκτιμηθούν με άμεσο τρόπο από τα δύο μέρη και διέπουν την ευρύτερη σχέση μεταξύ οργανισμού και εργαζομένου (Guzzo & Noonan, 1994). Παρ'

όλο που στις σχετικές έρευνες έχει υποστηριχθεί η ύπαρξη ποικίλων τύπων ψυχολογικών συμβολαίων, γενικά θεωρείται πως ένα δεδομένο ψυχολογικό συμβόλαιο περιέχει τόσο στοιχεία που σχετίζονται με τις ανθρώπινες σχέσεις όσο και συναλλακτικά στοιχεία, τα οποία ενδέχεται να αλληλοεπιδράσουν μεταξύ τους (Guzzo & Nooman, 1994).

1.3. Χαρακτηριστικά και περιεχόμενο ψυχολογικού συμβολαίου

Ως θεμελιώδη χαρακτηριστικά του ψυχολογικού συμβολαίου μπορούν να θεωρηθούν ο βαθμός ασάφειας του αρχικού συμβολαίου, η υποκειμενικότητά του, η δυναμική του φύση και η χρονική του διάρκεια. Σε ό,τι αφορά την ασάφεια του αρχικού συμβολαίου, αυτή τείνει να είναι μεγαλύτερη (ως εκ τούτου, και η αβεβαιότητα που απορρέει από την εν λόγω ασάφεια) όσο μεγαλύτερη είναι η χρονική διάρκεια της εκάστοτε εργασιακής σχέσης, ενώ σε πολλές περιπτώσεις οι εκτιμήσεις, οι ερμηνείες και οι υποθέσεις στις οποίες προβαίνουν οι εργαζόμενοι στην προσπάθειά τους να διασαφηνίσουν το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου απέχουν σε σημαντικό βαθμό από την πραγματικότητα (Sims, 1994). Η υποκειμενική φύση του ψυχολογικού συμβολαίου, η οποία έχει ήδη αναφερθεί, ενισχύεται τόσο από την ασάφεια του περιεχομένου του, όσο και από τους πολλαπλούς παράγοντες που επιδρούν στο περιεχόμενό του και τα νοητικά σχήματα που αναπτύσσει ο εκάστοτε εργαζόμενος (Ho, 1999). Επίσης, η δυναμική φύση του ψυχολογικού συμβολαίου επιτρέπει την προσαρμογή του στις εκάστοτε ιδιαίτερες συνθήκες, καθώς οι όροι του αποτυπώνουν τις γενικότερες συνθήκες του οργανωσιακού περιβάλλοντος (Kidder & Buchholtz, 2002). Τέλος, η χρονική διάρκεια του συμβολαίου καθορίζει, πέρα από τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά, τη συχνότητα με την οποία εμφανίζονται διάφορα γεγονότα, όπως τα μεταβατικά, και φαινόμενα διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου (Thomas & Anderson, 1998). Η διάρρηξη ή παραβίαση (breach) του ψυχολογικού συμβολαίου έχει χρησιμοποιηθεί στη σχετική βιβλιογραφία για την περιγραφή της αντίληψης του εργαζομένου για την αποτυχία του οργανισμού στον οποίον εργάζεται να ικανοποιήσει σε επαρκή βαθμό μία ή παραπάνω αρμοδιότητες που του είχαν δοθεί (Robinson & Morrison, 1995).

Σύμφωνα με τους Robinson & Rousseau (1994), το ψυχολογικό συμβόλαιο αποτελεί μια μη γραπτή, υποκειμενική συμφωνία μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη, που περιλαμβάνει τις αμοιβαίες προσδοκίες και υποχρεώσεις μεταξύ των δύο μερών.

Όταν αυτές οι προσδοκίες δεν ικανοποιούνται, προκαλείται διάρρηξη, που μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικά συναισθήματα όπως θυμός, απογοήτευση και μείωση της αφοσίωσης του εργαζομένου. Επιπλέον, η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να έχει σοβαρές συνέπειες στην επαγγελματική συμπεριφορά του ατόμου, όπως είναι η μείωση της απόδοσης, η αυξημένη πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό, καθώς και η μείωση της οργανωσιακής εμπιστοσύνης και της εργασιακής ικανοποίησης (Morrison & Robinson, 1997). Η ένταση της αντίδρασης του εργαζομένου εξαρτάται από τον βαθμό στον οποίο θεωρεί ότι υπήρξε αδικία ή εξαπάτηση, καθώς και από τις προσδοκίες που είχε αναπτύξει στο πλαίσιο του συμβολαίου.

Αντίθετα, η εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου αναφέρεται στην ικανοποίηση των προσδοκιών που έχουν αναπτυχθεί μεταξύ του εργαζομένου και του εργοδότη. Σύμφωνα με τους Conway και Briner (2005), η επιτυχής εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου ενισχύει τη δέσμευση του εργαζομένου, την αφοσίωσή του στον οργανισμό και την εργασιακή του ικανοποίηση. Όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι οι ανάγκες τους και οι προσδοκίες τους καλύπτονται, είναι πιο πιθανό να επιδεικνύουν θετική συμπεριφορά στο χώρο εργασίας, να συμμετέχουν ενεργά στις οργανωσιακές δραστηριότητες και να συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας. Η διάρρηξη ή εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να επηρεαστεί από διάφορους παράγοντες, όπως η διαφάνεια και η σαφήνεια στην επικοινωνία, οι μεταβολές στις συνθήκες εργασίας, αλλά και η ποιότητα της σχέσης μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη (Guest, 2004). Σε περιπτώσεις όπου η επικοινωνία είναι ασαφής ή οι οργανωσιακές υποσχέσεις τροποποιούνται χωρίς επαρκή ενημέρωση, οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να αντιληφθούν παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου. Από την άλλη πλευρά, η αποτελεσματική επικοινωνία και η εμπιστοσύνη μπορεί να λειτουργήσουν ως προστατευτικοί παράγοντες που μειώνουν την πιθανότητα διάρρηξης.

Η διαχείριση του ψυχολογικού συμβολαίου είναι κρίσιμη για την ανάπτυξη υγιών εργασιακών σχέσεων και τη διατήρηση ενός θετικού κλίματος στον χώρο εργασίας. Όπως προτείνουν οι Rousseau και Schalk (2000), η ενεργή διαχείριση των προσδοκιών μέσω σαφών και ρεαλιστικών υποσχέσεων και η τακτική αναθεώρηση του ψυχολογικού συμβολαίου μπορούν να συμβάλλουν στην πρόληψη της διάρρηξης και στην ενίσχυση της εργασιακής δέσμευσης. Στη σχετική βιβλιογραφία αναφέρεται

πως το ψυχολογικό συμβόλαιο περιλαμβάνει τέσσερα σύνολα προσδοκιών, ήτοι (Kotter, 1973):

1. Τις προσδοκίες των εργαζομένων αναφορικά με το τί θα λάβουν από τον οργανισμό όταν προσληφθούν (π.χ. αμοιβή, ευκαιρίες εξέλιξης και ανέλιξης, χώρος εργασίας, ποιότητα και φύση της εργασίας).
2. Τις προσδοκίες των εργαζομένων σε σχέση με το τί θα παρέχουν στον οργανισμό όταν προσληφθούν (π.χ. χρόνος, ενέργεια, ικανότητα επικοινωνίας και συνεργασίας, τεχνικές δεξιότητες, βαθμός αφοσίωσης).
3. Τις προσδοκίες του οργανισμού αναφορικά με το τί θα λάβει από τον εκάστοτε εργαζόμενο.
4. Τις προσδοκίες του οργανισμού αναφορικά με το τί θα πρέπει να παρέχει στον εκάστοτε εργαζόμενο.

Ορισμένες από τις παραπάνω προσδοκίες είναι πιθανόν να μην συζητηθούν από τον εργαζόμενο και τον οργανισμό κατά τη διαδικασία της πρόσληψης, ενώ τα χαρακτηριστικά και το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου ενδέχεται να μεταβάλλεται στην πορεία του χρόνου, καθώς μεταβάλλονται και οι προσδοκίες των δύο μερών (Kotter, 1973). Το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου είναι δυνατόν να διαμορφώνεται αναλόγως του αν ο εργαζόμενος αντιμετωπίζει την εργασία του στον εκάστοτε οργανισμό ως κάτι προσωρινό (π.χ. έως την ανεύρεση εργασίας που θα ανταποκρίνεται σε μεγαλύτερο βαθμό στις ανάγκες του) ή του αν επιθυμεί να παραμείνει στη θέση εργασίας θεωρώντας τον εαυτό του τμήμα του οργανισμού (Rousseau, 1990). Πιο συγκεκριμένα, οι Robinson et al. (1994) διερεύνησαν τις αντιλήψεις εργαζομένων αναφορικά με τις υποχρεώσεις τους προς τους εργοδότες σε ομάδα αποφοίτων σχολών Διοίκησης Επιχειρήσεων και διαπίστωσαν πως τα εργαζόμενα άτομα κατά τα δύο πρώτα έτη εργασίας θεωρούσαν πως οι υποχρεώσεις τους έναντι των εργοδοτών τους εν συγκρίσει με τις αντίστροφες υποχρεώσεις (από τους εργοδότες προς τους εργαζομένους) είναι λιγότερες. Επίσης, φάνηκε ότι οι αντιλήψεις αυτές μεταβάλλονται στην πορεία του χρόνου, είτε εξαιτίας της ανάπτυξης της αλληλεπίδρασης μεταξύ των δύο μερών συνδυαστικά με τις αντιλήψεις τους είτε λόγω των συμπεριφορών των δύο πλευρών που ενδέχεται να επιδρούν στα χαρακτηριστικά και το περιεχόμενο της σύμβασης.

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες τα νέα ψυχολογικά συμβόλαια που διαμορφώνονται διαφοροποιούνται σε μεγάλο βαθμό από τα παραδοσιακά, αφού εδράζονται στην «ευελιξία» του εργαζομένου. Οι παγκοσμιοποιημένες αγορές, η λειτουργία του χρηματοπιστωτικού συστήματος και οι αυξημένες απαιτήσεις για τον ανταγωνισμό των οργανισμών έχουν οδηγήσει στη μεταβολή των όρων των ψυχολογικών συμβολαίων, με κύρια χαρακτηριστικά τα προσδοκώμενα από τους εργαζόμενους χαμηλά επίπεδα ασφάλειας, σταθερότητας και προβλεψιμότητας των χαρακτηριστικών της φύσης της εργασίας τους σε μία θέση. Στον Πίνακα 1.1 καταγράφονται οι σημαντικότερες διαφορές μεταξύ του παραδοσιακού και του νέου ψυχολογικού συμβολαίου.

Πίνακας 1. 1. Οι σημαντικότερες διαφορές μεταξύ του παραδοσιακού και του νέου ψυχολογικού συμβολαίου (Hiltrop, 1995).

Χαρακτηριστικό	Παραδοσιακό ψυχολογικό συμβόλαιο	Νέο ψυχολογικό συμβόλαιο
Εστίαση	Ασφάλεια	Απασχολησιμότητα
Πεδίο εφαρμογής	Ευρύ	Στενό
Κύρια αρχή	Παραδοσιακή	Δυνάμεις της «αγοράς»
Χρονική διάρκεια	Σταθερή	Μεταβλητή
Μορφή	Δομημένη	Ευέλικτη
Κύρια ευθύνη εργαζομένου	Καλή απόδοση στην εργασία	Η διαφοροποίησή του έναντι άλλων
Κύρια ευθύνη εργοδότη	Δίκαιη αμοιβή έναντι ικανοποιητικής εργασίας	Υψηλή αμοιβή έναντι υψηλής απόδοσης
Κύρια συμβολή εργαζομένου	Χρόνος και προσπάθεια	Δεξιότητες και γνώσεις
Κύρια συμβολή εργοδότη	Επαγγελματική ανέλιξη και σταθερό εισόδημα	Ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης

Σύμφωνα με τα εν λόγω στοιχεία, οι οργανισμοί αναδεικνύονται πλέον σε απαιτητικούς, αφού προσδοκούν οι εργαζόμενοι, πέραν της επιτέλεσης των τυπικών τους καθηκόντων, να επιχειρούν να εξελίσσονται και να βελτιώνουν την επίδοση και την απόδοσή τους. Επιπλέον, οι σημερινοί εργοδότες τείνουν να μην μεριμνούν καθ' όλη τη διάρκεια της εργασιακής σχέσης για το εισόδημα των εργαζομένων στις επιχειρήσεις τους. Έπειτα, οι οργανισμοί δεν έχουν πλέον σταθερά χαρακτηριστικά λειτουργίας και, κατά συνέπεια, δεν είναι σε θέση να διασφαλίσουν πως οι εργαζόμενοι θα παραμείνουν για μεγάλο χρονικό διάστημα σε αυτούς, ενώ δεν μπορούν να

διασφαλίσουν τη σταθερότητα των στοιχείων που χαρακτηρίζουν τους ρόλους και τις ευθύνες των εργαζομένων. Εφόσον δεν υφίστανται πλέον οι συνθήκες ασφάλειας και σταθερότητας, οι εργαζόμενοι επιδιώκουν την προσφορά ευκαιριών σε αυτούς για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους, καθώς και τον εμπλουτισμό των εμπειριών εργασίας τους, ούτως ώστε η ανταμοιβή της προσπάθειάς τους να περιλαμβάνει και την επαγγελματική, αλλά και την προσωπική τους ανάπτυξη (Hiltrop, 1995; Cheng, 2021).

Μάλιστα, κατά τις τελευταίες δεκαετίες η έννοια της προσωπικής ανάπτυξης έχει συνδεθεί ιδιαίτερα με την ελκυστικότητα των ψυχολογικών συμβολαίων. Η εν λόγω έννοια έχει οριστεί, για τους εργαζομένους, ως το σύνολο εκείνων των δραστηριοτήτων των οποίων η επιτέλεση οδηγεί στη βελτίωση των επιπέδων αυτογνωσίας του εργαζομένου και της εμπέδωσης της προσωπικής ταυτότητας και συμβάλλει στον προσδιορισμό των δεξιοτήτων και του δυναμικού του και τη βελτίωση όλων των πτυχών της ζωής, όπως την ικανότητα επίτευξης προσωπικών στόχων, την καλλιέργεια ανθρώπινων σχέσεων, την επιτυχία στην επαγγελματική σταδιοδρομία και τη γενική ευζωία. Με την προσωπική ανάπτυξη, ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται καλύτερα τις προσδοκίες, τις ανάγκες και τις αντιδράσεις του, με αποτέλεσμα να μπορεί να επιτύχει ευκολότερα τους στόχους που θέτει. Πρόκειται, λοιπόν, για μία διαδικασία επίγνωσης των προσωπικών δυνατοτήτων που δημιουργεί στον άνθρωπο την αίσθηση ότι μπορεί να πραγματοποιήσει αυτό που θέλει και να ενισχυθεί τόσο ψυχικά όσο και σωματικά (Myers, 2007). Ουσιαστικά, ο στόχος της προσωπικής ανάπτυξης είναι η επίτευξη μίας θετικής ψυχικής ισορροπίας του εργαζομένου και η διατήρηση αυτής στον χρόνο. Η διαδικασία της προσωπικής ανάπτυξης παρέχει στρατηγικές, τεχνικές, γνώσεις και εργαλεία που μπορούν να βελτιώσουν την αντίληψη και την επίγνωση εσωτερικών και εξωτερικών γεγονότων τα οποία βιώνει το εκάστοτε άτομο (Μαλέτσκος & Λυπίτκα, 2016).

1.4. Λειτουργία ψυχολογικού συμβολαίου

Σε ό,τι αφορά τη λειτουργία των ψυχολογικών συμβολαίων, οι Robinson et al. (1994) έχουν υποστηρίξει πως αυτά εξυπηρετούν τη στενότερη σύνδεση μεταξύ των οργανισμών και των εργαζομένων σε αυτούς, ρυθμίζοντας παράλληλα τη συμπεριφορά τους και καθιστώντας εφικτή κατ' αυτόν τον τρόπο την επίτευξη των στόχων που τίθενται από τους οργανισμούς.

Η Rousseau (1989) έχει συνδέσει την έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου με τον βαθμό δέσμευσης του εργαζομένου στον οργανισμό. Η εν λόγω δέσμευση εμφανίζει τρία στοιχεία, που είναι:

1. Η αποδοχή των αξιών του οργανισμού από τον εργαζόμενο.
2. Η προθυμία του εργαζομένου να καταβάλλει προσπάθεια για όφελος του οργανισμού.
3. Η επιθυμία του εργαζομένου να παραμείνει εντός του οργανισμού.

Εν τούτοις, η ερευνήτρια διευκρινίζει ότι η δέσμευση δεν ταυτίζεται με το ψυχολογικό συμβόλαιο και περιγράφει τις πεποιθήσεις του εργαζομένου για τη σχέση του με τον οργανισμό. Οι McFarlane et al. (1994) αναφέρουν πως μια κύρια λειτουργία των ψυχολογικών συμβολαίων αποτελεί η μείωση του επιπέδου εργασιακής ανασφάλειας, καθώς στη γραπτή σύμβαση εργασίας δεν είναι δυνατή η αποτύπωση του συνόλου των ζητημάτων που μπορεί να ανακύψουν κατά τη διάρκεια μιας επαγγελματικής συνεργασίας και, ως εκ τούτου, το ψυχολογικό συμβόλαιο καλύπτει τα αντίστοιχα κενά. Επιπλέον, οι παραπάνω ερευνητές θεωρούν πως διά του ψυχολογικού συμβολαίου σχηματίζονται οι αντιλήψεις και οι συμπεριφορές των εργαζομένων που αφορούν τις υποχρεώσεις τους εντός του οργανισμού. Κάτι τέτοιο συνεπάγεται ότι, πέραν των τυπικών καθηκόντων των εργαζομένων, που αναγράφονται στη γραπτή σύμβαση, οι εργαζόμενοι θα προσαρμόσουν τη συμπεριφορά και τον τρόπο εργασίας τους αναλόγως των πεποιθήσεων που διαμορφώνουν για τον οργανισμό και σύμφωνα με το έργο που αντιλαμβάνεται ότι πρέπει να παράγει βάσει των προτύπων του οργανισμού.

Ο Hiltrop (1995) θεωρεί πως οι σκοποί των ψυχολογικών συμβολαίων είναι αφενός ο καθορισμός της σχέσης απασχόλησης και αφετέρου η διαχείριση των προσωπικών προσδοκιών. Γενικά, οι εργοδότες επιθυμούν να προσδιορίσουν το αποτέλεσμα που θα παράγουν οι εργαζόμενοι και οι εργαζόμενοι να προσδιορίσουν την ανταμοιβή για τις προσπάθειές τους. Για τον DelCampo (2007), η διαμόρφωση του ψυχολογικού συμβολαίου συνδέεται με την ικανοποίηση του εργαζομένου από την εργασία του και την ανάπτυξη των σχέσεων του με την επιχείρηση. Ως εκ τούτου, η κατάλληλη διαχείριση του ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να επιδράσει στα επιθυμητά οργανωσιακά αποτελέσματα με τον προσανατολισμό των εργαζομένων προς το έργο. Ειδικότερα, η κατάλληλη διαχείριση του ψυχολογικού συμβολαίου

μπορεί να βοηθήσει στον περιορισμό των σφαλμάτων, στη βελτίωση των αποτελεσμάτων, στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης και τον περιορισμό της πιθανότητας οικειοθελούς αποχώρησης του εργαζομένου από τον οργανισμό.

1.5. Παράγοντες που καθορίζουν τη φύση του ψυχολογικού συμβολαίου

Η περιγραφή, ο καθορισμός και η μέτρηση του περιεχομένου ενός ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να πραγματοποιηθεί στη βάση κυρίως δύο προσεγγίσεων. Η μία προσέγγιση (global measure) επικεντρώνεται στον βαθμό στον οποίον το εργαζόμενο άτομο αισθάνεται πως ο εργοδότης προβαίνει στην εκπλήρωση των αναμενόμενων υποχρεώσεών του και στον βαθμό αμοιβαιότητας στην εκπλήρωση των υποχρεώσεων. Η εν λόγω προσέγγιση συνεπάγεται την εστίαση στα αισθήματα του εργαζομένου, αλλά και στις διαδικασίες που έχουν λάβει χώρα, ώστε ο εργαζόμενος να βρεθεί στη δεδομένη ψυχολογική κατάσταση (Robinson & Morrison, 2000).

Στη δεύτερη προσέγγιση (composite measure) το ψυχολογικό συμβόλαιο προσεγγίζεται μέσω διαστάσεων – αξόνων, όπως αναφέρουν οι Zhao et al. (2007). Σύμφωνα με τους εν λόγω ερευνητές, κάθε άξονας συντίθεται από επιμέρους παραμέτρους που θα αναλυθούν παρακάτω. Για παράδειγμα, οι τρεις άξονες μπορεί να περιλαμβάνουν τα χαρακτηριστικά της εργασίας, το περιβάλλον της εργασίας και τις απολαβές και τις ανταμοιβές της εργασίας. Κάθε επιμέρους παράμετρος δύναται να χαρακτηρίζεται από ένα βάρος, το οποίο προσδιορίζεται πριν από τη διεξαγωγή της μέτρησης ή προκύπτει μέσω ερωτηματολογίων. Ειδικότερα, τα χαρακτηριστικά της εργασίας περιλαμβάνουν:

1. Τη σημασία της εργασίας για τον οργανισμό.
2. Τη σημασία της εργασίας για την κοινότητα.
3. Τον βαθμό στον οποίον η εργασία είναι ενδιαφέρουσα.
4. Τη δυνατότητα να αποκομίζει ο εργαζόμενος επιπλέον γνώσεις και να αναπτύσσει επιπλέον δεξιότητες.
5. Τη δυνατότητα ελαστικού ωραρίου.
6. Τη δυνατότητα του εργαζομένου να εφαρμόζει τις γνώσεις που έχει αποκομίσει από τις ενδεχόμενες σπουδές του.

7. Τον βαθμό συμφωνίας των γνώσεων, των σπουδών, των δεξιοτήτων και της προϋπηρεσίας του εργαζομένου με την εργασιακή του θέση.
8. Τη δυνατότητα συνεχούς ανατροφοδότησης (αξιολόγησης) του εργαζομένου βάσει των επιδόσεών του.

Το περιβάλλον της εργασίας περιλαμβάνει τις εξής παραμέτρους:

1. Την ύπαρξη αρνητικών προκαταλήψεων (διακρίσεων) εντός του εργασιακού περιβάλλοντος.
2. Την ύπαρξη φαινομένων παρενόχλησης εντός του εργασιακού περιβάλλοντος.
3. Την ύπαρξη υπερβολικών απαιτήσεων από τον εργαζόμενο από την πλευρά του εργοδότη.
4. Την αυτενέργεια στην υλοποίηση του έργου.
5. Τον σεβασμό της προσωπικότητας του εργαζομένου.
6. Την ομαδικότητα.
7. Την υποστήριξη σε περιπτώσεις σφαλμάτων από τον εργαζόμενο.
8. Την παρότρυνση και την ενθάρρυνση του εργαζομένου να επιτυγχάνει τους στόχους της εργασίας του.
9. Τη δικαιοσύνη και την ισοτιμία στην κατανομή του φόρτου εργασίας.

Τέλος, στις απολαβές και τις ανταμοιβές της εργασίας περιλαμβάνονται οι εξής παράμετροι:

1. Η δυνατότητα αύξησης του μισθού ανά χρονικό διάστημα.
2. Η αποζημίωση των υπερωριών.
3. Η ύπαρξη επιπλέον παροχών για τον εργαζομένων (π.χ. διακοπών, κουπονιών).
4. Η ύπαρξη ικανοποιητικού συνταξιοδοτικού προγράμματος.
5. Η ικανοποιητική αποζημίωση της νυκτερινής εργασίας, της εργασίας στις αργίες ή της ανθυγιεινής εργασίας.
6. Η παροχή καλαίσθητων, εργονομικών, λειτουργικών και ασφαλών συνθηκών εργασίας από τον εργοδότη.
7. Η μέριμνα του οργανισμού για την οικογένεια του εργαζομένου.
8. Το ύψος των χρηματικών απολαβών του εργαζομένου.

2. Ο ρόλος των ατομικών και δημογραφικών χαρακτηριστικών στο Ψυχολογικό Συμβόλαιο

2.1. Ψυχολογικό συμβόλαιο και ατομικά χαρακτηριστικά

Οι Coyle-Shapiro & Neuman (2004) και οι Raja et al. (2004) πρότειναν την ενσωμάτωση της προσωπικότητας και των αξιών — που αναγνωρίζονται εδώ και καιρό ως σημαντικές στη βιομηχανική και οργανωτική ψυχολογία — με συστηματικό τρόπο στην αντίληψή μας για το ψυχολογικό συμβόλαιο, ως πλαίσιο για την κατανόηση της σχέσης ανταλλαγής μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη. Το αίτημα αυτό έχει υιοθετηθεί από διάφορους μελετητές. Οι Suazo & Turnley (2010) υποστήριξαν ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και άλλες ατομικές διαφορές τείνουν να σχετίζονται με τις αντιλήψεις των ατόμων για τον βαθμό στον οποίο οι οργανισμοί νοιάζονται για τους εργαζομένους τους. Αυτές οι γενικές αντιλήψεις, με τη σειρά τους, σχετίζονται με τον τρόπο που οι εργαζόμενοι ερμηνεύουν συγκεκριμένα οργανωτικά γεγονότα, τα οποία μπορεί να θεωρηθούν σχετικά με την εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου. Οι Tallman & Bruning (2008) διαπίστωσαν ότι η προσωπικότητα σχετίζεται με πέντε από τις εννέα διαστάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου που ανέπτυξαν. Οι Conway & Briner (2012) υποστήριξαν ότι οι ατομικές διαφορές διαμορφώνουν τις αντιλήψεις για το ψυχολογικό συμβόλαιο επηρεάζοντας την επιλογή των καθηκόντων των εργαζομένων και τον τρόπο με τον οποίο ερμηνεύουν και εκτελούν τους όρους του συμβολαίου. Οι O'Donohue & Nelson (2009) υποστήριξαν ότι όταν οι ενέργειες ενός οργανισμού θεωρούνται σύμφωνες με τις ηθικές αξίες και τις πεποιθήσεις του ατόμου, είναι λιγότερο πιθανό να θεωρηθούν παραβίαση της σύμβασης. Ωστόσο, ελάχιστες μελέτες έχουν εξετάσει ή προτείνει ένα εννοιολογικό πλαίσιο για τη σχέση μεταξύ των ατομικών αξιών και των αντιλήψεων του ψυχολογικού συμβολαίου, και όσες υπάρχουν έχουν επικεντρωθεί κυρίως σε ένα μόνο σύνολο αξιών, τον ατομικισμό έναντι του κολεκτιβισμού (Tallman & Bruning, 2008).

Αν και η εργασιακή δραστηριότητα των ανθρώπων είναι πιθανότερο να εξαρτάται περισσότερο από τις εργασιακές αξίες παρά από τις γενικές αξίες, ο ρόλος των γενικών αξιών δεν πρέπει να παραγνωρίζεται (Roe & Ester, 1999). Για παράδειγμα, οι γενικές αξίες διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στον καθορισμό της προσαρμογής μεταξύ του ατόμου και του οργανισμού όπου εργάζεται. Η βασική υπόθεση είναι ότι οι άνθρωποι θα είναι πιο ευτυχισμένοι και θα έχουν μεγαλύτερα κίνητρα, ικανοποίηση και δέσμευση όταν οι αξίες τους ευθυγραμμίζονται με εκείνες

που προβάλλει ο οργανισμός ή η επαγγελματική ομάδα τους (Berings et al., 2004). Η κατανόηση των διαφορών στις αξίες σε ατομικό επίπεδο θα μπορούσε, επομένως, να προσφέρει πληροφορίες για καλύτερους τρόπους διαχείρισης διαφορετικών εργαζομένων (Francesco & Chen, 2004).

Μεταβλητές που αντιπροσωπεύουν ατομικές διαφορές, όπως οι διαστάσεις της προσωπικότητας, θεωρούνται σημαντικοί συσχετισμοί του τύπου της ψυχολογικής σύμβασης που τα άτομα αντιλαμβάνονται ότι έχουν συνάψει (Liao-Troth, 2005). Ο Liao-Troth (2005) διαπίστωσε ότι η ευχάριστη διάθεση και η συναισθηματική σταθερότητα σχετίζονται με αντιλήψεις για σχεσιακές ψυχολογικές συμβάσεις, ενώ η ευσυνειδησία σχετίζεται με αντιλήψεις για συναλλακτικές συμβάσεις. Σύμφωνα με τους Raja et al. (2004) σε μια μελέτη Πακιστανών υπαλλήλων, οι ερωτηθέντες με υψηλή «ευαισθησία στην ισότητα» και νευρωτισμό ανέφεραν αντιλήψεις συναλλακτικών συμβάσεων, ενώ εκείνοι με υψηλή ευσυνειδησία και αυτοεκτίμηση ανέφεραν αντιλήψεις σχεσιακών συμβάσεων. Μελέτες έχουν επίσης δείξει ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας επηρεάζουν την αξία που δίνουν οι διάφοροι άνθρωποι στους όρους των συμβάσεων, καθώς και τις πιθανές αντιδράσεις τους σε περίπτωση παραβίασης αυτών των όρων (Ho et al., 2004; Tallman & Bruning, 2008).

2.2. Ψυχολογικό συμβόλαιο και δημογραφικά χαρακτηριστικά

2.2.1. Η επίδραση του φύλου στο περιεχόμενο του Ψυχολογικού Συμβολαίου

Το φύλο αναφέρεται στους κοινωνικά κατασκευασμένους ρόλους, τις συμπεριφορές, τις δραστηριότητες και τα χαρακτηριστικά που μια δεδομένη κοινωνία θεωρεί κατάλληλα για άνδρες και γυναίκες (Bem, 1981). Οι άνδρες και οι γυναίκες εισέρχονται στον εργασιακό χώρο με διαφορετικές προσδοκίες, έχοντας εννοιολογικά παρόμοιες, αλλά διαφορετικές αντιλήψεις για τα κίνητρα, οι οποίες μπορεί να επηρεάσουν τη διαμόρφωση του ψυχολογικού συμβολαίου (Brockner et al., 2006). Επίσης, οι γυναίκες θεωρείται ότι επικεντρώνονται περισσότερο στον ρόλο τους ως νοικοκυρές (με έμφαση στις σχέσεις) παρά στον ρόλο τους ως εργαζόμενες (Adams et al., 2014). Πράγματι, οι Palomino & Peyrache (2010) ανέφεραν ότι, σε πολλές περιπτώσεις, οι γυναίκες επιλέγουν θέσεις εργασίας που τους επιτρέπουν να διατηρούν στενές σχέσεις με τις οικογένειές τους και τους εργοδότες τους (Dawson & Henley, 2012), ακόμη και με τον κίνδυνο να λαμβάνουν χαμηλότερους μισθούς. Συνεπώς, ο τρόπος με τον οποίο δομείται ο ρόλος του φύλου επηρεάζει σημαντικά τη διαμόρφωση του ψυχολογικού συμβολαίου. Αυτές οι διαφορές, σύμφωνα με τη θεωρία του έμφυλου

σχήματος βασίζονται στους ρόλους φύλου που έχουν καθορίσει οι κοινωνίες για τους άνδρες και τις γυναίκες και τους οποίους τους μεταδίδουν κατά την κοινωνικοποίησή τους (Bem, 1981). Κατά την ανάπτυξη της Κλίμακας Αρρενωπότητας και Θηλυκότητας, η Bem (1981) υποστήριξε ότι οι γυναίκες χαρακτηρίζονται ως πιο σχεσιακές από τους άνδρες. Φράσεις όπως «ευαίσθητες στις ανάγκες των άλλων», «συμπονετικές» και «τρυφερές» χρησιμοποιήθηκαν για να περιγράψουν τις γυναίκες, ενώ οι άνδρες θεωρούνταν «πρόθυμοι να αναλάβουν κινδύνους», «κυρίαρχοι» και «ανταγωνιστικοί» (Adams et al., 2014).

Προηγούμενη μελέτη διαπίστωσε ότι το φύλο εξηγεί περισσότερες διαφορές στα ψυχολογικά συμβόλαια από ό,τι η ηλικία ή το επίπεδο εκπαίδευσης (Bellou, 2009) (Bellou, 2009). Επιπλέον, οι γυναίκες είναι πιο ευαίσθητες στην παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου σε ό,τι αφορά την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, καθώς η πρόκληση του συνδυασμού επαγγελματικών και οικογενειακών υποχρεώσεων είναι πιο έντονη για αυτές (Palomino & Peyrache, 2010). Πιο συγκεκριμένα, έρευνες για το ψυχολογικό συμβόλαιο ενισχύουν την κατανόησή μας για την επίδραση του φύλου και άλλων κοινωνικοδημογραφικών παραγόντων στις αντιλήψεις των εργαζομένων και τις συνέπειες της παραβίασής του. Η Rousseau (1995) είχε επισημάνει πριν από αρκετές δεκαετίες ότι η έρευνα για τις επιδράσεις του φύλου ήταν ανεπαρκής, ενώ οι Scandura & Lankau (1997) υποστήριξαν ότι οι γυναίκες μπορεί να αναπτύσσουν διαφορετικούς τύπους ψυχολογικών συμβολαίων σε σχέση με τους άνδρες. Οι D'Art & Turner (2006) ανέφεραν ότι οι διαφορές στις αντιλήψεις του ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να σχετίζονται τόσο με το φύλο όσο και με την ηλικία.

Πιο πρόσφατα, οι Bal & Kooij (2011) βρήκαν ότι η διαφοροποίηση του ψυχολογικού συμβολαίου σχετίζεται όχι μόνο με το φύλο, αλλά και με τις γενεές εργαζομένων, αναδεικνύοντας τις διαφοροποιημένες προσδοκίες και απαιτήσεις των εργαζομένων σε κάθε γενιά. Η μελέτη των Bal & De Lange (2015) επιβεβαιώνει επίσης ότι το φύλο και η ηλικία επηρεάζουν τη διαχείριση της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι, ειδικά οι γυναίκες, τείνουν να αντιδρούν πιο έντονα σε τέτοιες παραβιάσεις, λόγω διαφορετικών προσδοκιών που σχετίζονται με τις σχέσεις εμπιστοσύνης και αμοιβαίας υποστήριξης. Τέλος, οι O'Donohue & Nelson (2009) εντόπισαν ότι οι γυναίκες συνεχίζουν να είναι πιο ευαίσθητες στην παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου,

ειδικά σε τομείς που σχετίζονται με την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, όπως έχει επισημανθεί σε προηγούμενες έρευνες. Συνολικά, η σύγχρονη βιβλιογραφία επιβεβαιώνει ότι το φύλο και άλλοι δημογραφικοί παράγοντες παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση και τις συνέπειες του ψυχολογικού συμβολαίου, επηρεάζοντας τις αντιλήψεις των εργαζομένων και την αντίδρασή τους στην παραβίασή του.

Ωστόσο, οι περισσότερες μελέτες για το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου δεν έχουν διερευνήσει επαρκώς την επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών (Dick, 2006; Roehling et al., 2000; Rousseau, 1995). Όταν το κάνουν, τα ευρήματα είναι συχνά αντικρουόμενα. Από τη μία πλευρά, οι Duff & Monk (2006) και οι Herriot et al. (1997) δεν βρήκαν ενδείξεις διαφοροποίησης στις προσδοκίες μεταξύ ανδρών και γυναικών. Ωστόσο, η έρευνα των Freese & Schalk (1996) διαπίστωσε ότι οι άνδρες εργαζόμενοι ανέφεραν υψηλότερη δυσaráσκεια όσον αφορά τις ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης συγκριτικά με τις γυναίκες. Παρομοίως, οι Coyle-Shapiro & Kessler (2000) έδειξαν ότι οι γυναίκες σε μη διευθυντικές θέσεις αποδίδουν μεγαλύτερες υποχρεώσεις στους οργανισμούς στους οποίους εργάζονται, σε σύγκριση με τους άνδρες.

Άλλες μελέτες εμβαθύνουν περαιτέρω στις επιπτώσεις του φύλου και άλλων δημογραφικών παραγόντων στις προσδοκίες των ψυχολογικών συμβολαίων. Οι Bal & Kooij (2011) επιβεβαιώνουν ότι η ηλικία και το φύλο επηρεάζουν το πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τις οργανωσιακές υποχρεώσεις, με τις γυναίκες να επικεντρώνονται περισσότερο στην ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Επίσης, οι De Vos & Meganck (2009) δείχνουν ότι οι διαφορές φύλου σχετίζονται με τις προσδοκίες για σταθερότητα και ευκαιρίες καριέρας, ενώ οι άνδρες εμφανίζονται περισσότερο ευαισθητοποιημένοι στις προοπτικές εξέλιξης. Ακόμα, μια πρόσφατη έρευνα των Baruch & Rousseau (2019) αναδεικνύει ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως το φύλο, η ηλικία και το επίπεδο εκπαίδευσης, επηρεάζουν τη διαχείριση της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου και τις αντιδράσεις των εργαζομένων σε αυτή, με τις γυναίκες να αντιδρούν εντονότερα στην παραβίαση συμβολαίων που αφορούν την επαγγελματική τους ανάπτυξη και την ισορροπία εργασίας-ζωής.

2.2.2. Η επίδραση της ηλικίας στο περιεχόμενο του Ψυχολογικού Συμβολαίου

Τα ψυχολογικά συμβόλαια μεταβάλλονται κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας, καθώς οι εργαζόμενοι αποδίδουν διαφορετικά νοήματα στην εργασία σε διάφορα στάδια της επαγγελματικής τους ζωής (Freese & Schalk, 1996). Υπάρχει ένας αυξανόμενος όγκος βιβλιογραφίας που εξετάζει τις διαφορές στα ψυχολογικά συμβόλαια με βάση τις γενιές (Lub et al., 2012; Lub et al., 2016), το στάδιο της σταδιοδρομίας (Low & Bordia, 2011), τη χρονολογική ηλικία (Bal et al., 2010) και τη θητεία (Conway & Briner, 2012).

Καθώς οι εργαζόμενοι μεγαλώνουν, οι προτιμήσεις τους όσον αφορά τα κίνητρα αλλάζουν (Bal et al., 2010). Η προηγούμενη βιβλιογραφία έχει καταδείξει ποικίλα αποτελέσματα (Adams et al., 2014). Για παράδειγμα, οι Lub et al. (2012) ανέφεραν ότι οι Baby Boomers αντιλαμβάνονταν λιγότερες υποχρεώσεις από τους συμμετέχοντες της γενιάς X σε τομείς όπως η ενδοεπιχειρησιακή κινητικότητα και η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Ωστόσο, οι Lub et al. (2016) ανέφεραν υψηλότερες συναλλακτικές και σχεσιακές υποχρεώσεις για τους Baby Boomers. Μια μετα-ανάλυση των Conway & Briner (2012) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι σχεσιακές υποχρεώσεις, όπως η φροντίδα για την ευημερία των εργαζομένων, παραμένουν σταθερές καθ' όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας, ενώ οι συναλλακτικές υποχρεώσεις μειώνονται.

Οι μελέτες που εστιάζουν στην ηλικία και τη θητεία παράγουν γενικά συμβατά αποτελέσματα και έχουν καταγράψει διαφορές σχετικές με την ηλικία στην αξιολόγηση και τις συνέπειες των ψυχολογικών συμβάσεων (Kraak et al., 2018; Lub et al., 2016). Οι αντιδράσεις των εργαζομένων στην παραβίαση εξαρτώνται από την αντίληψη και την απόδοση ευθυνών κατά τη διαδικασία ερμηνείας που ακολουθεί (Morrison & Robinson, 1997). Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι έχουν πιο σταθερό ψυχολογικό συμβόλαιο και επομένως είναι λιγότερο ευαίσθητοι στην παραβίασή του από ό,τι οι νεότεροι εργαζόμενοι (Bal et al., 2010). Επιπλέον, οι μεγαλύτεροι εργαζόμενοι ενδέχεται να αντιδρούν με λιγότερη ένταση στην παραβίαση λόγω μικρότερης μελλοντικής χρονικής προοπτικής ή/και λιγότερων αντιληπτών ευκαιριών εκτός του οργανισμού. Ωστόσο, αυτά τα ευρήματα αφορούν διαφορές μεταξύ νεότερων και μεγαλύτερων εργαζομένων και δεν υποδηλώνουν ότι οι μεγαλύτεροι εργαζόμενοι δεν αντιδρούν καθόλου στην παραβίαση (Kraak et al., 2018).

2.2.3. Η επίδραση του εκπαιδευτικού επιπέδου στο περιεχόμενο του Ψυχολογικού Συμβολαίου

Ο Mitchell (2000) υποστήριξε ότι οι διαφοροποιήσεις στη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων μπορεί να εξηγούνται από ατομικά χαρακτηριστικά, συμπεριλαμβανομένου του επιπέδου εκπαίδευσης. Σύμφωνα με τον συγγραφέα, το μορφωτικό επίπεδο πιθανώς επηρεάζει τις αξίες, τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των εργαζομένων και, κατ' επέκταση, τις αντιλήψεις και τις δράσεις τους. Ομοίως, ο Guest (2004) προσδιόρισε το επίπεδο εκπαίδευσης ως έναν από τους ατομικούς παράγοντες που επιδρούν στη διαμόρφωση του ψυχολογικού συμβολαίου.

Παρότι η υπάρχουσα βιβλιογραφία για το ψυχολογικό συμβόλαιο αναφέρει την πιθανή επίδραση του μορφωτικού επιπέδου, δεν παρέχει επαρκή στοιχεία σχετικά με τη σύνδεσή του με το περιεχόμενο του συμβολαίου. Συχνά, το μορφωτικό επίπεδο, όπως και το φύλο και η ηλικία, εξετάζεται κυρίως ως μεταβλητή ελέγχου για τις παραμέτρους και τις συνέπειες του συμβολαίου (Edwards et al., 2003). Ωστόσο, οι Coyle-Shapiro & Neuman (2004) βρήκαν ότι όσο αυξάνεται το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων, η σχέση τους με το συμβόλαιο τείνει να αλλάζει, από μια πιστή δέσμευση σε εργαλειακή, αδύναμη, επενδυτική και, τελικά, αδέσμευτη μορφή. Σημαντική είναι και η πρόσφατη μελέτη των Baruch & Rousseau (2019), η οποία επιβεβαιώνει ότι οι εργαζόμενοι με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο αναζητούν συχνότερα εργαλειακές σχέσεις, όπου τα προσωπικά τους συμφέροντα διαδραματίζουν πρωταρχικό ρόλο, και είναι λιγότερο δεσμευμένοι σε μακροπρόθεσμες εργασιακές σχέσεις, γεγονός που επαναπροσδιορίζει τη συμβατική τους δέσμευση.

3. Μεθοδολογία

3.1. Δείγμα ευκολίας

Ο πληθυσμός της μελέτης αποτελούνταν από εργαζόμενους διαφόρων κλάδων, όπως το εμπόριο, ο τουρισμός, η εστίαση, οι κατασκευές, η υγεία κ.λπ. Ωστόσο, υπήρχαν και ορισμένα κριτήρια αποκλεισμού των συμμετεχόντων στη μελέτη. Πιο συγκεκριμένα, στη μελέτη δεν συμπεριελήφθησαν οι άνεργοι, οι αυτοαπασχολούμενοι, και οι επιχειρηματίες που δεν έχουν κάποια μισθωτή σχέση εργασίας. Επίσης, δεν συμπεριελήφθησαν οι συμμετέχοντες που δεν είχαν τη δυνατότητα πρόσβασης στο διαδίκτυο ή δεν είναι εξοικειωμένοι με τη χρήση του, καθώς η διανομή των ερωτηματολογίων έγινε μέσω Google Forms.

3.2. Εργαλεία μέτρησης

Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ανώνυμο αυτό-συμπληρούμενο ερωτηματολόγιο (βλ. Παράρτημα Α) που αποτελείται από τα παρακάτω δύο μέρη:

A. Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε ειδικά για αυτή τη μελέτη. Περιέχει ερωτήσεις που αφορούν στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, όπως το φύλο και η ηλικία, καθώς και πληροφορίες για τα επαγγελματικά τους στοιχεία, όπως η εργασιακή εμπειρία και ο κλάδος εργασίας κ.α..

B. Ψυχολογικό συμβόλαιο (Psychological Contract Inventory -PCI)

Για την αξιολόγηση των χαρακτηριστικών του ψυχολογικού συμβολαίου, χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου, το Psychological Contract Inventory (PCI) της Rousseau (1990). Η κλίμακα αυτή περιλαμβάνει έντεκα ερωτήσεις που αντιπροσωπεύουν τις υποχρεώσεις του εργαζομένου προς την επιχείρηση, όπως δηλώσεις για την εξέλιξη και βελτίωσή του για την εταιρεία, καθώς και την ανάπτυξη καριέρας εντός και εκτός αυτής. Επιπλέον, θα χρησιμοποιηθούν πέντε ερωτήσεις που αξιολογούν τον βαθμό εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου από τον εργοδότη. Τέλος, θα χρησιμοποιηθεί μία κλίμακα εννέα ερωτήσεων από τους Morrison & Robinson (1997), οι οποίες αναφέρονται στη διάρρηξη και παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου από την πλευρά του εργοδότη. Οι ερωτήσεις αυτές απαντώνται σε μία κλίμακα τύπου Likert από το 1 «Καθόλου» έως το 5 «Σε μεγάλο βαθμό».

3.3. Συλλογή δεδομένων- Ηθικά και δεοντολογικά θέματα

Η διανομή των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε μέσω της πλατφόρμας Google Forms. Συγκεκριμένα, δημιουργήθηκε ένας μοναδικός σύνδεσμος (URL) για το ερωτηματολόγιο, ο οποίος κοινοποιήθηκε στους πιθανούς συμμετέχοντες. Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε γραπτές πληροφορίες που εξηγούσαν τη φύση και τον σκοπό της έρευνας και η συμπλήρωσή του θεωρούταν ως ένδειξη συγκατάθεσης για συμμετοχή στη μελέτη. Για τη διανομή του συνδέσμου χρησιμοποιήθηκαν διάφορα κοινωνικά δίκτυα και ιστότοποι. Συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο αναρτήθηκε σε επαγγελματικές ομάδες και κοινότητες στο LinkedIn, ειδικά σε ομάδες που σχετίζονται με διάφορους κλάδους εργασίας. Στο Facebook, αναρτήθηκε σε ομάδες και σελίδες που σχετίζονται με επαγγελματικές κοινότητες, όπως ομάδες για εργαζόμενους σε συγκεκριμένους κλάδους ή επαγγέλματα, ενώ στο Twitter, κοινοποιήθηκε μέσω tweets και επαγγελματικών hashtags που σχετίζονται με διάφορους κλάδους και επαγγέλματα. Επιπλέον, έγινε συνεργασία με εταιρείες για την κοινοποίηση του ερωτηματολογίου μέσω των εσωτερικών τους newsletters ή email lists.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σύμφωνα με τις δεοντολογικές αρχές που διασφαλίζουν και καθορίζουν τα ηθικά πρότυπα για τη διεξαγωγή και ολοκλήρωσή της, ενώ διατηρήθηκε η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα όλων των προσωπικών δεδομένων. Επιπλέον, η έρευνα διήρκεσε από τον Νοέμβριο έως τον Δεκέμβριο του 2023.

3.4. Ανάλυση δεδομένων

Για την ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS έκδοση 25.0. Όλες οι μεταβλητές περιγράφηκαν με μεθόδους περιγραφικής στατιστικής. Οι μέσες τιμές (mean) και οι τυπικές αποκλίσεις (Standard Deviation = SD) χρησιμοποιήθηκαν για να περιγράψουν τις ποσοτικές μεταβλητές. Οι απόλυτες (N) και οι σχετικές (%) συχνότητες χρησιμοποιήθηκαν για να περιγράψουν τις ποιοτικές μεταβλητές.

Δεδομένου ότι το δείγμα δεν ακολουθεί την κανονική κατανομή, εφαρμόστηκαν μη παραμετρικές μέθοδοι στατιστικής ανάλυσης. Αναλυτικότερα, για να συγκριθούν οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με το Ψυχολογικό Συμβόλαιο μεταξύ δύο δημογραφικών ομάδων (π.χ., φύλο), χρησιμοποιήθηκε το μη παραμετρικό τεστ Mann-Whitney. Το τεστ αυτό είναι κατάλληλο για τη σύγκριση δύο ανεξάρτητων δειγμάτων όταν τα δεδομένα δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή. Για τη σύγκριση

των αντιλήψεων μεταξύ περισσότερων από δύο ομάδων (π.χ., ηλικιακές κατηγορίες, επίπεδο εκπαίδευσης), χρησιμοποιήθηκε το τεστ Kruskal-Wallis, το οποίο είναι η μη παραμετρική εναλλακτική της ανάλυσης διασποράς (ANOVA). Για την εξέταση της ύπαρξης και της έντασης της συσχέτισης μεταξύ των δημογραφικών παραγόντων (π.χ., χρόνια προϋπηρεσίας) και των αντιλήψεων σχετικά με το Ψυχολογικό Συμβόλαιο, χρησιμοποιήθηκε ο μη παραμετρικός συντελεστής συσχέτισης Spearman. Αυτός ο συντελεστής είναι κατάλληλος για την εξέταση σχέσεων μεταξύ μεταβλητών όταν τα δεδομένα δεν είναι κανονικά κατανομημένα.

4. Αποτελέσματα

4.1. Δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Όπως αποτυπώνεται στον Πίνακα 4.1, από τους 262 συμμετέχοντες που συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια, οι 176 (67,2%) ήταν γυναίκες, ενώ οι άνδρες ανέρχονταν σε 86 (32,8%). Η μεγαλύτερη ομάδα συμμετεχόντων ήταν ηλικίας 26-35 ετών (28,6%), ακολουθούμενη από τις ηλικιακές ομάδες <25 ετών (24,4%) και 36-45 ετών (24,4%). Σημαντική ήταν και η συμμετοχή της ηλικιακής ομάδας 46-55 ετών (21,8%), ενώ μόνο δύο άτομα (0,8%) ήταν ηλικίας άνω των 55 ετών. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού (44,3%), ενώ ένα σημαντικό ποσοστό (36,3%) είχε ολοκληρώσει τριτοβάθμια εκπαίδευση. Οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας ή μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ανέρχονταν σε 18,7%, ενώ μόνο 0,8% διέθεταν πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Όσον αφορά τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εργάζεται στον τομέα του Εμπορίου και των Υπηρεσιών (32,4%), ενώ σημαντική παρουσία καταγράφηκε στους τομείς της Υγείας & Πρόνοιας (17,2%) και της Διοίκησης & Οικονομίας (17,2%). Αξιοσημείωτη ήταν η συμμετοχή στον τομέα της Εκπαίδευσης (16,0%), ενώ μικρότερα ποσοστά παρατηρήθηκαν στους κλάδους των Επιστημονικών Υπηρεσιών (6,1%), του Πολιτισμού & Άμυνας (4,2%), της Κατασκευής & Βιομηχανίας-Βιοτεχνίας (4,6%) και της Αγροτικής Παραγωγής (2,3%). Η κατηγοριοποίηση των παραπάνω επαγγελματικών χαρακτηριστικών βασίζεται σε δύο κριτήρια: τη θεματική/λειτουργική συνάφεια μεταξύ των κλάδων εργασίας και την ανάγκη για επαρκή αριθμό εργαζομένων σε κάθε κατηγορία, ώστε να εξασφαλίζεται η στατιστική επάρκεια και η λειτουργικότητα της ανάλυσης.

Σχετικά με τα έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση εργασίας, το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων (36,3%) είχε εμπειρία 1-5 έτη, ενώ 19,1% είχαν εμπειρία μικρότερη από 1 έτος. Τα υπόλοιπα ποσοστά κατανέμονται ως εξής: 13,4% για 6-10 έτη, 15,6% για 11-20 έτη, 13,7% για 21-30 έτη, και 1,9% για περισσότερα από 30 έτη. Όσον αφορά τη συνολική προϋπηρεσία, 25,6% είχαν 1-5 έτη εμπειρίας, ενώ σημαντική ήταν η παρουσία εργαζομένων με 21-30 έτη εμπειρίας (21,4%). Ακολουθούν οι κατηγορίες 11-20 έτη (20,6%) και 6-10 έτη (17,2%), ενώ 10,7% είχαν λιγότερο από 1 έτος εμπειρίας. Τέλος, 4,6% είχαν εμπειρία άνω των 30

ετών. Σχετικά με την Θέση προϊσταμένου, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (58,4%) ανέφερε ότι έχει υφισταμένους, ενώ το 41,6% δεν είχε.

Πίνακας 4.1. Δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων.

Χαρακτηριστικό	N (%)
Δημογραφικά χαρακτηριστικά	
Φύλο	
Άνδρες	86 (32,8)
Γυναίκες	176 (67,2)
Ηλικία	
<25	64 (24,4)
26-35	75 (28,6)
36-45	64 (24,4)
46-55	57 (21,8)
>55	2(0,8)
Εκπαιδευτικό επίπεδο	
Πρωτοβάθμια εκπαίδευση (δημοτικό)	2 (0,8)
Δευτεροβάθμια/Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση (Γυμνάσιο/Λύκειο/IEK)	49 (18,7)
Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ	95 (36,3)
Μεταπτυχιακό /Διδακτορικό (MSc/PhD)	116 (44,3)
Επαγγελματικά χαρακτηριστικά	
Κλάδος εργασίας	
Εμπόριο και Υπηρεσίες (Τουρισμός-Εστίαση, Άλλες υπηρεσίες)	85 (32,4)
Υγεία & Πρόνοια	45 (17,2)
Εκπαίδευση	42 (16,0)
Διοίκηση & Οικονομία	45 (17,2)
Κατασκευές & Βιομηχανία-Βιοτεχνία	12 (4,6)
Αγροτική Παραγωγή	6 (2,3)
Πολιτισμός & Άμυνα (Ένοπλες δυνάμεις)	11 (4,2)
Επιστημονικές υπηρεσίες	16 (6,1)
Έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση εργασίας	
<1 έτος	50(19,1)
1-5 έτη	95 (36,3)
6-10 έτη	35 (13,4)
11-20 έτη	41 (15,6)
21-30 έτη	36 (13,7)
>30 έτη	5 (1,9)
Έτη προϋπηρεσίας συνολικά	
<1 έτος	28 (10,7)

1-5 έτη	67 (25,6)
6-10 έτη	45 (17,2)
11-20 έτη	54 (20,6)
21-30 έτη	56 (21,4)
>30 έτη	12 (4,6)
Θέση προϊσταμένου	
Ναι	153 (58,4)
Όχι	109 (41,6)

4.2. Συντελεστές αξιοπιστίας των κλιμάκων και υποκλιμάκων της μελέτης

Για να επιβεβαιωθεί αν όλα τα μέρη του ερωτηματολογίου διαθέτουν εσωτερική συνέπεια ως εργαλεία μέτρησης και για να εκτιμηθεί η ομοιογένεια των ερωτήσεων, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής Cronbach's alpha. Ο πίνακας 4.2 παρουσιάζει τους δείκτες αξιοπιστίας Cronbach's alpha των κλιμάκων και υποκλιμάκων της μελέτης.

Πίνακας 4.2. Αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας των κλιμάκων και υποκλιμάκων της μελέτης.

Κλίμακες και Υποκλίμακες	Cronbach α
Ψυχολογικό συμβόλαιο	0,930
<i>Υποχρεώσεις εργαζομένων</i>	0,856
<i>Υποχρεώσεις εργοδότη</i>	0,927
<i>Εκπλήρωση ψυχολογικού συμβολαίου</i>	0,827

Όλοι οι δείκτες Cronbach's alpha που παρουσιάζονται στον παραπάνω πίνακα είναι πάνω από 0,7 κάτι που σημαίνει ότι οι κλίμακες και οι υποκλίμακες αυτές έχουν από αρκετά ικανοποιητική έως εξαιρετική αξιοπιστία.

4.3. Περιγραφικά αποτελέσματα

Ο πίνακας 4.3 παρουσιάζει τους μέσους όρους, τις τυπικές αποκλίσεις, τις διάμεσους, καθώς και τις ελάχιστες και μέγιστες τιμές των κλιμάκων και υποκλιμάκων της μελέτης, ενώ στο Παράρτημα Β παρουσιάζεται αναλυτικά η κατανομή των απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν στις υποκλίμακες του ψυχολογικού συμβολαίου, δηλαδή στις *Υποχρεώσεις εργαζομένων*, *Υποχρεώσεις εργοδότη* και *Εκπλήρωση ψυχολογικού συμβολαίου* (Πίνακες Β1, Β2 & Β3 αντίστοιχα), ενώ παράλληλα αποτυπώνονται και τα αντίστοιχα ραβδογράμματα ανά ερώτηση.

Πίνακας 4.3. Μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις, διάμεσοι, ελάχιστες και μέγιστες τιμές των κλίμακων και των υποκλίμακων της μελέτης.

Κλίμακες και Υποκλίμακες	M.O.	T.A.	Διάμεσος	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή
Ψυχολογικό συμβόλαιο	195,7	36,3	196,0	60,0	278,0
<i>Υποχρεώσεις εργαζομένων</i>	95,4	16,7	97,0	27,0	132,0
<i>Υποχρεώσεις εργοδότη</i>	84,3	23,6	87,0	29,0	136,0
<i>Εκπλήρωση ψυχολογικού συμβολαίου</i>	16,0	3,5	16,0	4,0	20,0

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα στην κλίμακα του ψυχολογικού συμβολαίου (M.O.= 195,7, T.A.= 36,3), με τη διάμεσο να βρίσκεται στις 196 μονάδες. Αυτό δείχνει ότι οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων για το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι γενικά υψηλές, με μέγιστη τιμή 278 και ελάχιστη 60, γεγονός που υποδηλώνει σημαντική διαφοροποίηση στις απαντήσεις. Στην υποκλίμακα των υποχρεώσεων των εργαζομένων, τα επίπεδα είναι μέτρια (M.O.= 95,4, T.A.= 16,7), ενώ οι υποχρεώσεις του εργοδότη καταγράφουν ελαφρώς χαμηλότερες τιμές, αν και παραμένουν σε μέτρια επίπεδα (M.O.= 84,3, T.A.= 23,6). Αυτό υποδεικνύει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται λιγότερες υποχρεώσεις από την πλευρά του εργοδότη σε σχέση με τις δικές τους. Τέλος, τα επίπεδα εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου είναι επίσης υψηλά (M.O.= 16,0, T.A.= 3,5), με τη διάμεσο να ισούται με τον μέσο όρο. Οι διακυμάνσεις στις τιμές δείχνουν μια σχετική σταθερότητα στις αντιλήψεις των συμμετεχόντων για την εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου.

4.4. Έλεγχος στατιστικά σημαντικών διαφορών

Σύγκριση των υποκλιμάκων του Ψυχολογικού Συμβολαίου με τα δημογραφικά και τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων

Στον πίνακα 4.4 παρουσιάζονται οι διμεταβλητές συσχετίσεις ανάμεσα στις ανεξάρτητες μεταβλητές που αφορούν τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του συνολικού δείγματος και των υποχρεώσεων των εργαζομένων ως υποκλίμακα του Ψυχολογικού Συμβολαίου.

Πίνακας 4.4. Αποτελέσματα ελέγχων Mann-Whitney και Kruskal-Wallis για στατιστικές διαφορές στις υποχρεώσεις των εργαζομένων ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους.

Ανεξάρτητες μεταβλητές		Μέση κατάταξη	p-value
Φύλο	Άνδρες	142,72	0,094 ¹
	Γυναίκες	126,02	
Ηλικία	<25	101,68	0,008²
	26-35	137,37	
	36-45	147,56	
	46-55	138,54	
	>55	150,75	
	Πρωτοβάθμια εκπαίδευση (δημοτικό)	147,25	
Εκπαιδευτικό επίπεδο	Δευτεροβάθμια/Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση (Γυμνάσιο/Λύκειο/IEK)	114,89	0,110 ²
	Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ	125,09	
	Μεταπτυχιακό /Διδακτορικό (MSc/PhD)	143,49	
	Εμπόριο και Υπηρεσίες (Τουρισμός-Εστίαση, Άλλες υπηρεσίες)	120,82	
	Υγεία & Πρόνοια	129,73	
	Εκπαίδευση	128,65	
Κλάδος εργασίας	Διοίκηση & Οικονομία	144,79	0,583 ²
	Κατασκευές & Βιομηχανία-Βιοτεχνία	159,63	
	Αγροτική Παραγωγή	154,08	
	Πολιτισμός & Άμυνα (Ένοπλες δυνάμεις)	123,50	
	Επιστημονικές υπηρεσίες	139,25	
	<1 έτος	111,95	
Έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση εργασίας	1-5 έτη	137,12	0,298 ²
	6-10 έτη	127,29	
	11-20 έτη	129,06	
	21-30 έτη	149,39	
	>30 έτη	141,00	
Έτη προϋπηρεσίας συνολικά	<1 έτος	92,80	0,012 ²
	1-5 έτη	120,70	
	6-10 έτη	149,09	
	11-20 έτη	140,87	
	21-30 έτη	145,20	
Θέση προϊσταμένου	>30 έτη	110,04	0,436 ¹
	Ναι	128,42	
	Όχι	135,82	

1=Mann-Whitney, 2=Kruskal-Wallis

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Πίνακα 4.4:

- Διαπιστώθηκε ότι η ηλικία σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με τις υποχρεώσεις των εργαζομένων ως υποκλίμακα του Ψυχολογικού Συμβολαίου, με $p\text{-value} = 0,0082 < 0,05$. Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες ηλικίας άνω των 55 ετών παρουσιάζουν την υψηλότερη μέση κατάταξη (μ.κ. = 150,75), ενώ οι συμμετέχοντες ηλικίας κάτω των 25 ετών έχουν τη χαμηλότερη μέση κατάταξη (μ.κ. = 101,68). Δηλαδή τα άτομα άνω των 55 ετών φαίνεται να αντιλαμβάνονται ή να αναφέρουν τις υποχρεώσεις τους προς τον εργοδότη ως υψηλότερες σε σύγκριση με τις άλλες ηλικιακές ομάδες.
- Διαπιστώθηκε ότι τα έτη προϋπηρεσίας συνολικά σχετίζονται στατιστικά σημαντικά με τις υποχρεώσεις των εργαζομένων ως υποκλίμακα του Ψυχολογικού Συμβολαίου, με $p\text{-value} = 0,012 < 0,05$. Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες με 6-10 έτη προϋπηρεσίας παρουσιάζουν την υψηλότερη μέση κατάταξη (μ.κ. = 149,09), ενώ οι συμμετέχοντες με λιγότερο από 1 έτος προϋπηρεσίας έχουν τη χαμηλότερη μέση κατάταξη (μ.κ. = 92,80). Δηλαδή, οι εργαζόμενοι με περισσότερα έτη προϋπηρεσίας, ειδικά στην κατηγορία 6-10 ετών, φαίνεται να αντιλαμβάνονται ή να αναφέρουν τις υποχρεώσεις τους προς τον εργοδότη ως υψηλότερες σε σύγκριση με αυτούς που έχουν λιγότερη εμπειρία.

Στον πίνακα 4.5 παρουσιάζονται οι διμεταβλητές συσχετίσεις ανάμεσα στις ανεξάρτητες μεταβλητές που αφορούν τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του συνολικού δείγματος και των υποχρεώσεων του εργοδότη ως υποκλίμακα του Ψυχολογικού Συμβολαίου.

Πίνακας 4.5. Αποτελέσματα ελέγχων Mann-Whitney και Kruskal-Wallis για στατιστικές διαφορές στις υποχρεώσεις του εργοδότη ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων.

Ανεξάρτητες μεταβλητές		Μέση κατάταξη	p-value
Φύλο	Άνδρες	131,58	0,990 ¹
	Γυναίκες	131,46	
	<25	143,16	
Ηλικία	26-35	130,04	0,191 ²
	36-45	138,38	
	46-55	114,69	
	>55	72,00	

Εκπαιδευτικό επίπεδο	Πρωτοβάθμια εκπαίδευση (δημοτικό)	74,25	0,675 ²
	Δευτεροβάθμια/Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση (Γυμνάσιο/Λύκειο/ΙΕΚ)	130,18	
	Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ	135,75	
	Μεταπτυχιακό /Διδακτορικό (MSc/PhD)	129,56	
	Εμπόριο και Υπηρεσίες (Τουρισμός-Εστίαση, Άλλες υπηρεσίες)	136,03	
Κλάδος εργασίας	Υγεία & Πρόνοια	116,82	0,109 ²
	Εκπαίδευση	131,08	
	Διοίκηση & Οικονομία	130,51	
	Κατασκευές & Βιομηχανία-Βιοτεχνία	190,29	
	Αγροτική Παραγωγή	123,33	
	Πολιτισμός & Άμυνα (Ενοπλες δυνάμεις)	96,14	
	Επιστημονικές υπηρεσίες	135,88	
Έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση εργασίας	<1 έτος	143,96	0,012 ²
	1-5 έτη	145,28	
	6-10 έτη	135,51	
	11-20 έτη	105,66	
	21-30 έτη	102,38	
	>30 έτη	138,70	
Έτη προϋπηρεσίας συνολικά	<1 έτος	147,14	0,202 ²
	1-5 έτη	138,56	
	6-10 έτη	146,08	
	11-20 έτη	122,56	
	21-30 έτη	114,50	
Θέση προϊσταμένου	>30 έτη	120,50	0,475 ¹
	Ναι	128,68	
	Όχι	135,46	

1=Mann-Whitney, 2=Kruskal-Wallis

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Πίνακα 4.5:

- Διαπιστώθηκε ότι τα έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση εργασίας σχετίζονται στατιστικά σημαντικά με τις υποχρεώσεις του εργοδότη ως υποκλίμακα του Ψυχολογικού Συμβολαίου, με $p\text{-value} = 0,0122 < 0,05$. Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες με 1-5 έτη προϋπηρεσίας στη θέση παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη μέση κατάταξη (μ.κ. = 145,28), ενώ οι συμμετέχοντες με 21-30 έτη έχουν τη χαμηλότερη μέση κατάταξη (μ.κ. = 102,38). Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι με 1-5 έτη προϋπηρεσίας φαίνεται να έχουν την υψηλότερη αντίληψη για τις υποχρεώσεις του εργοδότη, δηλαδή πιστεύουν περισσότερο ότι ο εργοδότης τους είναι υποχρεωμένος να παρέχει υποστήριξη, ανταμοιβές ή ευκαιρίες εξέλιξης.

Στον πίνακα 4.6 παρουσιάζονται οι διμεταβλητές συσχετίσεις ανάμεσα στις ανεξάρτητες μεταβλητές που αφορούν τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του συνολικού δείγματος και της εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου ως υποκλίμακα του Ψυχολογικού Συμβολαίου.

Πίνακας 4.6. Αποτελέσματα ελέγχων Mann-Whitney και Kruskal-Wallis για στατιστικές διαφορές στην εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων.

Ανεξάρτητες μεταβλητές		Μέση κατάταξη	p-value
Φύλο	Άνδρες	135,02	0,595 ¹
	Γυναίκες	129,78	
Ηλικία	<25	124,27	0,676 ²
	26-35	127,28	
	36-45	140,21	
	46-55	136,54	
	>55	99,00	
	Πρωτοβάθμια εκπαίδευση (δημοτικό)	27,25	
Εκπαιδευτικό επίπεδο	Δευτεροβάθμια/Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση (Γυμνάσιο/Λύκειο/IEK)	128,66	0,123 ²
	Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ	140,71	
	Μεταπτυχιακό /Διδακτορικό (MSc/PhD)	126,96	
	Εμπόριο και Υπηρεσίες (Τουρισμός-Εστίαση, Άλλες υπηρεσίες)	119,76	
	Υγεία & Πρόνοια	129,91	
	Εκπαίδευση	120,82	
Κλάδος εργασίας	Διοίκηση & Οικονομία	151,32	0,118 ²
	Κατασκευές & Βιομηχανία-Βιοτεχνία	170,54	
	Αγροτική Παραγωγή	167,54	
	Πολιτισμός & Άμυνα (Ένοπλες δυνάμεις)	144,50	
	Επιστημονικές υπηρεσίες	118,88	
	<1 έτος	118,80	
Έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση εργασίας	1-5 έτη	125,46	0,304 ²
	6-10 έτη	146,91	
	11-20 έτη	141,48	
	21-30 έτη	132,53	
	>30 έτη	176,20	
	<1 έτος	126,55	
Έτη προϋπηρεσίας συνολικά	1-5 έτη	128,39	0,950 ²
	6-10 έτη	134,00	
	11-20 έτη	126,68	

Θέση προϊσταμένου	21-30 έτη	138,61	0,571 ¹
	>30 έτη	139,58	
	Ναι	129,28	
	Όχι	134,61	

1=Mann-Whitney, 2=Kruskall-Wallis

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Πίνακα 4.6 δεν προέκυψε καμία στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στις ανεξάρτητες μεταβλητές ως προς τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του συνολικού δείγματος και της εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου ως υποκλίμακα του Ψυχολογικού Συμβολαίου.

Στον πίνακα 4.7 παρουσιάζονται οι διμεταβλητές συσχετίσεις ανάμεσα στις ανεξάρτητες μεταβλητές που αφορούν τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του συνολικού δείγματος και της συνολικής κλίμακας του Ψυχολογικού Συμβολαίου.

Πίνακας 4.7. Αποτελέσματα ελέγχων Mann-Whitney και Kruskal-Wallis για στατιστικές διαφορές στη συνολική κλίμακα του ψυχολογικού συμβολαίου ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων.

Ανεξάρτητες μεταβλητές		Μέση κατάταξη	p-value
Φύλο	Άνδρες	138,28	0,311 ¹
	Γυναίκες	128,18	
	<25	128,78	
Ηλικία	26-35	131,73	0,588 ²
	36-45	143,10	
	46-55	122,44	
	>55	96,75	
	Πρωτοβάθμια εκπαίδευση (δημοτικό)	88,50	
	Δευτεροβάθμια/Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση (Γυμνάσιο/Λύκειο/IEK)	125,67	
Εκπαιδευτικό επίπεδο	Πτυχίο AEI/TEI	133,03	0,789 ²
	Μεταπτυχιακό /Διδακτορικό (MSc/PhD)	133,45	
	Εμπόριο και Υπηρεσίες (Τουρισμός-Εστίαση, Άλλες υπηρεσίες)	130,91	
	Υγεία & Πρόνοια	118,32	
	Εκπαίδευση	127,77	
Κλάδος εργασίας	Διοίκηση & Οικονομία	140,13	0,184 ²
	Κατασκευές & Βιομηχανία-Βιοτεχνία	185,33	
	Αγροτική Παραγωγή	135,33	
	Πολιτισμός & Άμυνα (Ενοπλες δυνάμεις)	100,23	

	Επιστημονικές υπηρεσίες	136,91	
	<1 έτος	132,98	
Έτη	1-5 έτη	142,98	
προϋπηρεσίας	6-10 έτη	132,20	0,341 ²
στη	11-20 έτη	112,76	
συγκεκριμένη	21-30 έτη	119,15	
θέση εργασίας	>30 έτη	140,00	
	<1 έτος	126,63	
Έτη	1-5 έτη	133,87	
προϋπηρεσίας	6-10 έτη	146,13	
συνολικά	11-20 έτη	127,12	0,737 ²
	21-30 έτη	126,93	
	>30 έτη	115,83	
Θέση	Ναι	128,58	0,459 ¹
προϊσταμένου	Όχι	135,61	

1=Mann-Whitney, 2=Kruskal-Wallis

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Πίνακα 4.7 δεν προέκυψε καμία στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στις ανεξάρτητες μεταβλητές ως προς τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του συνολικού δείγματος και της συνολικής κλίμακας του Ψυχολογικού Συμβολαίου.

Αποτελέσματα γραμμικών συσχετίσεων των υπό εξέταση μεταβλητών

Στον πίνακα 4.8 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του συντελεστή συσχέτισης του Spearman ανάμεσα στο Ψυχολογικό Συμβόλαιο και τις υποκλίμακες του και τις ανεξάρτητες μεταβλητές που αφορούν το φύλο, την ηλικία, το εκπαιδευτικό επίπεδο, τον κλάδο εργασίας, τα έτη στη συγκεκριμένη θέση εργασίας και τα έτη προϋπηρεσίας συνολικά, καθώς και τη θέση των υφισταμένων.

Πίνακας 4. 8. Συσχετίσεις ανάμεσα στο Ψυχολογικό Συμβόλαιο και τις υποκλίμακες του με τις ανεξάρτητες μεταβλητές που αφορούν στα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων.

Φύλο	Ηλικία	Εκπαιδευτικό επίπεδο	Κλάδος εργασίας	Έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση εργασίας	Έτη προϋπηρεσίας (συνολικά)	Θέση προϊσταμένου	Ψυχολογικό συμβόλαιο	Υποχρεώσεις εργαζομένων	Υποχρεώσεις εργοδότη	Εκπλήρωση ψυχολογικού συμβολαίου
Φύλο	-									

Ηλικία	0,010	-											
Εκπαιδευτικό	0,091	0,063	-										
επίπεδο													
Κλάδος	0,010	0,080	0,281**	-									
εργασίας													
Έτη	-0,048	0,687**	0,065	0,143*	-								
προϋπηρεσίας													
στη													
συγκεκριμένη													
θέση													
εργασίας													
Έτη	-0,103	0,816**	0,062	0,104	0,816**	-							
προϋπηρεσίας													
(συνολικά)													
Θέση	0,079	0,068	-0,104	0,003	-0,013	0,020	-						
προϊσταμένου													
Ψυχολογικό	-0,063	-0,010	0,038	0,051	-0,096	-0,040	0,046	-					
συμβόλαιο													
Υποχρεώσεις	-0,104	0,181**	0,146*	0,115	0,103	0,151*	0,048	0,742**	-				
εργαζομένων													
Υποχρεώσεις	-0,001	-0,114	-0,006	0,003	-0,198**	-0,146*	0,044	0,908**	0,432**	-			
εργοδότη													
Εκπλήρωση	-0,033	0,068	-0,018	0,134*	0,115	0,047	0,035	0,496**	0,254**	0,443**	-		
ψυχολογικού													
συμβολαίου													

Σημείωση: * $p < .05$, ** $p < .01$

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 4.8, οι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις είναι οι εξής:

Υποκλίμακα Υποχρεώσεων Εργαζομένων:

- Βρέθηκε θετική συσχέτιση ($r=0,181$, $p<0,01$) μεταξύ της **ηλικίας** και της υποκλίμακας Υποχρεώσεων Εργαζομένων. Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01.
- Βρέθηκε θετική συσχέτιση ($r=0,146$, $p<0,05$) μεταξύ του **εκπαιδευτικού επιπέδου** και της υποκλίμακας Υποχρεώσεων Εργαζομένων. Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05.
- Βρέθηκε θετική συσχέτιση ($r=0,151$, $p<0,05$) μεταξύ της **συνολικής προϋπηρεσίας** και της υποκλίμακας Υποχρεώσεων Εργαζομένων. Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05.

Υποκλίμακα Υποχρεώσεων Εργοδότη:

- Βρέθηκε αρνητική συσχέτιση ($r=-0,198$, $p<0,01$) μεταξύ των **ετών προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση εργασίας** και της υποκλίμακας Υποχρεώσεων Εργοδότη. Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01.
- Βρέθηκε αρνητική συσχέτιση ($r=-0,146$, $p<0,05$) μεταξύ της **συνολικής προϋπηρεσίας** και της υποκλίμακας Υποχρεώσεων Εργοδότη. Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05.

Υποκλίμακα Εκπλήρωσης Ψυχολογικού Συμβολαίου:

- Βρέθηκε θετική συσχέτιση ($r=0,134$, $p<0,05$) μεταξύ του **κλάδου εργασίας** και της υποκλίμακας Εκπλήρωσης Ψυχολογικού Συμβολαίου. Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05.

5. Συζήτηση-Συμπεράσματα

Η παρούσα μελέτη ανέδειξε σημαντικά ευρήματα σχετικά με τις αντιλήψεις των εργαζομένων για το ψυχολογικό συμβόλαιο, καθώς και τις διαφοροποιήσεις που προκύπτουν από δημογραφικούς και επαγγελματικούς παράγοντες. Στην παρούσα ενότητα, θα συζητήσουμε τα ευρήματα και θα προτείνουμε πιθανές εξηγήσεις, τεκμηριώνοντας αυτές τις ερμηνείες με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία.

Το εύρημα ότι οι συμμετέχοντες παρουσίασαν υψηλά επίπεδα αντιλήψεων για το ψυχολογικό συμβόλαιο υποδηλώνει ότι γενικά οι εργαζόμενοι έχουν υψηλές προσδοκίες για τις σχέσεις τους με τους εργοδότες. Η μέγιστη τιμή και η ελάχιστη φανερώνουν σημαντική διαφοροποίηση, ενδεχομένως λόγω ατομικών διαφορών, όπως οι αξίες και οι προσωπικότητες (Conway & Briner, 2012). Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι με υψηλή ευσυνειδησία και αυτοεκτίμηση αντιλαμβάνονται ισχυρότερα σχεσιακά ψυχολογικά συμβόλαια (Raja και συν., 2004). Επομένως, οι υψηλές τιμές μπορεί να σχετίζονται με την προσήλωση ορισμένων εργαζομένων στην εργασία. Η στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των ετών προϋπηρεσίας και των αντιλήψεων για τις υποχρεώσεις του εργοδότη υποδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι με μικρότερη προϋπηρεσία (1-5 έτη) αντιλαμβάνονται περισσότερες υποχρεώσεις από την πλευρά του εργοδότη. Αυτό πιθανώς οφείλεται στο γεγονός ότι οι νεότεροι εργαζόμενοι έχουν υψηλότερες προσδοκίες για ευκαιρίες εξέλιξης και υποστήριξη (Bal & Kooij, 2011). Αντίθετα, οι εργαζόμενοι με περισσότερα χρόνια εμπειρίας (21-30 έτη) φαίνεται να είναι πιο επιφυλακτικοί, ενδεχομένως λόγω απογοητεύσεων ή περιορισμένων ευκαιριών που αντιμετώπισαν στη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους (Rousseau, 1995).

Η θετική συσχέτιση μεταξύ ηλικίας και αντιλήψεων για τις υποχρεώσεις των εργαζομένων υποδηλώνει ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι (55+) βλέπουν τους εαυτούς τους ως περισσότερο υποχρεωμένους προς τον εργοδότη. Αυτό μπορεί να ερμηνευθεί από την κοινωνική διάσταση της ηλικίας και της εργασιακής κουλτούρας, όπου οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι έχουν συχνά εδραιώσει υψηλότερες αξίες υπευθυνότητας και αφοσίωσης (Bellou, 2009). Επιπλέον, οι Bal και De Lange (2015) σημειώνουν ότι η αίσθηση εμπιστοσύνης και ηθικής ευθύνης ενισχύεται με την ηλικία. Η θετική συσχέτιση μεταξύ του εκπαιδευτικού επιπέδου και των υποχρεώσεων των εργαζομένων υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι με υψηλότερη

εκπαίδευση έχουν αυξημένη αίσθηση ευθύνης προς τους εργοδότες τους. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από τη μεγαλύτερη κατανόηση των οργανωτικών δομών και των προσδοκιών, που συχνά συνοδεύει τα υψηλότερα επίπεδα εκπαίδευσης (Liao-Troth, 2005). Επίσης, οι εργαζόμενοι αυτοί μπορεί να προσδοκούν ότι η συμβολή τους είναι ουσιαστική για την επιτυχία του οργανισμού (Tallman & Bruning, 2008).

Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι τα έτη προϋπηρεσίας συνολικά σχετίζονται στατιστικά σημαντικά με τις υποχρεώσεις των εργαζομένων ως υποκλίμακα του Ψυχολογικού Συμβολαίου. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι με περισσότερα έτη προϋπηρεσίας, ειδικά στην κατηγορία 6-10 ετών, φαίνεται να αντιλαμβάνονται ή να αναφέρουν τις υποχρεώσεις τους προς τον εργοδότη ως υψηλότερες σε σύγκριση με αυτούς που έχουν λιγότερη εμπειρία. Η παραπάνω σχέση μπορεί να ερμηνευθεί από το γεγονός ότι τα πρώτα χρόνια στον εργασιακό χώρο συνδέονται συνήθως με μια περίοδο προσαρμογής, όπου οι εργαζόμενοι αποκτούν σταδιακά επίγνωση των προσδοκιών και των ευθυνών που απορρέουν από τη θέση τους (Van Dyne et al., 1994). Αντίθετα, όσοι έχουν ήδη αποκτήσει εμπειρία 6-10 ετών έχουν πιθανότατα εδραιώσει μια πιο σταθερή αντίληψη για το ρόλο τους, γεγονός που ενισχύει την αίσθηση υποχρέωσης προς τον εργοδότη (Ng & Feldman, 2010).

Η έλλειψη στατιστικά σημαντικών σχέσεων ανάμεσα στις ανεξάρτητες μεταβλητές και τη συνολική κλίμακα του ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να αποδοθεί σε ομοιογένεια στο δείγμα ως προς ορισμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά ή στην πολυπλοκότητα της μέτρησης του ψυχολογικού συμβολαίου. Η Rousseau (1995) επισημαίνει ότι οι αντιλήψεις για το ψυχολογικό συμβόλαιο επηρεάζονται όχι μόνο από δημογραφικούς παράγοντες αλλά και από οργανωσιακές πρακτικές, κάτι που ενδέχεται να εξηγεί την απουσία διαφοροποίησης. Η αρνητική συσχέτιση μεταξύ των ετών προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση και των αντιλήψεων για τις υποχρεώσεις του εργοδότη πιθανώς αντικατοπτρίζει μειωμένες προσδοκίες από εργαζομένους που παραμένουν για καιρό σε μία θέση. Αυτό ευθυγραμμίζεται με τη θεωρία ότι οι μακροχρόνιοι εργαζόμενοι είναι λιγότερο πιθανό να θεωρούν τον εργοδότη υποχρεωμένο για συνεχή υποστήριξη, καθώς μπορεί να θεωρούν ότι έχουν ήδη αποκομίσει τα περισσότερα οφέλη από τη θέση (Raja και συν., 2004). Το εύρημα ότι δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές σχέσεις μεταξύ δημογραφικών χαρακτηριστικών και της εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου υποδηλώνει ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την εκπλήρωσή του είναι μάλλον

καθολικές, ανεξαρτήτως δημογραφικού προφίλ. Παράγοντες όπως η οργανωσιακή κουλτούρα, η ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων και η διαφάνεια στην επικοινωνία φαίνεται να διαδραματίζουν σημαντικότερο ρόλο στην αντίληψη της εκπλήρωσης, σύμφωνα με τις σχετικές έρευνες (π.χ. Rousseau, 1989; Conway & Briner, 2005; Guest, 2004). Αυτό υπογραμμίζει τη σημασία της καλλιέργειας ενός περιβάλλοντος εμπιστοσύνης και συνεργασίας που υπερβαίνει τα τυπικά δημογραφικά όρια. Σύμφωνα με τους Suazo και Turnley (2010), η αντίληψη της εκπλήρωσης επηρεάζεται περισσότερο από την καθημερινή αλληλεπίδραση μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών, παρά από σταθερά δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Πρακτικές εφαρμογές των ευρημάτων για στελέχη HR και συμβούλους επιχειρήσεων

Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης προσφέρουν πολύτιμες πληροφορίες για τη διαμόρφωση στρατηγικών που ενισχύουν τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών μέσω της καλλιέργειας και διαχείρισης του ψυχολογικού συμβολαίου. Οι προτεινόμενες παρεμβάσεις και πρακτικές περιλαμβάνουν:

1. Εξατομικευμένη διαχείριση βασισμένη στα έτη προϋπηρεσίας:

Δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι με 6-10 έτη προϋπηρεσίας παρουσιάζουν υψηλότερη αίσθηση υποχρέωσης προς τον εργοδότη, τα στελέχη μπορούν να αναπτύξουν ειδικά προγράμματα διατήρησης ταλέντων για αυτήν την ομάδα. Παροχές όπως ευκαιρίες ανάπτυξης δεξιοτήτων, mentoring ή στοχευμένα projects με υψηλή σημασία μπορούν να ενισχύσουν την αίσθηση αμοιβαίας δέσμευσης. Παράλληλα, για τους νεότερους εργαζόμενους (1-5 έτη), οι οργανισμοί μπορούν να επικεντρωθούν σε στρατηγικές που ικανοποιούν τις υψηλότερες προσδοκίες τους, όπως η παροχή σαφούς πλαισίου εξέλιξης και υποστήριξης μέσω τακτικών feedback (π.χ. εβδομαδιαίες συναντήσεις αξιολόγησης, ερωτηματολόγια ικανοποίησης εργαζομένων) και προγραμμάτων onboarding (π.χ. καθοδήγηση από μέντορα, ενημερωτικά σεμινάρια για την εταιρεία, εκπαιδευτικά workshops).

2. Ενίσχυση της δέσμευσης για εργαζομένους μεγαλύτερης ηλικίας:

Η θετική συσχέτιση μεταξύ ηλικίας και υποχρεώσεων υποδηλώνει ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι βλέπουν τους εαυτούς τους ως περισσότερο υποχρεωμένους προς τον εργοδότη. Οι οργανισμοί μπορούν να αξιοποιήσουν αυτό το εύρημα προσφέροντας

ρόλους που απαιτούν υπευθυνότητα, όπως mentoring ή καθοδήγηση νεότερων εργαζομένων, ενισχύοντας την αίσθηση αξίας και συνεισφοράς τους στον οργανισμό.

3. Ανασχεδιασμός προγραμμάτων ανάπτυξης βασισμένος στο εκπαιδευτικό

επίπεδο: Η θετική συσχέτιση μεταξύ του εκπαιδευτικού επιπέδου και των υποχρεώσεων των εργαζομένων υποδεικνύει ότι τα άτομα με υψηλότερη εκπαίδευση έχουν αυξημένες προσδοκίες και αίσθηση ευθύνης. Οι επιχειρήσεις μπορούν να αξιοποιήσουν αυτό το εύρημα προσφέροντας ευκαιρίες για συνεχή εκπαίδευση, συμμετοχή σε στρατηγικά έργα ή ανάληψη ηγετικών ρόλων που απαιτούν υψηλή κατανόηση οργανωτικών δομών.

4. Διαχείριση μακροχρόνιων εργαζομένων:

Η αρνητική συσχέτιση μεταξύ των ετών προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση και των αντιλήψεων για τις υποχρεώσεις του εργοδότη μπορεί να αντιμετωπιστεί με παρεμβάσεις που στοχεύουν στην ανανέωση του ενδιαφέροντος των μακροχρόνιων εργαζομένων. Τέτοιες παρεμβάσεις περιλαμβάνουν την αναβάθμιση του ρόλου τους, τη δημιουργία εναλλακτικών καθηκόντων ή τη συμμετοχή τους σε καινοτόμα έργα.

5. Προώθηση οργανωσιακής κουλτούρας αμοιβαίας υποστήριξης:

Η έλλειψη στατιστικά σημαντικών σχέσεων με την εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου τονίζει τη σημασία της καθημερινής αλληλεπίδρασης μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης. Οι οργανισμοί μπορούν να επενδύσουν στη δημιουργία κουλτούρας εμπιστοσύνης και υποστήριξης, μέσα από συχνή επικοινωνία, ενίσχυση των διαπροσωπικών σχέσεων και εφαρμογή διαφανών πρακτικών διοίκησης (Suazo & Turnley, 2010).

6. Επικέντρωση στις προσδοκίες νεότερων εργαζομένων:

Η αναγνώριση ότι οι νεότεροι εργαζόμενοι έχουν υψηλότερες προσδοκίες από τον εργοδότη μπορεί να οδηγήσει σε παρεμβάσεις που εστιάζουν σε ευκαιρίες μάθησης και εξέλιξης, καθώς και σε προγράμματα αναγνώρισης της συνεισφοράς τους. Οι εργοδότες μπορούν να προσφέρουν πιο δυναμικά προγράμματα ανάπτυξης καριέρας και διαφάνεια στις δυνατότητες προαγωγών.

Με την εφαρμογή των παραπάνω προτάσεων, τα στελέχη και οι σύμβουλοι HR μπορούν να βελτιστοποιήσουν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, να ενισχύσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και να συμβάλουν στη συνολική επιτυχία του οργανισμού.α

Περιορισμοί της Μελέτης

Η παρούσα μελέτη, αν και παρέχει πολύτιμα δεδομένα για τη σχέση μεταξύ του ψυχολογικού συμβολαίου και των δημογραφικών/επαγγελματικών χαρακτηριστικών, παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς που περιορίζουν τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων. Οι περιορισμοί αυτοί είναι οι εξής:

1. **Αυτοαναφερόμενα δεδομένα:** Η συλλογή δεδομένων βασίστηκε στη χρήση αυτοσυμπληρούμενων ερωτηματολογίων, μια μέθοδο που παρότι είναι εύχρηστη, ενέχει το μειονέκτημα της υποκειμενικότητας των συμμετεχόντων. Ενδέχεται κάποιοι να μην απάντησαν με πλήρη ειλικρίνεια ή να απέφυγαν να απαντήσουν σε ευαίσθητες ερωτήσεις, γεγονός που επηρεάζει την ακρίβεια των αποτελεσμάτων.
2. **Δημογραφική και επαγγελματική αντιπροσώπευση:** Το δείγμα της μελέτης αποτελείται κυρίως από γυναίκες και άτομα ηλικίας 26-35 ετών, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό εργάζεται στον τομέα του Εμπορίου και των Υπηρεσιών. Η περιορισμένη εκπροσώπηση άλλων επαγγελματικών τομέων και η υπερεκπροσώπηση συγκεκριμένων δημογραφικών ομάδων καθιστούν δύσκολη τη γενίκευση των αποτελεσμάτων σε άλλες ομάδες εργαζομένων ή επαγγελματικά περιβάλλοντα.
3. **Συγχρονικός χαρακτήρας της έρευνας:** Η μελέτη πραγματοποιήθηκε σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή, γεγονός που δεν επιτρέπει την εξαγωγή συμπερασμάτων για αιτιακές σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών. Μελλοντικές έρευνες θα πρέπει να εξετάσουν τη χρονική αλληλουχία των μεταβλητών μέσω διαχρονικών ή πειραματικών μελετών.
4. **Μη εξέταση αλληλεπιδράσεων:** Η παρούσα μελέτη δεν εξέτασε την αλληλεπίδραση μεταξύ διαφορετικών παραγόντων, όπως τα χαρακτηριστικά του ψυχολογικού συμβολαίου, οι υποχρεώσεις εργοδότη/εργαζομένων και τα

δημογραφικά χαρακτηριστικά, κάτι που θα μπορούσε να παρέχει βαθύτερη κατανόηση των σχέσεων αυτών.

Πρακτική αξία των ευρημάτων

Η παρούσα μελέτη ανέδειξε κρίσιμα ευρήματα σχετικά με τις αντιλήψεις των εργαζομένων για το ψυχολογικό συμβόλαιο, τις διαφοροποιήσεις που επηρεάζονται από δημογραφικούς και επαγγελματικούς παράγοντες, και την εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου. Οι πρακτικές εφαρμογές αυτών των ευρημάτων μπορούν να προσφέρουν σημαντικές κατευθύνσεις για την ανάπτυξη στρατηγικών ενίσχυσης των σχέσεων εργοδότη-εργαζομένου και τη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης:

1. Εξατομίκευση της προσέγγισης για διαφορετικές ομάδες εργαζομένων:

Η διαφοροποίηση στις αντιλήψεις για τις υποχρεώσεις εργοδότη και εργαζομένου, ανάλογα με την ηλικία, την προϋπηρεσία και το εκπαιδευτικό επίπεδο, υποδεικνύει την ανάγκη προσαρμογής των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι με μικρότερη προϋπηρεσία (1-5 έτη) που έχουν υψηλές προσδοκίες για υποστήριξη και ευκαιρίες εξέλιξης, θα ωφελούνταν από στοχευμένα προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης και καθοδήγησης. Αντίθετα, οι πιο έμπειροι εργαζόμενοι (21-30 έτη), που εμφανίζουν μεγαλύτερη επιφυλακτικότητα, θα μπορούσαν να επωφεληθούν από προγράμματα ευελιξίας και υποστήριξης για την ενίσχυση της ικανοποίησης και της δέσμευσής τους.

2. Ενίσχυση της επικοινωνίας και της εμπιστοσύνης:

Η έλλειψη στατιστικά σημαντικών σχέσεων μεταξύ δημογραφικών χαρακτηριστικών και της εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου αναδεικνύει τη σημασία της καθημερινής αλληλεπίδρασης και της οργανωσιακής κουλτούρας. Οι εργοδότες μπορούν να ενισχύσουν την αίσθηση εκπλήρωσης, επικεντρώνοντας στην προώθηση μιας κουλτούρας διαφάνειας και ανοιχτής επικοινωνίας, ιδιαίτερα για ομάδες με διαφοροποιημένες προσδοκίες.

3. Ευθυγράμμιση προσδοκιών και οργανωσιακών πολιτικών:

Η θετική συσχέτιση μεταξύ ηλικίας και των αντιλήψεων για τις υποχρεώσεις των εργαζομένων υποδηλώνει ότι οι μεγαλύτεροι εργαζόμενοι (55+) αισθάνονται αυξημένη ευθύνη προς τον εργοδότη. Αυτή η διαπίστωση μπορεί να αξιοποιηθεί μέσω πολιτικών που ενισχύουν την αναγνώριση της συμβολής τους, π.χ., προγράμματα mentoring, όπου

μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι καθοδηγούν νεότερους συναδέλφους, ενισχύοντας την οργανωσιακή συνοχή.

4. Ανάπτυξη στρατηγικών διαχείρισης διαφορετικών αντιλήψεων: Η διαφοροποίηση στις αντιλήψεις για το ψυχολογικό συμβόλαιο ανάλογα με την προϋπηρεσία δείχνει την ανάγκη διαχείρισης της δυναμικής αυτών των διαφορών. Εργαζόμενοι με 6-10 έτη εμπειρίας, που εμφανίζουν υψηλότερες αντιλήψεις για τις υποχρεώσεις τους, θα μπορούσαν να επωφεληθούν από στρατηγικές ενίσχυσης της δέσμευσής τους μέσω προγραμμάτων επαγγελματικής αναγνώρισης ή ηγεσίας.

5. Συνεχής παρακολούθηση και αναπροσαρμογή οργανωτικών πρακτικών: Τα ευρήματα σχετικά με την επιφυλακτικότητα εργαζομένων με μακροχρόνια εμπειρία σε μία θέση (π.χ., άνω των 10 ετών) υποδεικνύουν την ανάγκη για παρακολούθηση και περιοδική αναθεώρηση των οργανωσιακών πρακτικών. Η ανάπτυξη πολιτικών που προσφέρουν νέες προκλήσεις ή εναλλαγές καθηκόντων για αυτές τις ομάδες μπορεί να ενισχύσει την αίσθηση ανανέωσης και τη μακροπρόθεσμη δέσμευσή τους.

Η αξιοποίηση των παραπάνω προτάσεων, οι οποίες βασίζονται στα συγκεκριμένα ευρήματα της μελέτης, μπορεί να ενισχύσει την εργασιακή ικανοποίηση, να προάγει την επιχειρηματική αποδοτικότητα και να καλλιεργήσει πιο ισχυρές σχέσεις εμπιστοσύνης και αμοιβαίας κατανόησης ανάμεσα στους εργοδότες και τους εργαζομένους.

Γενικό Συμπέρασμα

Τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης προσφέρουν πολύτιμες πληροφορίες για την κατανόηση του ψυχολογικού συμβολαίου και των παραγόντων που διαμορφώνουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τις υποχρεώσεις των εργοδοτών. Η μελέτη επιβεβαιώνει τη σημαντική επίδραση των ατομικών παραμέτρων, όπως η ηλικία, η εκπαίδευση και η προϋπηρεσία, στη διαμόρφωση των προσδοκιών των εργαζομένων, επισημαίνοντας την ανάγκη για προσαρμοσμένες οργανωτικές στρατηγικές που να λαμβάνουν υπόψη αυτές τις διαφορές. Οι εργαζόμενοι με διαφορετικά δημογραφικά χαρακτηριστικά και επαγγελματικές εμπειρίες φαίνεται να έχουν διαφοροποιημένες αντιλήψεις για τις υποχρεώσεις που έχει ο εργοδότης, κάτι

που υπογραμμίζει τη σημασία της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας στις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού.

Ωστόσο, η πολυπλοκότητα του ψυχολογικού συμβολαίου και οι επιδράσεις που έχουν οι οργανωσιακοί παράγοντες στην εκπλήρωσή του υποδεικνύουν ότι απαιτείται περαιτέρω έρευνα. Οι διαπροσωπικές σχέσεις, η οργανωσιακή κουλτούρα και οι καθημερινές αλληλεπιδράσεις μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών φαίνεται να έχουν καθοριστική επιρροή στην αντίληψη της εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου, πέρα από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Επομένως, είναι κρίσιμο να εξετάσουμε σε βάθος τον ρόλο των οργανωτικών πρακτικών και της διαχείρισης της εργασιακής κουλτούρας για την ενίσχυση της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και της ικανοποίησης των εργαζομένων. Συνολικά, τα αποτελέσματα της μελέτης προσφέρουν πολύτιμες κατευθύνσεις για την ανάπτυξη στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εργαζομένων και να βελτιώνουν τη γενικότερη σχέση τους με την επιχείρηση. Η κατάλληλη προσαρμογή των οργανωτικών πολιτικών στις ποικιλόμορφες προσδοκίες των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει σε έναν πιο εύελκτο, δίκαιο και αποτελεσματικό οργανωσιακό χώρο, ενισχύοντας τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

- Adams, S., Quagraine, F. A., & Klobodu, E. K. M. (2014). Psychological contract formation: The influence of demographic factors. *International Area Studies Review*, 17(3), 279–294. <https://doi.org/10.1177/2233865914545523>
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Ashraf, M. A. (2020). Demographic factors, compensation, job satisfaction and organizational commitment in private university: An analysis using SEM. *Journal of Global Responsibility*, 11(4), 407-436.
- Bal, P. M., & De Lange, A. H. (2015). From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 126–154. <https://doi.org/10.1111/joop.12082>
- Bal, P. M., Jansen, P. G. W., van der Velde, M. E. G., de Lange, A. H., & Rousseau, D. M. (2010). The role of future time perspective in psychological contracts: A study among older workers. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 474–486. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.01.002>
- Baruch, Y., & Rousseau, D. M. (2019). Integrating Psychological Contracts and. *Academy of Management Annals*, 13(1), 84–111.
- Bellou, V. (2009). Profiling the desirable psychological contract for different groups of employees: Evidence from Greece. *International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 810–830. <https://doi.org/10.1080/09585190902770711>
- Belicki, K. & Woolcott, R. (1996). Employee and patient designed study of burnout and job satisfaction in a chronic care hospital. *Employee Assistance Quarterly*, 72(1), 37-45.
- Bem, S. L. (1981). Gender schema theory: A cognitive account of sex typing. *Psychological Review*, 88(4), 354–364. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.88.4.354>
- Berings, D., De Fruyt, F., & Bouwen, R. (2004). Work values and personality traits as predictors of enterprising and social vocational interests. *Personality and*

Individual Differences, 36(2), 349–364. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(03\)00101-6](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(03)00101-6)

Brockner, J., Flynn, F. J., Dolan, R. J., Ostfield, A., Pace, D., & Ziskin, I. V. (2006). Commentary on “radical HRM innovation and competitive advantage: The Moneyball story.” *Human Resource Management*, 45(1), 127–145. <https://doi.org/10.1002/hrm>

Brown, D. R. & Harvey, D. (2006). *An Experiential Approach to Organization Development* (7η έκδ.). New Delhi: Pearson Education.

Bubb, S. & Earley, P. (2010). *Helping Staff Develop in Schools*. London: Sage.

Byrne, B. M. (1994). Burnout: Testing for the validity, replication, and invariance of causal structure across elementary, intermediate, and secondary teachers. *American Educational Research Journal*, 31, 645-673.

Cantiello, J. Fottler, M. D., Oetjen, D. & Zhang, N. J. (2015). The impact of demographic and perceptual variables on a young adult’s decision to be covered by private health insurance. *BMC Health Services Research*, 15, 195.

Chaubey, D. S. & Rawat, B. (2016). Analysis of Labour Welfare Schemes and Its Impact on Job Satisfaction: An Empirical Study. *Management Convergence*, 7(2), 45-53.

Chaudhry, M. S., Sabir, H. M., Rafi, N., & Kalyar, M. N. (2011). Exploring the Relationship between Salary Satisfaction and Job Satisfaction: a comparison of public and private sector organizations. *Journal of Commerce* (22206043), 3(4).

Cheng, Y. (2021). The Effect of Psychological Contract Combined With Stress and Health on Employees’ Management Behavior. *Front Psychol.*, 12, 667302.

CIPD (2022). The psychological contract factsheet. CIPD. <https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/psychological-factsheet/>

Conway, N., & Briner, R. B. (2009). Fifty years of psychological contract research: What do we know and what are the main challenges? *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 24, 71-131.

Coyle-Shapiro, J. A. M., & Neuman, J. H. (2004). The psychological contract and individual differences: The role of exchange and creditor ideologies. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 150–164. <https://doi.org/10.1016/S0001->

- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903–930. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00210>
- Crossman, A. & Harris, P. (2006). Job satisfaction of secondary school teachers. *Educational Management Administration and Leadership*, 34(1), 29–46.
- D’Art, D., & Turner, T. (2006). New working arrangements: Changing the nature of the employment relationship? *International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 523–538. <https://doi.org/10.1080/09585190500521656>
- Dawson, C., & Henley, A. (2012). “Push” versus “pull” entrepreneurship: An ambiguous distinction? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 18(6), 697–719. <https://doi.org/10.1108/13552551211268139>
- DeConinck, J. B. & Stilwell, C. (2004). Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intentions. *Journal of Business Research*, 57, 225-231.
- DelCampo, R.G. (2007). Understanding the psychological contract: a direction for the future. *Management Research News*, 30(6), 432-440.
- Devos, G., Bouckennooghe, D., Engels, N., Hotton, G. & Aelterman, A. (2007). An assessment of wellbeing of principal in Flemish primary schools. *Journal of Educational Administration*, 45(1), 33-61.
- De Vos, A., & Meganck, A. (2009). What HR managers do versus what employees value: Exploring both parties’ views on retention management from a psychological contract perspective. *Personnel Review*, 38(1), 45–60. <https://doi.org/10.1108/00483480910920705>
- Dick, P. (2006). The psychological contract and the transition from full to part-time police work. *Journal of Organizational Behavior*, 27(1), 37–58. <https://doi.org/10.1002/job.366>
- Duff, A., & Monk, E. A. (2006). Attitudes of new appointees to accounting and finance departments in the higher education sector. *British Accounting Review*, 38(2), 193–220. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2005.10.005>

- Edwards, J. C., Rust, K. G., McKinley, W., & Moon, G. (2003). Business ideologies and perceived breach of contract during downsizing: The role of the ideology of employee self-reliance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 1–23. <https://doi.org/10.1002/job.177>
- Evans, L. (2008). Professionalism, professionalism and the development of education professionals. *British Journal of Educational Studies*, 56(1), 20–38.
- Francesco, A. M., & Chen, Z. X. (2004). Collectivism in action: Its moderating effects on the relationship between organizational commitment and employee performance in China. *Group and Organization Management*, 29(4), 425–441. <https://doi.org/10.1177/1059601103257423>
- Freese, C., & Schalk, R. (1996). Implications of differences in psychological contracts for human resource management. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(4), 501–509. <https://doi.org/10.1080/13594329608414875>
- Friedman, I. A. (1991). High and low burnout schools: School culture aspects of teacher burnout. *Journal of Educational Research*, 84, 325–333.
- Fritzsche, B. & Parrish, T. (2005). Theories and research on job satisfaction. Στο: S. Brown & R. Lent (επιμ.), *Career development and counseling* (σσ. 180–202). New York, NY: Wiley.
- Granny, C., Smith, P., & Stone, E. (1992). *Job satisfaction: Advances in research and application*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488.
- Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 541–555.
- Gürbüz, A. (2007). An assesment on the effect of education level on the job satisfaction from the toursim sector point of view. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 36–46.
- Guzzo, R. A. & Noonan, K. A. (1994). Human Resources practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, 33(3), 447–462.

- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Herriot, P., Manning, W. E., & Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8(2), 151-162.
- Hiltrop, J. M. (1995). The changing psychological contract: the human resource challenge of the 1990s. *European Management Journal*, 13(3), 286-294.
- Ho, V. T. (1999). *Psychological contract breach: A study of multiple bases of comparison*. Academy of Management Meeting, Chicago, IL, August 1999.
- Ho, V. T., Weingart, L. R., & Rousseau, D. M. (2004). Responses to broken promises: Does personality matter? *Journal of Vocational Behavior*, 65(2), 276–293.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.08.001>
- Holland, J. L. (1973). *Making vocational choices: A theory of careers*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hom, P. W. & Griffeth, R. W. (1991). *Employee turnover*. Cincinnati, OH: South-Western, College Publishing.
- Kraak, J. M., Russo, M., & Jiménez, A. (2018). Work-life balance psychological contract perceptions for older workers. *Personnel Review*, 47(6), 1198–1214.
<https://doi.org/10.1108/PR-10-2017-0300>
- Knights, J.A. & Kennedy, B.J. (2005). Psychological contract violation: Impact on job satisfaction and organizational commitment among Australian senior public servants. *Applied H.R.M. Research*, 10 (2), 57-72.
- Kidder, D. L. & Buchholtz, A. K. (2002). Can excess bring success ? CEO compensation and the psychological contract. *Human Resource Management Review*, 12, 599-617.
- Kissler, G. D. (1994). The New Employment Contract. *Human Resource Management*, 33(3), 335-351.
- Kotter, J. P. (1973). *The psychological contract*. California Management Review, 15, 91-99.
- Lam, T. & Zhang, H. Q. (2003). Job satisfaction and organizational commitment in the

- Hong Kong fast food industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(4), 214-220.
- Lazarus, R. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York, NY: Springer.
- Levinson, H., Price, R.C., Munden, J.K., Mandl J.H. & Solley, M.C. (1962). *Men, management and mental health*, Harvard University Press.
- Liao-Troth, M. A. (2005). Are they here for the long haul? the effects of functional motives and personality factors on the psychological contracts of volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(4), 510–530. <https://doi.org/10.1177/0899764005279513>
- Lo, S., & Aryee, S. (2003). Psychological contract breach in a Chinese context: An integrative approach. *Journal of Management Studies*, 40 (4),1005-1020.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Στο: M. D. Dunnette (επιμ.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (σσ. 1297 – 1349). Chicago, IL: Rand McNally College Publishing Company.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Handbook of Industrial and Organizational Psychology.
- Low, C. H., & Bordia, P. (2011). A career stage perspective on employees' preferred psychological contract contributions and inducements. *Journal of Management and Organization*, 17(6), 729–746. <https://doi.org/10.1017/s1833367200001140>
- Lub, X., Bijvank, M. N., Bal, P. M., Blomme, R., & Schalk, R. (2012). Different or alike?: Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 553–573. <https://doi.org/10.1108/09596111211226824>
- Lub, X. D., Bal, P. M., Blomme, R. J., & Schalk, R. (2016). One job, one deal...or not: do generations respond differently to psychological contract fulfillment? *International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 653–680. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1035304>
- Matthijs Bal, P., & Kooij, D. (2011). The relations between work centrality,

- psychological contracts, and job attitudes: The influence of age. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(4), 497–523.
<https://doi.org/10.1080/13594321003669079>
- Maguire, H. (2002). Psychological contracts: Are they still relevant? *Career Development International*, 7(3), 167-180.
- Macneil, I. (1985). Relational Contract: What We Do and Do Not Know. *Wisconsin Law Review*, 4, 483-526.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189-192.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- McCallum, F. & Price, D. (επιμ.) (2015). *Nurturing Wellbeing Development in Education*. London: Routledge.
- McFarlane Shore, L., Tetrick, L., Sindair, R. & Newton, L. (1994). Validation of a Measure of Perceived Union Support. *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 971-977.
- Mitchell, T. R. (2000). Individual differences in job attitudes and behavior: The influence of education level. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 830–847.
- Morrison, W.E. & Robinson, L.S. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226–256.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226–256.
- Myers, D. (2007). *Psychology* (8η έκδ.). New York, NY: Worth Publishers.
- O'Donohue, W., & Nelson, L. (2009). The role of ethical values in an expanded psychological contract. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 251–263.
<https://doi.org/10.1007/s10551-009-0040-1>
- Palomino, F., & Peyrache, E. A. (2010). Psychological bias and gender wage gap. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 76(3), 563–573.

<https://doi.org/10.1016/j.jebo.2010.07.004>

- Pate, J., Martin, G. & McGoldrick, J. (2003). The impact of psychological contract violation on employee attitudes and behavior. *Employee Relations*, 25(6), 557-573.
- Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47(3), 350–367.
<https://doi.org/10.2307/20159586>
- Robinson, S. L., Kraatz, M. & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37, 289-298.
- Robinson, S. L. & Morrison, W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effects of unfulfilled obligations on civic behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- Robinson, S. L. & Morrison, W. E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546.
- Robinson, S.L. & Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Roe, R. A., & Ester, P. (1999). Values and work: Empirical findings and theoretical perspective. *Applied Psychology*, 48(1), 1–21.
<https://doi.org/10.1080/026999499377646>
- Roehling, M. V., Cavanaugh, M. A., Moynihan, L. M., & Boswell, W. R. (2000). The nature of the new employment relationship: A content analysis of the practitioner and academic literatures. *Human Resource Management*, 39(4), 305–320.
[https://doi.org/10.1002/1099-050X\(200024\)39:4<305::AID-HRM3>3.0.CO;2-V](https://doi.org/10.1002/1099-050X(200024)39:4<305::AID-HRM3>3.0.CO;2-V)
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological Contract Inventory* (Technical Report). Pittsburgh: Heinz School of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration, Carnegie Mellon University.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121–139.
- Saaranen, T., Tossavainen, K., Turunen, H., Kiviniemi, V. & Vertio, H. (2006). Occupational well-being of school staff members: a structural equation model. *Health education research*, 22(2), 248-260.
- Saracaloğlu, A. S. & Yenice, N. (2009). Investigating the self-efficacy beliefs of science and elementary teachers with respect to some variables. *Journal Of Theory and Practice in Education*, 5, 2, 244-260.
- Scandura, T. A., & Lankau, M. J. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 18(4), 377–391. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199707\)18:4<377::AID-JOB807>3.0.CO;2-1](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199707)18:4<377::AID-JOB807>3.0.CO;2-1)
- Schein, E. (1964). Management development as a process of influence. Στο: H. J. Leavitt & L. R. Pondy (επιμ.), *Readings in managerial psychology* (σσ. 331-351). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Scott, M., Swortzel, K. & Taylor, W. (2005). The Relationships between Selected Democratic Factors and the Level of Job Satisfaction of Extension Agents. *Journal of Southern Agricultural Education Research*, 55(1), 102-115.
- Sims, R. R. (1994). Human resource management's role in clarifying the new psychological contract. *Human Resource Management*, 33(3), 373-382.
- Spector, P. E. (1985) Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-701.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Suazo, M. (2009). The mediating role of psychological contract violation on the

- relations between psychological contract breach and work-related attitudes and behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 24 (2), 136-160.
- Suazo, M. M., & Turnley, W. H. (2010). Perceived organizational support as a mediator of the relations between individual differences and psychological contract breach. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 620–648. <https://doi.org/10.1108/02683941011056969>
- Tallman, R. R. J., & Bruning, N. S. (2008). Relating employees' psychological contracts to their personality. *Journal of Managerial Psychology*, 23(6), 688–712. <https://doi.org/10.1108/02683940810894756>
- Thomas, H. D. C. & Anderson, N. (1998). Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: A study of recruits entering the British Army. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 745-767.
- Tsounis, A. & Sarafis, P. (2018). Validity and reliability of the Greek translation of the Job Satisfaction Survey (JSS). *BMC Psychology*, 6, 27.
- Turnley, W. H. & Feldman, D. C. (2000). The impact of psychological contract violations on managers' exit, voice, loyalty, and neglect behaviors. *Administrative Science Quarterly*, 34, 521-539.
- Veira, X. (2008). A comparison between female and male entrepreneurs in the perspective of gender. *Glob Watch*, 3(1), 95-99.
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford: Oxford University Press.
- Young, B. S., Worchel, S. & Woehr, W. D. J. (1998). Organizational commitment among public service employees. *Personnel Journal*, 27(3), 339–348.
- 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.

Ελληνόγλωσση

- Βοζαΐτης, Γ. & Υφαντή, Α. (2013). Ανασκοπώντας τη συζήτηση για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. *Νέα Παιδεία*, 146, 15-44.

- Δημητρόπουλος, Ε. (2004). *Εισαγωγή στη μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας: προς ένα συστηματικό δυναμικό μοντέλο μεθοδολογίας επιστημονικής έρευνας*. Αθήνα: Έλλην.
- Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική-βιομηχανική ψυχολογία* (2η έκδ.). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κουστέλιος, Α. & Κουστέλιου, Ι. (2001). Η επαγγελματική ικανοποίηση και η επαγγελματική εξουθένωση στην εκπαίδευση. *Ψυχολογία*, 1, 30-39.
- Μαλέτσκος, Α. & Λυπίτκα, Μ. (2016). Απόψεις και αντιλήψεις των δασκάλων των Δημοτικών Σχολείων σε θέματα προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης. *Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπ@ιδευτικός κύκλος»*, 4(4), ISSN: 2241-4576.
- Ντζούφρας, Ι., & Περπέρογλου, Α. (2009). *Εισαγωγή στην Βιοστατιστική και την Επιδημιολογία*. Έκδοση, 4, 113-135.
- Παπαναούμ, Ζ. (2014). Υποστηρίζοντας την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών: αρχές και πρακτικές της επιμόρφωσης. Στο Ζ. Παπαναούμ & Μ. Λιακοπούλου, Μ. (επιμέλεια). *Υποστηρίζοντας την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών*. Εγχειρίδιο επιμόρφωσης (σσ. 13-20). Αθήνα: ΥΠΑΙΘ.
- Πυργιωτάκης, Ι. Ε. (2011). *Εισαγωγή στην Παιδαγωγική Επιστήμη*. Αθήνα: Πεδίο.
- Σταμοβλάσης, Δ. (2016). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας με στοιχεία Στατιστικής*. Θεσσαλονίκη: Ζυγός.

Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο μελέτης

Αγαπητοί/ες,

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο έχει σχεδιασθεί για να αξιοποιηθεί στο πλαίσιο εκπόνησης της Διπλωματικής μου Εργασίας με τίτλο «Το ψυχολογικό συμβόλαιο ως εργαλείο ικανοποίησης από την εργασία» για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα «Επιχειρηματικότητα» του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Το ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε εργαζόμενους (μισθωτούς). Οι απαντήσεις που θα δώσετε θα παραμείνουν εμπιστευτικές και θα αξιοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της έρευνας. Η συμμετοχή σας κρίνεται αναγκαία για την ολοκλήρωση της έρευνας. Ο αναμενόμενος χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου είναι τα 10 λεπτά. Δεν υπάρχουν σωστές και λανθασμένες απαντήσεις, αλλά αυτές που περιγράφουν καλύτερα το άτομό σας.

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία και για τον χρόνο που θα αφιερώσετε!

Με εκτίμηση,

Αλίκη Ιωαννίδου

Στις ερωτήσεις και δηλώσεις που ακολουθούν απαντήστε σημειώνοντας ✕ ή ✓ στο κατάλληλο κουτί (ένα σε κάθε σειρά πίνακα).

A. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο: ☐ Άνδρας ☐ Γυναίκα

2. Ηλικία: ☐ <25 ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46-55 ☐ >55

3. Επίπεδο εκπαίδευσης: ☐ Δημοτικό ☐ Γυμνάσιο/Λύκειο/ΙΕΚ ☐
Πανεπιστήμιο ☐ Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό

4. Κλάδος εργασίας:

5. Προϋπηρεσία (στη θέση που εργάζεστε):

☐ <1 έτος ☐ 1-5 έτη ☐ 6-10 έτη ☐ 11-20 έτη ☐ 21-30 έτη ☐ >30 έτη

6. Συνολική προϋπηρεσία (ανεξαρτήτως θέσης εργασίας):

☐ <1 έτος ☐ 1-5 έτη ☐ 6-10 έτη ☐ 11-20 έτη ☐ 21-30 έτη ☐ >30 έτη

7. Έχετε υφιστάμενους ; ☐ Ναι ☐ Όχι

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν αφορούν την παρούσα θέση εργασίας σας, στον παρόντα εργοδότη σας. Παρακαλώ απαντήστε κυκλώνοντας τον αριθμό που εκφράζει καλύτερα την άποψή σας.

B. ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ

I. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ	Καθόλου	Λίγο	Σε μικρό βαθμό	Μέτρια	Σε μεγάλο βαθμό
Σε ποιον βαθμό έχετε προβεί στις παρακάτω δεσμεύσεις ή έχετε αναλάβει τις παρακάτω υποχρεώσεις έναντι του παρόντος εργοδότη σας ;					
8. Μπορώ να παραιτηθώ όποτε θέλω.					
9. Δεν έχω μελλοντικές υποχρεώσεις έναντι του εργοδότη μου.					
10. Μπορώ να αποχωρήσω από τον χώρο εργασίας μου οποιαδήποτε ώρα επιθυμώ.					
11. Δεν υποχρεούμαι να παραμείνω σε αυτή την εταιρεία.					
12. Πραγματοποιώ προσωπικές θυσίες για την εταιρεία.					
13. Παίρνω προσωπικά τα ζητήματα της εταιρείας μου.					
14. Προστατεύω την εικόνα της εταιρείας μου.					
15. Αφιερώνομαι προσωπικά στην εταιρεία μου.					
16. Πραγματοποιώ μόνο τα απαιτούμενα καθήκοντά μου.					
17. Κάνω μόνο δουλειές για τις οποίες πληρώνομαι.					
18. Εκτελώ μόνο τα συγκεκριμένα καθήκοντα για τα οποία συμφώνησα όταν προσλήφθηκα.					
19. Αποδέχομαι τις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις της θέσης εργασίας μου.					
20. Προσαρμόζομαι στις αλλαγές στην εργασιακή μου					

απόδοση που προκύπτουν από τις ανάγκες της εταιρείας.					
21. Αντιδρώ θετικά στην αλλαγή των απαιτήσεων της θέσης εργασίας μου.					
22. Αποδέχομαι τις νέες και διαφορετικές απαιτήσεις σε απόδοση από την εργασία μου.					
23. Ψάχνω ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης που αυξάνουν την αξία μου στον εργοδότη μου.					
24. Αναπτύσσω δεξιότητες που αυξάνουν την αξία μου στην εταιρεία.					
25. Καθιστώ τον εαυτό μου ολοένα και πιο πολύτιμο για τον εργοδότη μου.					
26. Ψάχνω ενεργά ευκαιρίες εντός της εταιρείας για την εκπαίδευση και ανάπτυξή μου.					
27. Δημιουργώ σχέσεις επικοινωνίας με άτομα εκτός της εταιρείας που ενισχύουν τις δυνατότητες σταδιοδρομίας μου.					
28. Αναπτύσσω δεξιότητες για να αυξήσω τις ευκαιρίες απασχολησιμότητάς μου αλλού στο μέλλον.					
29. Αυξάνω την ορατότητά μου σε πιθανούς εργοδότες μου εκτός της εταιρείας μου.					
30. Αναζητώ καθήκοντα που αυξάνουν την απασχολησιμότητά μου αλλού.					
31. Θα παραμείνω στην εταιρεία μου επ' αόριστον.					
32. Σκοπεύω να παραμείνω στην εταιρεία μου για μεγάλο χρονικό διάστημα.					
33. Θα συνεχίσω να εργάζομαι στην εταιρεία μου.					

34. Δεν σχεδιάζω να εργαστώ κάπου αλλού.					
--	--	--	--	--	--

Π. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΕΡΓΟΔΟΤΗ	Καθόλου	Λίγο	Σε μικρό βαθμό	Μέτρια	Σε μεγάλο βαθμό
Σκεφθείτε τη σχέση σας με τον παρόντα εργοδότη σας. Σε ποιον βαθμό ο παρών εργοδότης σας έχει προβεί στις παρακάτω δεσμεύσεις ή έχει αναλάβει τις παρακάτω υποχρεώσεις σε εσάς ;					
35. Παρέχει εργασία μόνον για όσον καιρό σας χρειάζεται.					
36. Δεν έχει δεσμευτεί να παραμείνω στην εταιρεία.					
37. Με έχει προσλάβει με σύμβαση περιορισμένου χρόνου.					
38. Μου παρέχει εργασία μόνον για μικρό χρονικό διάστημα.					
39. Ενδιαφέρεται για την προσωπική μου ευημερία.					
40. Ανταποκρίνεται στις προσωπικές μου ανησυχίες και την ευημερία μου.					
41. Αποφασίζει λαμβάνοντας υπόψιν τα συμφέροντά μου.					
42. Ενδιαφέρεται για την ευημερία μου σε βάθος χρόνου.					
43. Μου επιτρέπεται περιορισμένη ανάμειξη σε ό,τι συμβαίνει στον οργανισμό.					
44. Με εκπαιδεύει μόνο για την παρούσα θέση εργασίας μου.					
45. Μου παρέχει εργασία που περιορίζεται σε συγκεκριμένες και σαφώς καθορισμένες αρμοδιότητες.					
46. Απαιτεί να εκτελώ μόνον έναν περιορισμένο αριθμό καθηκόντων.					
47. Με υποστηρίζει, ώστε να επιτυγχάνω την υψηλότερη δυνατή επίδοση.					

48. Με βοηθά στο να ανταποκρίνομαι στις υψηλότερες απαιτήσεις του κλάδου.					
49. Με υποστηρίζει στο να επιτυγχάνω ολοένα και υψηλότερους στόχους.					
50. Με βοηθά στο να προσαρμόζομαι για νέες και απαιτητικές προδιαγραφές εργασίας.					
51. Παρέχει ευκαιρίες για εξέλιξη της σταδιοδρομίας μου μέσα στην εταιρεία.					
52. Παρέχει ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης μέσα στην εταιρεία.					
53. Παρέχει ευκαιρίες για την εξέλιξή μου μέσα στην εταιρεία.					
54. Παρέχει ευκαιρίες για την προαγωγή μου.					
55. Με βοηθά στο να αναπτύξω αξιοποιήσιμες δεξιότητες που είναι περιζήτητες σε άλλους οργανισμούς.					
56. Παρέχει εργασιακά καθήκοντα που θα με βοηθήσουν να εργαστώ εκτός της εταιρείας.					
57. Παρέχει ευκαιρίες εργασίας εκτός της εταιρείας.					
58. Παρέχει επαφές που δημιουργούν ευκαιρίες εργασίας εκτός της εταιρείας.					
59. Παρέχει εργασιακή ασφάλεια.					
60. Παρέχει απολαβές στις οποίες μπορώ να βασίζομαι.					
61. Παρέχει σταθερή εργασία.					
62. Παρέχει σταθερά οφέλη στις οικογένειες των εργαζομένων.					

III. ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ	Καθόλου	Λίγο	Σε μικρό βαθμό	Μέτρια	Σε μεγάλο βαθμό
63. Συνολικά, σε ποιον βαθμό έχετε εκπληρώσει τις δεσμεύσεις σας έναντι του/της εργοδότη σας ;					
64. Γενικά, σε ποιον βαθμό έχετε υλοποιήσει τις υποσχέσεις σας έναντι του/της εργοδότη/ριάς σας ;					
65. Συνολικά, σε ποιον βαθμό έχει ο εργοδότης σας ικανοποιήσει τις δεσμεύσεις του/της έναντί σας ;					
66. Γενικά, σε ποιον βαθμό έχει ο/η εργοδότης/ριά σας υλοποιήσει τις υποσχέσεις του/της έναντί σας ;					

ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ!

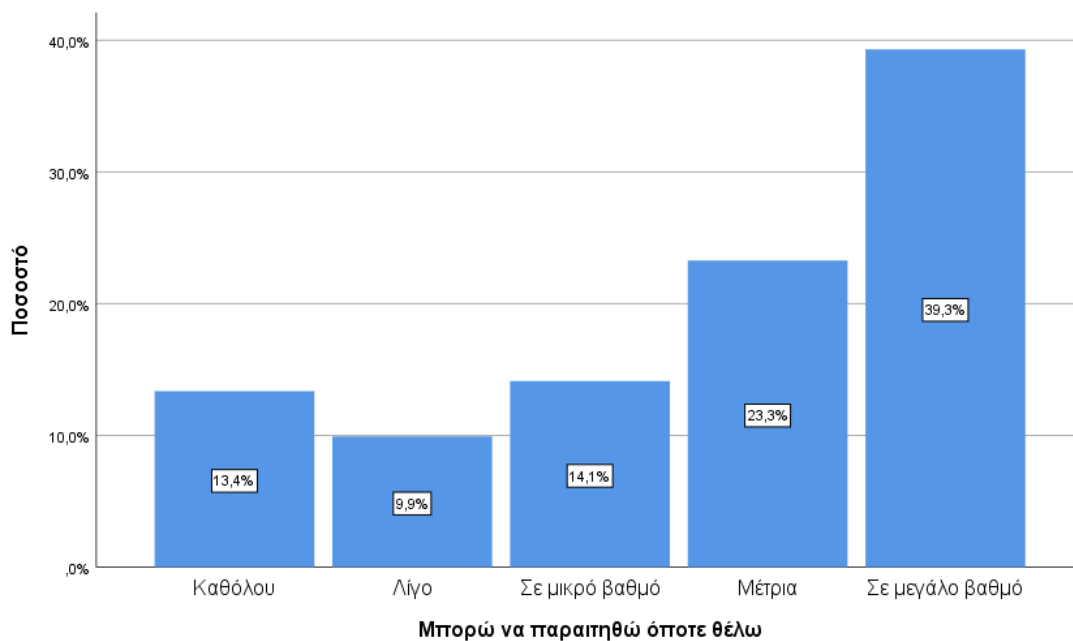
Παράρτημα Β: Πίνακες και ραβδογράμματα κατανομής των απαντήσεων στις κλίμακες και υποκλίμακες

Πίνακας Β1. Κατανομή των απαντήσεων στις δηλώσεις που αφορούν τις υποχρεώσεις του εργαζομένου.

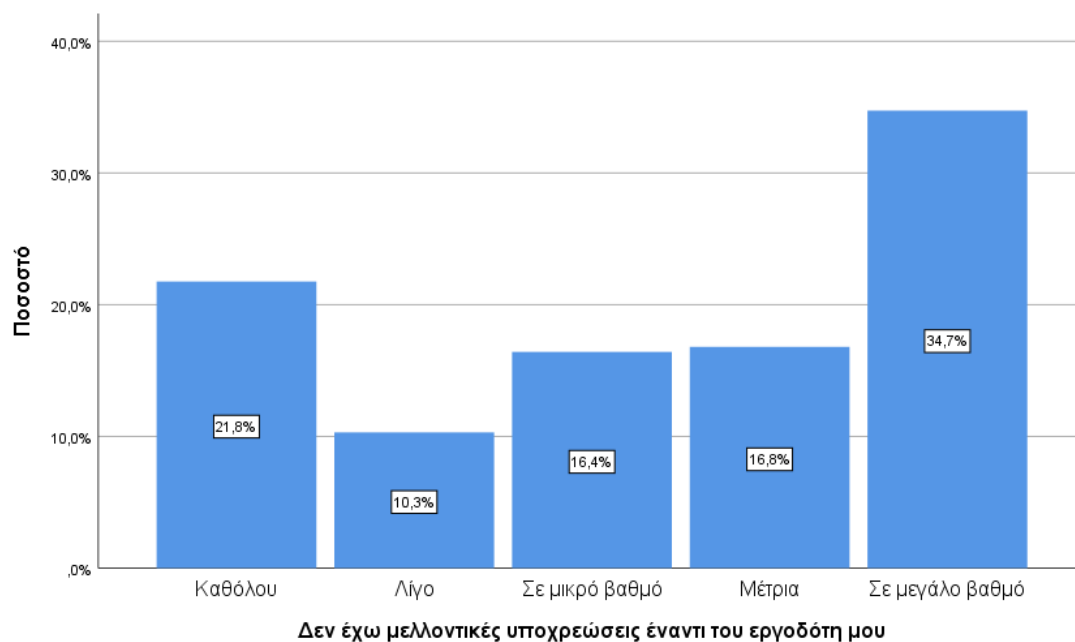
Δήλωση	Καθόλου	Λίγο	Σε μικρό βαθμό	Μέτρια	Σε μεγάλο βαθμό
Μπορώ να παραιτηθώ όποτε θέλω	13,4%	9,9%	14,1%	23,3%	39,3%
Δεν έχω μελλοντικές υποχρεώσεις έναντι του εργοδότη μου	21,8%	10,3%	16,4%	16,8%	34,7%
Μπορώ να αποχωρήσω από τον χώρο εργασίας μου οποιαδήποτε ώρα επιθυμώ	32,1%	11,8%	17,9%	16,4%	21,8%
Δεν υποχρεούμαι να παραμείνω σε αυτή την εταιρεία	16,4%	8,0%	11,1%	15,6%	48,9%
Πραγματοποιώ προσωπικές θυσίες για την εταιρεία	11,8%	13,0%	22,9%	26,7%	25,6%
Παίρνω προσωπικά τα ζητήματα της εταιρείας μου	20,6%	14,1%	19,5%	22,1%	23,7%
Προστατεύω την εικόνα της εταιρείας μου	4,2%	7,6%	9,2%	26,7%	52,3%
Αφιερώνομαι προσωπικά στην εταιρεία μου	10,3%	12,2%	13,0%	27,9%	63,4%
Πραγματοποιώ μόνο τα απαιτούμενα καθήκοντά μου	21,8%	19,5%	16,0%	26,0%	16,8%
Κάνω μόνο δουλειές για τις οποίες πληρώνομαι	33,2%	16,0%	14,5%	18,7%	17,6%
Εκτελώ μόνο τα συγκεκριμένα καθήκοντα για τα οποία συμφώνησα όταν προσλήφθηκα	29,4%	16,0%	14,9%	18,3%	21,4%
Αποδέχομαι τις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις της θέσης εργασίας μου	4,2%	8,0%	14,5%	32,1%	41,2%

Προσαρμόζομαι στις αλλαγές στην εργασιακή μου απόδοση που προκύπτουν από τις ανάγκες της εταιρείας	2,3%	5,7%	11,5%	27,5%	53,1%
Αντιδρώ θετικά στην αλλαγή των απαιτήσεων της θέσης εργασίας μου	6,9%	7,6%	19,8%	38,9%	26,7%
Αποδέχομαι τις νέες και διαφορετικές απαιτήσεις σε απόδοση από την εργασία μου	3,4%	9,9%	19,5%	38,2%	29,0%
Ψάχνω ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης που αυξάνουν την αξία μου στον εργοδότη μου	11,8%	8,0%	16,8%	26,7%	36,6%
Αναπτύσσω δεξιότητες που αυξάνουν την αξία μου στην εταιρεία	4,6%	6,1%	14,1%	25,2%	50,0%
Καθιστώ τον εαυτό μου ολοένα και πιο πολύτιμο για τον εργοδότη μου	5,3%	6,9%	11,1%	32,1%	44,7%
Ψάχνω ενεργά ευκαιρίες εντός της εταιρείας για την εκπαίδευση και ανάπτυξή μου	9,5%	10,7%	11,1%	26,7%	42,0%
Δημιουργώ σχέσεις επικοινωνίας με άτομα εκτός της εταιρείας που ενισχύουν τις δυνατότητες σταδιοδρομίας μου	9,9%	10,3%	14,9%	22,9%	42,0%
Αναπτύσσω δεξιότητες για να αυξήσω τις ευκαιρίες απασχολησιμότητάς μου αλλού στο μέλλον	7,6%	7,3%	14,9%	22,5%	47,7%
Αυξάνω την ορατότητά μου σε πιθανούς εργοδότες μου εκτός της εταιρείας μου	19,8%	12,2%	13,4%	26,3%	28,2%

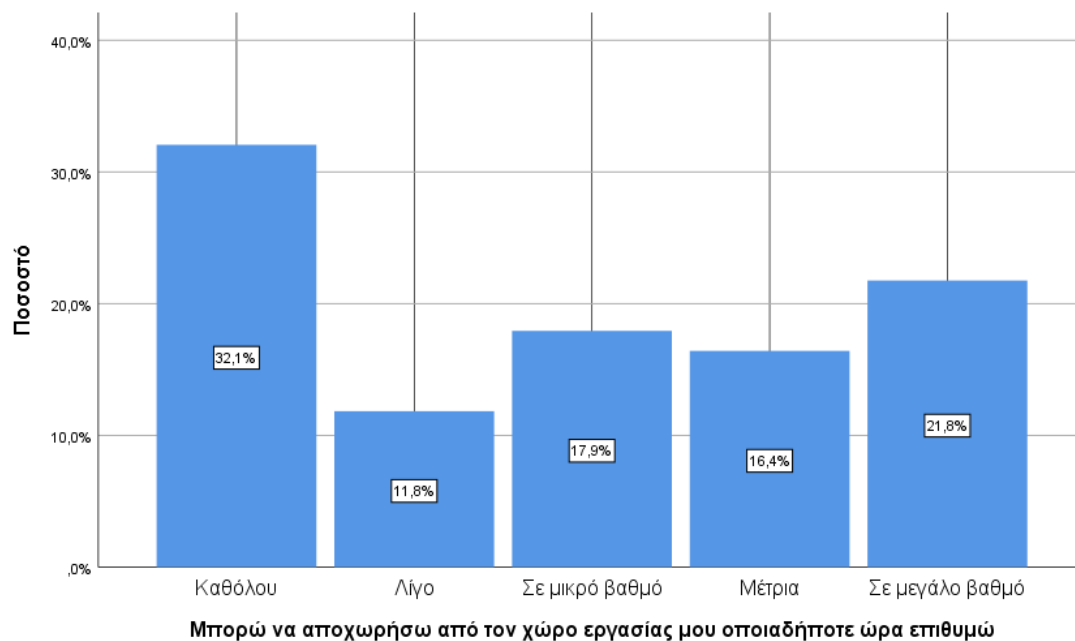
Αναζητώ καθήκοντα που αυξάνουν την απασχολησιμότητά μου αλλού	19,5%	11,8%	16,8%	26,0%	26,0%
Θα παραμείνω στην εταιρεία μου επ' αόριστον	23,7%	12,2%	19,1%	27,9%	17,2%
Σκοπεύω να παραμείνω στην εταιρεία μου για μεγάλο χρονικό διάστημα	11,5%	16,4%	14,1%	24,8%	66,8%
Θα συνεχίσω να εργάζομαι στην εταιρεία μου	6,5%	12,2%	17,9%	27,5%	64,1%
Δεν σχεδιάζω να εργαστώ κάπου αλλού	27,1%	11,8%	14,1%	22,9%	24,0%



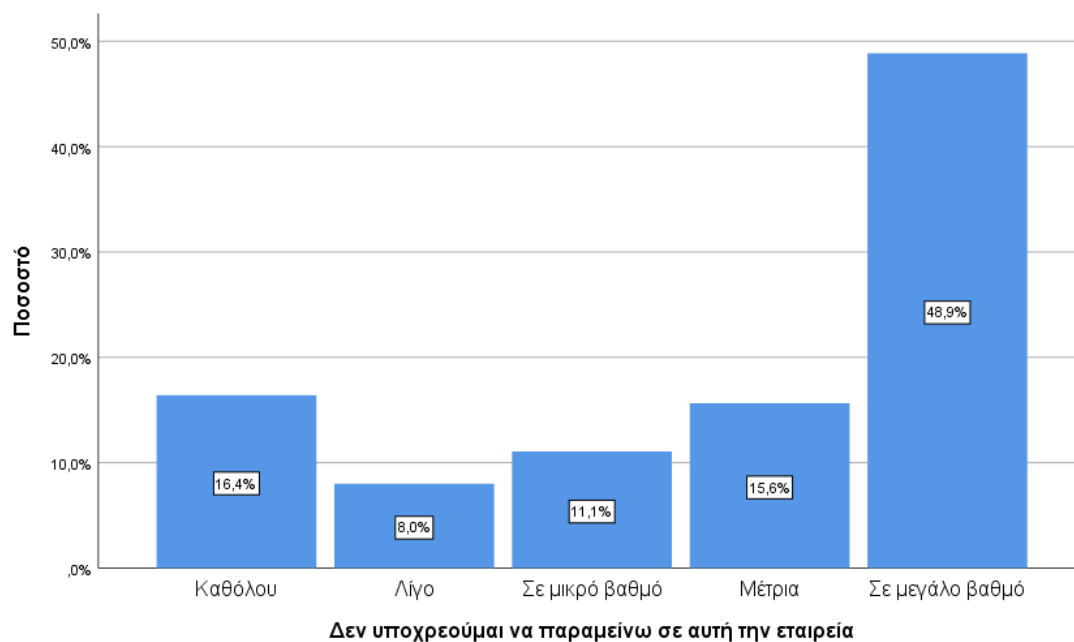
Σχήμα B1.1 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Μπορώ να παραιτηθώ όποτε θέλω».



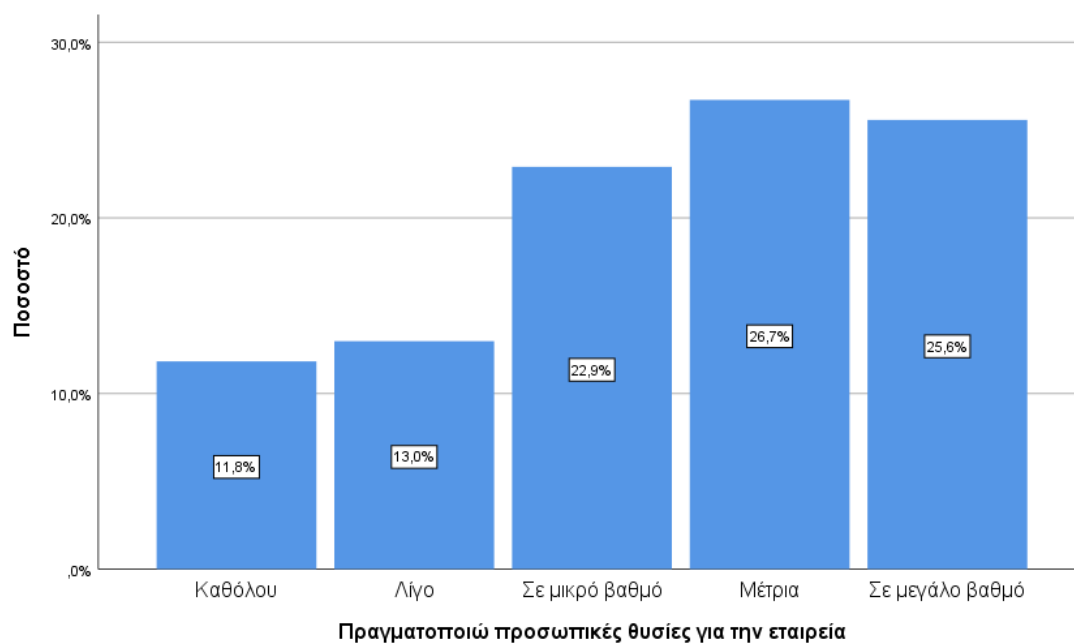
Σχήμα B1.2 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Δεν έχω μελλοντικές υποχρεώσεις έναντι του εργοδότη μου».



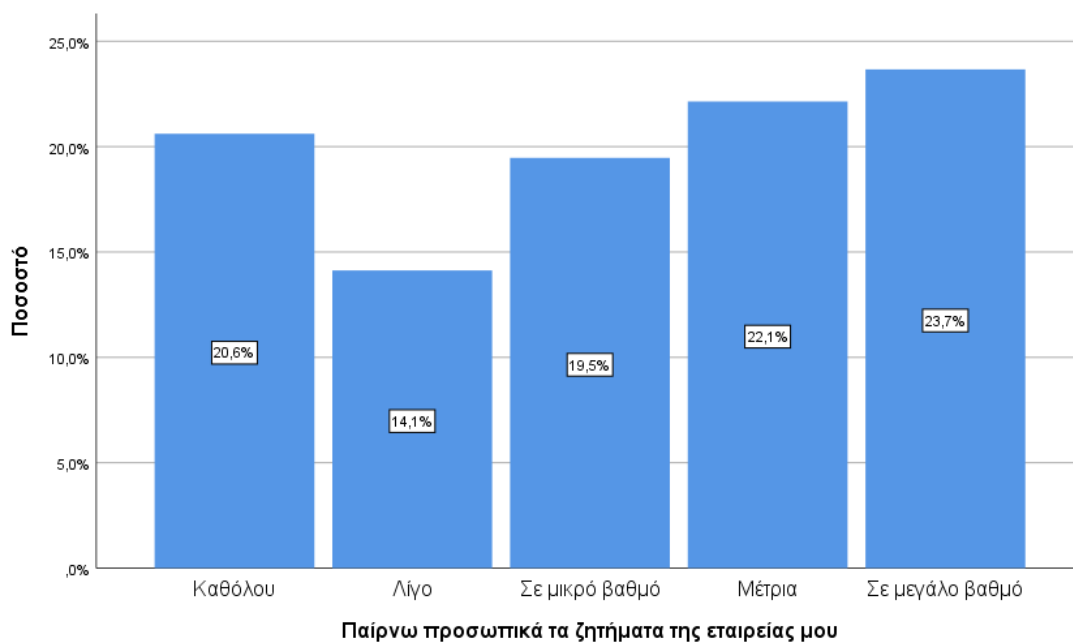
Σχήμα B1.3 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Μπορώ να αποχωρήσω από τον χώρο εργασίας μου οποιαδήποτε ώρα επιθυμώ».



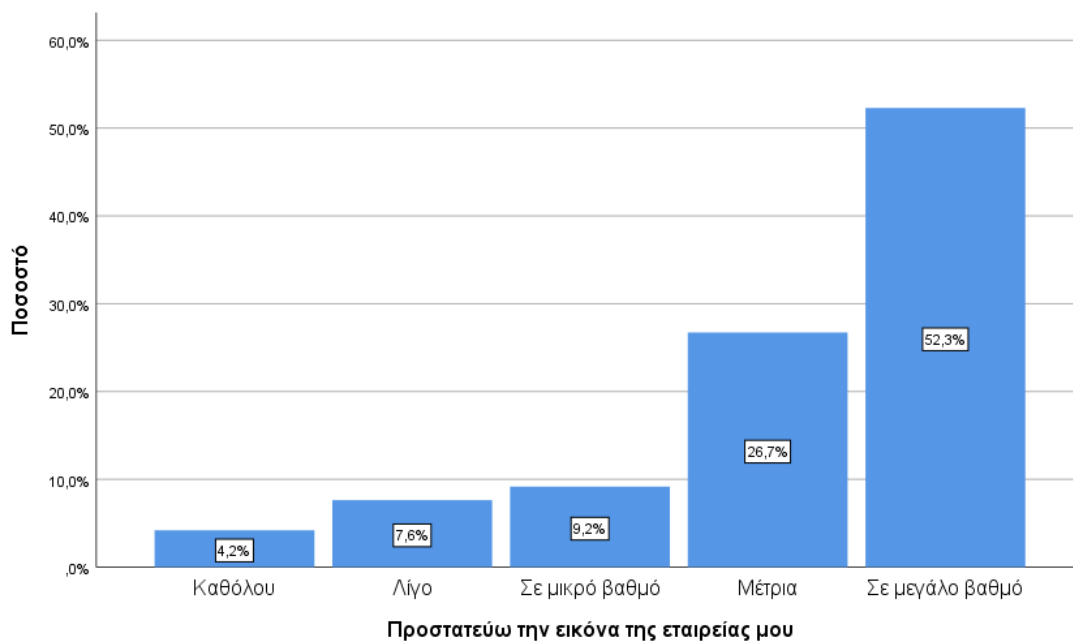
Σχήμα B1.4 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Δεν υποχρεούμαι να παραμείνω σε αυτή την εταιρεία».



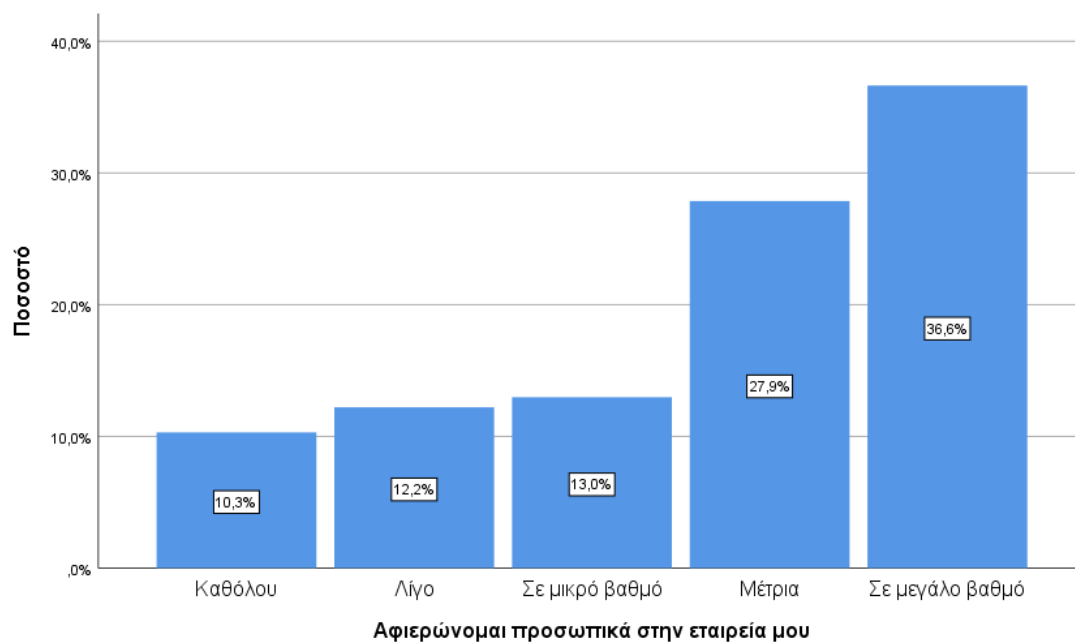
Σχήμα B1.5 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Πραγματοποιώ προσωπικές θυσίες για την εταιρεία».



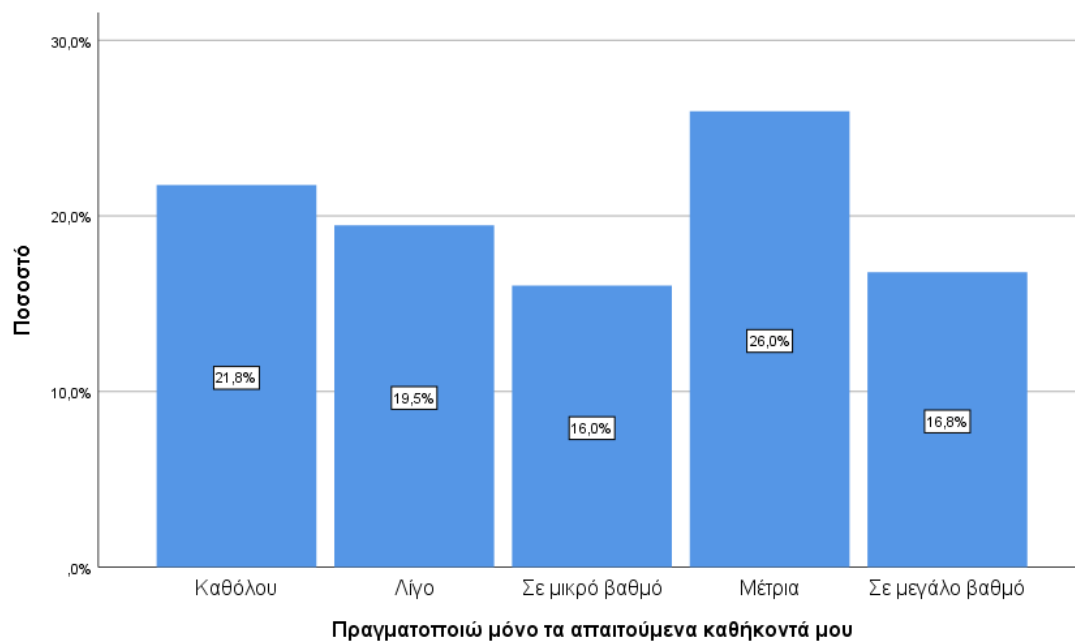
Σχήμα B1.6 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Παίρνω προσωπικά τα ζητήματα της εταιρείας μου».



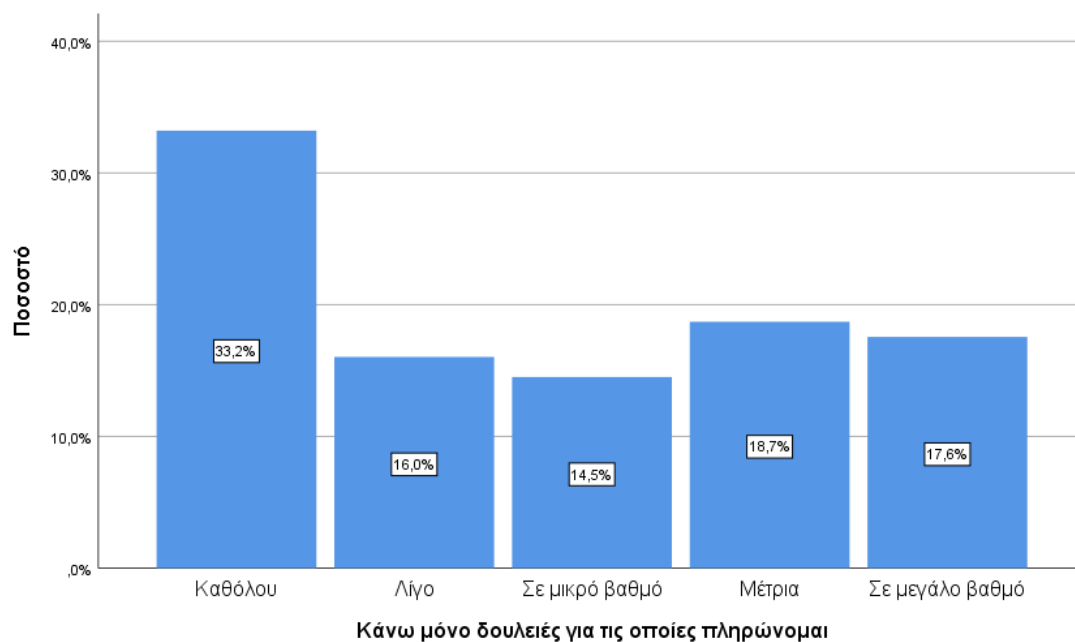
Σχήμα B1.7 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Προστατεύω την εικόνα της εταιρείας μου».



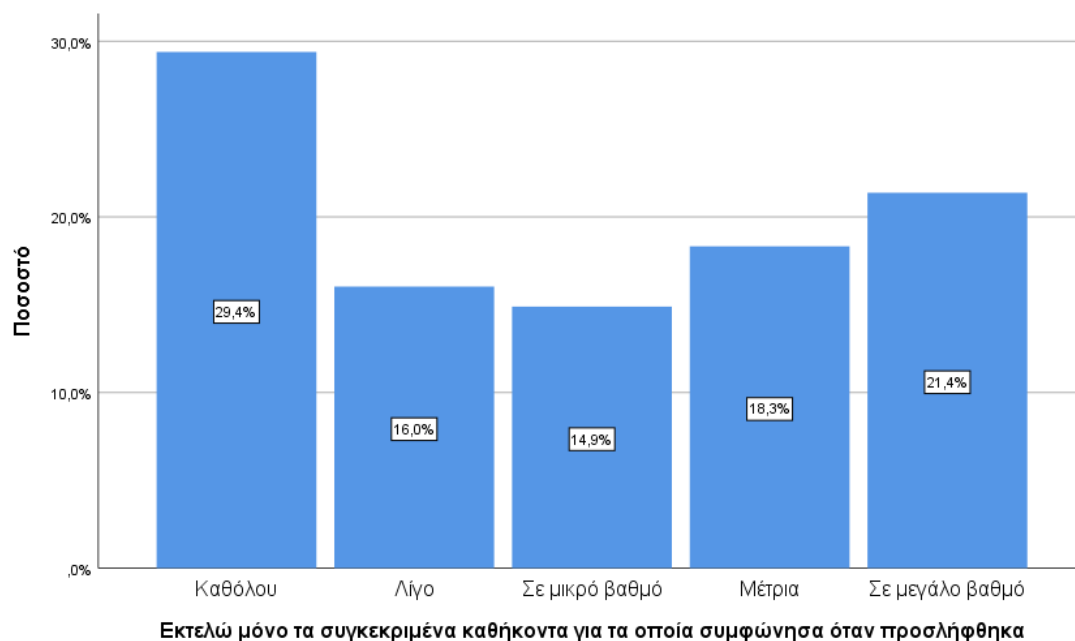
Σχήμα Β1.8 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Αφιερώνομαι προσωπικά στην εταιρεία μου».



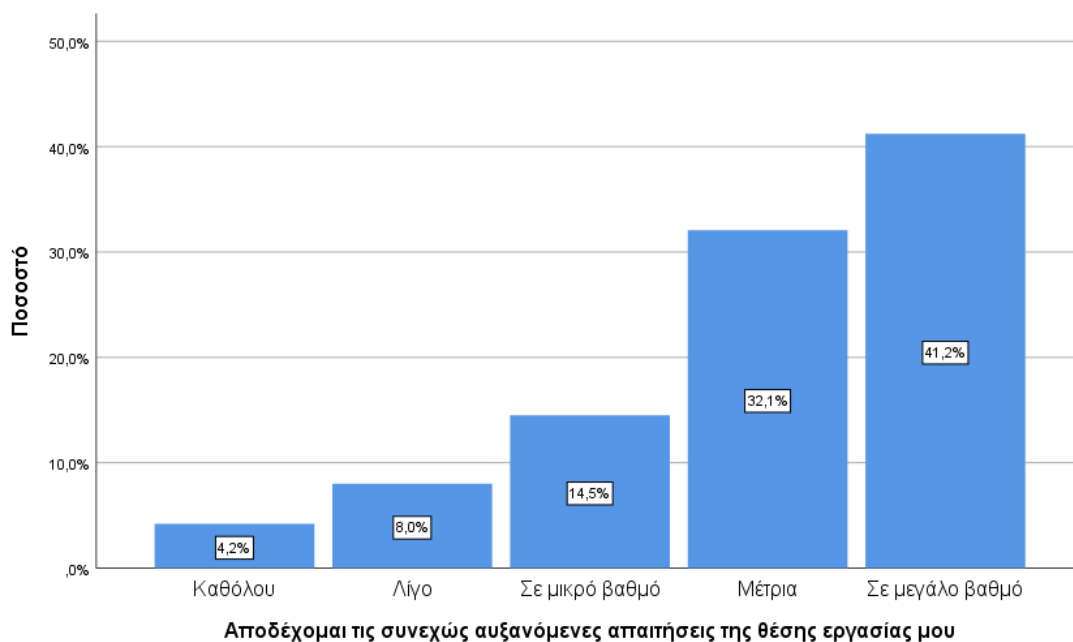
Σχήμα Β1.9 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Πραγματοποιώ μόνο τα απαιτούμενα καθήκοντά μου».



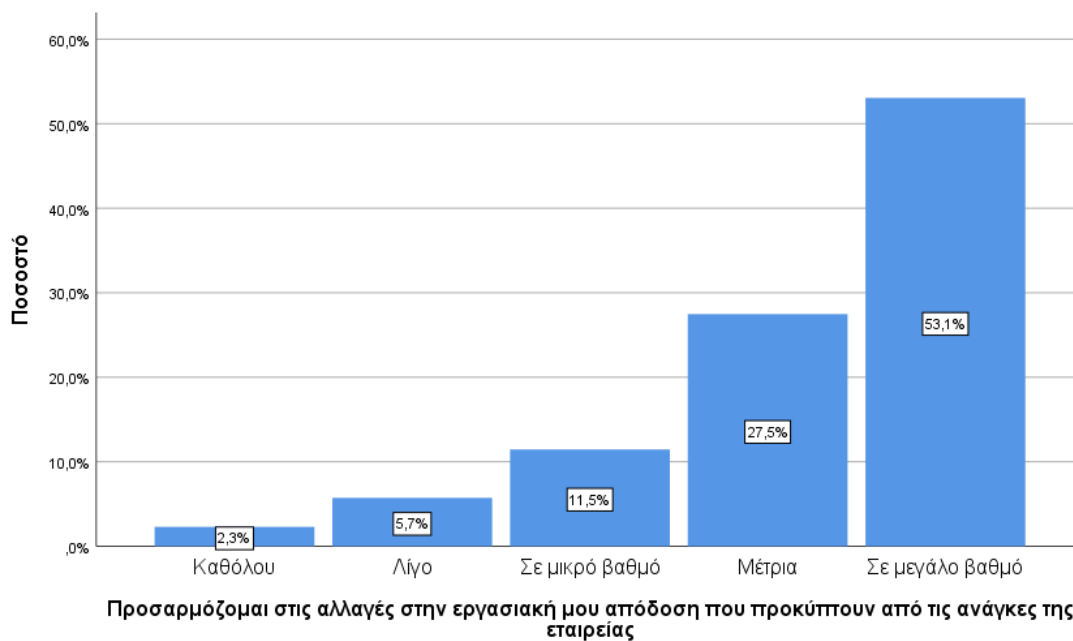
Σχήμα Β1.10 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Κάνω μόνο δουλειές για τις οποίες πληρώνομαι».



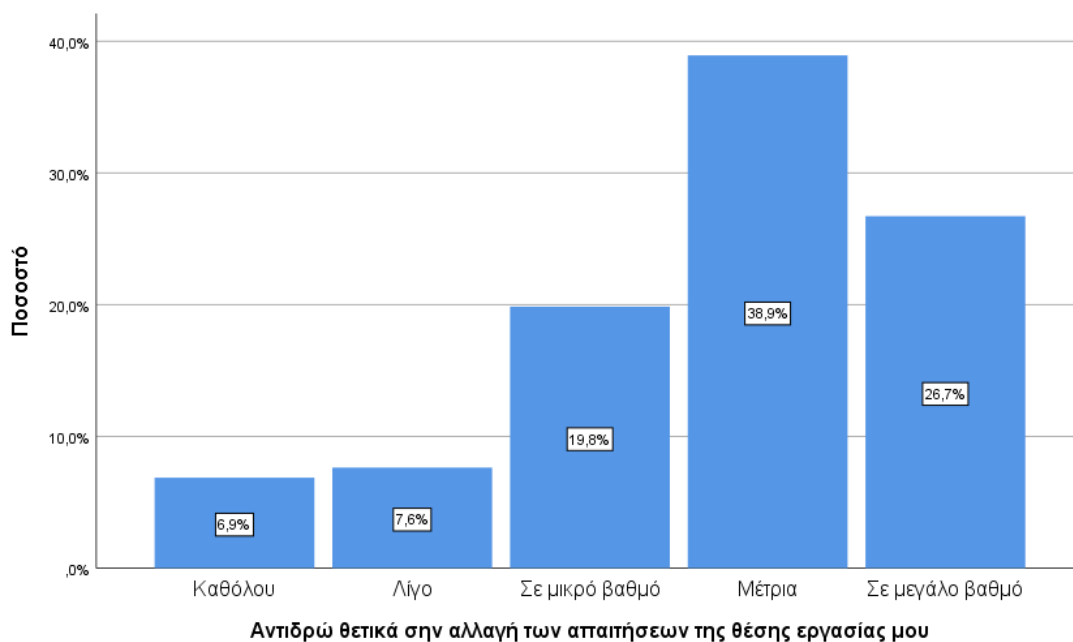
Σχήμα Β1.11 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Εκτελώ μόνο τα συγκεκριμένα καθήκοντα για τα οποία συμφώνησα όταν προσλήφθηκα».



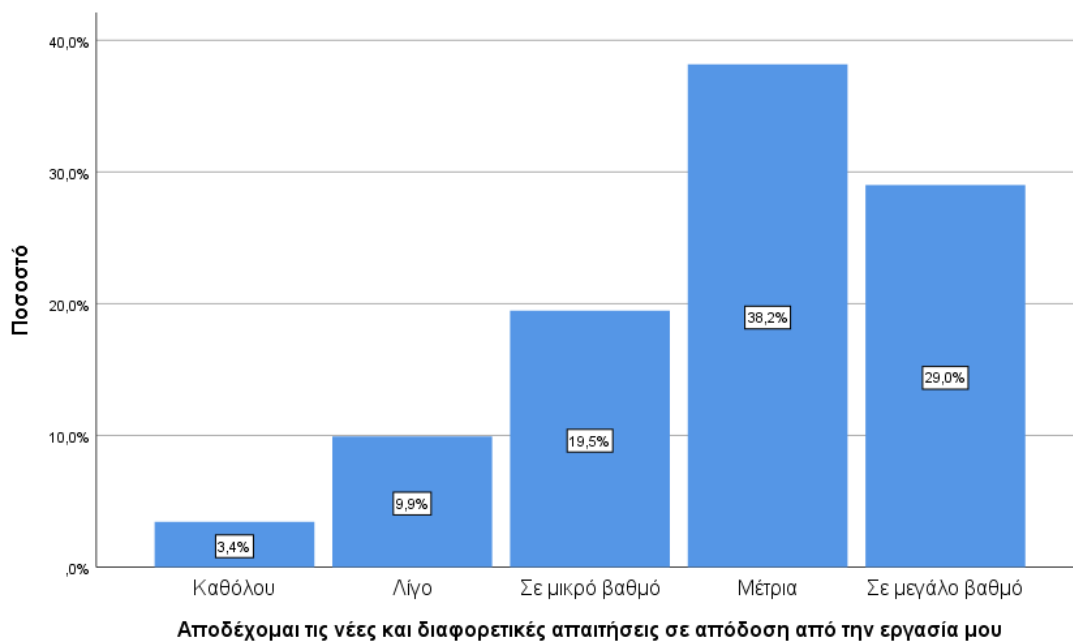
Σχήμα B1.12 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Αποδέχομαι τις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις της θέσης εργασίας μου».



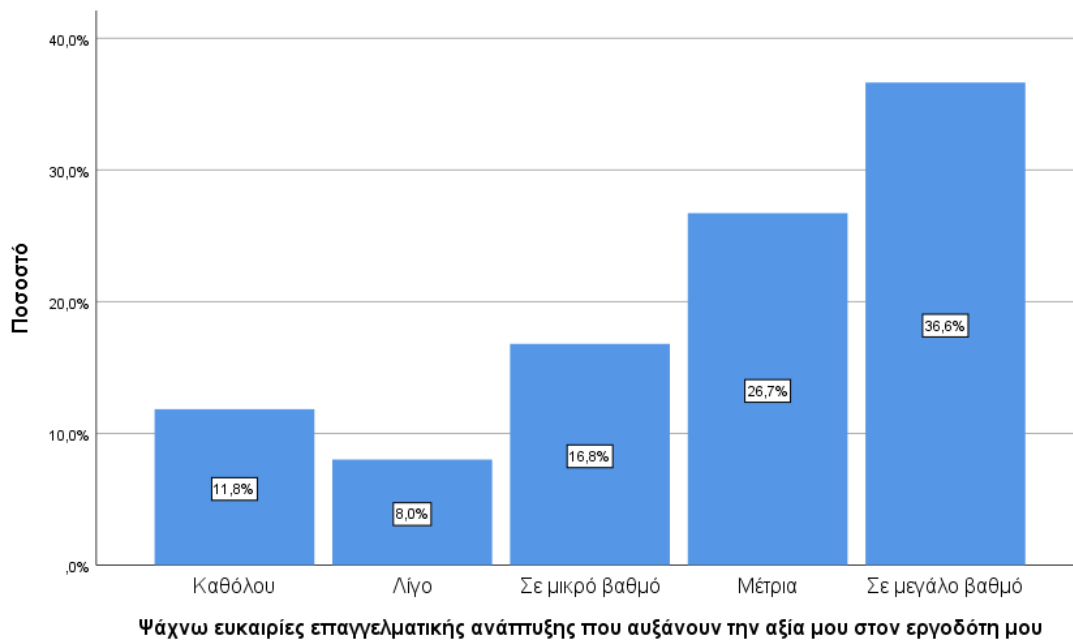
Σχήμα B1.13 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Προσαρμόζομαι στις αλλαγές στην εργασιακή μου απόδοση που προκύπτουν από τις ανάγκες της εταιρείας».



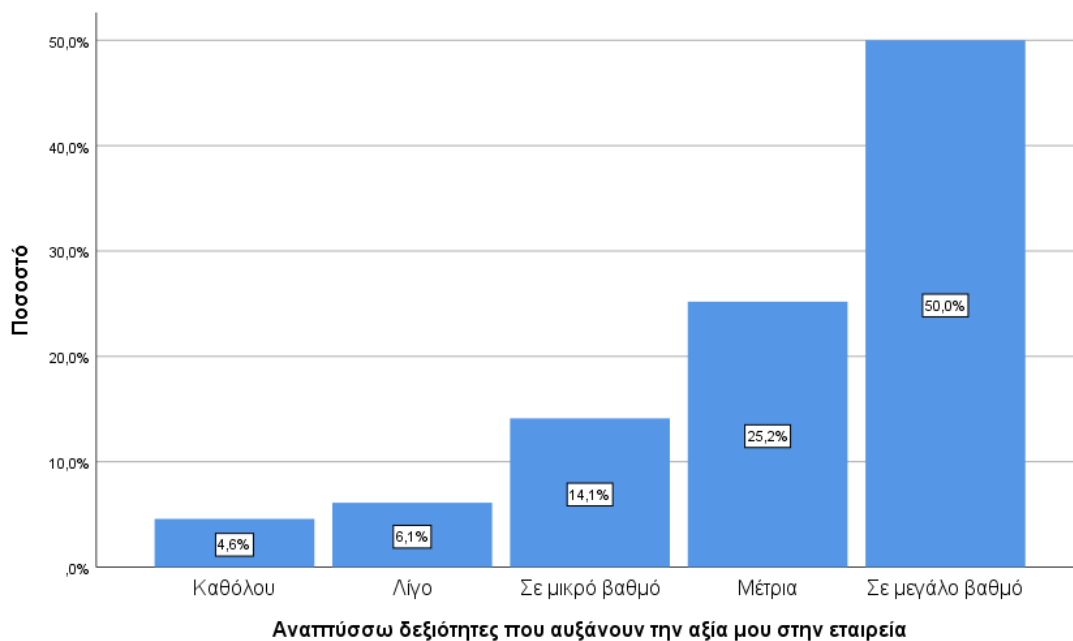
Σχήμα B1.14 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Αντιδρώ θετικά στην αλλαγή των απαιτήσεων της θέσης εργασίας μου».



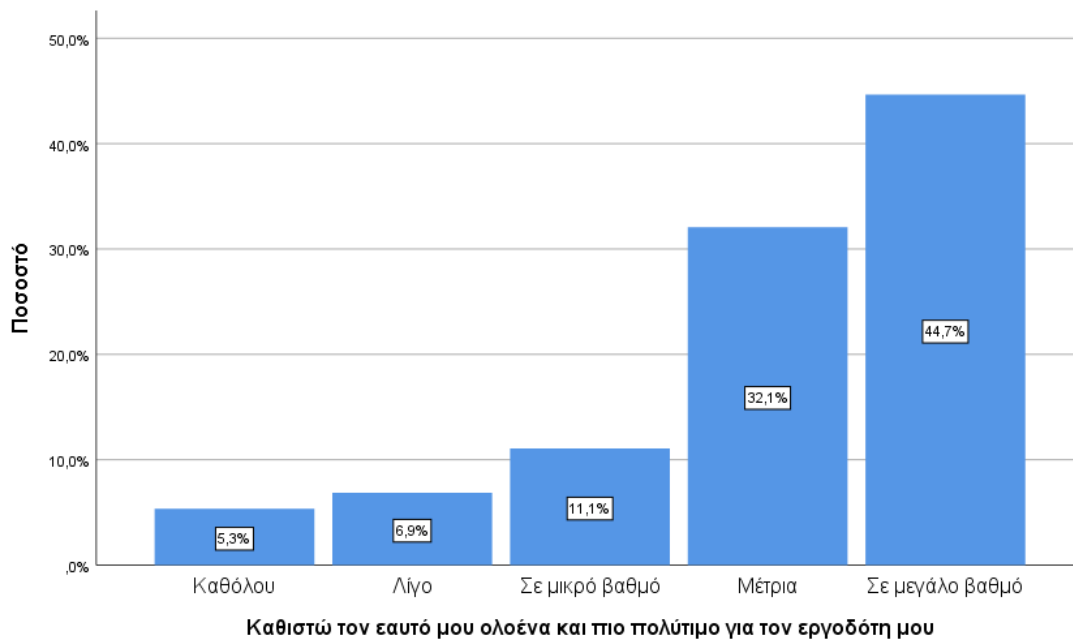
Σχήμα B1.15 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Αποδέχομαι τις νέες και διαφορετικές απαιτήσεις σε απόδοση από την εργασία μου».



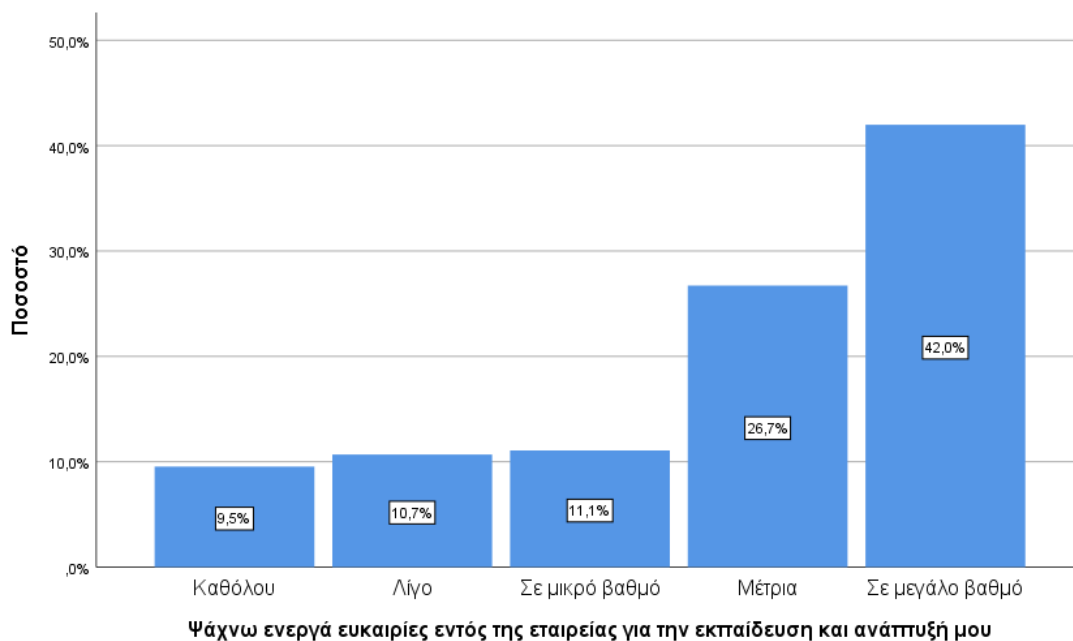
Σχήμα B1.16 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Ψάχνω ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης που αυξάνουν την αξία μου στον εργοδότη μου».



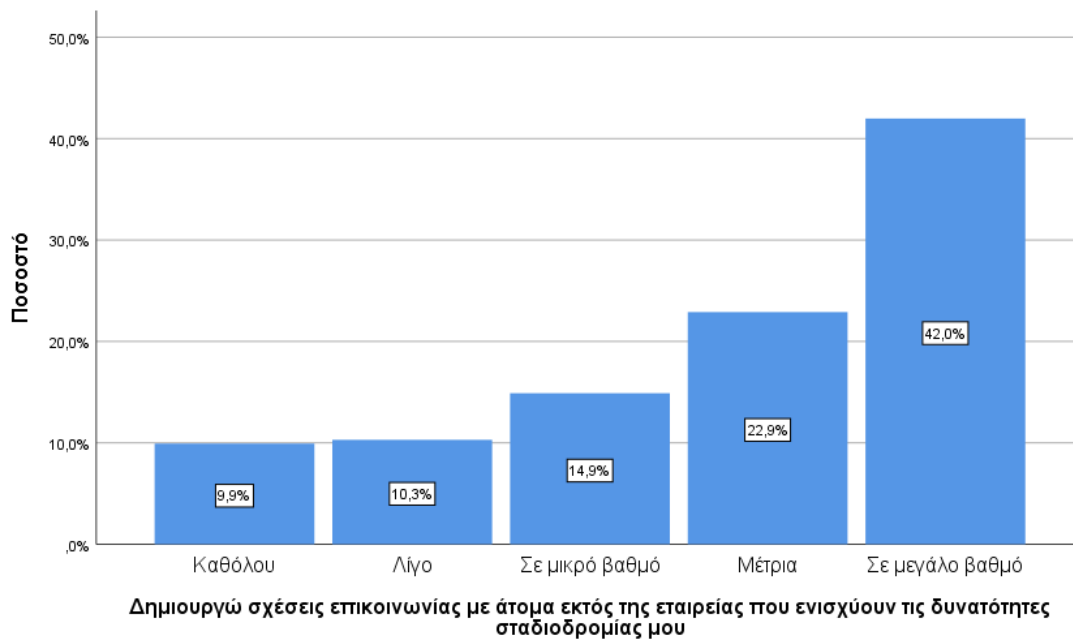
Σχήμα B1.17 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Αναπτύσσω δεξιότητες που αυξάνουν την αξία μου στην εταιρεία».



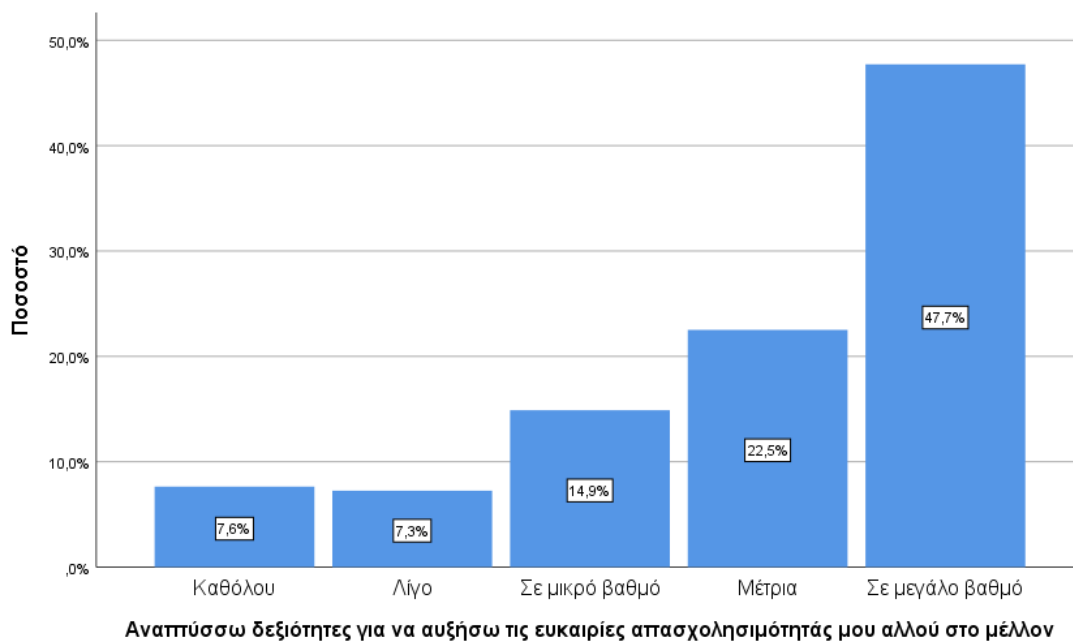
Σχήμα B1.18 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Καθιστώ τον εαυτό μου ολοένα και πιο πολύτιμο για τον εργοδότη μου».



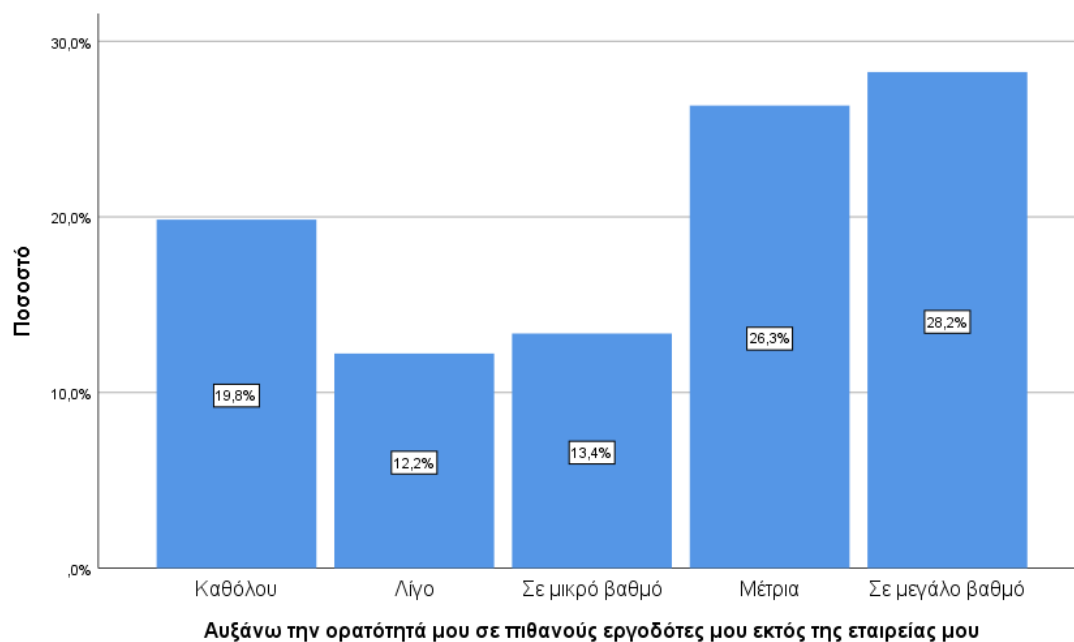
Σχήμα B1.19 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Ψάχνω ενεργά ευκαιρίες εντός της εταιρείας για την εκπαίδευση και ανάπτυξή μου».



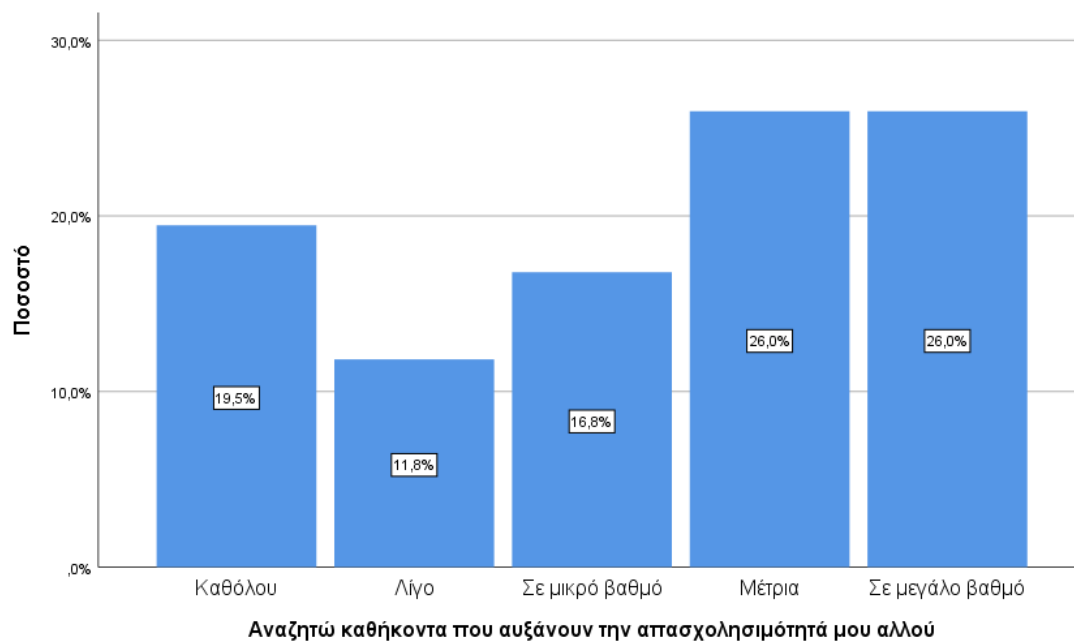
Σχήμα B1.20 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Δημιουργώ σχέσεις επικοινωνίας με άτομα εκτός της εταιρείας που ενισχύουν τις δυνατότητες σταδιοδρομίας μου».



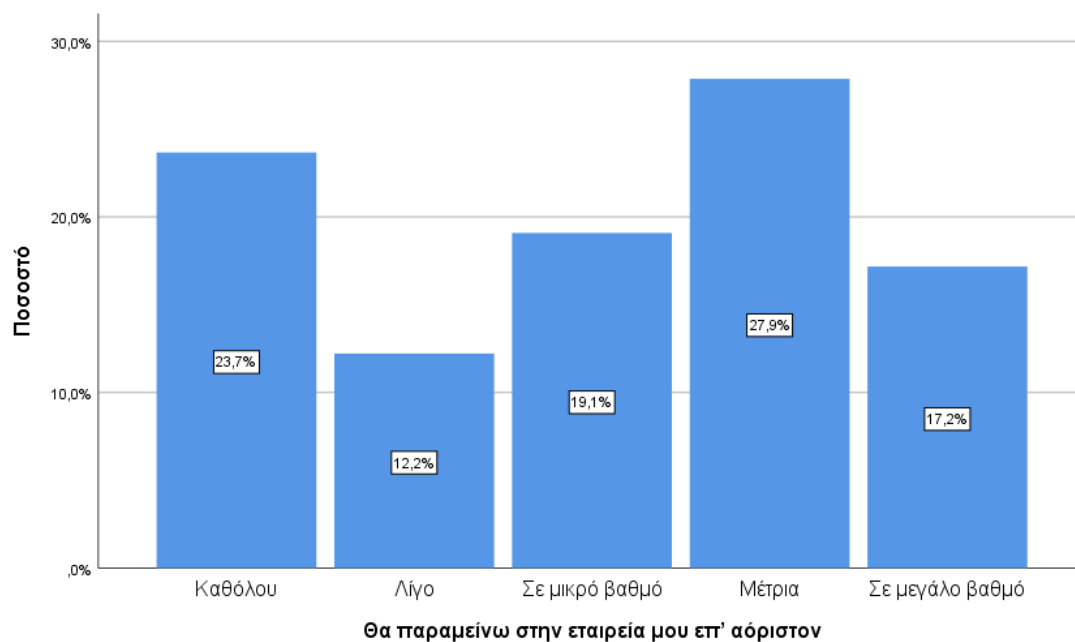
Σχήμα B1.21 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Αναπτύσσω δεξιότητες για να αυξήσω τις ευκαιρίες απασχολησιμότητάς μου αλλού στο μέλλον».



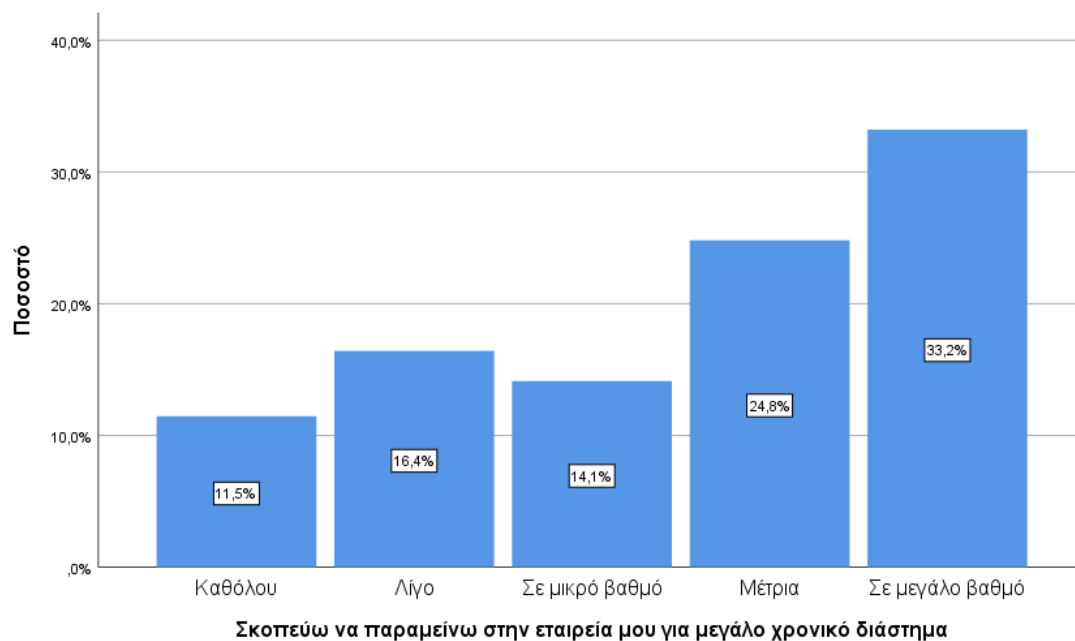
Σχήμα B1.22 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Αυξάνω την ορατότητά μου σε πιθανούς εργοδότες μου εκτός της εταιρείας μου».



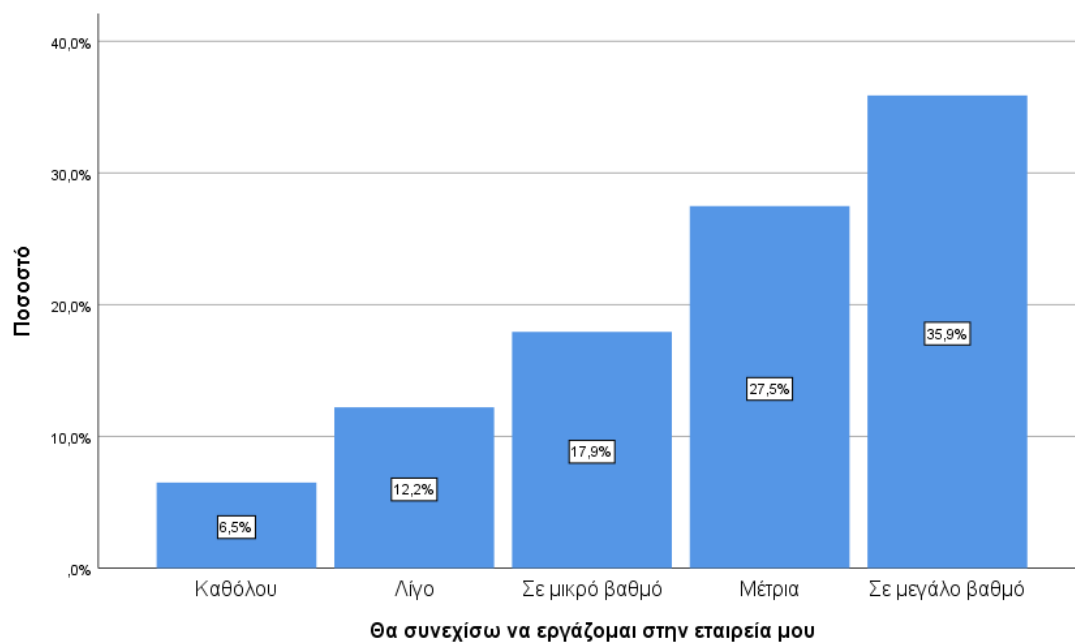
Σχήμα B1.23 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Αναζητώ καθήκοντα που αυξάνουν την απασχολησιμότητά μου αλλού».



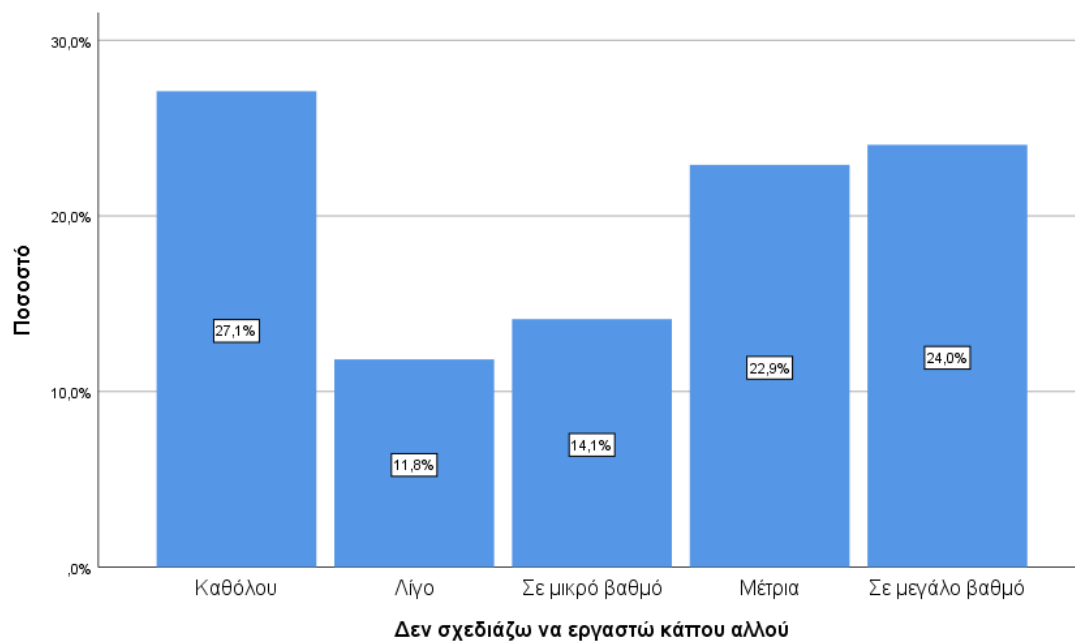
Σχήμα B1.24 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Θα παραμείνω στην εταιρεία μου επ' αόριστον».



Σχήμα B1.25 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Σκοπεύω να παραμείνω στην εταιρεία μου για μεγάλο χρονικό διάστημα».



Σχήμα B1.26 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Θα συνεχίσω να εργάζομαι στην εταιρεία μου».



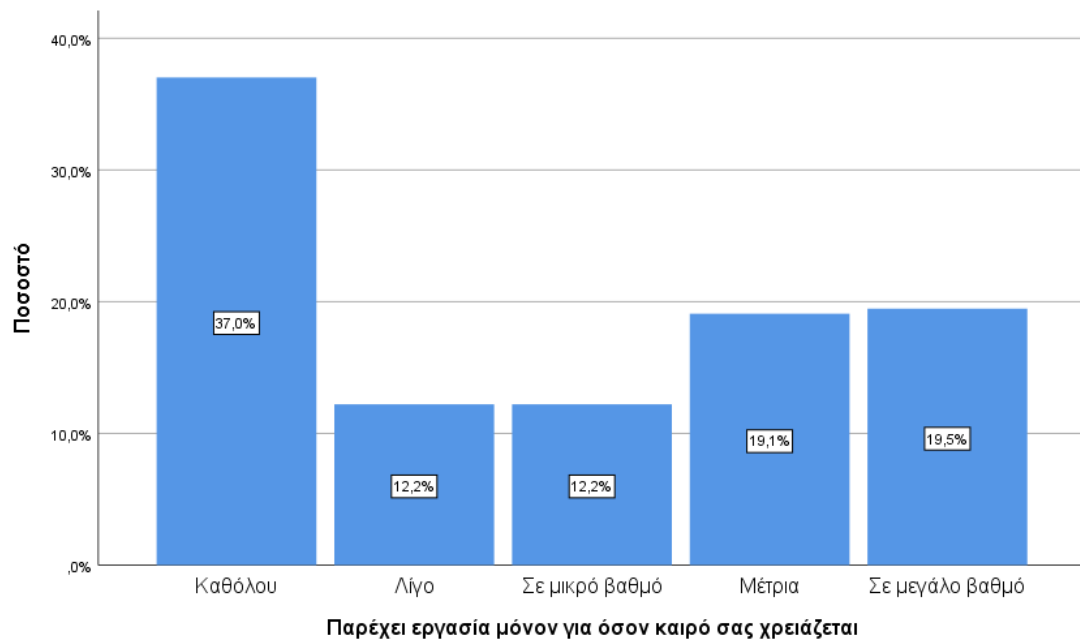
Σχήμα B1.27 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Δεν σχεδιάζω να εργαστώ κάπου αλλού».

Πίνακας B2. Κατανομή των απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν τις υποχρεώσεις του εργοδότη.

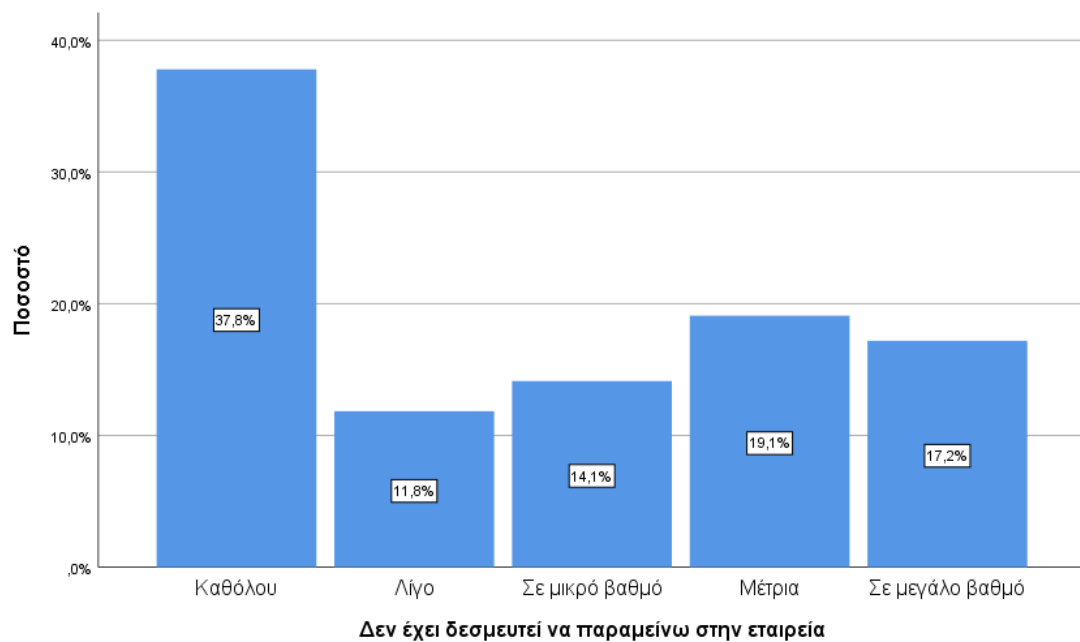
Ερώτηση	Καθόλου	Λίγο	Σε μικρό βαθμό	Μέτρια	Σε μεγάλο βαθμό
Παρέχει εργασία μόνον για όσον καιρό σας χρειάζεται	37,0%	12,2%	12,2%	19,1%	19,5%
Δεν έχει δεσμευτεί να παραμείνω στην εταιρεία	37,8%	11,8%	14,1%	19,1%	17,2%
Με έχει προσλάβει με σύμβαση περιορισμένου χρόνου	60,3%	5,3%	5,7%	8,8%	19,8%
Μου παρέχει εργασία μόνον για μικρό χρονικό διάστημα	57,6%	6,9%	7,3%	16,0%	12,2%
Ενδιαφέρεται για την προσωπική μου ευημερία	18,3%	17,6%	14,1%	24,0%	26,0%
Ανταποκρίνεται στις προσωπικές μου ανησυχίες και την ευημερία μου	17,2%	16,4%	19,5%	21,0%	26,0%
Αποφασίζει λαμβάνοντας υπόψιν τα συμφέροντά μου	29,4%	15,3%	17,9%	21,4%	16,0%
Ενδιαφέρεται για την ευημερία μου σε βάθος χρόνου	21,8%	16,3%	22,1%	13,5%	20,2%
Μου επιτρέπεται περιορισμένη ανάμειξη σε ό,τι συμβαίνει στον οργανισμό	21,2%	20,2%	17,9%	21,4%	18,7%
Με εκπαιδεύει μόνο για την παρούσα θέση εργασίας μου	15,3%	22,1%	25,6%	20,2%	16,8%
Μου παρέχει εργασία που περιορίζεται σε συγκεκριμένες και σαφώς καθορισμένες αρμοδιότητες	21,0%	16,0%	22,5%	18,3%	22,1%
Απαιτεί να εκτελώ μόνον έναν περιορισμένο αριθμό καθηκόντων	15,3%	18,7%	22,5%	25,6%	17,9%
Με υποστηρίζει, ώστε να επιτυγχάνω την υψηλότερη δυνατή επίδοση	15,6%	14,9%	17,2%	22,9%	29,4%

Με βοηθά στο να ανταποκρίνομαι στις υψηλότερες απαιτήσεις του κλάδου	16,4%	15,3%	21,4%	21,0%	26,0%
Με υποστηρίζει στο να επιτυγχάνω ολοένα και υψηλότερους στόχους	18,7%	16,4%	16,8%	21,4%	26,7%
Με βοηθά στο να προσαρμόζομαι για νέες και απαιτητικές προδιαγραφές εργασίας	17,9%	16,4%	21,8%	18,7%	25,2%
Παρέχει ευκαιρίες για εξέλιξη της σταδιοδρομίας μου μέσα στην εταιρεία	23,7%	17,2%	19,1%	18,3%	21,8%
Παρέχει ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης μέσα στην εταιρεία	24,4%	17,6%	17,9%	18,7%	21,4%
Παρέχει ευκαιρίες για την εξέλιξή μου μέσα στην εταιρεία	24,0%	16,8%	15,3%	22,5%	21,4%
Παρέχει ευκαιρίες για την προαγωγή μου	28,2%	15,6%	18,7%	17,9%	19,5%
Με βοηθά στο να αναπτύξω αξιοποιήσιμες δεξιότητες που είναι περιζήτητες σε άλλους οργανισμούς	26,3%	14,5%	19,5%	18,3%	21,4%
Παρέχει εργασιακά καθήκοντα που θα με βοηθήσουν να εργαστώ εκτός της εταιρείας	24,8%	15,6%	17,6%	21,0%	21,0%
Παρέχει ευκαιρίες εργασίας εκτός της εταιρείας	43,1%	14,5%	14,5%	14,9%	13,0%
Παρέχει επαφές που δημιουργούν ευκαιρίες εργασίας εκτός της εταιρείας	34,0%	14,5%	17,9%	17,2%	16,4%
Παρέχει εργασιακή ασφάλεια	8,4%	10,7%	13,7%	21,0%	46,2%
Παρέχει απολαβές στις οποίες μπορώ να βασίζομαι	11,5%	14,5%	15,3%	22,5%	36,3%

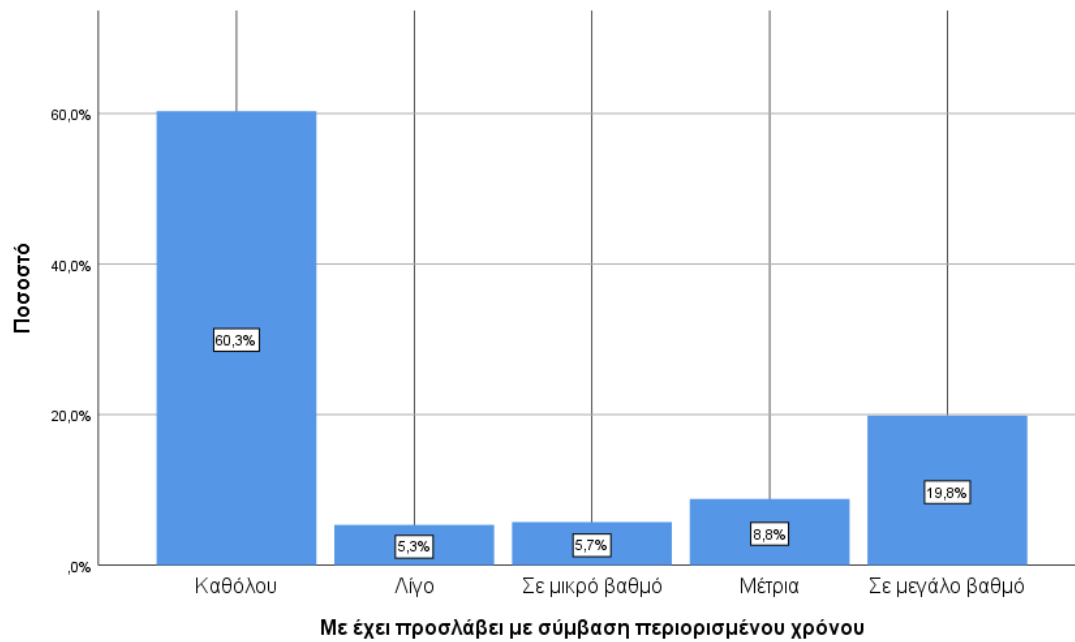
Παρέχει σταθερή εργασία	7,6%	9,5%	11,5%	20,6%	50,8%
Παρέχει σταθερά οφέλη στις οικογένειες των εργαζομένων	17,2%	11,0%	16,0%	27,5%	28,2%



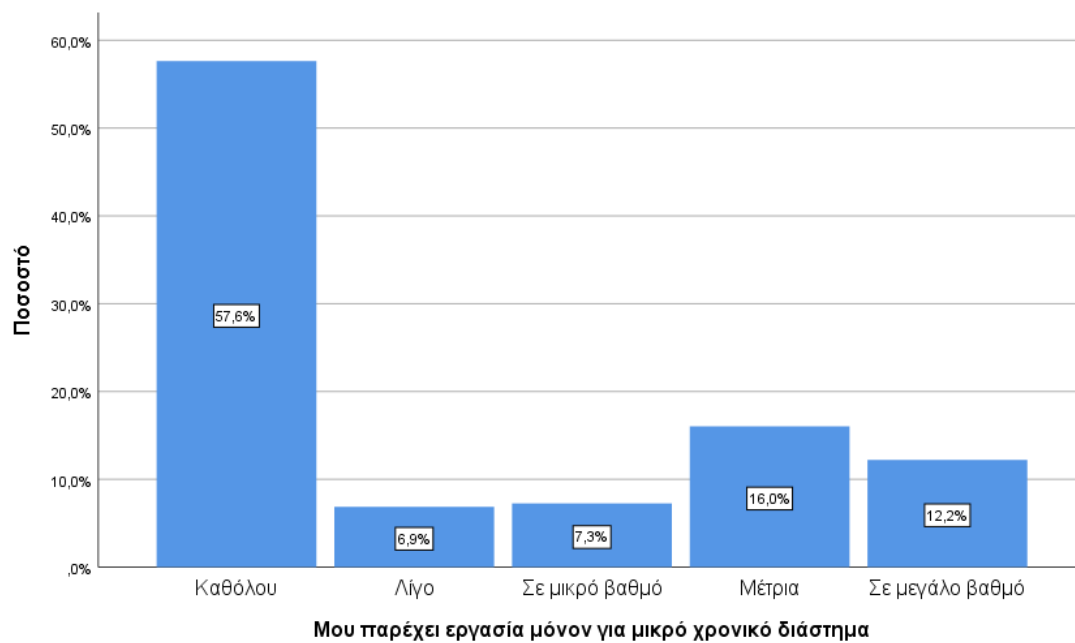
Σχήμα B2.1 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Παρέχει εργασία μόνον για όσον καιρό σας χρειάζεται».



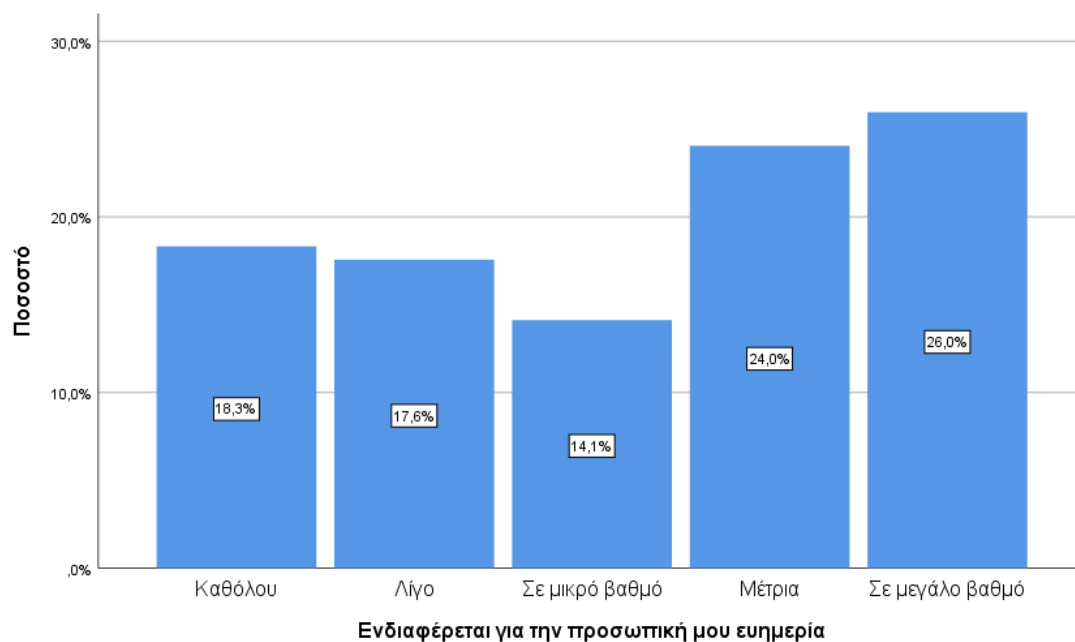
Σχήμα B2.2 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Δεν έχει δεσμευτεί να παραμείνω στην εταιρεία».



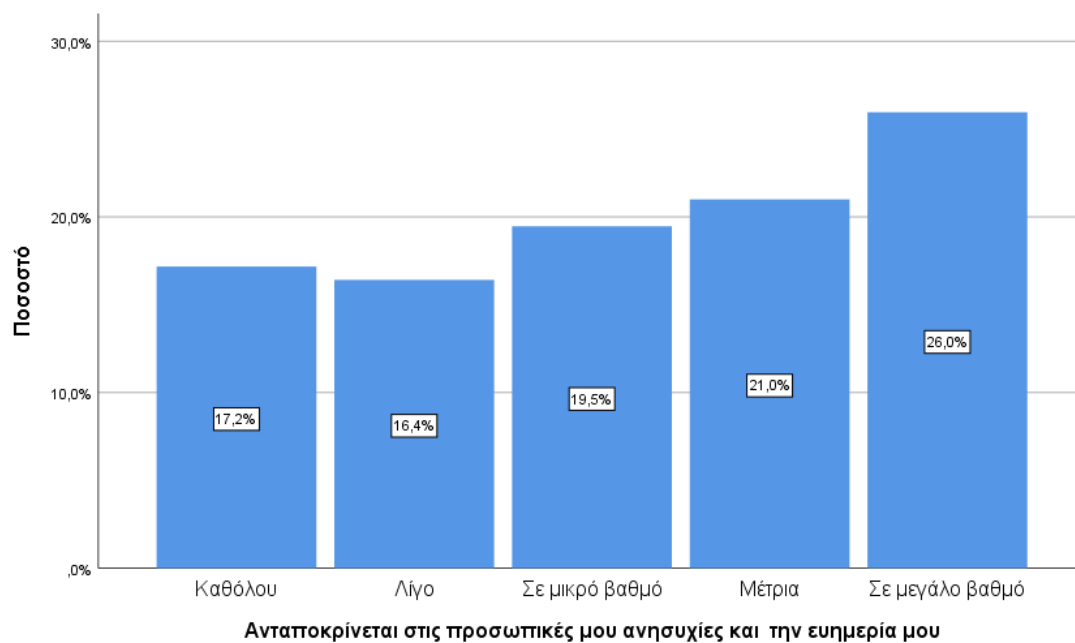
Σχήμα B2.3 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Με έχει προσλάβει με σύμβαση περιορισμένου χρόνου».



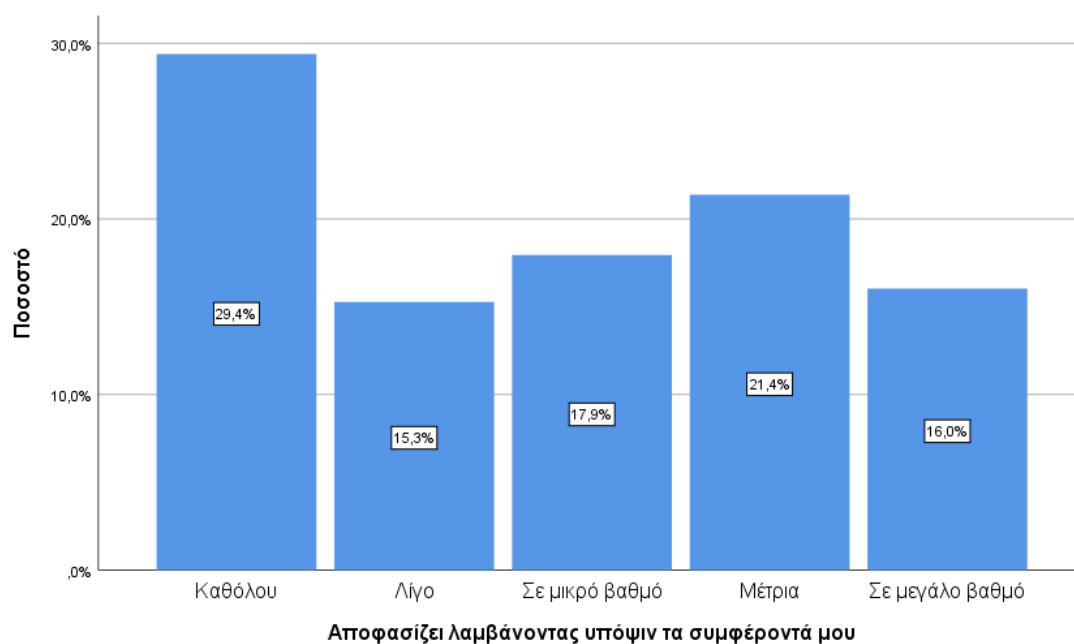
Σχήμα B2.4 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Μου παρέχει εργασία μόνον για μικρό χρονικό διάστημα».



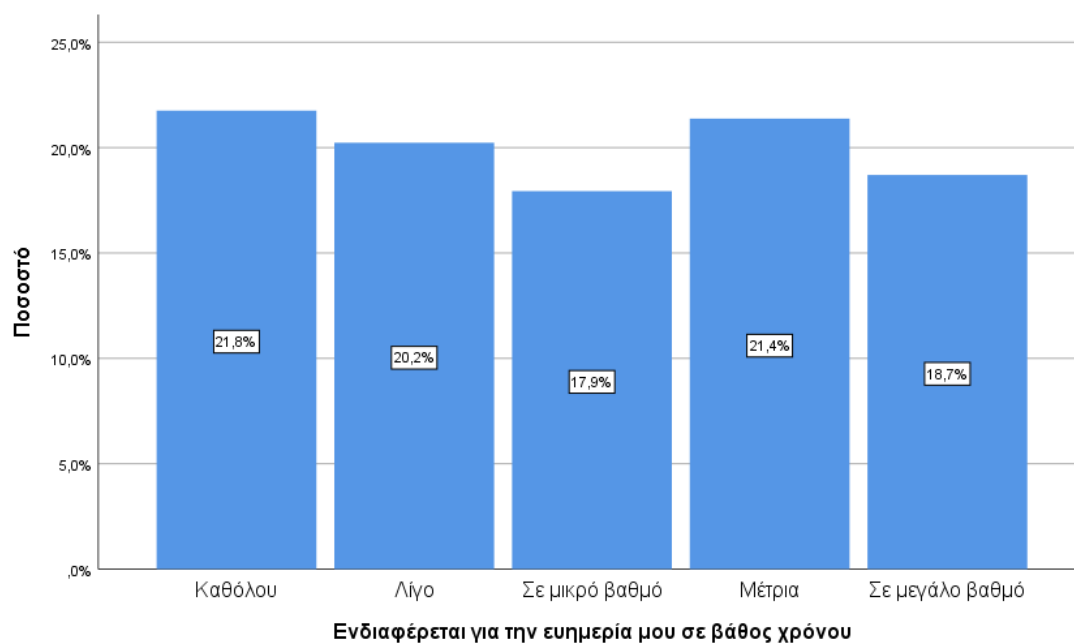
Σχήμα B2.5 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Ενδιαφέρεται για την προσωπική μου ευημερία».



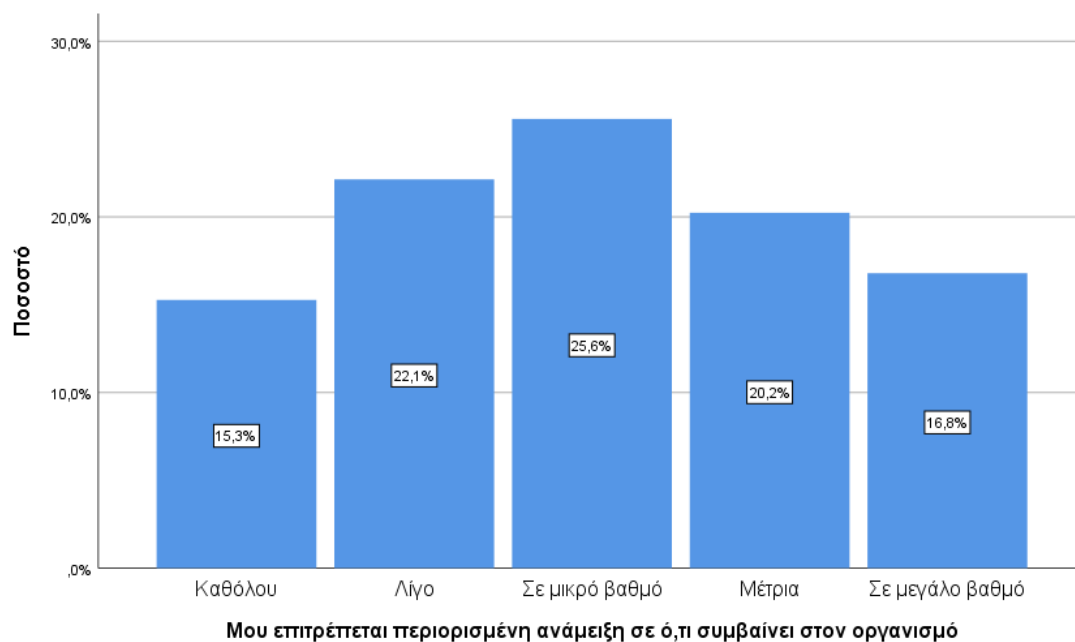
Σχήμα B2.6 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Ανταποκρίνεται στις προσωπικές μου ανησυχίες και την ευημερία μου».



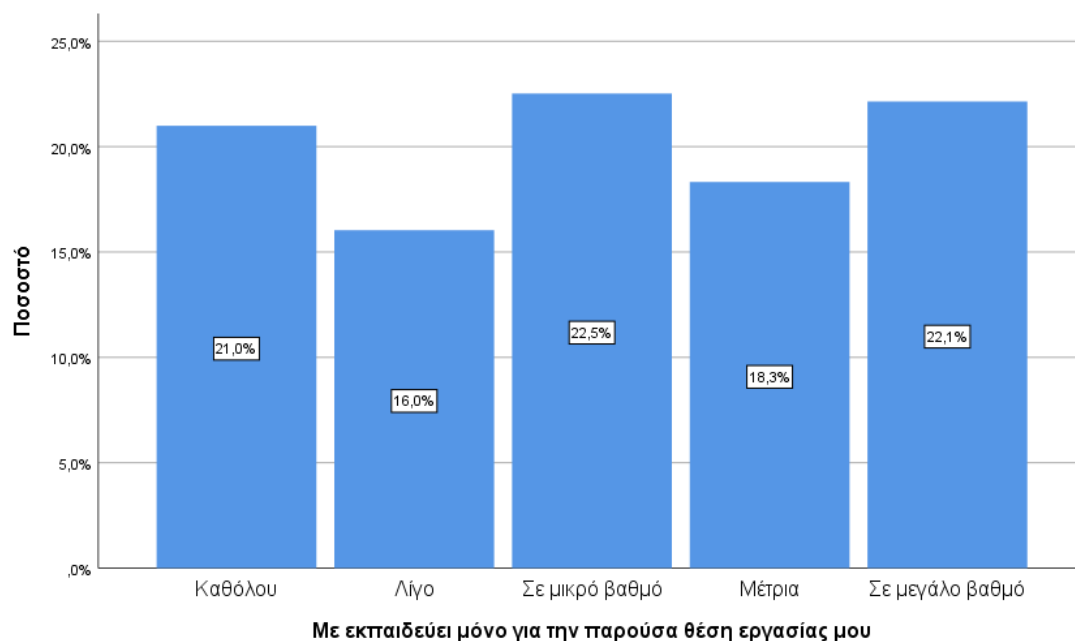
Σχήμα B2.7 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Αποφασίζει λαμβάνοντας υπόψιν τα συμφέροντά μου».



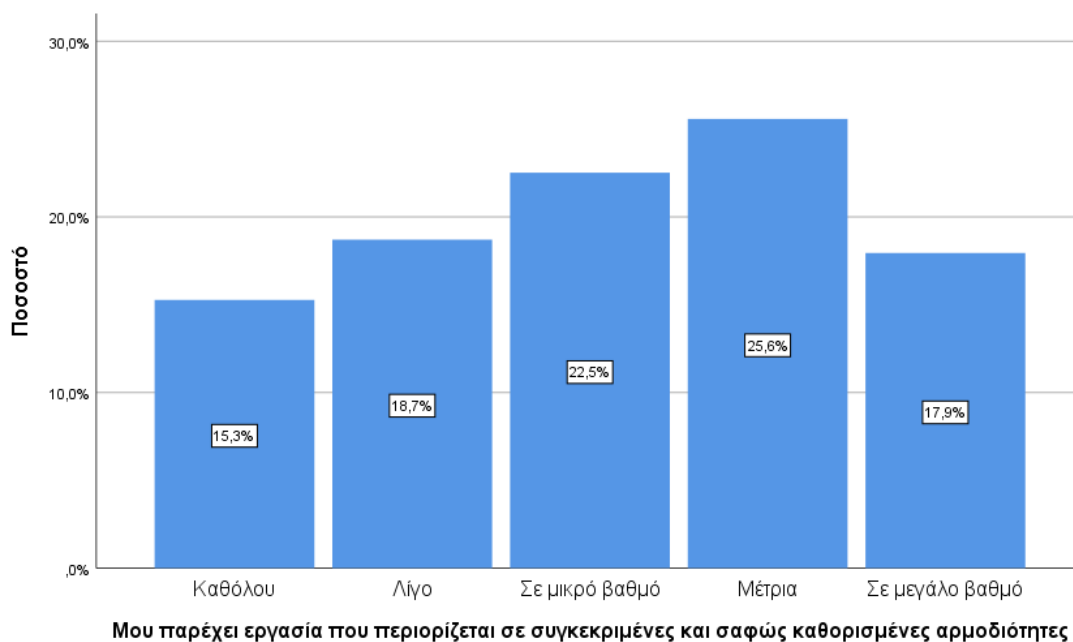
Σχήμα B2.8 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Ενδιαφέρεται για την ευημερία μου σε βάθος χρόνου».



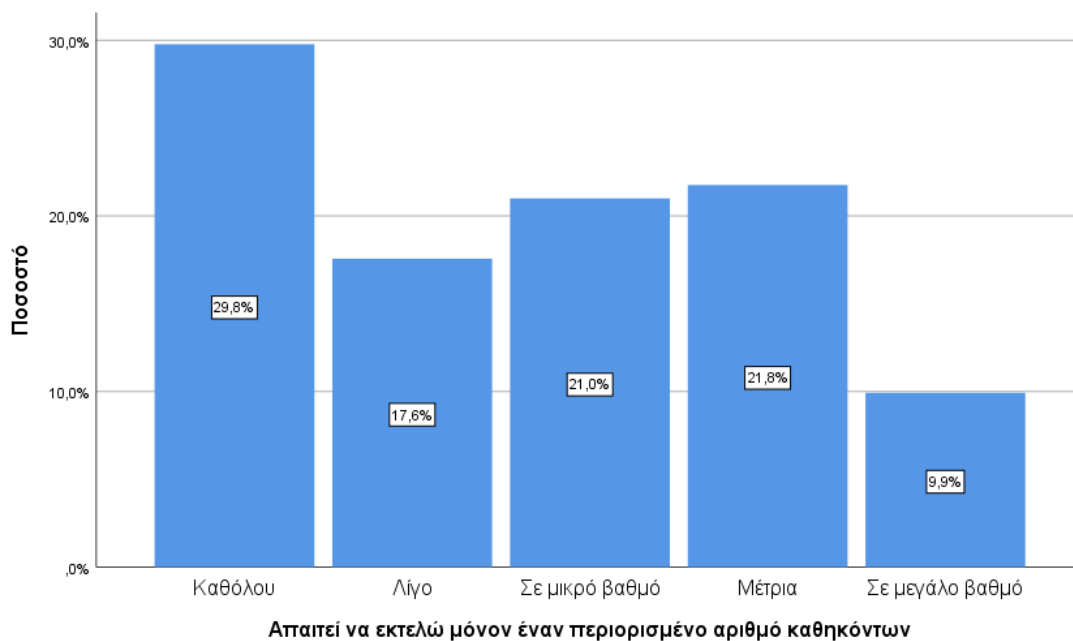
Σχήμα B2.9 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Μου επιτρέπεται περιορισμένη ανάμειξη σε ό,τι συμβαίνει στον οργανισμό».



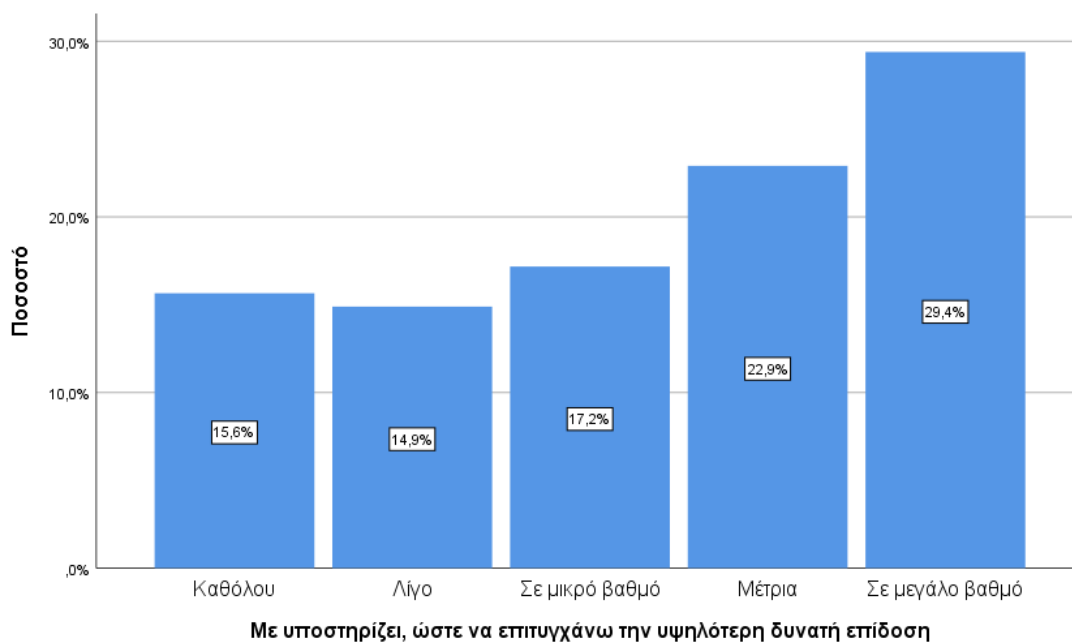
Σχήμα B2.10 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Με εκπαιδεύει μόνο για την παρούσα θέση εργασίας μου».



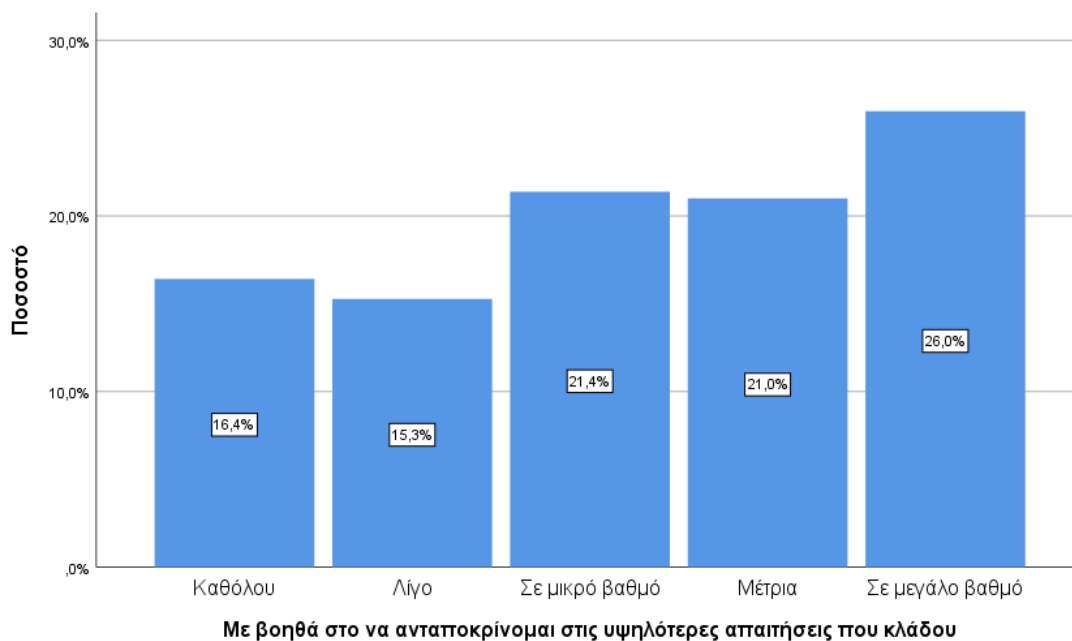
Σχήμα B2.11 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Μου παρέχει εργασία που περιορίζεται σε συγκεκριμένες και σαφώς καθορισμένες αρμοδιότητες».



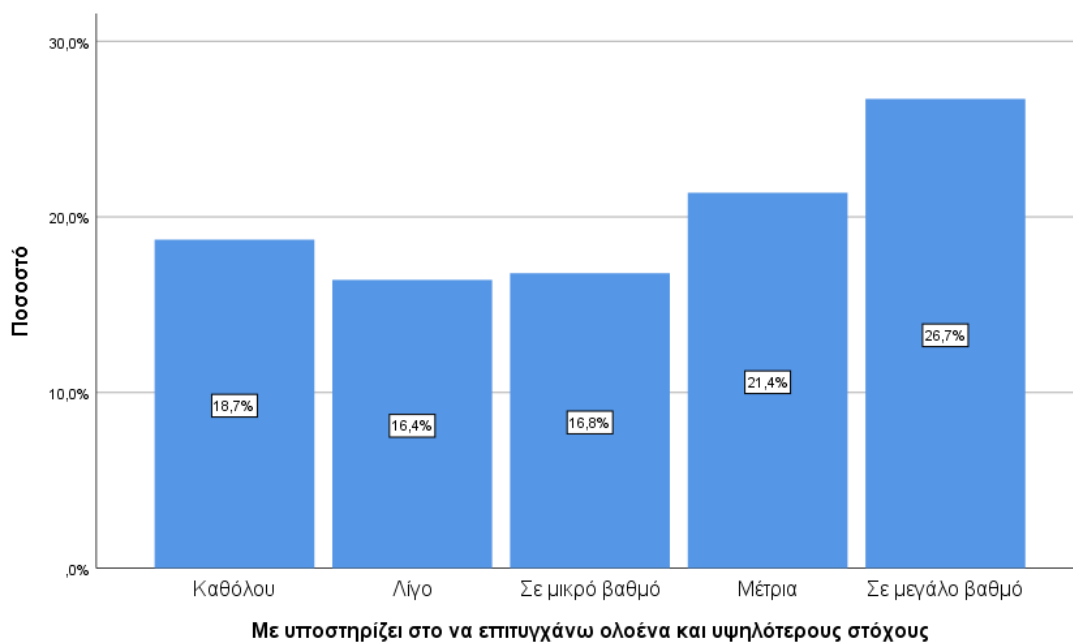
Σχήμα B2.12 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Απαιτεί να εκτελώ μόνον έναν περιορισμένο αριθμό καθηκόντων».



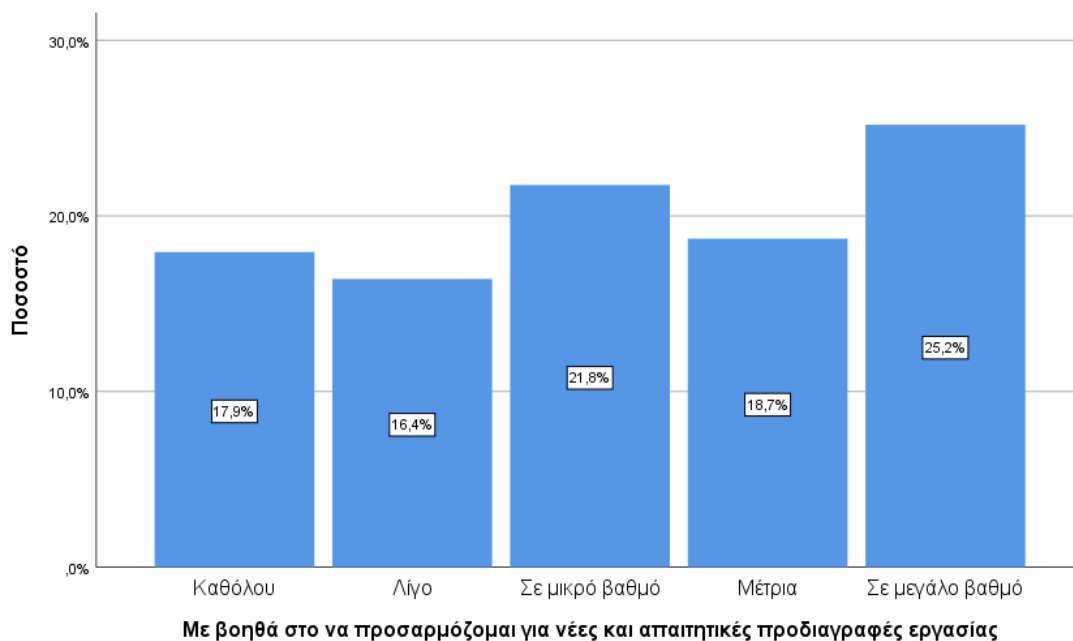
Σχήμα B2.13 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Με υποστηρίζει, ώστε να επιτυγχάνω την υψηλότερη δυνατή επίδοση».



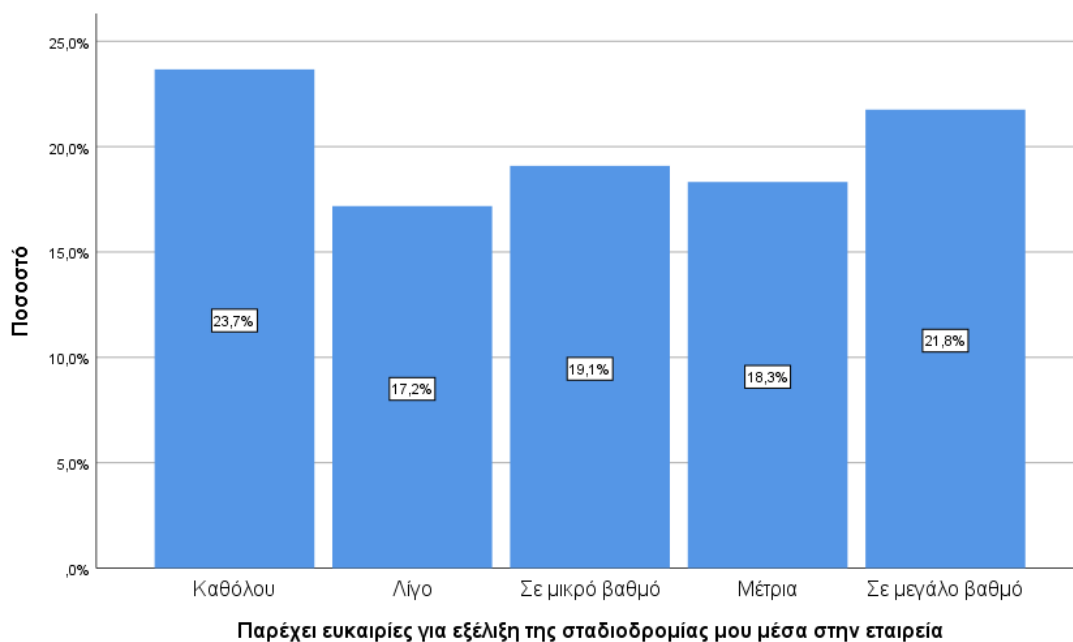
Σχήμα B2.14 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Με βοηθά στο να ανταποκρίνομαι στις υψηλότερες απαιτήσεις του κλάδου».



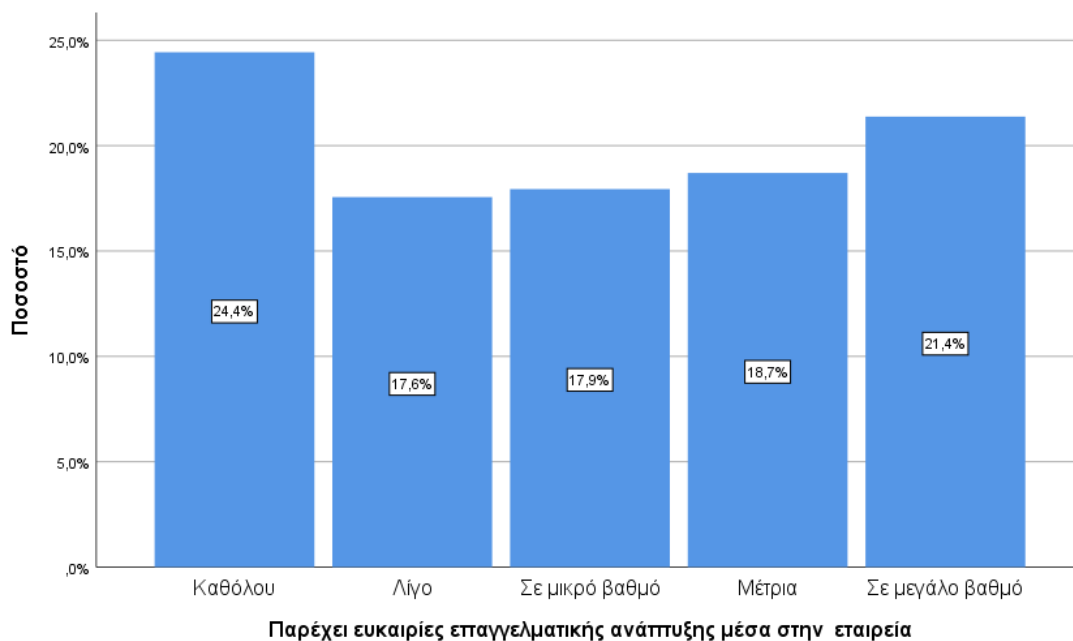
Σχήμα B2.15 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Με υποστηρίζει στο να επιτυγχάνω ολοένα και υψηλότερους στόχους».



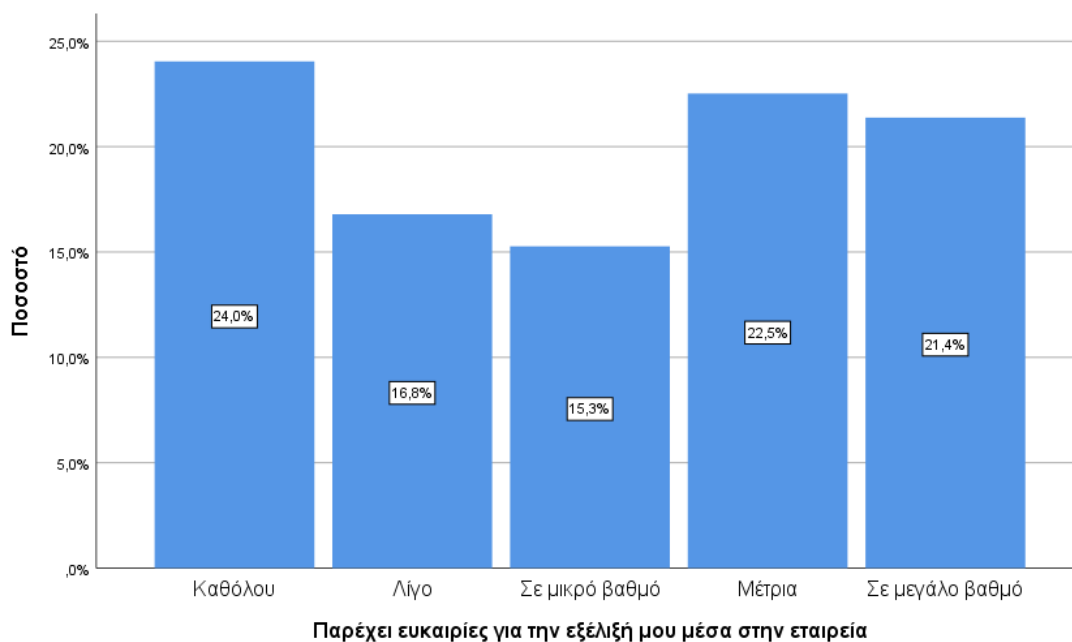
Σχήμα B2.16 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Με βοηθά στο να προσαρμόζομαι για νέες και απαιτητικές προδιαγραφές εργασίας».



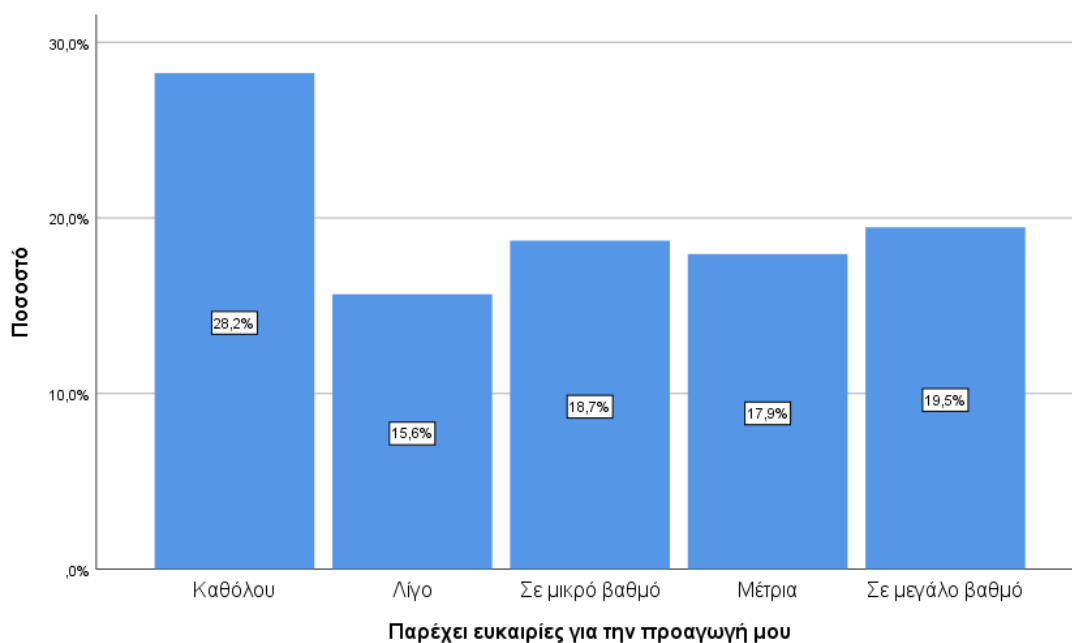
Σχήμα B2.17 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Παρέχει ευκαιρίες για εξέλιξη της σταδιοδρομίας μου μέσα στην εταιρεία».



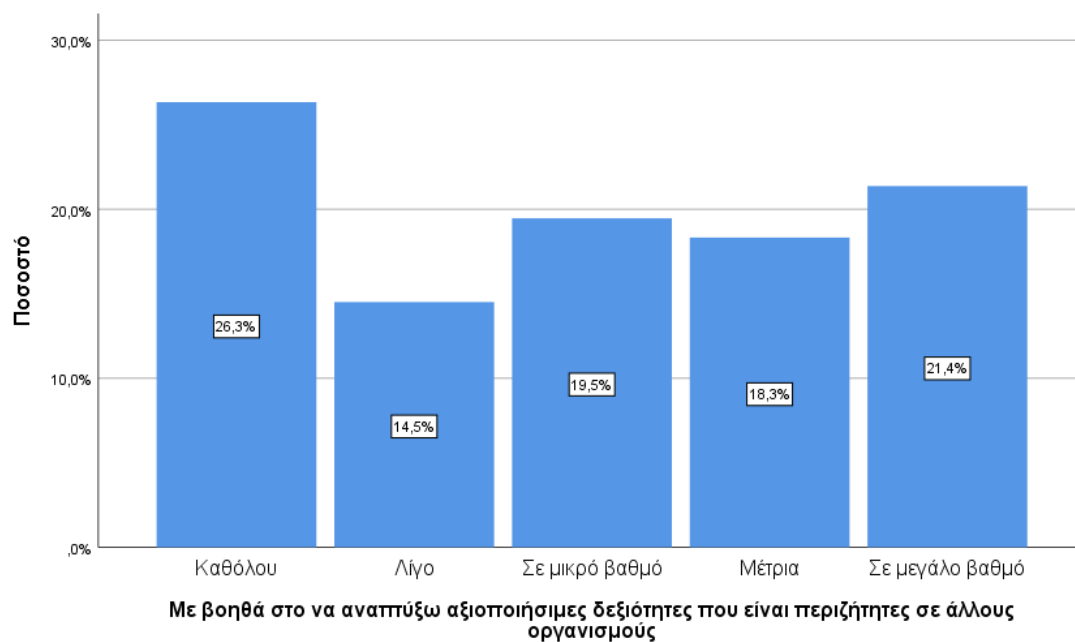
Σχήμα B2.18 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Παρέχει ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης μέσα στην εταιρεία».



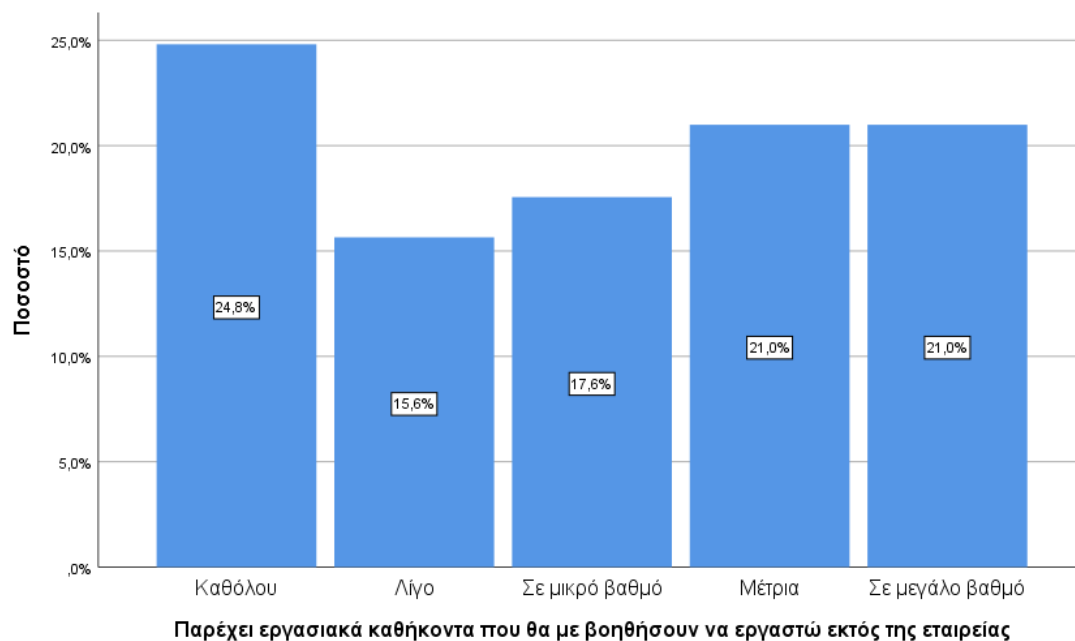
Σχήμα B2.19 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Παρέχει ευκαιρίες για την εξέλιξή μου μέσα στην εταιρεία».



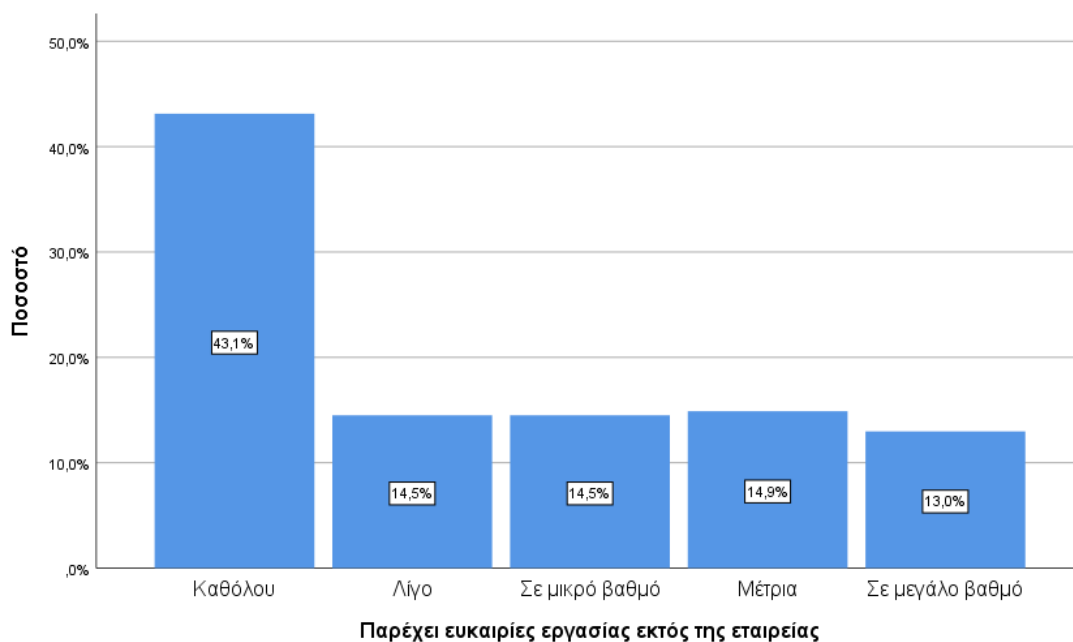
Σχήμα B2.20 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Παρέχει ευκαιρίες για την προαγωγή μου».



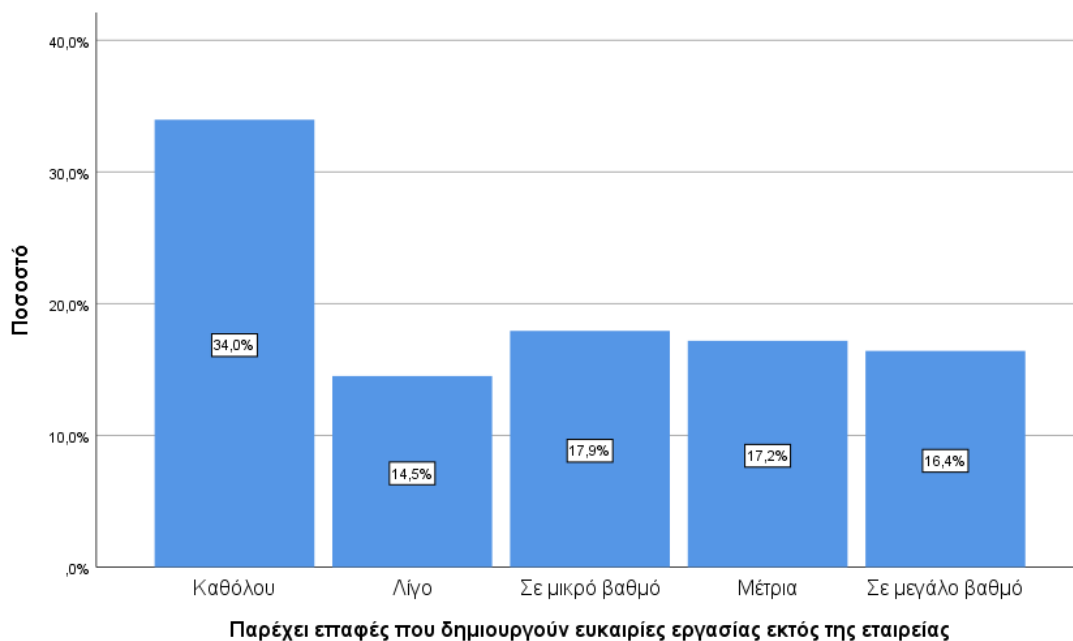
Σχήμα B2.21 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Με βοηθά στο να αναπτύξω αξιοποιήσιμες δεξιότητες που είναι περιζήτητες σε άλλους οργανισμούς».



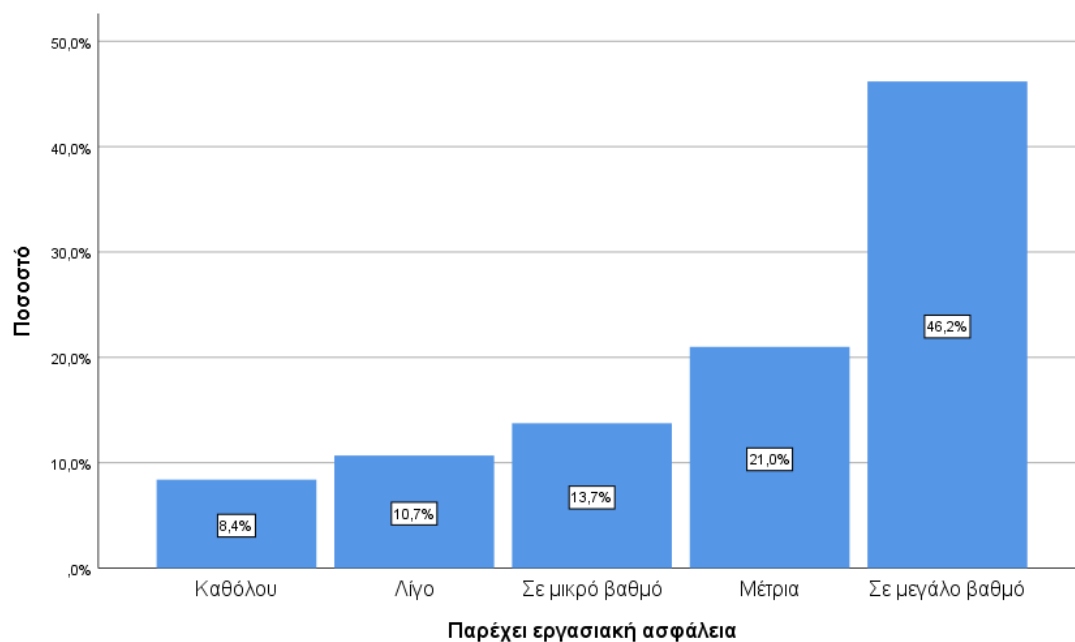
Σχήμα B2.22 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Παρέχει εργασιακά καθήκοντα που θα με βοηθήσουν να εργαστώ εκτός της εταιρείας».



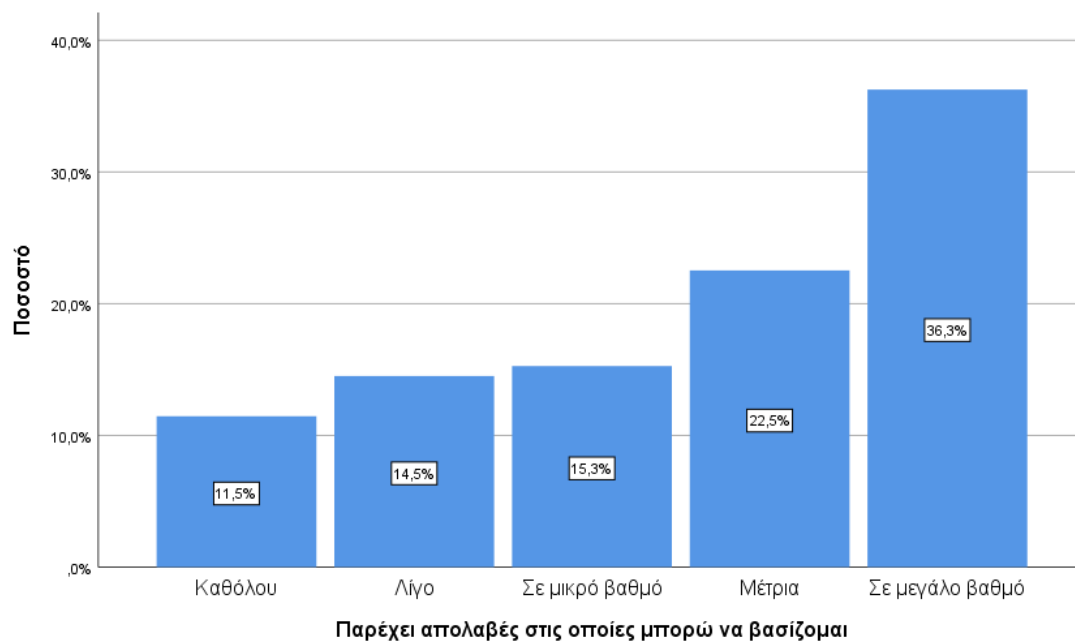
Σχήμα B2.23 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Παρέχει ευκαιρίες εργασίας εκτός της εταιρείας».



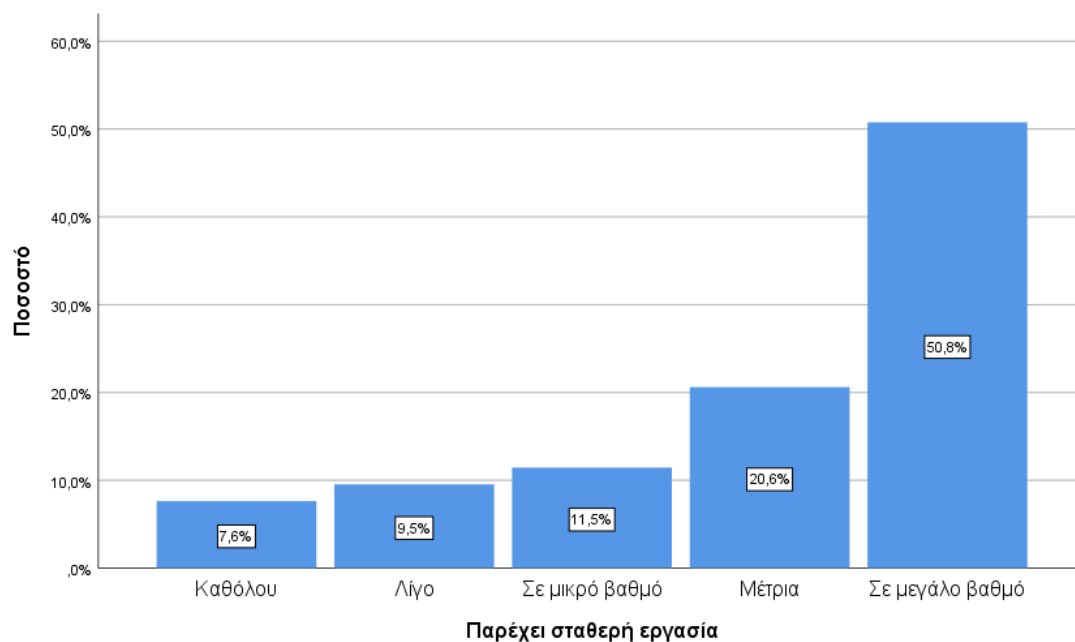
Σχήμα B2.24 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Παρέχει επαφές που δημιουργούν ευκαιρίες εργασίας εκτός της εταιρείας».



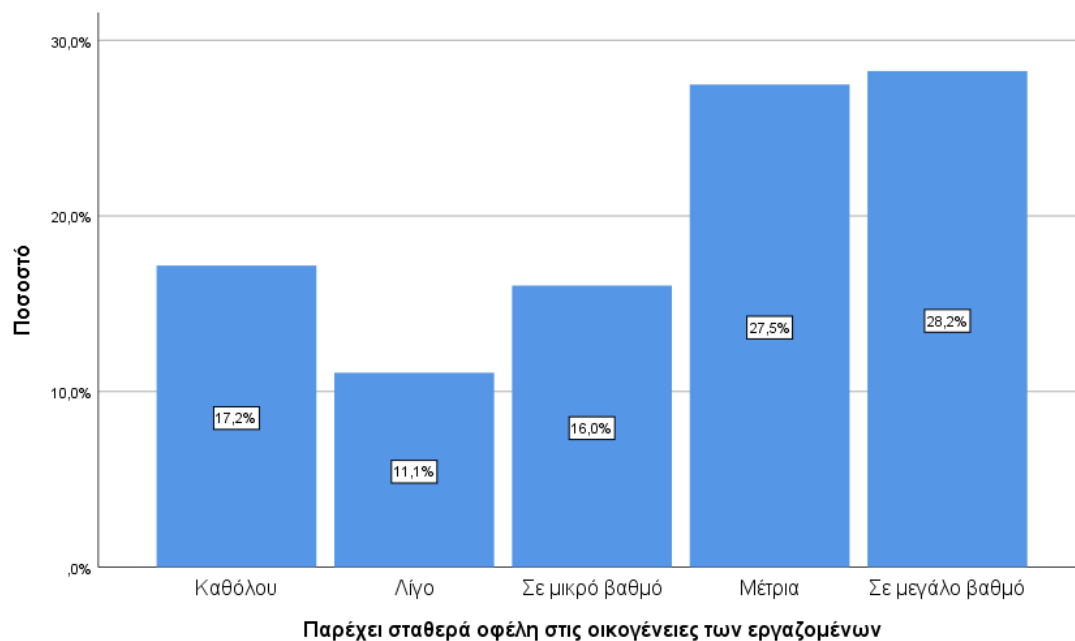
Σχήμα B2.25 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Παρέχει εργασιακή ασφάλεια».



Σχήμα B2.26 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Παρέχει απολαβές στις οποίες μπορώ να βασίζομαι».



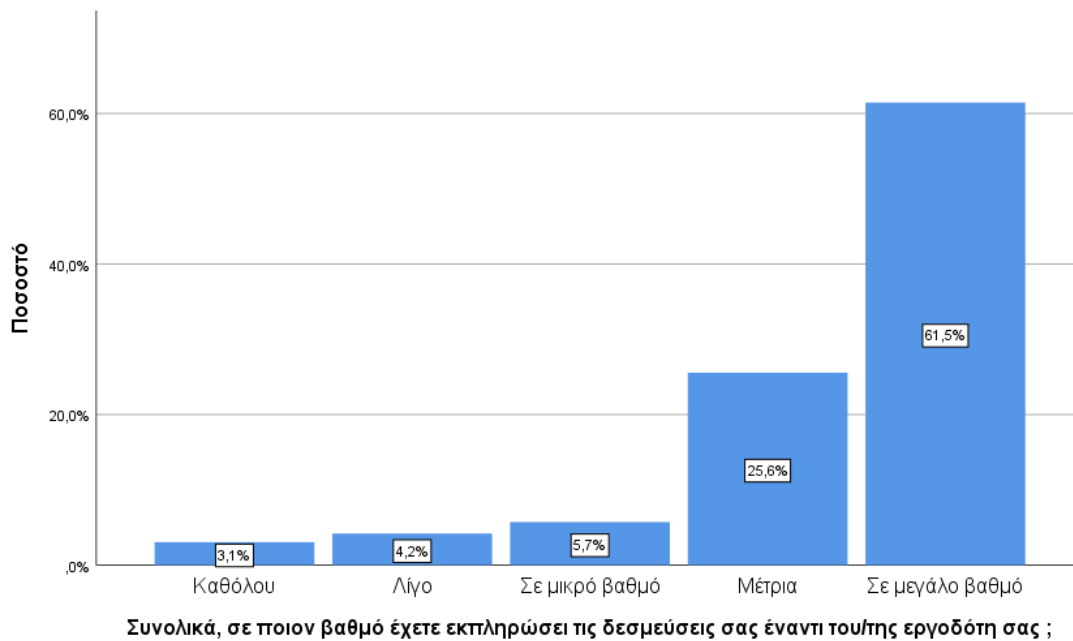
Σχήμα B2.27 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Παρέχει σταθερή εργασία».



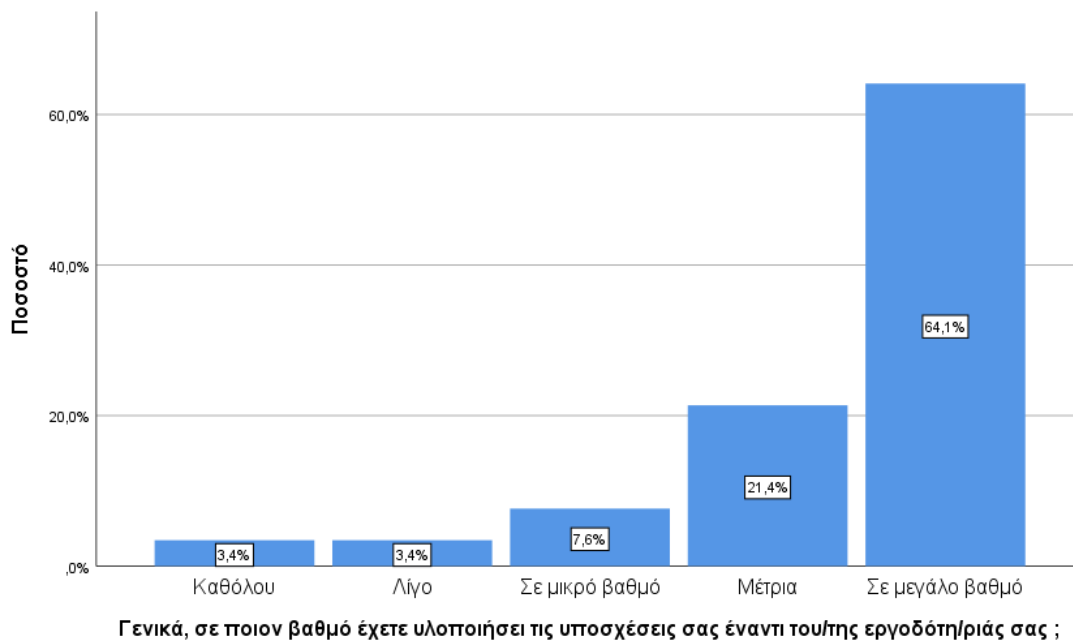
Σχήμα B2.28 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Παρέχει σταθερά οφέλη στις οικογένειες των εργαζομένων».

Πίνακας Β3. Κατανομή των απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν την πληρότητα του ψυχολογικού συμβολαίου.

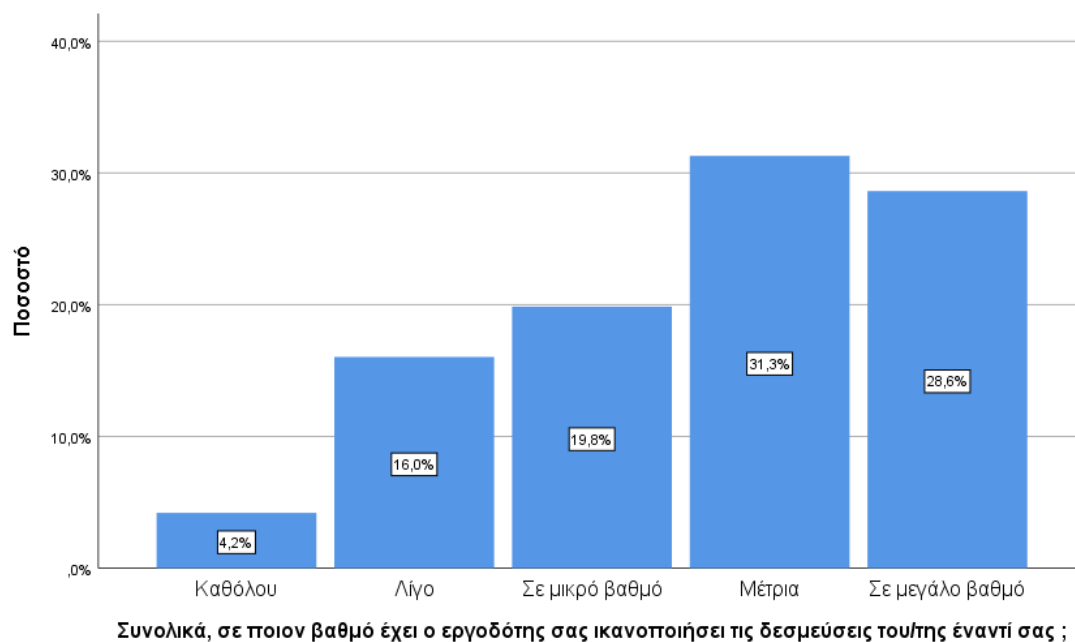
Ερώτηση	Καθόλου	Λίγο	Σε μικρό βαθμό	Μέτρια	Σε μεγάλο βαθμό
Συνολικά, σε ποιον βαθμό έχετε εκπληρώσει τις δεσμεύσεις σας έναντι του/της εργοδότη σας ;	3,1%	4,2%	5,7%	25,6%	61,5%
Γενικά, σε ποιον βαθμό έχετε υλοποιήσει τις υποσχέσεις σας έναντι του/της εργοδότη/ριάς σας ;	3,4%	3,4%	7,6%	21,4%	64,1%
Συνολικά, σε ποιον βαθμό έχει ο εργοδότης σας ικανοποιήσει τις δεσμεύσεις του/της έναντί σας ;	4,2%	16,0%	19,8%	31,3%	71,4%
Γενικά, σε ποιον βαθμό έχει ο/η εργοδότης/ριά σας υλοποιήσει τις υποσχέσεις του/της έναντί σας ;	5,0%	16,4%	19,8%	32,8%	26,0%



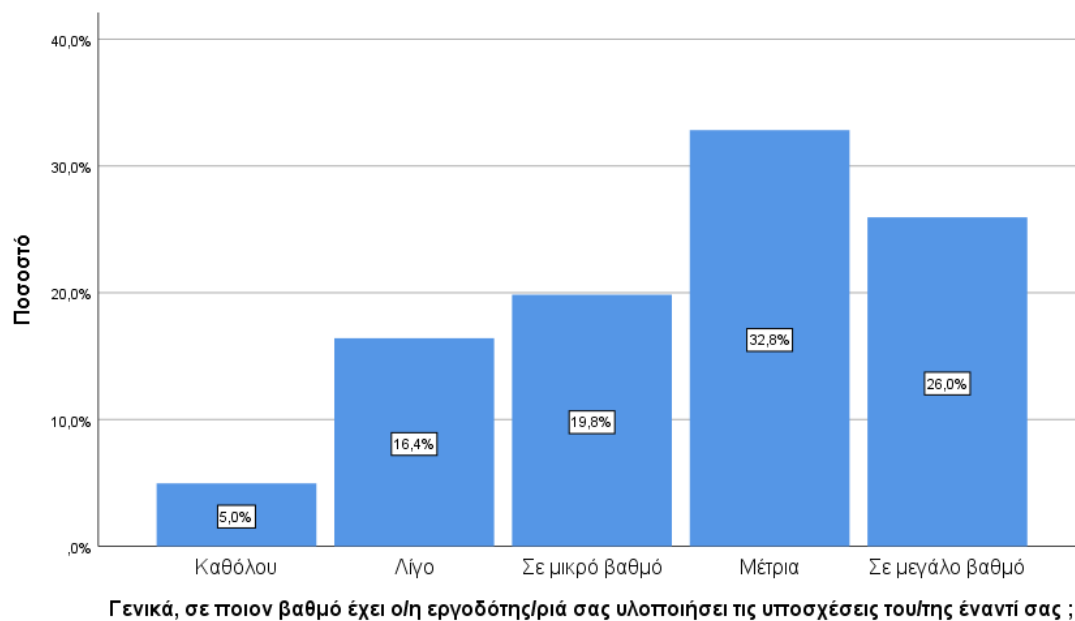
Σχήμα Β3.1 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Συνολικά, σε ποιον βαθμό έχετε εκπληρώσει τις δεσμεύσεις σας έναντι του/της εργοδότη σας ;».



Σχήμα Β3.2 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Γενικά, σε ποιον βαθμό έχετε υλοποιήσει τις υποσχέσεις σας έναντι του/της εργοδότη/ριάς σας ;».



Σχήμα B3.3 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Συνολικά, σε ποιον βαθμό έχει ο εργοδότης σας ικανοποιήσει τις δεσμεύσεις του/της έναντί σας ;».



Σχήμα B3.4 Ραβδόγραμμα για τις απαντήσεις στη δήλωση «Γενικά, σε ποιον βαθμό έχει ο/η εργοδότης/ριά σας υλοποιήσει τις υποσχέσεις του/της έναντί σας ;».