



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
Εφαρμοσμένη Οικονομική στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων

Ψυχολογικό σύμβολο, το περιεχόμενο και η διαφοροποίηση του με
βάση τα ατομικά χαρακτηριστικά

Καρούμπα Αρετή του Αποστόλου

Επιβλέπουσα

Μπέλλου Βικτώρια – Μαρία

Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

Βόλος, Φεβρουάριος 2022

Υπεύθυνη Δήλωση

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στη διπλωματική εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στην Εφαρμοσμένη Οικονομική του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, Βόλος, Ιανουάριος 2022.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να ευχαριστήσω θερμά την οικογένεια μου που με υποστηρίζει και με ενθαρρύνει σε κάθε μου βήμα. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συνεργάτες μου και του προϊσταμένου μου οι οποίοι στήριξαν και διευκόλυναν με κάθε τρόπο αυτό μου το εγχείρημα. Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την κυρία Μπέλλου που με χαρά και υπομονή μας καθοδηγεί και μας συμβουλεύει, αλλά κυρίως μας ανοίγει νέους ορίζοντες.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	3
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	6
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
1. Ψυχολογικό συμβόλαιο	12
1.1 Η έννοια του Ψυχολογικού Συμβολαίου	12
1.2 Τύποι Ψυχολογικού Συμβολαίου	14
1.3 Περιεχόμενο Ψυχολογικού Συμβολαίου	16
1.4 Λειτουργία ψυχολογικού συμβολαίου και συνέπειες	23
1.5 Διάρρηξη Ψυχολογικού Συμβολαίου	25
1.5.1 Έννοια διάρρηξης ψυχολογικού συμβολαίου	25
1.5.2 Αίτια διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου	25
1.5.3 Αποτελέσματα διάρρηξης ψυχολογικού συμβολαίου	26
2. ΦΥΛΟ	28
2.1 Θεωρία του ρόλου των φύλων	28
2.2 Γυναίκες: Χαρακτηριστικά και Ανάγκες	31
2.3 Άνδρες: Χαρακτηριστικά και Ανάγκες	34
3. Ηλικία: χαρακτηριστικά και ανάγκες	36
3.1 Baby Boomers ή Μεταπολεμική Γενιά	36
3.2 Η γενιά X	37
3.3 Η γενιά Y ή γενιά της χιλιετίας	39
4. Μορφωτικό επίπεδο: Ανάγκες και χαρακτηριστικά	40
4.1 Άτομα με υψηλό μορφωτικό επίπεδο	40
4.2 Άτομα με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο	42
5. Ανάπτυξη Υποθέσεων	43
6. Μεθοδολογία έρευνας	45
6.1 Γενικά	45
6.2 Διαδικασία διανομής και συλλογής ερωτηματολογίων	45
6.3 Ερευνητικά εργαλεία	46
7. Αποτελέσματα	49
7.1 Επιρροή φύλου στην αντίληψη ψυχολογικού συμβολαίου	72

7.2 Επιρροή ηλικίας στην αντίληψη ψυχολογικού συμβολαίου.....	74
7.3 Επιρροή του εκπαιδευτικού επιπέδου στην αντίληψη ψυχολογικού συμβολαίου.....	77
8. Συμπεράσματα.....	79
8.1 Γενικά συμπεράσματα	79
8.2 Πρακτική εφαρμογή.....	81
8.3 Περιορισμοί έρευνας και μελλοντικές προεκτάσεις.....	82
Βιβλιογραφία	84
Παράρτημα	91

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

- Πίνακας 1. Παλιό και νέο ψυχολογικό συμβόλαιο, Hiltrop, 1995, σελ. 290
- Πίνακας 2. Στοιχεία ψυχολογικού συμβολαίου
- Πίνακας 3. Κλίμακα Likert
- Πίνακας 4. Συντελεστής Cronbach's Alpha
- Πίνακας 5. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση
- Πίνακας 6. T-test και σειρά κατάταξης στοιχείων ανάλογα με το φύλο
- Πίνακας 7. Στατιστικά σημαντικά στοιχεία με βάση την ηλικία
- Πίνακας 8. Στατιστικά σημαντικά στοιχεία με βάση το εκπαιδευτικό επίπεδο
- Πίνακας 9. Μέσοι όροι στατιστικά σημαντικών στοιχείων, με βάση το εκπ. επίπεδο

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

- Γράφημα 1. Ευκαιρίες προαγωγής, συχνότητες
- Γράφημα 2. Καθοδήγηση, συχνότητες
- Γράφημα 3. Συνεχή εκπαίδευση, συχνότητες
- Γράφημα 4. Ενδιαφέρουσα δουλειά, συχνότητες
- Γράφημα 5. Προσωπική ανάπτυξη, συχνότητες
- Γράφημα 6. Ισορροπία σε προσωπική ζωή, συχνότητες
- Γράφημα 7. Επιπλέον ιατρική κάλυψη, συχνότητες
- Γράφημα 8. Επιπλέον οφέλη συνταξιοδότησης, συχνότητες
- Γράφημα 9. Ευέλικτο ωράριο, συχνότητες
- Γράφημα 10. Εργασία σε υγιεινό περιβάλλον, συχνότητες
- Γράφημα 11. Ασφάλεια σε εργασία, συχνότητες
- Γράφημα 12. Μη στρεσογόνα εργασία, συχνότητες
- Γράφημα 13. Ασφαλές περιβάλλον εργασίας, συχνότητες
- Γράφημα 14. Άδεια όποτε εξυπηρετούμαι, συχνότητες
- Γράφημα 15. Προσωπικό χρόνο, συχνότητες
- Γράφημα 16. Έγκαιρη πληρωμή, συχνότητες
- Γράφημα 17. Υποστήριξη συναδέλφων σε προσωπικά προβλήματα, συχνότητες
- Γράφημα 18. Υποστήριξη συναδέλφων σε θέματα εργασίας, συχνότητες
- Γράφημα 19. Επικοινωνία με συναδέλφους, συχνότητες
- Γράφημα 20. Επικοινωνία με προϊστάμενο, συχνότητες
- Γράφημα 21. Εκφράζω παράπονα και ανησυχίες, συχνότητες
- Γράφημα 22. Σεβασμός από συναδέλφους, συχνότητες
- Γράφημα 23. Σεβασμός από προϊστάμενο, συχνότητες
- Γράφημα 24. Υποστήριξη προϊσταμένου σε προσωπικά προβλήματα, συχνότητες
- Γράφημα 25. Υποστήριξη προϊσταμένου σε προβλήματα εργασίας, συχνότητες
- Γράφημα 26. Κατανόηση προϊσταμένου σε προσωπικά προβλήματα, συχνότητες
- Γράφημα 27. Ομαδικότητα, συχνότητες
- Γράφημα 28. Επαρκείς πόρους για εργασία, συχνότητες
- Γράφημα 29. Ξεκάθαροι κανόνες και διαδικασίες, συχνότητες
- Γράφημα 30. Ξεκάθαρη περιγραφή εργασίας, συχνότητες
- Γράφημα 31. Ενημέρωση για εταιρικά θέματα, συχνότητες
- Γράφημα 32. Εμπλοκή σε αποφάσεις που με αφορούν, συχνότητες
- Γράφημα 33. Εμπλοκή σε αποφάσεις που αφορούν την εταιρία, συχνότητες
- Γράφημα 34. Αυτονομία, συχνότητες

- Γράφημα 35. Αναγνώριση προσπάθειας από προϊστάμενο, συχνότητες
- Γράφημα 36. Ίσες ευκαιρίες, συχνότητες
- Γράφημα 37. Δίκαιος προϊστάμενος, συχνότητες
- Γράφημα 38. Ευγνωμοσύνη για τη συνεισφορά μου, συχνότητες
- Γράφημα 39. Ανατροφοδότηση της απόδοσης, συχνότητες
- Γράφημα 40. Ανταμοιβές βασισμένες στην απόδοση, συχνότητες
- Γράφημα 41. Επιπλέον ανταμοιβές με βάση την απόδοση, συχνότητες

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία έχει ως στόχο να εξετάσει την ύπαρξη διαφοροποιήσεων στην αντίληψη του επιθυμητού ψυχολογικού συμβολαίου των εργαζομένων μιας επιχείρησης με βάση το φύλο, την ηλικία και το εκπαιδευτικό επίπεδο. Κύριο ερέθισμα αποτέλεσε το γεγονός ότι τα άτομα που εργάζονται στον ίδιο οργανισμό, με ίδιες προσλαμβάνουσες και όμοιες συνθήκες εργασίας παρατηρείται να έχουν διαφορετικές συμπεριφορές και να ανταποκρίνονται με διαφορετικό τρόπο στην εργασία. Αρχικά μελετήθηκαν σε θεωρητικό επίπεδο οι επιμέρους έννοιες που εξετάστηκαν και εν συνεχεία εξετάστηκαν μέσω στατιστικής ανάλυσης. Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου τα οποία συμπλήρωσαν 127 εργαζόμενοι των καταστημάτων της εταιρίας. Από την στατιστική ανάλυση προέκυψε ότι οι γυναίκες επιθυμούν τη στήριξη συναδέλφων και προϊσταμένου περισσότερο από τους άνδρες. Επίσης η νεότερη γενιά ενδιαφέρεται για προσωπική ανάπτυξη και ευκαιρίες εξέλιξης σε αντίθεση με τις μεγαλύτερες γενιές που επιθυμούν επιπλέον οφέλη ιατρικής κάλυψης και συνταξιοδότησης. Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι με χαμηλό εκπαιδευτικό επίπεδο φάνηκε να επιθυμούν την υποστήριξη και την κατανόηση των συναδέλφων και τους προϊσταμένου τους, από την άλλη πλευρά οι εργαζόμενοι με υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο επιθυμούν μια ενδιαφέρουσα εργασία.

Λέξεις κλειδιά: ψυχολογικό συμβόλαιο, φύλο, ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο

ABSTRACT

This master thesis aimed to examine the existence of differences in employees' perceptions of the desirable psychological contract, based on gender, age and educational level. Main stimulus was the fact that employees who work in the same organism, with common recruits and common work conditions, were observed to have different behaviors and different performance in work. Firstly, the terms were defined in theoretical level and then were researched through statistical analysis. The collection of data done with the use of questionnaire that completed of 127 employees of the stores of this company. From the statistic analysis came up that women want the co-workers' and supervisors support more than men. Also, younger people concern about continuous training and advancement opportunities and older people concern for extra health care benefits and extra pension benefits. Moreover, employees with low educational level appear that they want co-workers' support and supervisor's understanding for personal problems, on the other hand employees with high educational level want an interesting job.

Key words: psychological contract, gender, age, educational level

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Εξαιτίας του έντονου ανταγωνισμού και των υψηλών απαιτήσεων του ασταθούς και ραγδαία εξελισσόμενου οικονομικού περιβάλλοντος έχει προκύψει επιτακτική ανάγκη για ευελιξία και υψηλή παραγωγικότητα των επιχειρήσεων. Βασικό παράγοντα για την αντιμετώπιση αυτών των συνθηκών από τις εταιρίες είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Η διατήρηση του και η βέλτιστη διαχείριση του, επομένως, αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις των σύγχρονων εταιριών. Έχει παρατηρηθεί ότι κατάλληλες στρατηγικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μπορούν να επηρεάσουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων και κατ' επέκταση της επιχείρησης (Huang, 1999).

Αυτός είναι και ο λόγος που οι επιχειρήσεις για την χάραξη βέλτιστης στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού στρέφουν τη προσοχή τους ολοένα και περισσότερο στο ψυχολογικό συμβόλαιο. Καθώς το ψυχολογικό συμβόλαιο εμπεριέχει όλες εκείνες τις υποχρεώσεις που οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν απέναντι στην επιχείρηση, όπως επίσης και τις υποχρεώσεις που ο εργαζόμενος θεωρεί ότι έχει η επιχείρηση απέναντί του (Rousseau, 1989) και οι οποίες δεν αποτυπώνονται σε γραπτά συμβόλαια, αποτελεί ένα βασικό εργαλείο για την υιοθέτηση κατάλληλης στρατηγικής.

Αν και η Rousseau (1995) τόνισε την υποκειμενικότητα του ψυχολογικού συμβολαίου, ο Blau (1977) διαπίστωσε ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο επηρεάζεται από δημογραφικά χαρακτηριστικά. Τα χαρακτηριστικά που έχουν εξετασθεί συχνότερα είναι το φύλο, η ηλικία και το εκπαιδευτικό επίπεδο, με το φύλο να φαίνεται ότι έχει την πιο βαθιά επίδραση στις αντιλήψεις των ατόμων.

Στη παρούσα έρευνα θα εξετάσουμε τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων μίας επιχείρησης σε συνδυασμό με τις αντιλήψεις τους για το επιθυμητό ψυχολογικό συμβόλαιο. Στόχος είναι να ομαδοποιηθούν οι εργαζόμενοι που έχουν κοινά δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως φύλο, ηλικία και εκπαιδευτικό επίπεδο, ώστε να μπορέσει η επιχείρηση να εντοπίσει ευκολότερα τις ανάγκες των εργαζομένων και να χαράξει μία κοινή στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού με στόχο την ικανοποίηση των εργαζομένων των επιμέρους ομάδων και την αύξηση της παραγωγικότητάς τους.

Βέβαιο είναι ότι υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την αντίληψη των ατόμων για το επιθυμητό ψυχολογικό συμβόλαιο, όμως δεν υπάρχει η δυνατότητα να εντοπιστούν και να εξεταστούν όλοι. Αυτός είναι και ο λόγος που στη παρούσα έρευνα επιλέχθηκαν να

Αρετή Καρούμπα

εξετασθούν τα τρία χαρακτηριστικά που θεωρούνται σημαντικότερα, με βάση τις έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί έως σήμερα.

1. Ψυχολογικό συμβόλαιο

1.1 Η έννοια του Ψυχολογικού Συμβολαίου

Η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον Argyris (1960) σε μια ανάλυση του για την κατάσταση που επικρατούσε σε δύο εργοστάσια. Θέλοντας να περιγράψει την σχέση εργοδηγών και εργαζομένων ανέφερε: «Δεδομένου ότι οι εργοδηγοί συνειδητοποιούσαν ότι οι εργαζόμενοι σε αυτό το σύστημα θα τείνουν να παράγουν τα βέλτιστα υπό παθητική ηγεσία και εφόσον οι υπάλληλοι συμφωνούν, μία σχέση μπορεί να θεωρηθεί ότι εξελίσσεται, μεταξύ των εργαζομένων και των εργοδηγών, η οποία θα μπορούσε να ονομαστεί ψυχολογική σύμβαση εργασίας» (Argyris, 1960, σελ. 96).

Ο Levinson και οι συνεργάτες (1962) ανέπτυξαν την έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου, αναφέροντας το ψυχολογικό συμβόλαιο ως το άγραφο συμβόλαιο. Σύμφωνα με τους Levinson και συνεργάτες (1962) το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι το άθροισμα των αμοιβαίων προσδοκιών μεταξύ του οργανισμού και του εργαζόμενου. Χρησιμοποιείται για να ορίσει τις σιωπηρές και απροσδιόριστες προσδοκίες στη σχέση του εργαζόμενου με τον εκάστοτε οργανισμό. Πολλές από αυτές τις προσδοκίες είναι συγκεκριμένες και συνειδητές, όπως ο μισθός, ενώ άλλες όχι συνειδητές όπως η επιθυμία για εξέλιξη.

Ο Schein (1965) ορίζει το ψυχολογικό συμβόλαιο ως ένα σύνολο από προσδοκιών που έχουν τα άτομα, μέλη του οργανισμού, από τον οργανισμό, καθώς επίσης και ο οργανισμός από αυτά. Για τον Schein (1965) το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι κάτι δυναμικό και θα πρέπει συνεχώς να επαναδιαπραγματεύεται.

Σύμφωνα με την Rousseau (1989) ο όρος ψυχολογικό συμβόλαιο αναφέρεται στις πεποιθήσεις του ατόμου σχετικά με τους όρους και τις προϋποθέσεις μιας αμοιβαίας συμφωνίας ανταλλαγής μεταξύ του ατόμου και ενός άλλου μέρους. Το βασικό ζήτημα, όπως αναφέρει η Rousseau (1989), είναι ότι έχει δοθεί μια υπόσχεση που προσφέρθηκε ως αντάλλαγμα, δεσμεύοντας τα μέρη σε ορισμένες αμοιβαίες υποχρεώσεις (σελ. 123). Η Rousseau (1989) τονίζει, επίσης, στο συγκεκριμένο άρθρο την υποκειμενικότητα των ψυχολογικών συμβολαίων, καθώς πρόκειται για τις αντιλήψεις ενός ατόμου, η οποίες είναι μονομερής και δεν περιορίζουν τις πεποιθήσεις άλλων μερών στη σχέση.

Η Rousseau (1990), βασισμένη στον Weick (1981) ο οποίος θεωρεί ότι το κάθε συμβαλλόμενο μέρος μπορεί να προβλέψει την μελλοντική συμπεριφορά του άλλου βασισμένο σε συμπεράσματα που έχουν προκύψει από προηγούμενες πρακτικές και μέσω αυτών να διαμορφωθεί η μεταξύ τους σχέση, αναφέρει ότι οι προσδοκίες που δημιουργούνται σε μία σχέση εργαζόμενου εργοδότη σχετικά με μελλοντικές συμπεριφορές συνιστούν μία

ψυχολογική σύμβαση για το άτομο. Η ψυχολογική σύμβαση υφίσταται όταν το άτομο πιστεύει ότι πρέπει να συμπεριφέρεται και να ενεργεί με συγκεκριμένο τρόπο και ότι ο εργοδότης έχει συγκεκριμένες υποχρεώσεις απέναντί του (Rousseau, 1990).

Στο άρθρο τους οι Robinson, Kraatz και Rousseau (1994) αναφέρουν ότι: «τα ψυχολογικά συμβόλαια αξίζουν να έχουν μία εξέχουσα θέση στη μελέτη των οργανισμών καθώς είναι πανταχού παρόντα και απαραίτητα χαρακτηριστικά των οργανισμών. Χρησιμεύουν στη σύνδεση των ατόμων και των οργανισμών και ρυθμίζουν τη συμπεριφορά τους, καθιστώντας δυνατή την επίτευξη των στόχων» (σελ. 137).

Σύμφωνα με την Rousseau (1995), το ψυχολογικό συμβόλαιο αποτελεί μια υποκειμενική αντίληψη που διαφέρει από άτομο σε άτομο. Επίσης υποστηρίζει ότι είναι δυναμική και ότι διαφοροποιείται με το πέρασμα του χρόνου. Θεωρεί ότι αφορά αμοιβαίες υποχρεώσεις, βάσει δεδομένων υποσχέσεων και πληροφοριών που μπορεί να έχουν τα άτομα για την επιχείρηση, στις οποίες επενδύουν και προσδοκούν ένα θετικό αποτέλεσμα. Τέλος, η Rousseau (1995) αναφέρει ότι οι ψυχολογικές συμβάσεις δεν δημιουργούνται ανεξάρτητα για τις δύο πλευρές, αλλά αναπτύσσονται με την σχέση των δύο πλευρών ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης τους.

Συνοψίζοντας, το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι οι πεποιθήσεις ενός ατόμου σχετικά με τις αμοιβαίες υποχρεώσεις που έχει με τον εργοδότη του. Εξαιτίας του ότι βασίζεται σε πεποιθήσεις πρόκειται για κάτι εντελώς υποκειμενικό που διαφέρει από άτομο σε άτομο ακόμα και στον ίδιο οργανισμό. Επίσης δεν μπορεί να προσδιοριστεί κατά την πρόσληψη ώστε να είναι γνωστό και σαφές και στις δύο πλευρές, αντιθέτως δημιουργείται σταδιακά και μεταβάλλεται κατά τη διάρκεια της συνεργασίας.

1.2 Τύποι Ψυχολογικού Συμβολαίου

Ο MacNeil (1985) δημιούργησε μία τυπολογία συμβάσεων, σύμφωνα με την οποία οι συμβάσεις μπορούν να χωριστούν σε συναλλακτικές και σχεσιακές. Οι συναλλακτικές συμβάσεις αφορούν συμβόλαια σύντομης διάρκειας με συγκεκριμένες αμοιβές, ενώ οι σχεσιακές συμβάσεις αφορούν συμβόλαιο με μεγάλη διάρκεια κατά τα οποία αναπτύσσονται σχέσεις μεταξύ εργοδότη και επιχείρησης. Αργότερα η Rousseau (1995) δημιούργησε μία τυπολογία σε ότι αφορά τα ψυχολογικά συμβόλαια, τα οποία μπορούν να χωριστούν σε 4 τύπους ανάλογα με τη χρονική τους διάρκεια και την απόδοση των δύο μερών. Οι τύποι αυτοί είναι σχεσιακό, ισορροπημένο, συναλλακτικό και μεταβατικό.

- Το **σχεσιακό ψυχολογικό συμβόλαιο** αφορά μεγάλης διάρκειας, ανοιχτές, συμφωνίες απασχόλησης και οι ανταμοιβές εξαρτώνται από την απόδοση του ατόμου, την ιδιότητα του και την συμμετοχή του στον οργανισμό. Βασίζονται κυρίως σε σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης, πίστης και σταθερότητας. Η σχέση χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα δέσμευσης. Ο εργαζόμενος παραμένει και στηρίζει την εταιρεία, δηλώνει πίστη σε αυτή και εργάζεται με στόχο τα συμφέροντα της. Από την άλλη μεριά ο εργοδότης προσφέρει σταθερούς μισθούς, μακροχρόνια απασχόληση και φροντίζει για την ευημερία των εργαζομένων και των οικογενειών τους.

- Το **ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο** αφορά επίσης μεγάλης διάρκειας, ανοιχτές και εξαιρετικά δυναμικές συμφωνίες. Η επιχείρηση και ο εργαζόμενος αναπτύσσονται και εκπαιδεύονται, ο ένας μέσω του άλλου και οι ανταμοιβές τους βασίζονται στην απόδοση των δύο πλευρών. Ο εργαζόμενος έχει την υποχρέωση να αναπτύσσει συνεχώς νέες δεξιότητες και να επιτυγχάνει συνεχώς νέους και πιο απαιτητικούς στόχους. Από την άλλη ο εργοδότης δεσμεύεται να ενισχύει την συνεχή μάθηση του εργαζομένου και να δημιουργεί ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης του. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο εργαζόμενος, καθώς και η επιχείρηση να ανταποκρίνονται με επιτυχία, στις συνεχώς μεταβαλλόμενες, απαιτήσεις της αγοράς και η εταιρεία να παραμένει ανταγωνιστική.

- Το **συναλλακτικό ψυχολογικό συμβόλαιο** έχει περιορισμένη διάρκεια, πρόκειται για μία βραχυπρόθεσμη συμφωνία απασχόλησης, όπου τα δύο μέρη είναι εστιασμένα, κυρίως, στην οικονομική συναλλαγή. Η συμμετοχή των εργαζομένων στην

επιχείρηση είναι πολύ περιορισμένη και η υποχρέωση τους είναι να εκτελούν μόνο περιορισμένο σύνολο καθηκόντων. Ο εργοδότης δεν έχει καμία υποχρέωση εκπαίδευσης προς τον εργαζόμενο και τον ανταμείβει μόνο για την εκτέλεση των συγκεκριμένων καθηκόντων. Τέλος ο εργοδότης προσφέρει εργασία για το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και δεν έχει καμία υποχρέωση για περεταίρω συνεργασία. Το ίδιο ισχύει και για τον εργαζόμενο, ο οποίος είναι δεσμευμένος μόνο για το συμφωνηθέν χρονικό διάστημα στην επιχείρηση και δεν έχει καμία υποχρέωση να παραμείνει μετά το πέρας του διαστήματος αυτού.

- Το **μεταβατικό ψυχολογικό συμβόλαιο** συνήθως αποτελεί αποτέλεσμα μιας οργανωτικής αλλαγής, ενός μεταβατικού σταδίου, σε μια επιχείρηση που μπορεί να ανατρέπει προηγούμενες υπάρχουσες συμφωνίες απασχόλησης. Σε τέτοιου είδους συμβόλαια, κύρια χαρακτηριστικά είναι η δυσπιστία, η αβεβαιότητα και η διάβρωση. Η δυσπιστία υπάρχει γιατί ο εργαζόμενος έχει πάψει να εμπιστεύεται την εταιρία που εργάζεται, αισθάνεται ότι δεν υπάρχει σταθερότητα και συνέπεια στις προθέσεις της. Η εταιρεία, από την πλευρά της, αποκρύπτει σημαντικές πληροφορίες από τους εργαζομένους της λόγω έλλειψης εμπιστοσύνης. Ο εργαζόμενος, επίσης, αισθάνεται αβεβαιότητα για τις υποχρεώσεις του απέναντι στην επιχείρηση. Τέλος ο εργαζόμενος αναμένει συνεχιζόμενες μειώσεις στις αποδοχές του και θεωρεί ότι θα λάβει πολύ λιγότερες ανταμοιβές για την συνεισφορά του στην εταιρεία σε σχέση με παλιότερα, ενώ ο εργοδότης μειώνει συνεχώς τις παροχές και τους μισθούς των εργαζομένων.

1.3 Περιεχόμενο Ψυχολογικού Συμβολαίου

Ο Kotter (1973), αναφέρει ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο περιλαμβάνει 4 σύνολα προσδοκιών. Τα σύνολα αυτά είναι:

- 1) Οι προσδοκίες του ατόμου για το τι αναμένει να λάβει από ένα οργανισμό όταν προσληφθεί, όπως για παράδειγμα μισθό, ευκαιρίες εξέλιξης, χώρος γραφείου, ποιότητα εργασίας βαρετή/δυναμική.
- 2) Προσδοκίες του ατόμου για το τι πρόκειται να δώσει στον οργανισμό, όπως χρόνο, ενέργεια, ικανότητα επικοινωνίας, αφοσίωση, τεχνικές δεξιότητες.
- 3) Ο οργανισμός έχει αντίστοιχες προσδοκίες για το τι ο εργαζόμενος πρόκειται να δώσει στον οργανισμό.
- 4) Ο οργανισμός έχει προσδοκίες για το τι θα χρειαστεί να δώσει στον εργαζόμενο.

Επίσης ο Kotter (1973) αναφέρει ότι οι προσδοκίες αυτές μπορεί να συζητηθούν από τα δύο μέρη κατά την πρόσληψη, πιθανόν όμως και όχι, και ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο μπορεί να μεταβάλλεται καθώς οι προσδοκίες των δύο μερών αλλάζουν.

Η Rousseau (1990) σημειώνει ότι το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να διαμορφωθεί ανάλογα με τον αν το άτομο βλέπει την εργασία του ως κάτι εφήμερο έως την ανεύρεση μιας άλλης εργασίας που θα καλύπτει περισσότερο τις ανάγκες του ή αν επιθυμεί να παραμείνει στην εργασία αυτή και θεωρεί τον εαυτό του κομμάτι της επιχείρησης.

Οι Robinson, Kraatz και Rousseau (1994), διερεύνησαν την αντίληψη των εργαζομένων σε ότι αφορά τις υποχρεώσεις τους ως προς τον εργοδότη, σε μια ομάδα αποφοίτων σχολών επιχειρήσεων. Διέκριναν ότι οι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια των δύο πρώτων ετών θεωρούσαν ότι έχουν λιγότερες υποχρεώσεις απέναντι στους εργοδότες τους σε σχέση με αυτούς. Οι αντιλήψεις των δύο πλευρών αναμένεται να αλλάξουν κατά τη διάρκεια εξέλιξης των σχέσεων συνεργασίας. Στο άρθρο τους οι Robinson, Kraatz και Rousseau (1994), αναφέρουν ότι αυτό μπορεί να συμβεί λόγω της ανάπτυξης της σχέσης των δύο μερών σε συνδυασμό με τις αντιλήψεις τους και να επιφέρει αλλαγές στην άποψη του εργαζομένου για τη σύμβαση, καθώς επίσης και εξαιτίας των συμπεριφορών των δύο μερών οι οποίες μπορεί να επηρεάζουν τη σύμβαση.

Ο Hiltrop (1995) επισημαίνει ότι τα τελευταία χρόνια το περιεχόμενο των ψυχολογικών συμβολαίων έχει διαφοροποιηθεί εξαιτίας των πιέσεων που υπάρχουν και των νέων τάσεων. Έχουν παραγκωνιστεί χαρακτηριστικά όπως σταθερότητα, μονιμότητα, προβλεψιμότητα,

δικαιοσύνη και αμοιβαίος σεβασμός, ενώ κυριαρχούν νέα χαρακτηριστικά όπως αυτοδυναμία, ευελιξία και προσαρμοστικότητα.

Η λειτουργία των οργανισμών λόγω του νέου κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος έχει αλλάξει ώστε να καταφέρουν οι οργανισμοί να ανταποκριθούν στις νέες συνθήκες. Η παγκοσμιοποίηση των αγορών και ο ανταγωνισμός απαιτούν μεγαλύτερη παραγωγικότητα και ευελιξία. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να μην μπορούν πλέον να αναμένουν ασφάλεια, σταθερότητα και προβλεψιμότητα από τον οργανισμό.

Πίνακας 1. Παλαιό και νέο ψυχολογικό συμβόλαιο, Hiltrop, 1995, σελ. 290

Χαρακτηριστικά	Παλαιό	Νέο
Εστίαση	Ασφάλεια	Απασχολησιμότητα
Μορφή	Δομημένη	Ευέλικτη
Διάρκεια	Μόνιμη	Μεταβλητή
Πεδίο εφαρμογής	Ευρύ	Στενό
Βασική αρχή	Παραδοσιακή	Δυνάμεις της αγοράς
Προβλεπόμενη παραγωγή	Πίστη και αφοσίωση	Προστιθέμενη αξία
Βασική ευθύνη εργοδότη	Δίκαιη πληρωμή για καλή δουλειά	Υψηλή πληρωμή για υψηλή απόδοση
Βασική ευθύνη εργαζομένου	Καλή απόδοση στην παρούσα εργασία	Να κάνει τη διαφορά
Βασική συμβολή εργοδότη	Σταθερό εισόδημα και επαγγελματική ανέλιξη	Ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη
Βασική συμβολή εργαζομένου	Χρόνο και προσπάθεια	Γνώση και ικανότητες

Ο Hiltrop (1995) συγκέντρωσε τις βασικές αρχές του ψυχολογικού συμβολαίου και τις συνέκρινε με αυτές του παρελθόντος. Οι αρχές που συγκέντρωσε είναι:

- Οι οργανισμοί είναι πλέον εξαιρετικά απαιτητικοί, καθώς επιθυμούν οι εργαζόμενοι εκτός από την εκτέλεση των τυπικών καθηκόντων τους να προσπαθούν όλο και περισσότερο, να εξελίσσονται και να βρίσκουν τρόπους βελτίωσης της εργασίας τους.
- Ο εργοδότης δεν φροντίζει για πάντα το εισόδημα των εργαζομένων στην επιχείρησή του, όπως γινόταν στο παρελθόν, αρκεί να είναι καλός στην δουλειά του.
- Οι οργανισμοί πλέον δεν είναι σταθεροί και δεν μπορούν να διασφαλίσουν ότι κάποιος θα παραμείνει για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα, όπως επίσης δεν μπορεί να διασφαλίσει ότι οι ρόλοι και οι ευθύνες θα είναι καθορισμένες.

- Επίσης, δεν υπάρχει σταθερότητα στη θέση κάποιου μέσα στον οργανισμό και μπορεί αυτός να μετακινείται εντός του οργανισμού ώστε να καλυφθούν οι ανάγκες. Επιπλέον για να διατηρήσει το εισόδημα του θα πρέπει να φροντίζει ο ίδιος να αναπτύσσει τον εαυτό του, να εκπαιδεύεται και να φροντίζει για την καριέρα του.
- Παράγοντες όπως η διατήρηση της θέσης και η αύξηση της αμοιβής ενός εργαζομένου συντελούν στην αίσθηση επιτυχίας του εργαζομένου και αποτελούν κίνητρο. Στη σημερινή εποχή αυτό δεν υφίσταται και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να προσαρμόσουν τις φιλοδοξίες τους σε αυτή τη νέα εποχή.
- Σε ότι αφορά το ψυχολογικό συμβόλαιο πολύ σημαντικό είναι η προσφορά ευκαιριών στους εργαζομένους για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους και ο εμπλουτισμός εμπειριών εργασίας ώστε η ανταμοιβή για την προσπάθεια τους να είναι η επαγγελματική ανάπτυξη τους, εφόσον δεν υπάρχει πια η ασφάλεια και η σταθερότητα.
- Επιπρόσθετα ένα ακόμα σημαντικό θέμα είναι οι ανταμοιβές. Εφόσον οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να προσφέρουν πια αυξήσεις και προαγωγές, θα πρέπει οι εργαζόμενοι να ανταμείβονται ανάλογα με την απόδοση τους στην επιχείρηση.
- Υπάρχουν εργοδότες οι οποίοι προσλαμβάνουν ταλέντα, στον τομέα της διοίκησης, ανάλογα με τις τρέχουσες ανάγκες της επιχείρησης, με σκοπό ένα βραχυπρόθεσμο συμβόλαιο.

Ο Hiltrop (1995) συμπέρανε ότι εμφανίζεται ένας νέος τύπος ψυχολογικού συμβολαίου κατά τον οποίο οι επαγγελματικές σχέσεις είναι βραχυπρόθεσμες και ότι τα δύο μέρη δεν θεωρούν ότι η επιβίωση του ενός εξαρτάται από του άλλου. Ο εργαζόμενος είναι καθ' όλα υπεύθυνος για την ανάπτυξη του και την εξέλιξη της καριέρας του, ενώ η ανταμοιβή του εξαρτάται από την συνεισφορά του στην εταιρεία.

Αυτό απαιτεί από τις εταιρείες να αλλάξουν αρκετά πράγματα στον τρόπο πρόσληψης αλλά και διαχείρισης των εργαζομένων. Προκειμένου ο εργαζόμενος να είναι περισσότερο συνειδητοποιημένος για την εργασία που πρόκειται να κάνει, πολλές εταιρείες έχουν κάνει πιο διαφανείς τις προσλήψεις επιτρέποντας στους εν δυνάμει εργαζομένους να μπουν στο δίκτυο που επικοινωνούν οι εργαζόμενοι της εταιρείας, να τους ρωτήσουν και να μάθουν περισσότερα για την εταιρεία. Άλλες εταιρείες έχουν δημιουργήσει κέντρα σταδιοδρομίας όπου οι εν δυνάμει εργαζόμενοι μπορούν να ενημερωθούν για τις κενές θέσεις εργασίας, να δεχθούν συμβουλές και να ανακαλύψουν ταλέντα και δεξιότητες.

Με αυτή την αλλαγή του ψυχολογικού συμβολαίου θα μπορούσε κανείς να συμπεράνει ότι έχει χαθεί η δέσμευση, αυτό όμως δεν συμβαίνει. Η γενικότερη αυτή πίεση έχει αλλάξει τα πράγματα και έχει επιφέρει μία ανασφάλεια, παρ' όλ' αυτά προσφέροντας στους εργαζομένους ειλικρίνεια, ανοιχτή επικοινωνία και συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων, επιτυγχάνεται υψηλή δέσμευση και εξάλειψη της ανασφάλειας που μπορεί να υπάρχει.

Επίσης παράγοντας που αυξάνει την δέσμευση των εργαζομένων στην εταιρεία είναι ο εργαζόμενος να αισθάνεται ότι του προσφέρονται εμπειρίες εργασίας που τον ολοκληρώνουν, τον εξελίσσουν ως επαγγελματία και τον κάνουν να αισθάνεται ότι αξιοποιεί τις ικανότητές του.

Ένας ακόμη παράγοντας είναι αυτός που αναφέραμε και παραπάνω, σε ότι αφορά εικόνα που σχηματίζει ο εν δυνάμει εργαζόμενος πριν την πρόσληψή του. Πολλοί εργαζόμενοι έχουν μία εικόνα για την εργασία που συχνά δεν ανταποκρίνεται στην πραγματική. Συνεπώς θα ήταν προτιμότερο να παρέχεται μια πιο ρεαλιστική εικόνα της εργασίας ώστε οι προσδοκίες των εργαζομένων να είναι κοντά σε αυτή. Επιπλέον βασικός παράγοντας της δέσμευσης θεωρείται η ταύτιση των πεποιθήσεων και των αξιών του ατόμου με την εταιρία. Η εταιρεία θα πρέπει να δημιουργήσει ένα σύστημα αξιών και οι στόχοι της να συνάδουν με αυτό ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι ταυτίζονται και ότι αυτό τους εκφράζει. Με αυτό τον τρόπο αυξάνεται η δέσμευση των εργαζομένων καθώς αισθάνονται την εταιρεία κομμάτι τους και την αποστολή της εταιρείας να ταυτίζεται με την αποστολή τους.

Πρακτικές νέου τύπου δέσμευσης

- ✓ Εφόσον εξαιτίας της πίεσης που υπάρχει από το περιβάλλον όλα πρέπει να γίνονται πιο γρήγορα, με όσο γίνεται λιγότερο κόστος αλλά και πιο αποτελεσματικά, θα πρέπει να υπάρχει ένα σύστημα αποδοχών που να επιβραβεύει την προσπάθεια και το επιτυχημένο αποτέλεσμα. Επομένως τα πακέτα επιβράβευσης θα πρέπει να αποτελούν κίνητρο για τους εργαζομένους ώστε να προσπαθούν πέρα από την στενή περιγραφή εργασίας τους ώστε να εξελίσσονται οι ίδιοι και να πετυχαίνουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.
- ✓ Επίσης οι εργαζόμενοι συχνά έχουν κάποιες προσδοκίες εξέλιξης. Η επιχείρηση θα πρέπει να παρέχει στον εργαζόμενο προκλήσεις στην καθημερινότητα, να του δίνει ευκαιρίες να ανακαλύψει και να εξελίξει τις δυνατότητές του.
- ✓ Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι ένα κομμάτι στο οποίο θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα. Τα άτομα και οι ομάδες θα πρέπει να έχουν μεγάλη ευθύνη για τη

διαδικασία αξιολόγησης, η οποία θα πρέπει να βασίζεται στην συνεχή βελτίωση και όχι σε μεμονωμένα γεγονότα που μπορεί να έχουν συμβεί.

✓ Σημαντικός παράγοντας είναι επίσης και η συνεχής εκπαίδευση. Η ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης σε μια εταιρία, στα οποία θα συμμετέχουν εργαζόμενοι από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και διευθύνσεις της εταιρείας, από τη μία δίνουν στους ταλαντούχους εργαζόμενους την ευκαιρία να εκπαιδευτούν περαιτέρω και να εξελίξουν τις δυνατότητες τους και από την άλλη ενισχύουν την δέσμευση του εργαζομένου με την εταιρεία.

Σύμφωνα με τους Robinson, Kraatz και Rousseau (1994), το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου διαφοροποιείται με την πάροδο του χρόνου. Κατά τη δεκαετία 1950 και 1960 η πλειοψηφία των εργαζομένων αισθανόταν ασφάλεια και σταθερότητα μέσα σε μια επιχείρηση. Αυτή η προβλεψιμότητα για τη διατήρηση της θέσης τους στον οργανισμό ενισχύει την δέσμευση τους ως προς αυτόν. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η ευημερία της επιχείρησης να συνδέεται άρρηκτα με την δική του ευημερία, γεγονός που παρότρυνε τον εργαζόμενο να προσπαθεί να εξελίσσεται και να επενδύει χρόνο για την επιχείρηση, ώστε να είναι όλο και περισσότερο χρήσιμος μελλοντικά για εκείνη και να προσπαθεί για την επιτυχία της. Απόρροια αυτής της δέσμευσης ήταν η επιχείρηση να προσφέρει στον εργαζόμενο εργασιακή ασφάλεια, υψηλότερες αμοιβές, ευκαιρίες για εκπαίδευση και ανάπτυξη, οι οποίες θα αξιοποιούνταν στην ίδια την επιχείρηση και όχι σε κάποια άλλη.

Από τη δεκαετία του 1970 και μετά το ψυχολογικό συμβόλαιο άλλαξε καθώς οι επιχειρήσεις για λόγους επιβίωσης και ανάπτυξης και προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές έπρεπε να μειώσουν τα κόστη και να αυξήσουν την παραγωγικότητα. Οργανισμοί που παραδοσιακά προσέφεραν ασφάλεια στην εργασία, δεν μπορούν πλέον να υπόσχονται το ίδιο, εφόσον θα πρέπει να είναι ευέλικτοι και ανταγωνιστικοί για να ανταποκρίνονται στις νέες απαιτήσεις της αγοράς.

Από την άλλη σύμφωνα με τον Hammett (1984), οι εργαζόμενοι νέας γενιάς που διαθέτουν υψηλό επίπεδο μόρφωσης επιθυμούν εργασία με ευκαιρίες για ανάπτυξη, αυτονομία, ευελιξία και πολλές εμπειρίες εργασίας, ενώ θέλουν να συμμετέχουν σε εταιρικές αποφάσεις που επηρεάζουν την εταιρεία και τους ίδιους. Επίσης ενδιαφέρονται για την ποιότητα ζωής τους, ενώ λόγω του αυξανόμενου ποσοστού γυναικών που εργάζονται ενισχύεται η ανάγκη ευελιξίας και αυτονομίας στην εργασία ώστε να υπάρχει ισορροπία στην οικογένεια. Συνεπώς επιχειρήσεις που προσφέρουν ασφάλεια εργασίας ως ανταμοιβή και ενισχύουν την δέσμευση

του εργαζομένου, τώρα έχουν χάσει αυτό το κίνητρο και αναγκάζονται να βρουν νέα κίνητρα για να προσλάβουν και να διατηρήσουν, για όσο χρειάζονται το προσωπικό που επιθυμούν.

Οι Robinson, Kraazz και Rousseau (1994) ορίζουν ως το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου τις υποχρεώσεις που θεωρούν ότι έχουν οι εργαζόμενοι απέναντι στην επιχείρηση καθώς και οι υποχρεώσεις που θεωρούν ότι έχει ο οργανισμός απέναντι τους. Σε μια προσπάθεια συλλογής των στοιχείων που συνθέτουν το ψυχολογικό συμβόλαιο και θα εξετάσουμε στην παρούσα έρευνα, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τα παρακάτω:

- Ο σεβασμός από συναδέλφους και από τον προϊστάμενο είναι ένα στοιχείο πολύ σημαντικό για τους εργαζομένους και κυρίως για τις γυναίκες όπως αναφέρει ο Schalk (1996).
- Η ανάγκη για επικοινωνία με τους συναδέλφους και τον προϊστάμενο είναι ένα στοιχείο που συνθέτει το ψυχολογικό συμβόλαιο σύμφωνα με τον Hirsh και τους συνεργάτες του (1992).
- Η ανατροφοδότηση σύμφωνα με τον Metcalfe (1993) καθώς και η αυτονομία (Metcalfe, 1993; Wallace, 2006)
- Η αναγνώριση και η ευγνωμοσύνη για τη συνεισφορά του εργαζόμενου (Bellou, 2009).
- Το ευέλικτο ωράριο αποτελεί επίσης είναι σημαντικό για μερίδα εργαζομένων και αποτελεί στοιχείο του ψυχολογικού συμβολαίου (Rousseau, 1995).
- Ο ελεύθερος χρόνος και η ισορροπία στην προσωπική ζωή είναι στοιχείο που συνθέτει το ψυχολογικό συμβόλαιο καθώς επιδρά στον τρόπο που το άτομο ανταποκρίνεται στην εργασία του σύμφωνα με τον Burke (2002).
- Οι ανταμοιβές και η ασφάλεια της εργασίας είναι σύμφωνα με τον Metcalfe (1993) στοιχεία που απασχολούν ιδιαίτερα τους εργαζομένους.
- Προσωπική εξέλιξη είναι επίσης ένα στοιχείο καθώς σύμφωνα με τον Twenge (2010), κατηγορία ατόμων που ανήκουν στη νέα γενιά είναι ιδιαίτερα φιλόδοξη.
- Σύμφωνα με τους Naim και Lenka (2017) η καθοδήγηση από τον προϊστάμενο και η εμπλοκή στη λήψη αποφάσεων αποτελεί στοιχεία του ψυχολογικού συμβολαίου αφού είναι κάτι που επιθυμεί η νέα γενιά
- Ευκαιρίες κατάρτισης και ανάπτυξης (Rousseau, 1990).

Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι πρέπει να συμπεριφέρονται και να δρουν με συγκεκριμένο τρόπο. Μέρος των υποχρεώσεων που συνθέτουν το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι:

- Η σκληρή δουλειά, καθώς οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι πρέπει να εργάζονται σκληρά ως αντάλλαγμα για αυτά που τους προσφέρει η επιχείρηση (Rousseau, 1990).
- Η πίστη στην εταιρία, οι εργαζόμενοι δεν εργάζονται απλά για την επίτευξη των στόχων της εταιρίας, αλλά αισθάνονται την εταιρία κομμάτι του εαυτού τους και υπερασπίζονται την εταιρία και τα συμφέροντα της (Rousseau, 1990).
- Η έγκαιρη ενημέρωση πριν αποχωρήσουν από την εταιρία, αν και δεν αισθάνονται δεσμευμένοι και αποφασίζουν να αποχωρήσουν από την εταιρία ενημερώνουν εγκαίρως ώστε η εταιρία να έχει το χρόνο να καλύψει το κενό που θα δημιουργηθεί (Rousseau, 1990).
- Ικανοποιητική απόδοση. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται την υποχρέωση να έχουν ένα ικανοποιητικό επίπεδο απόδοσης (Rousseau, 1990).

1.4 Λειτουργία ψυχολογικού συμβολαίου και συνέπειες

Σύμφωνα με τους McFarlane Shore και Tetrick (1994) μια βασική λειτουργία του ψυχολογικού συμβολαίου είναι η μείωση της ανασφάλειας. Αυτό συμβαίνει καθώς στην γραπτή σύμβαση δεν μπορούν να αποτυπωθούν όλα τα θέματα που μπορεί να προκύψουν σε μια συνεργασία, με αποτέλεσμα το ψυχολογικό συμβόλαιο να καλύπτει όλα αυτά τα κενά. Επίσης αναφέρουν ότι μέσω του ψυχολογικού συμβολαίου διαμορφώνεται η συμπεριφορά των εργαζομένων και η αντίληψη που έχουν σε ότι αφορά τις υποχρεώσεις τους μέσα στον οργανισμό. Αυτό σημαίνει, ότι πέρα από τα τυπικά καθήκοντα ενός εργαζομένου τα οποία αναγράφονται στην επίσημη γραπτή σύμβαση, το άτομο ανάλογα με τις πεποιθήσεις που έχει για την εταιρία και σύμφωνα με ότι αντιληφθεί ότι πρέπει να κάνει σύμφωνα με τα πρότυπα της εταιρίας, ανάλογα θα προσαρμόσει τον τρόπο εργασίας και συμπεριφοράς του. Τέλος οι McFarlane Shore και Tetrick (1994) θεωρούν ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο δίνει στον εργαζόμενο μια αίσθηση επιρροής για ότι συμβαίνει εντός του οργανισμού αλλά και στον ίδιο.

Σύμφωνα με τον Hiltrop (1995), τα ψυχολογικά συμβόλαια έχουν δύο καθήκοντα, να καθορίσουν τη σχέση απασχόλησης και να διαχειριστούν τις προσωπικές προσδοκίες. Οι εργοδότες επιθυμούν να γνωρίζουν τι αποτέλεσμα θα παράγουν οι εργαζόμενοι, ενώ οι εργαζόμενοι θέλουν να γνωρίζουν πως θα ανταμειφθούν για την προσπάθειά τους. Εν συνεχεία ο Hiltrop (1995) σημειώνει ότι στις ψυχολογικές συμβάσεις δεν υπάρχει η δυνατότητα να διευκρινιστούν όλες οι λεπτομέρειες εξ' αρχής, καθώς είναι υποκειμενικές, ανεπίσημες και εξελίσσονται. Αυτό είναι κάτι που και ο Herriot (1992) είχε εντοπίσει ως χαρακτηριστικό του ψυχολογικού συμβολαίου, τονίζοντας ότι μπορεί να μεταβάλλεται συνεχώς και αυτό μπορεί να εξαρτάται από τις προσδοκίες ενός ατόμου ή ενός οργανισμού ανάλογα με τα οικονομικά και κοινωνικά πλαίσια που υφίστανται.

Ο Kotter (1973) συνδέει το ψυχολογικό συμβόλαιο με όρους όπως:

- Παραγωγικότητα του ατόμου
- Εργασιακή ικανοποίηση
- Διάρκεια παραμονής του ατόμου στον οργανισμό
- Ανοιχτή συζήτηση του ατόμου με τον οργανισμό για τις προσδοκίες, καλύτερη κατανόηση μεταξύ των δύο.

Η ανοιχτή συζήτηση και η καλύτερη κατανόηση των αναγκών των δύο πλευρών, έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός ψυχολογικού συμβολαίου με μικρές πιθανότητες διάρρηξης του. Ένα τέτοιο συμβόλαιο καταλήγει σε αύξηση παραγωγικότητας του ατόμου, εργασιακή

ικανοποίηση και μακροπρόθεσμη παραμονή του στον οργανισμό αφού θα αισθάνεται ότι όλες οι υποσχέσεις έχουν τηρηθεί.

Η Rousseau (1989), αναφέρει ότι η έννοια ενός ψυχολογικού συμβολαίου συνδέεται με τη δέσμευση του ατόμου στον οργανισμό. Η δέσμευση χαρακτηρίζεται από τρεις παράγοντες:

- Αποδοχή των αξιών του οργανισμού
- Προθυμία να καταβάλει προσπάθεια για χάρη του οργανισμού
- Επιθυμία να παραμείνει στον οργανισμό

Η Rousseau (1989), θεωρεί ότι η παραπάνω άποψη σε ότι αφορά τη δέσμευση περιγράφει τις πεποιθήσεις του ατόμου για μία σχέση, από την άλλη δε θα μπορούσε να ταυτιστεί με το ψυχολογικό συμβόλαιο. Θέματα αμοιβαιότητας καθώς και υποχρεώσεων δεν περιλαμβάνονται στη δέσμευση, ενώ από την άλλη η δέσμευση περιλαμβάνει αποδοχή των αξιών της εταιρίας. Η Rousseau (1989), συνεχίζει λέγοντας ότι κατά την αποχώρηση ενός ατόμου από ένα οργανισμό μπορεί να αισθανθεί την υποχρέωση να ενημερώσει ότι αποχωρεί και ταυτόχρονα να απορρίπτει τους στόχους και τις αξίες της εταιρίας, που σημαίνει ότι δεν υπάρχει δέσμευση.

Συνεπώς, η θετική επίδραση ενός ψυχολογικού συμβολαίου, που έχει τηρηθεί, σε μία επαγγελματική σχέση είναι αδιαμφισβήτητη. Ο εργαζόμενος λαμβάνει από την εταιρία αυτά που επιθυμεί και αισθάνεται ικανοποίηση και ασφάλεια, με αποτέλεσμα να γίνεται περισσότερο παραγωγικός και να εργάζεται με γνώμονα το καλό της εταιρίας.

1.5 Διάρρηξη Ψυχολογικού Συμβολαίου

1.5.1. Έννοια διάρρηξης ψυχολογικού συμβολαίου

Σύμφωνα με την Rousseau (1989), παραβίαση ενός ψυχολογικού συμβολαίου σημαίνει ότι δεν έχουν τηρηθεί οι όροι του. Παραβίαση είναι η αποτυχία ενός οργανισμού να ανταποκριθεί στις πεποιθήσεις ενός εργαζομένου. Η Rousseau (1989) αναφέρει ότι η αποτυχία τήρησης ενός ψυχολογικού συμβολαίου είναι κάτι πολύ περισσότερο από μη εκπλήρωση των προσδοκιών ενός εργαζομένου. Η ρήξη που επέρχεται στη σχέση των δύο πλευρών είναι εξαιρετικά δύσκολο να αποκατασταθεί, καθώς έχει κλονιστεί η εμπιστοσύνη. Μετά από μια παραβίαση η αποκατάσταση επέρχεται μόνο μέσω επανάληψης της διαδικασίας που οδήγησε αρχικά στη δημιουργία της σχέσης.

Η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου είναι η μη εκπλήρωση μέρους των υποχρεώσεων του οργανισμού προς τον εργαζόμενο, με βάση τα όσα είχαν υποσχεθεί πριν. Τα ψυχολογικά συμβόλαια ως κύρια συστατικά τους έχουν την πίστη και υπόσχεση για εκπλήρωση αμοιβαίων υποχρεώσεων. Η παραβίαση τους βιώνεται πολύ έντονα, με αίσθημα αδικίας, προδοσίας και δυσαρέσκειας. Η αντίδραση αυτού που βιώνει την παραβίαση, του "θύματος", το οδηγεί σε έντονες αντιδράσεις και αλλαγή συμπεριφοράς.

1.5.2 Αίτια διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου

Οι Robinson, Kraatz και Rousseau (1994), αναφέρουν στο άρθρο τους ότι τα άτομα με την πάροδο του χρόνου σε μία συνεργασία προσπαθούν να διατηρήσουν μία θετική, για τα ίδια, ανισορροπία στη σχέση. Προσπαθούν να διεκδικούν περισσότερα από τη σχέση αυτή και όχι να οφείλουν περισσότερα, κάτι που σταδιακά οδηγεί σε κλιμάκωση. Επίσης, με την εξέλιξη της σχέσης και καθώς αυξάνεται η εμπιστοσύνη ανάμεσα στις δύο πλευρές, αναμένεται να αυξηθούν και οι υποχρεώσεις. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η επιχείρηση τους οφείλει όλο και περισσότερα ενώ παράλληλα οι δικές τους υποχρεώσεις μειώνονται. Επομένως η ανάπτυξη μίας σχέσης, οδηγεί στην αλλαγή των υποχρεώσεων που αντιλαμβάνονται τα δύο μέρη ότι έχουν το ένα απέναντι στο άλλο.

Οι Robinson και Morrison (2000), σε μελέτη τους προσπάθησαν να κατανοήσουν κάτω από ποιες συνθήκες συμβαίνει η παραβίαση ώστε να μπορούν να βρεθούν τρόποι ελαχιστοποίησης της εμφάνισής της. Οι δύο βασικές αιτίες που εντόπισαν ήταν η παραβίαση από πρόθεση και η ασυνέπεια σε ότι αφορά το ψυχολογικό συμβόλαιο. Η παραβίαση από πρόθεση συμβαίνει όταν ο εργοδότης αναγνωρίζει τις υποχρεώσεις του απέναντι στον εργαζόμενο αλλά συνειδητά

επιλέγει να μην τις εκπληρώσει, ενώ η ασυνέπεια αφορά την ασυμφωνία μεταξύ του τι έχει υποσχεθεί η επιχείρηση και τι έχει αντιληφθεί ο εργαζόμενος.

Οι Robinson και Morrison (2000), αναφέρουν ότι η παραβίαση είναι πιθανόν να συμβεί όταν μειώνεται η απόδοση ενός οργανισμού και ο οργανισμός δεν μπορεί να δώσει όλα όσα έχει υποσχεθεί ή όταν η απόδοση ενός εργαζομένου είναι χαμηλή και ο οργανισμός συνειδητά επιλέγει να μη δώσει όσα έχει υποσχεθεί. Επίσης στο πλαίσιο της ασυμφωνίας, παραβίαση μπορεί να υπάρξει στην περίπτωση που ο εργαζόμενος δεν επικοινωνεί ανοιχτά με τους εκπροσώπους του οργανισμού και δεν αλληλοεπιδρά μαζί τους, με αποτέλεσμα να μην έχει γίνει πλήρως κατανοητό τι αναμένει η μία πλευρά από την άλλη. Τέλος αναφέρουν ότι η παραβίαση γίνεται πιο έντονα αντιληπτή στην περίπτωση μιας οργανωτικής αλλαγής, όπου ο εργαζόμενος αναμένει να συμβεί κάτι τέτοιο, ή στην περίπτωση που του έχει συμβεί ξανά στο παρελθόν. Ο βαθμός που ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται την παραβίαση εξαρτάται από τις εναλλακτικές απασχόλησης που μπορεί να έχει, καθώς αν υπάρχουν εναλλακτικές ο βαθμός είναι χαμηλότερος. Επίσης εάν η παραβίαση προέρχεται από συνειδητή αθέτηση υποσχέσεων της επιχείρησης καθώς και με τον τρόπο που η επιχείρηση θα αντιμετωπίσει τον εργαζόμενο σε μια τέτοια παραβίαση.

1.5.3 Αποτελέσματα διάρρηξης ψυχολογικού συμβολαίου

Οι Robinson, Kraatz και Rousseau (1994), στην έρευνα τους καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι παραβιάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου επηρεάζουν πολύ πιο έντονα τις συμπεριφορές του εργαζομένου παρά του εργοδότη. Αυτό θεωρούν ότι συμβαίνει επειδή η προσαρμογή των συμπεριφορών των εργαζομένων είναι πιο εφικτή σε σχέση με αυτή των εργοδοτών.

Η παραβίαση οδηγεί σε έλλειψη εμπιστοσύνης, χαμηλή ικανοποίηση του εργαζομένου, χαμηλό επίπεδο δέσμευσης και χαμηλή απόδοση. Οι Robinson και συνεργάτες (1994), επίσης δηλώνουν ότι τα ψυχολογικά συμβόλαια γίνονται περισσότερο συναλλακτικά μετά την παραβίαση τους, καθώς ο εργαζόμενος δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα και προσοχή στις χρηματοοικονομικές συναλλαγές μεταξύ αυτού και του οργανισμού, αφού έχει απογοητευτεί από τα υπόλοιπα.

Οι Herriot και Pemberton (1996), ενισχύουν αυτή την άποψη αναφέροντας ότι η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου οδηγεί σε ρητές διαπραγματεύσεις, σε αναπροσαρμογή της σχέσης ή ακόμα και στη λήξη αυτής. Η απογοήτευση από την παραβίαση του ψυχολογικού

συμβολαίου κάνει τη σχέση περισσότερο συναλλακτική, με τον εργαζόμενο να επανεκτιμά τις υποχρεώσεις του στον οργανισμό και να δίνει όλο και λιγότερα.

Όπως τονίζει ο Conway (2011), η παραβίαση ενός ψυχολογικού συμβολαίου έχει πολύ πιο έντονα αποτελέσματα από την εκπλήρωση του. Οι επιπτώσεις της παραβίασης είναι επιζήμιες, αφού κλονίζεται η εμπιστοσύνη μεταξύ των δύο πλευρών, κάτι που δεν αποκαθίσταται εύκολα. Η παραβίαση επηρεάζει τη σχέση πολλαπλάσια σε αντίθεση με την εκπλήρωση ψυχολογικού συμβολαίου που τα θετικά του αποτελέσματα δεν έχουν την ίδια ισχύ.

Συνεχίζοντας αναφέρει ότι υπάρχουν πολλές πιθανές εξηγήσεις που αιτιολογούν τα διαφορετικά αποτελέσματα που επιφέρουν η παραβίαση και η εκπλήρωση και εξηγούν γιατί η παραβίαση οδηγεί τους εργαζόμενους σε μη επιθυμητές συμπεριφορές. Αρχικά τα άτομα λόγω του ότι εκπλήσσονται από την παραβίαση κινητοποιούν όλους τους πόρους που διαθέτουν ώστε να επιστρέψουν σε μια κατάσταση ευημερίας, έτσι αναγκάζονται να κινητοποιηθούν πιο έντονα σε μια δυσάρεστη κατάσταση. Επιπλέον σύμφωνα με τη θεωρία των προοπτικών (Tversky & Kahneman, 1992) η απώλεια είναι περισσότερο έντονη και επιβλαβής σε σχέση με την απόλαυση μια παροχής, με αποτέλεσμα να προκαλέσει πιο έντονες αντιδράσεις για την αποφυγή της. Τέλος οι εργαζόμενοι έχοντας εκπληρώσει τις υποχρεώσεις τους απέναντι στον οργανισμό αναμένουν το ίδιο και από εκείνον, στην αντίθετη περίπτωση που αυτό δεν συμβεί αισθάνονται έντονα ενοχλημένοι. Ο Conway (2011), καταλήγει ότι η εκπλήρωση διατηρεί αλλά δεν ενισχύει τις συμπεριφορές ενός εργαζομένου, αντίθετα η παραβίαση τις βλάπτει πάρα πολύ έντονα.

Οι Turnley και Feldman (2000), σε έρευνα τους κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου σχετίζεται με την προσπάθεια εργαζομένων να βρουν μία νέα δουλειά, με την συνειδητή παραμέληση των καθηκόντων τους, καθώς και με την άρνηση τους να συμμετέχουν σε οργανωτικά θέματα για την εταιρεία.

Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι είτε μια παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου γίνεται με πρόθεση ή μη από τον εργοδότη, τα αποτελέσματα της είναι άκρως επιζήμια για τη σχέση των δύο πλευρών και η αποκατάσταση της είναι δύσκολη και χρονοβόρα.

2. ΦΥΛΟ

2.1 Θεωρία του ρόλου των φύλων

Σύμφωνα με τη θεωρία του ρόλου των φύλων, ο ρόλος της οικογένειας ταυτίζεται πιο έντονα με τις γυναίκες και λιγότερο με τους άνδρες (Eagly και Kite, 1987). Σύμφωνα με τις παραδοσιακές αντιλήψεις οι γυναίκες έχουν ως βασική προτεραιότητα την εκπλήρωση του οικογενειακού ρόλου, ενώ οι άνδρες του εργασιακού και δημόσιου ρόλου τους. Οι Garcia-Retamero και Lopez-Zafra (2006) αναφέρουν ότι οι άνδρες αναλαμβάνουν ρόλους που απαιτούν δυναμισμό και έχουν έντονο το στοιχείο του ανταγωνισμού και της εξουσίας. Από την άλλη οι γυναίκες τείνουν να αναλαμβάνουν ρόλους που είναι περισσότερο συμβατοί με τα γυναικεία στερεότυπα, σε κλάδους όπως αυτός της εκπαίδευσης οι οποίοι εμπεριέχουν το στοιχείο της φροντίδας, της υποστήριξης και της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης. Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει πολλά βήματα για την ισότητα των δύο φύλων στις υποχρεώσεις τους απέναντι στην οικογένεια και στο χώρο εργασίας. Παρ' όλα αυτά ακόμα και οι νέοι άνθρωποι επηρεάζονται αρκετά από τα στερεότυπα που επικρατούν στο περιβάλλον τους, με αποτέλεσμα να απαιτείται ακόμα αρκετή προσπάθεια για την κατάρριψη αυτών των στερεότυπων (Tinklin και συνεργάτες, 2005).

Σύμφωνα με τους Judge και Livingston (2008), ο προσανατολισμός του ρόλου των φύλων εξαρτάται από διάφορα χαρακτηριστικά όπως δημογραφικά, πνευματικό υπόβαθρο, κοινωνικό περιβάλλον και εκπαίδευση. Οι στάσεις του κάθε ατόμου διαμορφώνονται ανάλογα με τις εμπειρίες που μπορεί να έχει κατά τη διάρκεια της ζωής του. Επίσης οι εμπειρίες μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με την ηλικία, το φύλο, την οικογενειακή κατάσταση και την καταγωγή. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι γυναίκες προτιμούν πιο φιλελεύθερες στάσεις σε ότι αφορά τους ρόλους των γυναικών κι αυτό εξηγείται καθώς τα άτομα συνήθως στηρίζουν ιδέες που βελτιώνουν την κατάσταση της ομάδας στην οποία ανήκουν. Έτσι οι άνδρες θα προτιμούσαν ένα πιο παραδοσιακό προσανατολισμό στους ρόλους των φύλων, καθώς είναι πιο ευνοημένοι από τις γυναίκες, ενώ οι γυναίκες θα είχαν πιο φιλελεύθερες ιδέες, για να βελτιώσουν τη θέση τους.

Οι Judge και Livingston (2008) αναφέρουν ότι ο προσανατολισμός στους ρόλους των φύλων μπορεί να επηρεάζεται και από την ηλικία των ατόμων, καθώς τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας τείνουν να έχουν πιο παραδοσιακές συμπεριφορές, οι οποίες συνάδουν περισσότερο με τις κοινωνικές προσδοκίες της γενιάς τους. Σύμφωνα με έρευνα των Garcia-Retamero και Lopez-Zafra (2006) οι άνθρωποι πιστεύουν ότι μια γυναίκα που εργάζεται σε ένα κλάδο παραδοσιακά ανδρικό έχει πολύ λίγες πιθανότητες να προαχθεί σε σχέση με ένα κλάδο που θεωρείται

περισσότερο σύμφωνος με το γυναικείο ρόλο της. Επίσης από την έρευνα προέκυψε ότι οι άνθρωποι θεωρούν ότι οι γυναίκες θα έχουν χειρότερες επιδόσεις και θα κερδίζουν λιγότερα χρήματα σε ένα κλάδο που δεν συνάδει με το ρόλο του φύλου τους. Η προκατάληψη αυτή ήταν πιο έντονη σε μεγαλύτερες ηλικίες από ότι σε νεότερους συμμετέχοντες της έρευνας.

Αναφέρεται επίσης ότι σε μια συζυγική σχέση οι παραδοσιακοί ρόλοι των φύλων παίζονται πιο εύκολα, ακόμα και αν η γυναίκα είναι εκείνη που έχει το μεγαλύτερο εισόδημα, ο άνδρας μπορεί να έχει την μεγαλύτερη εξουσία. Επιπλέον έχει παρατηρηθεί ότι παντρεμένα άτομα είναι πιο παραδοσιακά στα κοινωνικά τους ήθη και πιο συντηρητικά πολιτικά. Αυτό δε σημαίνει ότι κάθε παντρεμένο άτομο είναι πιο συντηρητικό από κάθε άγαμο, αλλά αναμένεται να έχει πιο παραδοσιακούς προσανατολισμούς.

Οι Judge και Livingston (2008) συνεχίζουν λέγοντας ότι η εκπαίδευση του ατόμου, η γενική νοητική του ικανότητα και η θρησκευτικότητα μπορεί να είναι παράγοντες που θα επηρεάσουν τον προσανατολισμό του ατόμου σε ότι αφορά τους ρόλους των φύλων. Όταν ένα άτομο έχει μεγαλύτερο μορφωτικό επίπεδο, διακρίνει εναλλακτικές και στηρίζεται σε στοιχεία, δεν μπορεί να βασιστεί σε ιστορικά στερεότυπα αλλά βασίζεται στα δικά του στοιχεία και κρίνει διαφορετικά τους ρόλους των δύο φύλων. Έτσι τα πιο μορφωμένα άτομα τείνουν σε πιο φιλελεύθερες απόψεις σε ότι αφορά τον ρόλο των γυναικών. Αντίθετα έχει παρατηρηθεί ότι άτομα με έντονες θρησκευτικές πεποιθήσεις τείνουν σε πιο παραδοσιακούς ρόλους των φύλων.

Ένας ακόμη παράγοντας για τον προσανατολισμό των ρόλων των δύο φύλων οι Judge και Livingston (2008) αναφέρουν ότι μπορεί να είναι η περιοχή και η αστική καταγωγή κάποιου. Υπάρχουν περιοχές στις οποίες επικρατεί μια πιο συντηρητική άποψη για τους ρόλους των γυναικών, σε σχέση με άλλες. Επίσης έρευνες έχουν δείξει ότι οι κάτοικοι που ζουν στην ύπαιθρο τείνουν να έχουν πιο παραδοσιακές απόψεις σε σχέση με τον ρόλο των γυναικών και αυτό μπορεί να οφείλεται στις πιο προοδευτικές απόψεις ή στο εκπαιδευτικό επίπεδο των ανθρώπων που ζουν στα αστικά κέντρα. Τα τελευταία χρόνια η παραδοσιακή άποψη φαίνεται να εξασθενεί και ο ρόλος της γυναίκας τείνει να ισορροπεί με τον άνδρα και στον τομέα της επιχειρηματικότητας. Το πρότυπο του άνδρα επιχειρηματία τείνει να μην υφίσταται και οι γυναίκες έχουν ισχυρή παρουσία στη διοίκηση αλλά και στην ιδιοκτησία των επιχειρήσεων. Οι διαφορές, ωστόσο, στο επίπεδο της επιχειρηματικότητας μπορούν να ερμηνευθούν και από οικονομικούς και πολιτιστικούς παράγοντες, καθώς επίσης και από την εθνική κουλτούρα όπως αναφέρει ο Mueller (2011). Επιπρόσθετα, σε μελέτη του Mueller (2004) σε 17 χώρες εξήχθη το συμπέρασμα ότι η διαφορά στη συμμετοχή ανδρών και γυναικών στον επιχειρηματικό κλάδο ποικίλλει μεταξύ πολιτισμών και επιπέδου οικονομικής ανάπτυξης.

Επιπρόσθετα ο προσανατολισμός κάθε ατόμου επηρεάζεται και από τις συμπεριφορές των γονιών του. Αν το άτομο έχει μεγαλώσει σε μια οικογένεια με φιλελεύθερες απόψεις στο θέμα του ρόλου των φύλων και έχει μια μητέρα που εργάζεται, είναι πολύ πιθανό και οι δικές του πεποιθήσεις να μην είναι ιδιαίτερα παραδοσιακές και να αναμένει κι εκείνο ότι θα έχει μια οικογένεια με ζευγάρι διπλής καριέρας. Με την αλλαγή των στερεοτύπων κατά την πάροδο των ετών παρατηρήθηκαν αλλαγές στα επαγγελματικά στερεότυπα των παιδιών. Μελέτες που πραγματοποιήθηκαν σε παιδιά δημοτικού έδειξαν ότι τα κορίτσια έχουν πολύ περισσότερες επαγγελματικές φιλοδοξίες σε σχέση με τα αγόρια, κάτι που είναι εκ διαμέτρου αντίθετο με ότι ίσχυε 20 χρόνια πριν (Helwig, 1998).

Συνεπώς ο παραδοσιακός ρόλος των φύλων θέλει τη γυναίκα να είναι αφοσιωμένη στο σπίτι και την οικογένεια, ενώ τον άνδρα να είναι αφοσιωμένος στην εργασία. Αυτό πλέον έχει αλλάξει με την αύξηση του ποσοστού των εργαζομένων γυναικών. Παρ' όλ' αυτά οι γυναίκες συνεχίζουν να έχουν ένα μεγάλο μέρος των υποχρεώσεων που αφορούν το σπίτι και την οικογένεια.

2.2 Γυναίκες: Χαρακτηριστικά και Ανάγκες

Οι Kaufman και Fetters (1980) αναφέρουν ότι οι γυναίκες είναι λιγότερο διεκδικητικές, λιγότερο φιλόδοξες και λιγότερο προσανατολισμένες στην καριέρα σε σχέση με τους άνδρες.

Σύμφωνα με τον Metcalfe (1993), οι γυναίκες βαθμολογούν πιο ψηλά χαρακτηριστικά εργασίας, όπως εργασία με φιλικούς ανθρώπους, ποιοτική ανατροφοδότηση και αυτονομία. Επίσης αναφέρει ότι οι γυναίκες είναι περισσότερο προσανατολισμένες στον άνθρωπο.

Σύμφωνα με τον Bem (1981), οι γυναίκες εμφανίζουν χαρακτηριστικά όπως τρυφερότητα και άλλα που χαρακτηρίζονται με τέτοιες εκφραστικές συμπεριφορές. Επίσης οι γυναίκες θεωρούν τις σχέσεις πιο σημαντικές στη ζωή τους και η επικοινωνία είναι κάτι που τις απασχολεί πολύ περισσότερο από τους άνδρες. Αυτός είναι και ο λόγος που απασχολούνται περισσότερο σε επαγγέλματα που σχετίζονται με τον άνθρωπο, όπως νοσηλευτική, και έχουν μεγαλύτερο αίσθημα αλληλεγγύης. Οι διαπροσωπικές σχέσεις και η επίγνωση των συναισθημάτων των άλλων είναι κάτι που απασχολεί ιδιαίτερα τις γυναίκες. Επιπλέον σύμφωνα με τους Barnett και Karson (1989), είναι πιθανό οι γυναίκες να διατηρήσουν μη παραγωγικούς εργαζόμενους στη δουλειά, για κοινωνικούς λόγους, σε αντίθεση με τους άνδρες που το πιθανότερο είναι να τους απολύσουν. Έρευνες, επίσης, έχουν δείξει ότι οι γυναίκες τείνουν να συμμορφώνονται περισσότερο με την άποψη της πλειοψηφίας ή να συμμορφώνονται σε εντολές.

Σύμφωνα με έρευνα των Miller και Ingham (1976), οι γυναίκες ενδιαφέρονται περισσότερο να έχουν κοντά τους ανθρώπους έμπιστους, καθώς επίσης έχουν στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος τους κυρίως τον άνθρωπο.

Ο Schalk (1996), σημειώνει ότι οι γυναίκες ενδιαφέρονται περισσότερο να τους φέρονται με σεβασμό, ενώ σύμφωνα με τον Hirsh (1992) προέκυψε ότι οι γυναίκες έχουν κυρίως ανάγκη για επικοινωνία με συναδέλφους και εργοδότες και κατανόηση σε θέματα που αφορούν τη διαχείριση της καθημερινότητας τους, κυρίως μετά την απόκτηση ενός παιδιού.

Ο Mason (1995), αναφέρει ότι μια άποψη θέλει τις γυναίκες να αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένες σε δουλειές στις οποίες αλληλοεπιδρούν με άλλους ανθρώπους, λειτουργούν υποστηρικτικά και συνεργατικά και δεν τις απασχολεί σε μεγάλο βαθμό αν μια θέση μπορεί να είναι απαιτητική. Οι γυναίκες κοινωνικοποιούνται σε στάσεις, συμπεριφορές και αξίες που έχουν κοινωνικό χαρακτήρα, με αποτέλεσμα να συμπεριφέρονται κυρίως με ανιδιοτέλεια.

Σε έρευνα της η Bellou (2009) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι γυναίκες δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα σε στοιχεία που αφορούν τις διαπροσωπικές σχέσεις, όπως ειλικρινή επικοινωνία με τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους, σεβασμός από τον προϊστάμενο και τους

συναδέλφους, καθώς επίσης και δυνατότητα να εκφράζουν τα παράπονα και τις ανησυχίες τους. Επίσης οι γυναίκες επιθυμούν πιο έντονα να λαμβάνουν αναγνώριση είτε λαμβάνοντας από τους άλλους ευγνωμοσύνη για τη συνεισφορά τους είτε μέσω ανταμοιβής για την απόδοσή τους. Επιπλέον φάνηκε ότι για τις γυναίκες στο χώρο εργασίας είναι πολύ σημαντικό να έχουν τους πόρους που χρειάζονται για να κάνουν τη δουλειά τους, καθώς επίσης επιθυμούν να έχουν ένα ασφαλές περιβάλλον εργασίας και σταθερότητα στις πληρωμές. Ένα ακόμα στοιχείο ιδιαίτερα σημαντικό για τις γυναίκες είναι η ισορροπία της εργασίας με την προσωπική ζωή, αφού επιθυμούν να έχουν ευέλικτο πρόγραμμα εργασίας, ώστε να περνούν χρόνο με την οικογένειά τους.

Ο Roberts (1991), σε έρευνα του διαπίστωσε ότι γυναίκες και άνδρες έχουν τη δυνατότητα να αντιλαμβάνονται και να επεξεργάζονται κοινωνικές ενδείξεις. Η διαφορά μεταξύ των δύο φύλων έγκειται συνήθως στο ότι οι γυναίκες δίνουν περισσότερη σημασία σε αυτές τις ενδείξεις. Επεξεργάζονται εκτενέστερα τις αξιολογήσεις των άλλων και τις χρησιμοποιούν ως ευκαιρίες για να βελτιωθούν.

Οι Barnett και Karson (1989), καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι γυναίκες επιλέγουν συνήθως ενέργειες που είναι πιθανό να είναι περισσότερο αποδεκτές από τους άλλους γιαυτό και έχουν μεγαλύτερη ευαισθησία στις πληροφορίες που συλλέγουν από τους άλλους και δείχνουν μεγαλύτερη προσοχή σε αυτές.

Σε έρευνα των Venkatesh, Morris και Ackerman (2000), αποδείχθηκε ότι άνδρες και γυναίκες διαφέρουν σε διάφορους παράγοντες που αφορούν αποφάσεις για τη χρήση τεχνολογίας στο χώρο εργασίας. Για τους άνδρες η χρήση της τεχνολογίας είναι πιο σημαντική από ότι για τις γυναίκες, καθώς οι άνδρες δίνουν μεγαλύτερη σημασία στη χρησιμότητα ενός εργαλείου για την επίτευξη των αποτελεσμάτων, ενώ οι γυναίκες δίνουν περισσότερη σημασία στις διαδικασίες.

Οι Mathieu και Zajac (1990), αναφέρουν ότι το φύλο του ατόμου επηρεάζει τις αντιλήψεις του, καθώς επίσης και τη στάση του μέσα στον χώρο εργασίας. Επίσης θεωρούν ότι μπορεί να επηρεάσει και το βαθμό αφοσίωσης που θα έχει ένα άτομο για τον οργανισμό, ανάλογα με αυτά που θα του παρέχονται, όπως για παράδειγμα ευέλικτο ωράριο. Τα ευέλικτα ωράρια εργασίας είναι συνήθως πολύ σημαντικά για τις γυναίκες που έχουν το μεγαλύτερο μερίδιο στις οικογενειακές υποχρεώσεις.

Επίσης σύμφωνα με τον Baugh (1990), και την θεωρία του φύλου, οι γυναίκες κοινωνικοποιούνται έχοντας ως πρωταρχικό ρόλο, το ρόλο τους στην οικογένεια. Έτσι οι γυναίκες έχουν άλλο επίπεδο ικανοποίησης και δέσμευσης στον οργανισμό όταν διακρίνουν ότι ο οργανισμός αναπτύσσει πολιτικές οι οποίες εξυπηρετούν τις ίδιες με τον οικογενειακό

τους ρόλο. Επομένως σύμφωνα με την Rousseau (1995), εφόσον η επιχείρηση στηρίζει την ανάγκη της γυναίκας για τον οικογενειακό της ρόλο το πιθανότερο είναι τα επίπεδα δέσμευσης να αυξάνονται.

Επομένως η εφαρμογή πολιτικών εργασίας που ευνοούν την ύπαρξη ισορροπίας σε οικογένεια και εργασία, όπως οι πολιτικές ευέλικτης εργασίας, παίζουν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στο ψυχολογικό συμβόλαιο, κυρίως των γυναικών.

Οι Sandura και Lankau (1997), τονίζουν ότι η οργανωτική κουλτούρα μιας εταιρίας που δείχνει ευαισθησία και υποστηρίζει τις οικογενειακές απαιτήσεις επηρεάζει το ψυχολογικό συμβόλαιο των γυναικών. Πρακτικές που επιτρέπουν στις γυναίκες να εργάζονται με ευελιξία ώστε να ισορροπούν την εργασία με τις ανάγκες της οικογένειας αποτελούν μέρος του ψυχολογικού συμβολαίου. Οι Sandura και Lankau (1997), διαπίστωσαν ότι οι γυναίκες που είχαν τη δυνατότητα να εργαστούν σε επιχειρήσεις που τους πρόσφεραν ευελιξία είχαν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης και ήταν περισσότερο ικανοποιημένες.

Σε έρευνα του Burke (2002), γυναίκες διευθυντές που εργάζονται σε επιχειρήσεις που υποστηρίζουν την ισορροπία σε προσωπική ζωή και εργασία, εμφανίζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους και την καριέρα, τείνουν να μην εμφανίζουν την πρόθεση να παραιτηθούν, εμφανίζουν μικρότερο εργασιακό άγχος και πιο θετική συναισθηματική ευημερία.

2.3 Άνδρες: Χαρακτηριστικά και Ανάγκες

Οι άνδρες σύμφωνα με άλλους Barnett και Marshall (1991), ενδιαφέρονται περισσότερο για το ρόλο τους στην εργασία παρά στην οικογένεια. Ασχολούνται περισσότερο από τις γυναίκες με τα επιτεύγματα τους στο χώρο εργασίας τους και την υπεροχή που ασκούν εκεί, καθώς σύμφωνα με τον Hoffman (1972) παρακινούνται πολύ περισσότερο από τις γυναίκες από την ανάγκη για επίτευξη. Οι άνδρες τείνουν να είναι πολύ πιο διεκδικητικοί από τις γυναίκες και πολύ περισσότερο προσανατολισμένοι στην εργασία. Σύμφωνα με τον Metcalf (1993), οι άνδρες δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον σε παράγοντες όπως υψηλά κέρδη, ασφάλεια και οφέλη από την εργασία. Ο Mason (1995), όπως προαναφέραμε υποστηρίζει ότι οι γυναίκες τείνουν να συμπεριφέρονται με ανιδιοτέλεια, ενώ οι άνδρες επιδιώκουν την αυτοεπιβεβαίωση και την κυριαρχία.

Όπως αναφέρουν οι Kaufman και Fetters (1980), οι άνδρες τείνουν να είναι περισσότερο διεκδικητικοί, φιλόδοξοι και περισσότερο προσανατολισμένοι στην καριέρα σε σχέση με τις γυναίκες. Επιπλέον σύμφωνα με τον Metcalfe (1993), οι άνδρες είναι πολύ περισσότερο προσανατολισμένοι στο αποτέλεσμα σε σχέση με τις γυναίκες, οι οποίες όπως προανέφερα είναι προσανατολισμένες στις διαδικασίες και στον άνθρωπο.

Έρευνες έχουν αναφέρει ότι οι άνδρες είναι πιθανό να μη συμμορφωθούν με την άποψη της πλειοψηφίας ή σε εντολές, ενώ πιθανότερο είναι να επαναστατήσουν. Επιπλέον σύμφωνα με τους Barnett και Karson (1989), είναι πολύ πιθανό να απολύσουν μη παραγωγικά άτομα, σε αντίθεση με τις γυναίκες οι οποίες λόγω της ανθρωποκεντρικής τους συμπεριφοράς είναι πιθανότερο να μη προβούν σε μια τέτοια κίνηση.

Οι Minton και Schneider (1980), σε έρευνα τους καταλήγουν ότι οι άνδρες είναι περισσότερο ανεξάρτητοι από τις γυναίκες, ενώ είναι και πιο σίγουροι για τον εαυτό τους. Ο Roberts (1991), διαπίστωσε, επίσης, ότι οι άνδρες έχουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και λειτουργούν περισσότερο ανταγωνιστικά, χωρίς να δίνουν μεγάλη βαρύτητα στις αξιολογήσεις των άλλων. Κατά τους Barnett και Karson (1989), οι άνδρες δεν έχουν στον ίδιο βαθμό την επιθυμία να είναι αποδεκτοί από τους άλλους γιαυτό και εμφανίζουν μικρότερη ευαισθησία στις πληροφορίες που λαμβάνουν. Επίσης ο Schalk (1996), αναφέρει ότι οι άνδρες ενδιαφέρονται περισσότερο για αυτονομία, κοινωνική θέση και υψηλά επίπεδα εργασίας. Επίσης ενδιαφέρονται για την προσωπική τους ανάπτυξη και αυτός είναι ο λόγος που τείνουν να είναι περισσότερο δυσαρεστημένοι, σε σχέση με τις γυναίκες, σε ότι αφορά τις ευκαιρίες που τους δίνονται για προσωπική ανάπτυξη.

Η Bellou (2009), κατέληξε ότι για τους άνδρες μεγάλη σημασία έχει η συμμετοχή τους σε αποφάσεις που επηρεάζουν τους ίδιους, ενδιαφέρονται για σαφείς κανόνες και διαδικασίες, καθώς επίσης τους ενδιαφέρει ιδιαίτερα να έχουν μια σαφή περιγραφή εργασίας και αυτονομία ώστε να κάνουν τη δουλειά τους με τον δικό τους τρόπο.

3. Ηλικία: χαρακτηριστικά και ανάγκες

Η ηλικία αποτελεί ένα ακόμα χαρακτηριστικό που επηρεάζει τις πεποιθήσεις, τις ανάγκες ακόμα και την ηθική των ατόμων. Η βιβλιογραφία χωρίζει τα άτομα σε τρεις βασικές κατηγορίες, ανάλογα με την περίοδο που έχουν γεννηθεί. Η πρώτη κατηγορία είναι οι Baby Boomers ή Γενιά της Ερήμου, η δεύτερη κατηγορία είναι οι Generation X και η τρίτη κατηγορία είναι οι Generation Y. Σύμφωνα με τον Kupperschmidt (2000), πρόκειται για άτομα που γεννήθηκαν μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο και έχουν βιώσει κοινά διαμορφωτικά γεγονότα κατά τη διάρκεια ανάπτυξης τους, από τα οποία έχουν οδηγηθεί σε παρόμοιο σύστημα αξιών, αντιλήψεων και στάσεων.

3.1 Baby Boomers ή Μεταπολεμική Γενιά

Όπως αναφέρει ο Baruch (2004), έχοντας ως παράδειγμα τους Ισραηλίτες οι οποίοι φεύγοντας από την Αίγυπτο και για 40 χρόνια περιπλανιόντουσαν στην έρημο χωρίς να γνωρίζουν πως να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες και να ξεκινήσουν μια νέα ζωή, έτσι έχει δημιουργηθεί μία παρόμοια κατάσταση με μια παλαιότερη γενιά εργαζομένων. Τη δεκαετία του 1960, 1970 και στις αρχές της δεκαετίας του 1980 οι άνθρωποι αυτοί ακολουθούσαν τα παραδοσιακά συστήματα καριέρας. Ήταν εργαζόμενοι που δούλευαν σκληρά, ήταν δεσμευμένοι στην εταιρία και φρόντιζαν το μέλλον της, καθώς το μέλλον της εταιρίας ήταν άρρηκτα συνδεδεμένο με το δικό τους μέλλον. Μετά τις ραγδαίες αλλαγές στο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον στα μέσα της δεκαετίας του 1980, οι άνθρωποι αυτοί που αναπτύχθηκαν σε ένα επαγγελματικό κόσμο με κύριο συστατικό την πίστη και τη δέσμευση στην εταιρία που εργάζονται και με σταθερές, μακροχρόνιες σχέσεις βρέθηκαν να είναι η γενιά της ερήμου.

Αυτή η γενιά βρέθηκε αντιμέτωπη με ένα νέο επιχειρηματικό περιβάλλον πιο ανταγωνιστικό και πιο αγχωτικό από αυτό που είχαν μάθει να βιώνουν στο χώρο εργασίας. Οι καταγιστικές αλλαγές στην τεχνολογία και οι κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις απαιτούσαν μια συνεχή προσπάθεια, εκπαίδευση και προσωπική ανάπτυξη. Το παλαιό ψυχολογικό συμβόλαιο με τις πεποιθήσεις ότι ένας καλός εργαζόμενος που δουλεύει σκληρά για την επιχείρηση δεν θα χάσει ποτέ τη δουλειά του, αλλά θα εξελιχθεί αργά ή γρήγορα έχει καταρριφθεί. Επίσης η αυξημένη ανάγκη των επιχειρήσεων για αύξηση της παραγωγικότητας έχει επιφέρει και αρκετές απολύσεις, δημιουργώντας στους εργαζομένους αυτής της γενιάς υψηλή ανασφάλεια. Οι άνθρωποι αυτής της γενιάς εργαζομένων δυσκολεύονται να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα,

αισθάνονται ανασφάλεια και αμηχανία. Στις περισσότερες περιπτώσεις είναι οι άνθρωποι, μέσα σε ένα εργασιακό χώρο, που κάνουν υπομονή και συντηρούν μία κατάσταση για μερικά χρόνια ώστε να φθάσουν στην συνταξιοδότηση. Ένα μικρότερο ποσοστό αυτής της γενιάς είναι και οι άνθρωποι που λόγω εμπειρίας αποτελούν τα κορυφαία στελέχη των εταιριών και στη πραγματικότητα οδηγούν τις αλλαγές.

Η γενιά αυτή, χαρακτηρίζεται από ισχυρή εργασιακή ηθική, σκληρή δουλειά και υψηλή δέσμευση. Σύμφωνα με τον Wallace (2006), είναι η γενιά που θα εργαστεί σκληρά και πέραν του ωραρίου της, σε αντίθεση με τις επόμενες γενιές οι οποίες δεν θα σπαταλούσαν προσωπικό χρόνο για την εργασία.

Αυτό που αναμένει κανείς από ένα άτομο αυτής της γενιάς είναι ένα εργαζόμενο που θα δουλεύει σκληρά για την επιχείρηση, θα την αισθάνεται δική του και θα επιθυμεί να αισθάνεται ασφάλεια. Επίσης η συνεχή εκπαίδευση και οι μεγάλες αλλαγές δεν θα είναι κάτι που θα επιθυμεί.

3.2 Η γενιά X

Η γενιά αυτή περιλαμβάνει άνδρες και γυναίκες γεννημένοι μεταξύ 1965 και 1980. Ο Gen Xers (όπως αλλιώς αναφέρονται) είναι ηλικιακά τα παιδιά των Baby Boomers. Οι Gen Xers βλέποντας την προηγούμενη γενιά να απολύεται και να ζει την ανασφάλεια, είναι η γενιά που επιδιώκει να έχει μια ισορροπία στη ζωή. Σύμφωνα με τον Wallace (2006), είναι η γενιά που επιλέγει την ανεξαρτησία, επίσης είναι πολύ δημιουργική και καινοτόμα. Αυτό που τη χαρακτηρίζει είναι η άνεση στην αλλαγή, καθώς και στην επίλυση των προβλημάτων. Οι άνθρωποι που ανήκουν στη γενιά των Gen Xers εκτιμούν την ευελιξία και την ανεξαρτησία, αυτός είναι και ο λόγος που επιθυμούν να εργάζονται μόνοι τους έχοντας μεγαλύτερη αυτονομία. Συνήθως δράττουν ευκαιρίες να μαθαίνουν νέα πράγματα και δείχνουν μεγάλο ενδιαφέρον στην υλοποίηση εργασιών που κάνουν τη διαφορά στην κοινωνία.

Σε έρευνα του Wallace (2006), που αφορούσε τους δικηγόρους της γενιάς των Baby Boomers και Generation X, αναφέρει ότι οι Generation X θεωρούνται λιγότερο αφοσιωμένοι στην εργασία τους και το επίπεδο δέσμευσης είναι πολύ χαμηλότερο από αυτό των Baby Boomers. Οι Baby Boomers, αναφέρει συνεχίζοντας, προσδιορίζονται πρώτα ως δικηγόροι, ενώ για τους Generation X η δικηγορία αποτελεί μέρος του εαυτού τους και όχι ίσως και το πιο σημαντικό.

Σύμφωνα με τον Kennedy (2003), αυτή η διαφορά στον τρόπο που οι δύο γενιές αντιμετωπίζουν την εργασία τους και λαμβάνοντας υπόψιν τις επιλογές τους, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι Gen Xers είναι μία γενιά η οποία αποτελείται από εργαζομένους που προτεραιότητα έχουν την ποιότητα ζωής και προσπαθούν να περιορίζουν την εργασία στον απαιτητό χρόνο.

Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι οι άνθρωποι της γενιάς αυτής θα επιθυμούσαν στην εργασία τους να τους παρέχονται ευκαιρίες εκπαίδευσης και συλλογή νέων εμπειριών εργασίας. Επίσης, καθώς πρόκειται για άτομα που επιθυμούν την ανεξαρτησία, θα επιθυμούσαν και μία μορφή ανεξαρτησίας στο χώρο εργασίας τους. Τελευταίο και πιο σημαντικό, θα συμπέρανε κανείς ότι τα άτομα αυτά θα επιθυμούσαν μία ισορροπία στην εργασία και στην προσωπική τους ζωή, θα επιθυμούσαν να παίρνουν άδεια όποτε την έχουν ανάγκη ή να τους προσφέρεται μια ευελιξία στο ωράριο εργασίας.

3.3 Η γενιά Y ή γενιά της χιλιετίας

Η γενιά των Generation Y αποτελείται από ανθρώπους γεννημένους μεταξύ 1981 και 2000. Σύμφωνα με όσα ανέφεραν οι Naim και Lenka (2017), η γενιά Y έχει βιώσει την εμφάνιση του διαδικτύου, την οικονομική απελευθέρωση, την αύξηση της περιβαλλοντικής συνείδησης, την δημοτικότητα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης καθώς και την άνοδο της τρομοκρατίας. Οι Generation Y, όπως αναφέρουν οι Naim και Lenka (2017), έχουν μεγαλώσει με γονείς που είχαν σταθερό οικονομικό υπόβαθρο, σε ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον, πλούσιο σε παροχές τεχνολογίας. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να διαμορφώσουν προσωπικότητες πιο ανέμελες από άλλες γενιές και αρκετά ριψοκίνδυνες. Διαφέρουν αρκετά από τις άλλες γενιές, καθώς σύμφωνα με τον Twenge (2010), είναι φιλόδοξοι, δημιουργικοί και προσανατολισμένοι στο στόχο. Επιπλέον έχουν ισχυρή αίσθηση αυτοεκτίμησης και εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους. Πρόκειται για γενιά με άτομα που ασχολούνται ιδιαίτερα με την τεχνολογία.

Επιπλέον σύμφωνα με όσα αναφέρουν οι Naim και Lenka (2017) στο άρθρο τους, η γενιά Y θέλει ο προϊστάμενος να τους παρέχει καθοδήγηση και να τους εμπλέκει στη λήψη αποφάσεων.

Επιπλέον τα άτομα αυτής της γενιάς επιθυμούν, σε ό,τι αφορά την απόδοση τους, άμεση ανατροφοδότηση και αναγνώριση της συνεισφοράς τους στην επιχείρηση.

Επιπρόσθετα, ενδιαφέρονται έντονα για ευκαιρίες εκπαίδευσης ώστε να αναπτύξουν τον εαυτό τους, να αναβαθμίζουν τις γνώσεις τους ώστε να είναι έντονα ενεργοί στην αγορά εργασίας και να έχουν τη δυνατότητα να μετακινούνται από τη μία εργασία στην άλλη, όταν δεν αισθάνονται ικανοποιημένοι.

Οι Generation Y είναι φιλόδοξοι και απαιτούν άμεση επιβράβευση για κάθε προσπάθεια τους. Στη περίπτωση που μια επιχείρηση δεν είναι σε θέση να τους προσφέρει όσα επιθυμούν μεταπηδούν σε μία άλλη. Έτσι κι σε ό,τι αφορά αυτή τη γενιά εργαζομένων τίθεται και πάλι το θέμα έλλειψης δέσμευσης προς τον οργανισμό. Εφόσον οι αποδοχές, λόγω της πίεσης που δέχονται οι επιχειρήσεις είναι συγκεκριμένα, για να διατηρήσουν αυτούς τους φιλόδοξους και "ανυπόμονους" εργαζομένους θα πρέπει να τους παρέχουν αυτά που επιθυμούν, όπως ανάπτυξη και συνεχή εκπαίδευση. Η Generation Y είναι μια γενιά που επιθυμεί να της παρέχεται υποστήριξη από συναδέλφους, να υπάρχει ειλικρινής επικοινωνία στο χώρο εργασίας και ελεύθερη ροή πληροφοριών. Συνεπώς θα λέγαμε ότι είναι μια γενιά που επιθυμεί την αναγνώριση, επιθυμεί να εκπαιδεύεται συνεχώς και να ανταμείβεται ανάλογα με τα επιτεύγματα της.

4. Μορφωτικό επίπεδο: Ανάγκες και χαρακτηριστικά

Το μορφωτικό επίπεδο αποτελεί επίσης ένα σημαντικό χαρακτηριστικό των ατόμων, καθώς επηρεάζει τις στάσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων. Επίσης το μορφωτικό επίπεδο είναι ικανό να επηρεάσει και άλλες πτυχές του ατόμου όπως είναι οι πεποιθήσεις, οι προτιμήσεις και οι αξίες του.

4.1 Άτομα με υψηλό μορφωτικό επίπεδο

Σύμφωνα με τον Glenn (1982), τα άτομα με υψηλό μορφωτικό επίπεδο έχουν περισσότερες φιλοδοξίες και προσδοκίες από την εργασία τους. Οι άνθρωποι με υψηλό μορφωτικό επίπεδο που βρίσκονται σε θέσεις που θα μπορούσαν να έχουν και χωρίς πτυχίο, τείνουν να αισθάνονται μικρότερη ικανοποίηση από την εργασία τους σε σχέση με αυτούς που δεν διαθέτουν κάποιο πτυχίο. Ο Glenn (1982), σημειώνει ότι το πιθανότερο σε αυτή την περίπτωση είναι τα άτομα με το υψηλό μορφωτικό επίπεδο να πρόκειται σύντομα να μετακινηθούν σε άλλη καλύτερη θέση εργασίας.

Όπως αναφέρει ο Glenn (1982), πολλοί άνθρωποι επιλέγουν να πάνε στο πανεπιστήμιο ώστε να έχουν υψηλού επιπέδου ανταμοιβές. Όταν αυτές οι ανταμοιβές δεν είναι οι αναμενόμενες, το άτομο τείνει να δυσαρεστείται έντονα.

Ο Burriss (1983), στο άρθρο του αναφέρει ότι η προηγμένη εκπαίδευση αυξάνει τις προσδοκίες των εργαζομένων για μια εργασία γεμάτη προκλήσεις και ενδιαφέρον. Η αδυναμία να βρεθεί μια τέτοια εργασία για τα άτομα οδηγεί σε υψηλά επίπεδα δυσαρέσκειας και απογοήτευσης. Επίσης, ο Glenn (1982), αναφέρει ότι υπάρχει ακόμη μια κατηγορία ατόμων με υψηλό επίπεδο μόρφωσης που δεν την απασχολούν τα υψηλά επίπεδα αμοιβών, αλλά στόχος της είναι μια ενδιαφέρουσα και ευχάριστη εργασία.

Συνεπώς, στο χώρο εργασίας άτομα με υψηλό μορφωτικό επίπεδο, αυτό που αναμένει κανείς είναι είτε να αποζητούν υψηλές αμοιβές, είτε αμοιβές ανάλογες με την απόδοση τους και ευκαιρίες προαγωγών, ώστε να είναι ικανοποιημένα, είτε να αποζητούν μη στρεσογόνα εργασία και με ιδιαίτερο ενδιαφέρον που θα τους προσφέρει πολλές ενδιαφέρουσες εργασιακές εμπειρίες. Ο Wright και Hamilton συνέκριναν ανθρώπους με διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι άνθρωποι με υψηλό μορφωτικό επίπεδο επιθυμούν μια εργασία που θα εξελίξει τις ικανότητές τους.

Σύμφωνα με έρευνα τους οι Vecchio και Boatwright (2002), κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι με υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο δεν επιθυμούν υψηλά επίπεδα επίβλεψης. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι αισθάνονται υψηλή αυτοπεποίθηση για τις γνώσεις και τις ικανότητές τους, με αποτέλεσμα να μην έχουν την ανάγκη αυτή. Στην ίδια έρευνα οι Vecchio και Boatwright (2002), διέκριναν ότι η ηλικία είναι πιθανό να επηρεάσει, κάποιες φορές, αυτό το εύρημα, καθώς οι νεότεροι, ηλικιακά και στο χώρο εργασίας, με υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης να επιθυμούν ανεξαρτησία, αλλά από την άλλη να έχουν και την ανάγκη μιας καθοδήγησης στην αρχή της καριέρας τους.

Τέλος οι Vecchio και Boatwright (2002), ανέφεραν ότι οι εργαζόμενοι με υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης δεν ενδιαφέρονται σε μεγάλο βαθμό για τη στήριξη του προϊσταμένου ή των συνεργατών τους, για τους λόγους που προαναφέραμε.

4.2 Άτομα με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο

Οι εργαζόμενοι με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο, σύμφωνα με άρθρο της Bellou (2009), τείνουν να έχουν μεγαλύτερη ανάγκη υποστήριξης από τους συναδέλφους για προσωπικά τους προβλήματα. Επιπλέον στο ίδιο άρθρο, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι αυτά τα άτομα έχουν την ανάγκη συνεχούς εκπαίδευσης, καθώς δεν αισθάνονται σίγουρα για τις γνώσεις τους.

Επίσης σύμφωνα με τον Glenn (1982), τα άτομα με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο τείνουν να είναι περισσότερο ικανοποιημένα από την εργασία, καθώς δεν έχουν υψηλές προσδοκίες από αυτή, όπως τα άτομα με υψηλό μορφωτικό επίπεδο.

Κατά τους Vecchio και Boatwright (2002), τα άτομα με χαμηλό επίπεδο ωρίμανσης αισθάνονται την ανάγκη από υψηλά επίπεδα επίβλεψης καθώς και υποστήριξης, αφού δεν αισθάνονται αυτοπεποίθηση και σιγουριά για τον εαυτό τους.

Τα άτομα που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία συνήθως δεν επιθυμούν ένα σύστημα ανταμοιβών βάση της απόδοσης τους, αλλά προτιμούν ένα πιο παραδοσιακό σύστημα ανταμοιβών.

Σύμφωνα με τους Nurses και Devonish (2007), άτομα με χαμηλό εκπαιδευτικό επίπεδο είναι πιθανότερο να αισθανθούν ότι υπέστησαν μια αδικία στο χώρο εργασίας, ενώ τα άτομα της ίδιας κατηγορίας είναι αυτά που θα συμφωνούσαν ότι δόθηκε μια δίκαιη και έγκαιρη λύση στο πρόβλημα.

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι τα άτομα με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο, εξαιτίας του γεγονότος ότι δεν αισθάνονται σιγουριά για τις ικανότητες τους και δεν έχουν εμπιστοσύνη στον εαυτό τους είναι αυτά που επιθυμούν την στήριξη είτε του προϊσταμένου είτε των συνεργατών στο χώρο εργασίας. Επιπλέον αναμένει κανείς ότι θα είναι τα άτομα, στο εργασιακό περιβάλλον που θα επιθυμούν να έχουν τη δυνατότητα να εκφράσουν τα παράπονα τους, όταν χρειάζεται γιατί είναι εκείνα που είναι πιθανότερο να αισθανθούν την αδικία πιο έντονη.

5. Ανάπτυξη Υποθέσεων

Σύμφωνα με το παραπάνω θεωρητικό πλαίσιο οι άνθρωποι ανάλογα με το φύλο τους, την εποχή και τον κοινοοικονομικό περιβάλλον, τα ερεθίσματα που λαμβάνουν, τις γνώσεις και τις εμπειρίες που συλλέγουν τους κάνουν να διαφοροποιούνται. Σε μια προσπάθεια των επιχειρήσεων να προβλέψουν το τι ζητούν οι εργαζόμενοι ώστε να είναι ευχαριστημένοι και δεσμευμένοι με την επιχείρηση, με σκοπό την αύξηση της απόδοσης τους, πραγματοποιήθηκαν έρευνες ώστε να εντοπιστούν εκείνα τα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την αντίληψη του κάθε ατόμου για το επιθυμητό ψυχολογικό συμβόλαιο. Μεταξύ των λοιπών χαρακτηριστικών εξετάστηκαν με μεγαλύτερη συχνότητα το φύλο, η ηλικία και το εκπαιδευτικό επίπεδο.

Οι Scandura και Lankau (1997) σε έρευνα τους σε 160 άνδρες και γυναίκες διευθυντές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι γυναίκες δημιουργούν διαφορετικά ψυχολογικά συμβόλαια από τους άνδρες. Η ανάγκη των γυναικών για μεγαλύτερη ευελιξία στα ωράρια εργασίας, λόγω οικογενειακών υποχρεώσεων, τις κάνει να επιζητούν διαφορετικά πράγματα, από την επιχείρηση που εργάζονται, σε σχέση με τους άνδρες. Επίσης οι Freese και Schalk (1996) αναφέρουν ότι οι γυναίκες δημιουργούν διαφορετικά ψυχολογικά συμβόλαια, αφού ενδιαφέρονται περισσότερο για την αντιμετώπιση τους από τους συναδέλφους τους και για τις αμοιβές τους και λιγότερο να εξελιχθούν και να αυτονομηθούν, στοιχεία που αφορούν περισσότερο τους άνδρες.

Σε παρόμοια συμπεράσματα κατέληξε και η Bellou (2009). Συμπέρανε ότι το φύλο ασκεί αρκετά υψηλή επίδραση στο ψυχολογικό συμβόλαιο καθώς οι γυναίκες ενδιαφέρονται περισσότερο για ίσες ευκαιρίες, για τις διαπροσωπικές σχέσεις, για επιπλέον ιατρική περίθαλψη και συνταξιοδοτικές παροχές, ενώ οι άνδρες επιθυμούν την εμπλοκή τους σε αποφάσεις, αυτονομία, σαφή περιγραφή εργασίας και ξεκάθαρους κανόνες.

Λαμβάνοντας υπόψη τις διαφορές των αναγκών μεταξύ ανδρών και γυναικών, στη παρούσα μελέτη θα προσπαθήσουμε να επιβεβαιώσουμε την υπόθεση ότι μεταξύ ανδρών και γυναικών δημιουργούνται διαφορετικά ψυχολογικά συμβόλαια.

Υπόθεση 1: Το φύλο επηρεάζει την αντίληψη των ατόμων για το επιθυμητό ψυχολογικό συμβόλαιο.

Η ηλικία αποτελεί ακόμα ένα χαρακτηριστικό που φαίνεται να επηρεάζει τη συμπεριφορά και τις αντιλήψεις των εργαζομένων. Ο Wallace (2006) σε έρευνα του κατέληξε ότι

συγκεκριμένη γενιά, οι Gen Xers, έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και επιθυμούν ευελιξία και ανεξαρτησία από την εργασία τους, σε σχέση με ανθρώπους μεγαλύτερης ηλικίας που ανήκουν σε προηγούμενη γενιά. Επίσης σύμφωνα με τον Kennedy (2003) οι εργαζόμενοι, που προαναφέραμε, ενδιαφέρονται για την ποιότητα ζωής και τον ελεύθερο χρόνο, συνεπώς θα δημιουργήσουν διαφορετικά ψυχολογικά συμβόλαια σε σχέση με τις άλλες γενιές, όπως άνθρωποι μεγαλύτερης ηλικίας που επιθυμούν ασφάλεια και σταθερότητα από την εργασία τους. Επιπλέον, ο Twenge (2010) διαπίστωσε ότι οι άνθρωποι μικρότερης ηλικίας είναι περισσότερο φιλόδοξοι και εστιασμένοι στο αποτέλεσμα γιατί κι επιθυμούν από την εργασία τους συνεχή εκπαίδευση, ανατροφοδότηση και ευκαιρίες ανάπτυξης.

Δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι ανάλογα με την ηλικία τους έχουν διαφορετικές ανάγκες από την εργασία τους, στην παρούσα έρευνα θα προσπαθήσουμε να επιβεβαιώσουμε μία ακόμα υπόθεση:

Υπόθεση 2: Η ηλικία επηρεάζει την αντίληψη των ατόμων για το επιθυμητό ψυχολογικό συμβόλαιο.

Τέλος, το εκπαιδευτικό επίπεδο είναι ακόμα ένα χαρακτηριστικό το οποίο έχει εξεταστεί, όχι με την ίδια ένταση όπως το φύλο, για την επίδραση του στο ψυχολογικό συμβόλαιο. Σε έρευνα του ο Glenn (1982) διαπίστωσε ότι οι εργαζόμενοι με υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο έχουν μεγαλύτερες προσδοκίες από την εργασία τους. Επίσης επιθυμούν να εκπαιδευτούν και να εξελίσσονται συνεχώς, καθώς και να απασχολούνται από μία ενδιαφέρουσα εργασία. Επίσης οι Vecchio και Boatwright (2002) διαπίστωσαν ότι τα άτομα με υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο δεν επιθυμούν υψηλά επίπεδα επίβλεψης, σε αντίθεση με τους εργαζομένους χαμηλού εκπαιδευτικού επιπέδου που έχουν αυτή την ανάγκη, αφού έχουν μικρότερη εμπιστοσύνη στον εαυτό τους και αισθάνονται έτσι μεγαλύτερη ασφάλεια. Σε παρόμοια συμπεράσματα καταλήγει και η Bellou (2009), καθώς από την έρευνα της προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι που κατέχουν τουλάχιστον ένα πτυχίο κολεγίου έχουν υψηλές προσδοκίες, ενώ οι εργαζόμενοι που δεν κατέχουν κάποιο πτυχίο τείνουν να έχουν μεγαλύτερη ανάγκη στήριξης από συναδέλφους και ανάγκη συνεχούς εκπαίδευσης.

Σε συνέχεια όλων των παραπάνω η τρίτη υπόθεση που θα εξετάσουμε στην παρούσα έρευνα είναι:

Υπόθεση 3: Το εκπαιδευτικό επίπεδο επηρεάζει την αντίληψη των ατόμων για το επιθυμητό ψυχολογικό συμβόλαιο.

6. Μεθοδολογία έρευνας

6.1 Γενικά

Στόχος της μελέτης αυτής ήταν η εξαγωγή συμπερασμάτων που αφορούν την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου σε σχέση με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά όπως φύλο, ηλικία και εκπαιδευτικό επίπεδο. Αφού παρατέθηκαν οι έννοιες σε θεωρητικό επίπεδο, πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με σκοπό την εμπειρική διερεύνηση των υπό μελέτη υποθέσεων. Για την πραγματοποίηση της έρευνας επιλέχθηκε η χρήση δομημένου ερωτηματολογίου με ερωτήσεις κλειστού τύπου. Οι κλειστού τύπου ερωτήσεις επιλέχθηκαν για να μας επιτραπεί η ποσοτική ανάλυση, αφού ανοιχτού τύπου ερωτήσεις θα μας οδηγούσαν σε ποιοτικά αποτελέσματα και δεν θα εξυπηρετούσαν το σκοπό της έρευνας.

Εφόσον προσδιορίστηκαν οι στόχοι της έρευνας επιλέχθηκε το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου το οποίο αναλύεται στη παράγραφο «Έρευνητικά εργαλεία» και στη τελική του μορφή παρατίθεται στο παράρτημα της παρούσας έρευνας. Όπως ήδη αναφέρθηκε το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε κλειστού τύπου ερωτήσεις, αρχικά ερωτήσεις που αφορούσαν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του συμμετέχοντα και έπειτα ερωτήσεις που αφορούσαν το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου.

Καθώς η εμπειρική έρευνα είχε ως στόχο την εξαγωγή συμπερασμάτων που αφορούν την αντίληψη των εργαζομένων, μίας συγκεκριμένης εταιρίας, σχετικά με το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου σε σχέση με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά, το χαρακτηριστικό που θα έπρεπε να πληρούν οι συμμετέχοντες της έρευνας ήταν να εργάζονται στη συγκεκριμένη εταιρία, ανεξάρτητα από τη χρονική διάρκεια που εργάζονται σε αυτή, τη θέση που έχουν στην επιχείρηση ή κάποιο άλλο χαρακτηριστικό.

6.2 Διαδικασία διανομής και συλλογής ερωτηματολογίων

Για τις ανάγκες αυτής της μελέτης το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε ήταν εργαζόμενοι καταστημάτων σε ελληνική αλυσίδα σούπερ μάρκετ, η οποία δραστηριοποιείται σε όλη την Ελλάδα. Οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν από τα καταστήματα της Λάρισας, του Βόλου και της Λαμίας.

Αρχικά εστάλη επιστολή στο Τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού της εταιρίας με το θέμα της εργασίας και τον σκοπό της μελέτης και ζητήθηκε άδεια για την συλλογή των ερωτηματολογίων, διασφαλίζοντας την πλήρη ανωνυμία των συμμετεχόντων. Τα

ερωτηματολόγια δόθηκαν στη πλειοψηφία τους δια ζώσης στους ερωτώμενους, ενώ κάποια από αυτά στάλθηκαν με ηλεκτρονική αλληλογραφία. Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν τυχαία στους εργαζομένους του κάθε καταστήματος και ο αριθμός των ερωτηματολογίων που δόθηκαν σε κάθε κατάσταση ήταν κατά προσέγγιση από 20 έως 25, ανάλογα με τον αριθμό των ατόμων που εργαζόταν εκείνη τη στιγμή στο κάθε κατάστημα.

Τα ερωτηματολόγια, στην πλειοψηφία τους, δόθηκαν στους εργαζομένους, συμπληρώθηκαν κατά την ώρα εργασίας και επιστράφηκαν απευθείας, ενώ ένα μικρότερο μέρος από αυτά κρατήθηκαν ώστε να συμπληρωθούν εκτός εργασίας, καθώς δεν ήταν δυνατή η συμπλήρωση την ίδια στιγμή, και επιστράφηκαν σε δεύτερο χρόνο. Από τα 140 ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν τα 127, με ποσοστό απόκρισης 90,7%. Ο χρόνος συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων ήταν εκτιμήθηκε ότι ήταν μεταξύ 15 και 20 λεπτών.

6.3 Ερευνητικά εργαλεία

Προκειμένου να σκιαγραφηθεί το προφίλ του δείγματος ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να απαντήσουν σε ερωτήσεις σχετικά με το φύλο, την ηλικία, το εκπαιδευτικό επίπεδο, την οικογενειακή κατάσταση, την προϋπηρεσία τους στην αγορά εργασίας, στην εν λόγω επιχείρηση, καθώς και στη θέση που κατέχουν τώρα στην επιχείρηση. Τα ερωτήματα αυτά δεν μας ήταν χρήσιμα μόνο για την δημιουργία μιας γενικής εικόνας του προφίλ των συμμετεχόντων, αλλά κάποια από αυτά εξετάστηκαν, σύμφωνα με τις υποθέσεις, σε συνάρτηση με τα ερωτήματα που αφορούσαν το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου.

Στη συνέχεια το κάθε ένα από τα ερωτήματα που αφορούσε το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου προερχόταν από τη λίστα στοιχείων από το άρθρο της Bellou (2009) η οποία αποτελείται από 41 στοιχεία (Πίνακας 2).

Πίνακας 2. Στοιχεία Ψυχολογικού Συμβολαίου

Ευκαιρίες προαγωγής	Επικοινωνία με προϊστάμενο
Καθοδήγηση	Δυνατότητα να εκφράζω παράπονα και ανησυχίες
Συνεχή εκπαίδευση	Σεβασμός από συναδέλφους
Ενδιαφέρουσα εργασία	Σεβασμός από τον προϊστάμενο
Προσωπική ανάπτυξη	Υποστήριξη προϊσταμένου σε προσωπικά προβλήματα
Ισορροπία σε προσωπική ζωή	Υποστήριξη προϊσταμένου σε προβλήματα εργασίας
Επιπλέον ιατρική κάλυψη	Κατανόηση προϊσταμένου σε προσωπικά προβλήματα
Επιπλέον οφέλη συνταξιοδότησης	Ομαδικότητα
Ευέλικτο ωράριο	Επαρκείς πόρους για να κάνω την εργασία μου
Εργασία σε υγιεινό περιβάλλον	Ξεκάθαροι κανόνες και διαδικασίες
Ασφάλεια σε εργασία	Ξεκάθαρη περιγραφή εργασίας
Μη στρεσογόνα εργασία	Ενημέρωση για εταιρικά θέματα
Ασφαλές περιβάλλον εργασίας	Εμπλοκή σε αποφάσεις που με αφορούν
Αδεια όποτε εξυπηρετούμε	Εμπλοκή σε αποφάσεις που αφορούν την εταιρία
Προσωπικό χρόνο	Αυτονομία
Έγκαιρη πληρωμή	Αναγνώριση προσπάθειας από προϊστάμενο
Υποστήριξη συναδέλφων σε προσωπικά προβλήματα	Ίσες ευκαιρίες
Υποστήριξη συναδέλφων σε προβλήματα εργασίας	Δίκαιος προϊστάμενος
Επικοινωνία με συναδέλφους	Ευγνωμοσύνη για την συνεισφορά μου
Ανταμοιβές βασισμένες στην απόδοση	Ανατροφοδότηση της απόδοσης
Επιπλέον ανταμοιβές με βάση την απόδοση	

Τα ερωτήματα αυτά αποτιμήθηκαν σε μία κλίμακα Likert πέντε διαβαθμίσεων, όπως φαίνεται στον Πίνακα 3. Επιλέχθηκε πενταβάθμια κλίμακα ώστε να υπάρχει και ένα σημείο στο οποίο ο ερωτώμενος θα μπορεί να απαντήσει ουδέτερα για κάτι που δεν τον απασχολεί ιδιαίτερα.

Πίνακας 3. Κλίμακα Likert

1	Διαφωνώ Απόλυτα
2	Διαφωνώ
3	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
4	Συμφωνώ
5	Συμφωνώ Απόλυτα

Σε ότι αφορά την αξιοπιστία των εργαλείων χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής Cronbach's Alpha. Προκειμένου ο συντελεστής να είναι αξιόπιστος θα πρέπει να έχει τιμές από 0,7 έως 1. Ο δείκτης αξιοπιστίας όπως φαίνεται και από τον Πίνακα 4 ήταν 0,949.

Πίνακας 4. Συντελεστής Cronbach's Alpha

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,949	41

Για την ανάλυση, αρχικά, πραγματοποιήθηκε ένας υπολογισμός των μέσων βαθμολογιών και των τυπικών αποκλίσεων για τον εντοπισμό των σημαντικότερων θεμάτων που αφορούν το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου, σύμφωνα με τις απαντήσεις των εργαζομένων. Στη συνέχεια για την εξέταση της πρώτης υπόθεσης σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι δημιουργούν διαφορετικά ψυχολογικά συμβόλαια ανάλογα με το φύλο τους πραγματοποίησα δοκιμές t για τον εντοπισμό των διαφορών. Για την εξέταση της δεύτερης υπόθεσης που αφορούσε την επιρροή της ηλικίας των εργαζομένων στη διαμόρφωση του περιεχομένου του ψυχολογικού συμβολαίου χρησιμοποιήθηκε ANOVA, καθώς οι ηλικιακές ομάδες ήταν περισσότερες από δύο. Τέλος με τον ίδιο τρόπο, δηλαδή με τη χρήση ANOVA, εργάσθηκα και για την εξέταση της τρίτης υπόθεσης που αφορούσε την επιρροή του εκπαιδευτικού επιπέδου στη διαμόρφωση της αντίληψης για το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου.

7. Αποτελέσματα

Στη παρούσα έρευνα το 33,1% ήταν άνδρες, ενώ το 66,9% γυναίκες. Επίσης το 4,7% ήταν κάτω των 25 ετών, το 6,3% ήταν 25-30 ετών, το 14,2% ήταν 31-35, το 24,4% ήταν 36-40, το 17,3% ήταν 41-45, το 22% ήταν 46-50 ετών και το 11% ήταν άνω των 51 ετών. Σε ότι αφορά το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων το 55,9% ήταν απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου, το 22,8% ήταν απόφοιτοι ΤΕΙ, το 9,4% ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ, το 0,8% (μόνο ένα άτομο) ήταν κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου, ενώ το 11% που έδωσε την απάντηση «ΑΛΛΟ» σημείωσε ότι κατέχει τίτλο ΙΕΚ. Το 66,9% απάντησε ότι είναι έγγαμο, το 26% άγαμο και το 6,3% διαζευγμένο. Επίσης το 33,9% απάντησε ότι δεν έχει παιδιά, το 14,2% απάντησε ότι έχει 1 παιδί, το 47,2% ότι έχει 2 παιδιά και το 4,7% ότι έχει 3 παιδιά. Η πλειοψηφία του δείγματος, σε ποσοστό 96,1%, ήταν αορίστου χρόνου, ενώ μόνο το 3,9% ήταν ορισμένου χρόνου. Σε ότι αφορά την επαγγελματική εμπειρία το 3,1% είχε από 0-2 χρόνια, το 12,6% είχε από 3 έως 5 χρόνια, το 15% είχε 6 έως 8 χρόνια, το 9,4% είχε 9 έως 11 χρόνια, το 9,4% είχε 11 έως 13 χρόνια, ενώ το 50,4% είχε πάνω από 13 χρόνια. Το 7,1% των ατόμων απάντησε ότι έχει προϋπηρεσία στην συγκεκριμένη εταιρία από 0 έως 2 χρόνια, το 29,1% από 3 έως 5 χρόνια, το 25,2% από 6 έως 8 χρόνια, το 9,4% από 9 έως 11 χρόνια, το 7,1% από 11 έως 13 χρόνια, ενώ το 22% πάνω από 13 χρόνια. Επίσης το 12,6% βρίσκεται στη θέση που είναι τώρα από 0 έως 2 χρόνια, το 29,1% από 3 έως 5 χρόνια, το 22% από 6 έως 8 χρόνια, το 7,9% από 9 έως 11 χρόνια, το 7,9% από 11 έως 13 χρόνια και το 20,5% πάνω από 13 χρόνια. Το 73,2% δεν έχει υφισταμένους, ενώ το 26,8% έχει. Σε ότι αφορά τη σχέση απασχόλησης το 66,1% απασχολείται με συμβάσεις μερικής απασχόλησης, ενώ το 33,9% με πλήρους απασχόλησης. Τα σχετικά ραβδογράμματα παρατίθενται στο Παράρτημα.

Αρχικά ξεκίνησα με τον υπολογισμό των μέσων βαθμολογιών και των τυπικών αποκλίσεων για τον εντοπισμό των σημαντικότερων θεμάτων, με βάση τις απαντήσεις των εργαζομένων, που αφορούν το ψυχολογικό συμβόλαιο. Από τα 41 στοιχεία, για τα οποία ερωτήθηκαν οι εργαζόμενοι την εν λόγω εταιρείας στα 39 στοιχεία οι ερωτώμενοι απάντησαν ότι «Συμφωνώ» είτε ότι «Συμφωνώ Απόλυτα» ότι επιθυμούν να υφίστανται στο χώρο εργασίας τους. Οι μέσες βαθμολογίες σε αυτά τα 39 στοιχεία ξεκινούν από 4,252 έως 4,898.

Τα δέκα πιο σημαντικά στοιχεία για τους εργαζομένους στο χώρο εργασίας ήταν με σειρά προτεραιότητας, από το πιο σημαντικό στο λιγότερο σημαντικό, ο εργαζόμενος να αισθάνεται ασφάλεια για την εργασία του με μέσο όρο 4,898, να εργάζεται σε ένα υγιεινό περιβάλλον με μέσο όρο 4,874, να πληρώνεται εγκαίρως με μέσο όρο 4,850, να εργάζεται σε ένα ασφαλές περιβάλλον εργασίας με μέσο όρο 4,835, να έχει επιπλέον οφέλη ιατρικής κάλυψης με μέσο

όρο 4,811, να έχει επιπλέον οφέλη συνταξιοδότησης με μέσο όρο 4,803, να υπάρχει ομαδικότητα με μέσο όρο 4,803, να υπάρχει σεβασμός από τους συναδέλφους με μέσο όρο 4,772, να υπάρχει σεβασμός από τον προϊστάμενο με μέσο όρο 4,764 και ο προϊστάμενος να είναι δίκαιος με μέσο όρο 4,764.

Οι εργαζόμενοι βαθμολόγησαν ως λιγότερο σημαντικά την εργασιακή αυτονομία με μέσο όρο 3,779, την εμπλοκή στις αποφάσεις που επηρεάζουν την εταιρία με μέσο όρο 3,874, να παίρνουν άδεια όποτε το επιθυμούν με μέσο όρο 4,252 και να ενημερώνονται συνεχώς για εταιρικά θέματα με μέσο όρο 4,259.

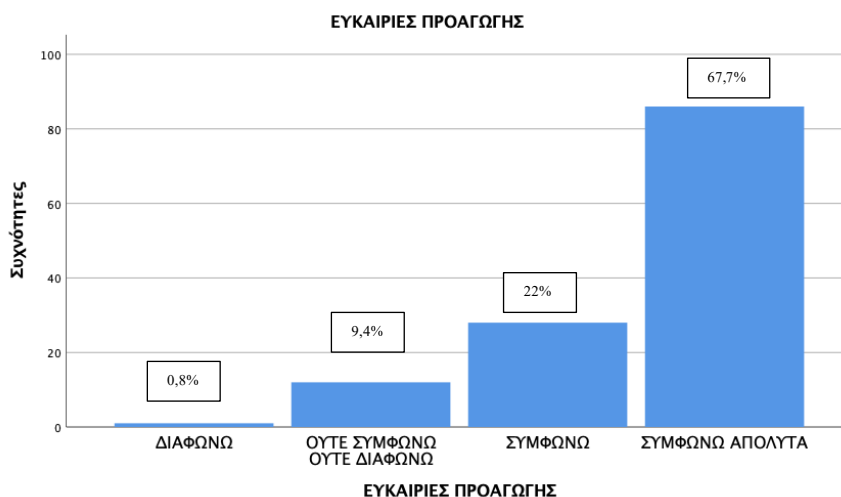
Πίνακας 5. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση

Descriptive Statistics				
	N	Missing	Mean	Std. Deviation
Ασφάλεια σε εργασία	127	0	4,90	0,30
Εργασία σε υγιεινό περιβάλλον	127	0	4,87	0,36
Έγκαιρη πληρωμή	127	0	4,85	0,44
Ασφαλές περιβάλλον εργασίας	127	0	4,84	0,39
Επιπλέον ιατρική κάλυψη	127	0	4,81	0,41
Επιπλέον οφέλη συνταξιοδότησης	127	0	4,80	0,44
Ομαδικότητα	127	0	4,80	0,42
Σεβασμός από συναδέλφους	127	0	4,77	0,48
Σεβασμός από τον προϊστάμενο	127	0	4,76	0,45
Δίκαιος προϊστάμενος	127	0	4,76	0,45
Επικοινωνία με προϊστάμενο	127	0	4,74	0,49
Ξεκάθαροι κανόνες και διαδικασίες	127	0	4,73	0,46
Ισορροπία σε προσωπική ζωή	127	0	4,72	0,50
Επικοινωνία με συναδέλφους	127	0	4,72	0,59
Ενδιαφέρουσα εργασία	127	0	4,72	0,50
Αναγνώριση προσπάθειας από προϊστάμενο	127	0	4,72	0,45
Υποστήριξη προϊσταμένου σε προβλήματα εργασίας	127	0	4,70	0,48
Ξεκάθαρη περιγραφή εργασίας	127	0	4,69	0,50
Ίσες ευκαιρίες	127	0	4,67	0,55
Μη στρεσογόνα εργασία	127	0	4,66	0,59
Προσωπικό χρόνο	127	0	4,66	0,54
Υποστήριξη συναδέλφων σε προβλήματα εργασίας	127	0	4,66	0,51
Επαρκείς πόρους για να κάνω την εργασία μου	127	0	4,64	0,53
Δυνατότητα να εκφράζω παράπονα και ανησυχίες	127	0	4,61	0,55
Προσωπική ανάπτυξη	127	0	4,59	0,58
Ευκαιρίες προαγωγής	127	0	4,57	0,70
Ανατροφοδότηση της απόδοσης	127	0	4,57	0,56
Συνεχή εκπαίδευση	127	0	4,53	0,64

Εμπλοκή σε αποφάσεις που με αφορούν	127	0	4,52	0,62
Ευγνωμοσύνη για την συνεισφορά μου	127	0	4,50	0,74
Ανταμοιβές βασισμένες στην απόδοση	127	0	4,48	0,74
Επιπλέον ανταμοιβές με βάση την απόδοση	127	0	4,47	0,73
Υποστήριξη συναδέλφων σε προσωπικά προβλήματα	127	0	4,44	0,70
Ευέλικτο ωράριο	127	0	4,41	0,77
Υποστήριξη προϊσταμένου σε προσωπικά προβλήματα	127	0	4,39	0,75
Κατανόηση προϊσταμένου σε προσωπικά προβλήματα	127	0	4,33	0,77
Καθοδήγηση	127	0	4,28	0,78
Ενημέρωση για εταιρικά θέματα	127	0	4,26	0,77
Άδεια όποτε εξυπηρετούμε	127	0	4,25	0,75
Εμπλοκή σε αποφάσεις που αφορούν την εταιρία	127	0	3,87	1,05
Αυτονομία	127	0	3,78	0,99

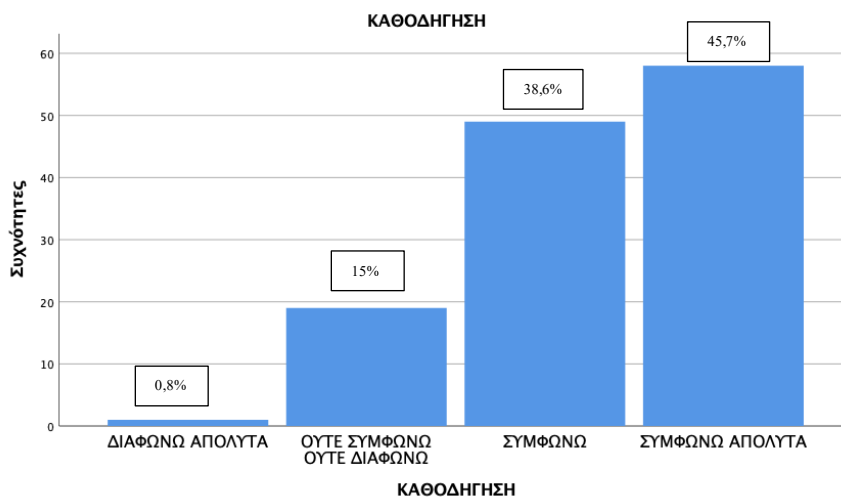
Πιο αναλυτικά, στην ερώτηση αν επιθυμούν να υπάρχουν ευκαιρίες προαγωγής (Γράφημα 1) το 0,8%, το οποίο αντιστοιχεί σε ένα άτομο, απάντησε ότι διαφωνεί. Το 9,4% (12 άτομα) απάντησαν ουδέτερα, το 22% (28 άτομα) ότι συμφωνεί, ενώ το 67,7% (86 άτομα) ότι συμφωνεί απόλυτα να υπάρχουν ευκαιρίες προαγωγής στο χώρο εργασίας.

Γράφημα 1. Ευκαιρίες προαγωγής, συχνότητες



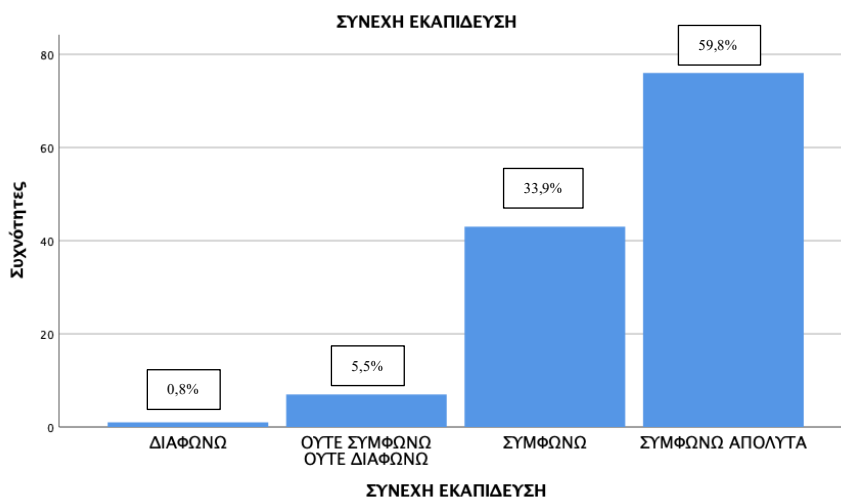
Στην ερώτηση αν οι εργαζόμενοι επιθυμούν να έχουν καθοδήγηση το 0,8% (1 άτομο) απάντησε ότι διαφωνεί απόλυτα και δεν επιθυμεί την καθοδήγηση. Το 15% (19 άτομα) απάντησε ουδέτερα, πως ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί να υπάρχει καθοδήγηση. Το 38,6% (49 άτομα) επιθυμούν να υπάρχει καθοδήγηση στο χώρο εργασίας, ενώ το 45,7% (58 άτομα) απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα με την ύπαρξη της καθοδήγησης (Γράφημα 2).

Γράφημα 2. Καθοδήγηση, συχνότητες



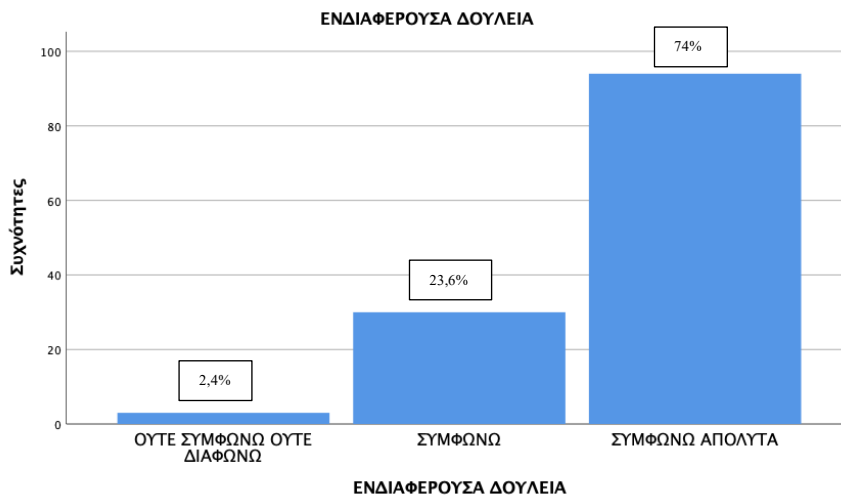
Σε ότι αφορά τη συνεχή εκπαίδευση το 0,8% (1 άτομο) των ερωτώμενων απάντησαν ότι διαφωνούν με την ύπαρξη συνεχούς εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας. Το 5,5% (7 άτομα) απάντησαν ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, το 33,9% (43 άτομα) απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα, ενώ το 59,8% (76 άτομα) απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα με την ύπαρξη συνεχούς εκπαίδευσης (Γράφημα 3).

Γράφημα 3. Συνεχή εκπαίδευση, συχνότητες



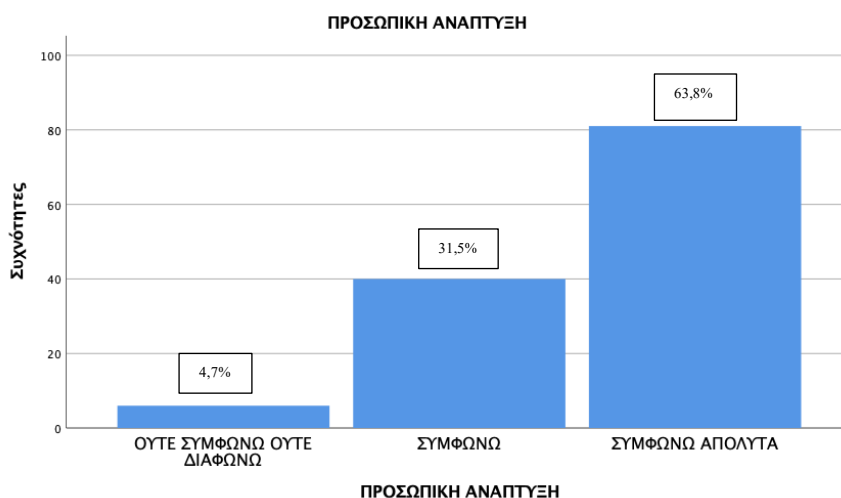
Στην ερώτηση αν οι εργαζόμενοι επιθυμούν να απασχολούνται σε μία ενδιαφέρουσα εργασία το 2,4% (3 άτομα) απάντησε ουδέτερα, πως ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Το 23,6% (30 άτομα) απάντησαν ότι συμφωνούν και επιθυμούν η εργασία τους να είναι ενδιαφέρουσα, ενώ το 74% (94 άτομα) απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα (Γράφημα 4).

Γράφημα 4. Ενδιαφέρουσα δουλειά, συχνότητες



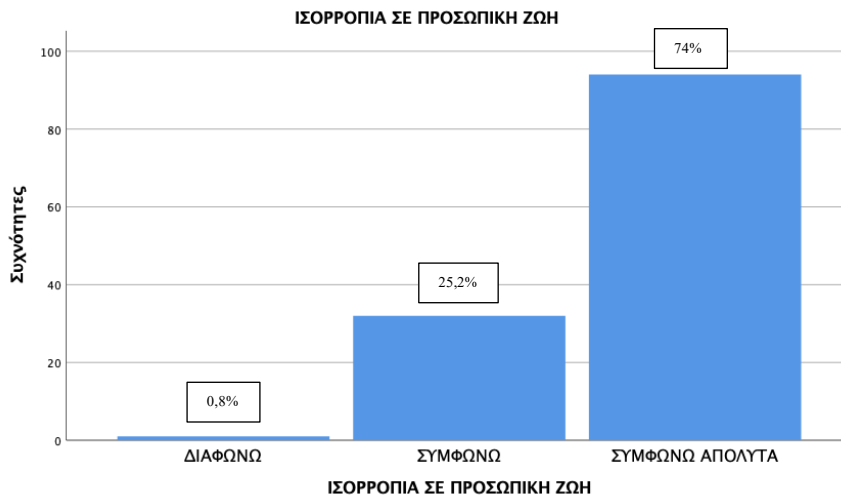
Στην ερώτηση αν ενδιαφέρονται για προσωπική ανάπτυξη μέσω της εργασίας τους, το 4,7% (6 άτομα) απάντησε ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, ότι δεν είναι κάτι που τους απασχολεί. Το 31,5% (40 άτομα) απάντησαν ότι συμφωνούν και το 63,8% (81 άτομα) απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα και επιθυμούν να υπάρχει δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης μέσω της εργασίας τους (Γράφημα 5).

Γράφημα 5. Προσωπική ανάπτυξη, συχνότητες



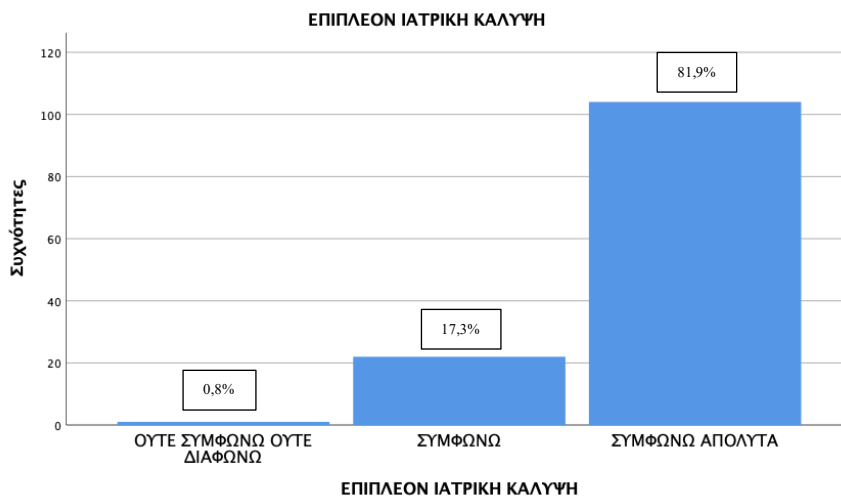
Για την δυνατότητα η εργασία να τους δίνει ελεύθερο χρόνο ώστε να υπάρχει ισορροπία στην προσωπική ζωή, το 0,8% (1 άτομο) των εργαζομένων απάντησε ότι διαφωνεί και δεν είναι κάτι που τους απασχολεί. Το 25,2% (32 άτομα) απάντησαν ότι συμφωνούν και επιθυμούν η δουλειά τους να τους παρέχει τη δυνατότητα για ισορροπία στην προσωπική τους ζωή, ενώ το 74% (94 άτομα) απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα (Γράφημα 6).

Γράφημα 6. Ισορροπία σε προσωπική ζωή, συχνότητες



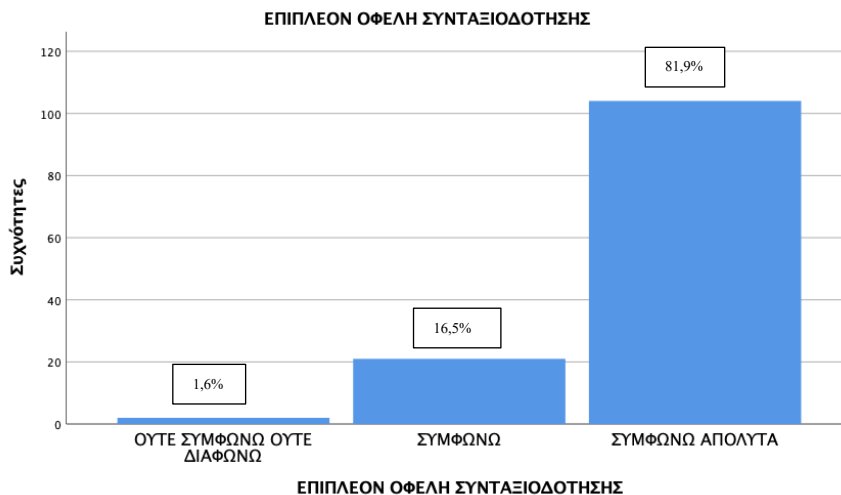
Σε ότι αφορά την επιπλέον ιατρική κάλυψη το 0,8% (1 άτομο) απάντησε ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, ότι δεν είναι κάτι που το απασχολεί ιδιαίτερα. Το 17,3% (22 άτομα) απάντησε ότι συμφωνεί, ενώ το 81,9% (104 άτομα) απάντησε ότι συμφωνεί απόλυτα και επιθυμεί η εργασία του να του παρέχει επιπλέον ιατρική κάλυψη (Γράφημα 7).

Γράφημα 7. Επιπλέον ιατρική κάλυψη, συχνότητες



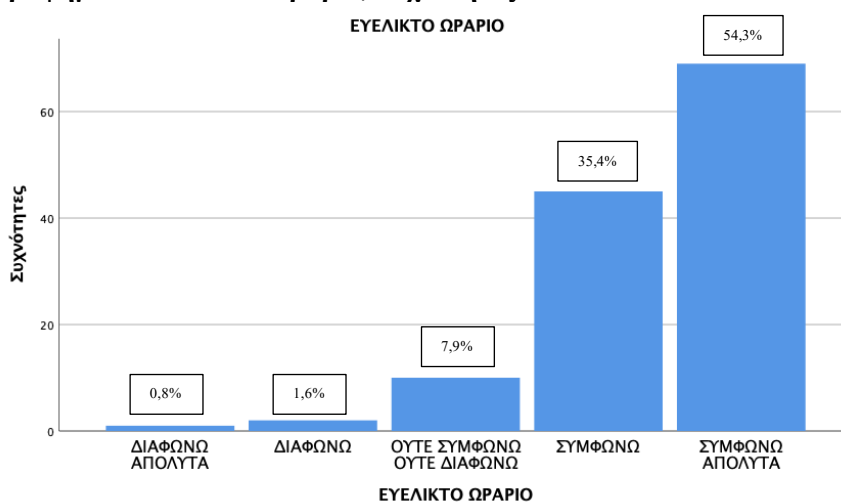
Για τα επιπλέον οφέλη συνταξιοδότησης το 1,6% (2 άτομα) απάντησαν ουδέτερα, ότι δεν είναι κάτι που τους ενδιαφέρει να παρέχεται από τον εργοδότη. Το 16,5% (21 άτομα) απάντησαν ότι συμφωνούν και το 81,9% (104 άτομα) απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα να παρέχονται επιπλέον οφέλη συνταξιοδότησης από τον εργοδότη τους.

Γράφημα 8. Επιπλέον οφέλη συνταξιοδότησης, συχνότητες



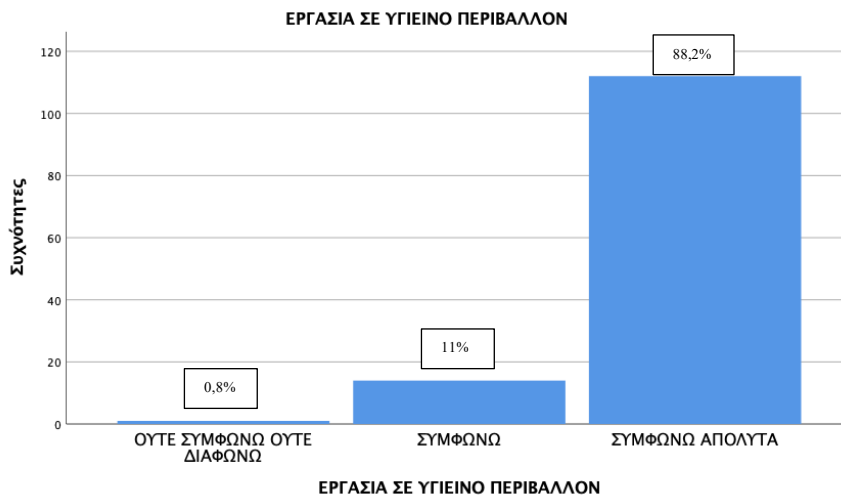
Στην ερώτηση για ύπαρξη ευέλικτου ωραρίου το 0,8% (1 άτομο) απάντησε ότι διαφωνεί απόλυτα και το 1,6% (2 άτομα) ότι διαφωνεί, αυτό το μέρος του δείγματος δεν ενδιαφέρεται καθόλου για την ύπαρξη ευέλικτου ωραρίου. Το 17,9% (10 άτομα) απάντησε ουδέτερα, ενώ το 35,4% (45 άτομα) απάντησε ότι συμφωνεί και το 54,3% (69 άτομα) ότι συμφωνεί απόλυτα με την ύπαρξη ευέλικτου ωραρίου στο χώρο εργασίας (Γράφημα 9).

Γράφημα 9. Ευέλικτο ωράριο, συχνότητες



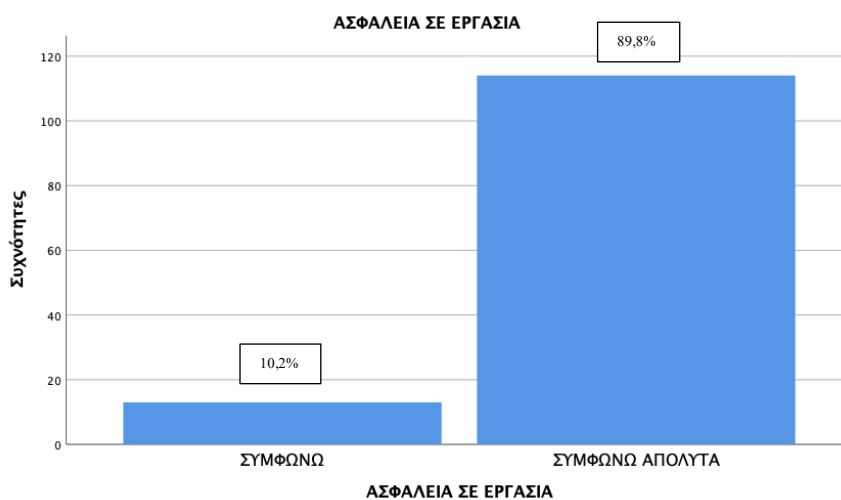
Στην ερώτηση αν οι εργαζόμενοι επιθυμούν να εργάζονται σε ένα υγιεινό περιβάλλον το 0,8% (1 άτομο) των εργαζομένων απάντησαν ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν. Το 11% (14 άτομα) απάντησε ότι συμφωνεί και το 88,2% (112 άτομα) απάντησε ότι συμφωνεί απόλυτα και επιθυμεί να εργάζεται σε ένα υγιεινό περιβάλλον (Γράφημα 10).

Γράφημα 10. Εργασία σε υγιεινό περιβάλλον, συχνότητες



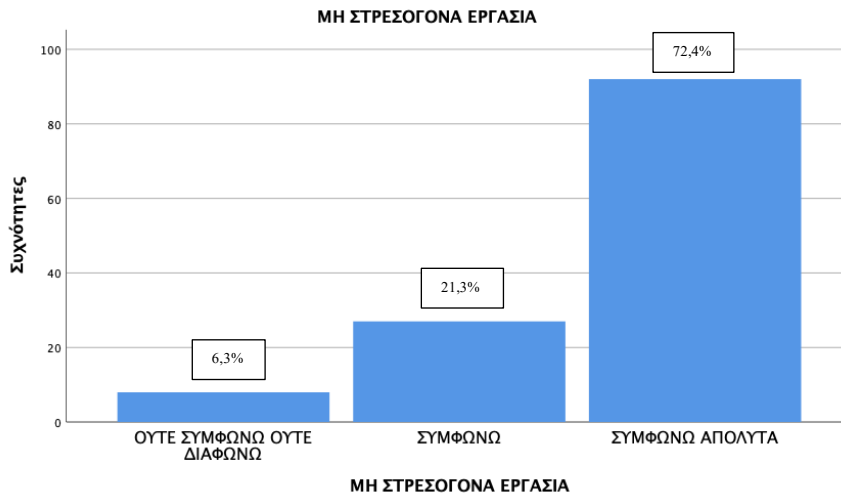
Επίσης το 10,2% (13 άτομα) των ερωτώμενων απάντησαν ότι συμφωνούν στην ερώτηση αν επιθυμούν να υπάρχει ασφάλεια στην εργασία τους και το 89,8% (114 άτομα) ότι συμφωνούν απόλυτα με αυτό (Γράφημα 11).

Γράφημα 11. Ασφάλεια σε εργασία, συχνότητες



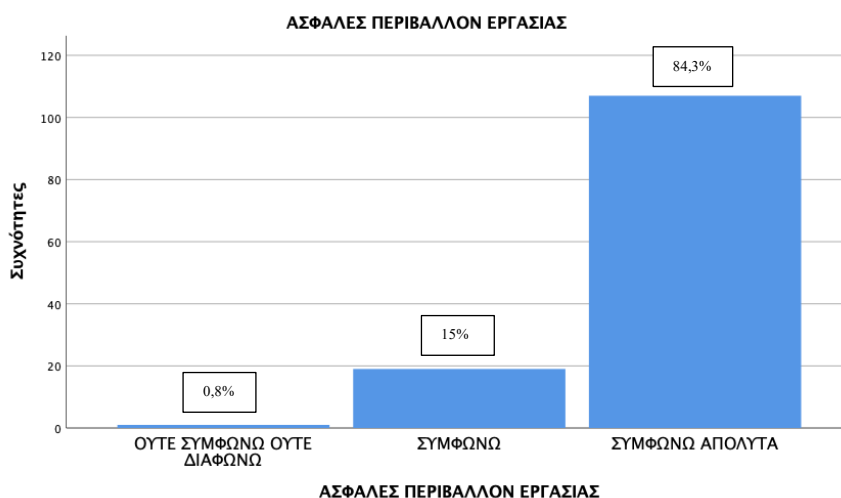
Οι εργαζόμενοι ερωτήθηκαν, επίσης, αν επιθυμούν να εργάζονται σε μία μη στρεσογόνα εργασία. Το 6,3% (8 άτομα) απάντησαν ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, το 21,3% (27 άτομα) απάντησαν ότι συμφωνούν και το 72,4% (92 άτομα) ότι συμφωνούν απόλυτα με αυτό (Γράφημα 12).

Γράφημα 12. Μη στρεσογόνα εργασία, συχνότητες



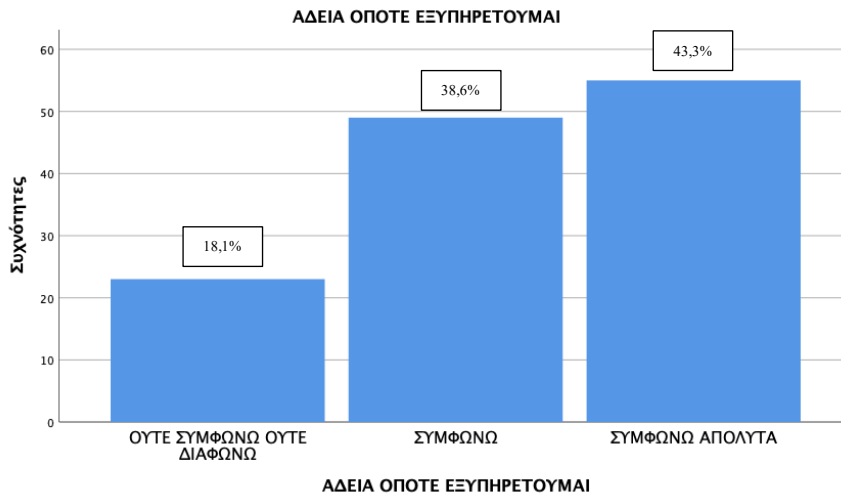
Το 0,8% (1 άτομο) των ερωτηθέντων, στην ερώτηση αν επιθυμεί να εργάζεται σε ένα ασφαλές περιβάλλον εργασίας, απάντησαν ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν. Το 15% (19 άτομα) απάντησαν ότι συμφωνούν και το 84,3% (107 άτομα) ότι συμφωνούν απόλυτα με αυτό και επιθυμούν το περιβάλλον που εργάζονται να τους παρέχει ασφάλεια (Γράφημα 13).

Γράφημα 13. Ασφαλές περιβάλλον εργασίας, συχνότητες



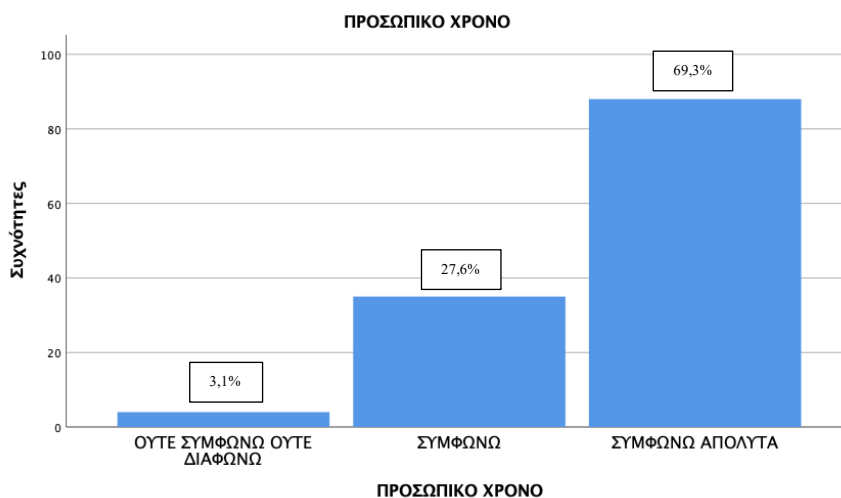
Στην ερώτηση αν οι εργαζόμενοι επιθυμούν να παίρνουν άδεια όποτε εξυπηρετούνται το 18,1% (23 άτομα) απάντησαν ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν. Το 38,6% (49 άτομα) απάντησαν ότι συμφωνούν και το 43,3% (55 άτομα) απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα και επιθυμούν να παίρνουν άδεια όποτε εξυπηρετούνται (Γράφημα 14).

Γράφημα 14. Άδεια όποτε εξυπηρετούμαι, συχνότητες



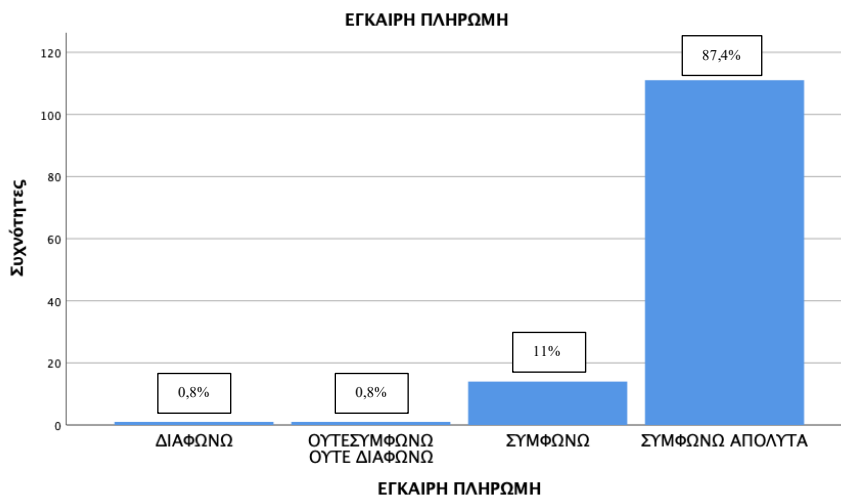
Στην ερώτηση αν επιθυμούν οι εργαζόμενοι να έχουν προσωπικό χρόνο για τους ίδιους και τις οικογένειες τους το 3,1% (4 άτομα) απάντησαν ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν. Το 27,6% (35 άτομα) απάντησαν ότι συμφωνούν και το 69,3% (88 άτομα) ότι συμφωνούν απόλυτα και επιθυμούν να έχουν προσωπικό χρόνο (Γράφημα 15).

Γράφημα 15. Προσωπικός χρόνος, συχνότητες



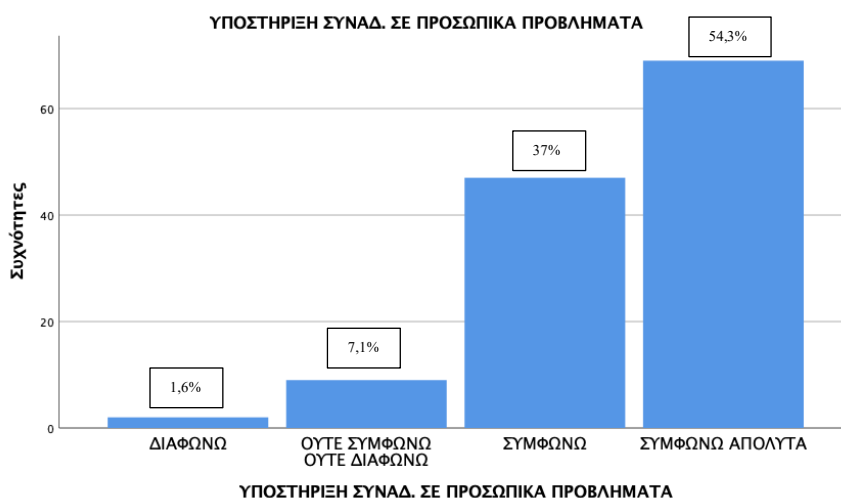
Σε ότι αφορά την έγκαιρη πληρωμή το 0,8% (1 άτομο) των ερωτηθέντων απάντησε ότι διαφωνεί και το 0,8% (1 άτομο) ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Το 11% (14 άτομα) απάντησαν ότι συμφωνούν, ενώ το 87,4% (111 άτομα) ότι συμφωνούν απόλυτα και επιθυμούν να πληρώνονται εγκαίρως (Γράφημα 16).

Γράφημα 16. Έγκαιρη πληρωμή, συχνότητες



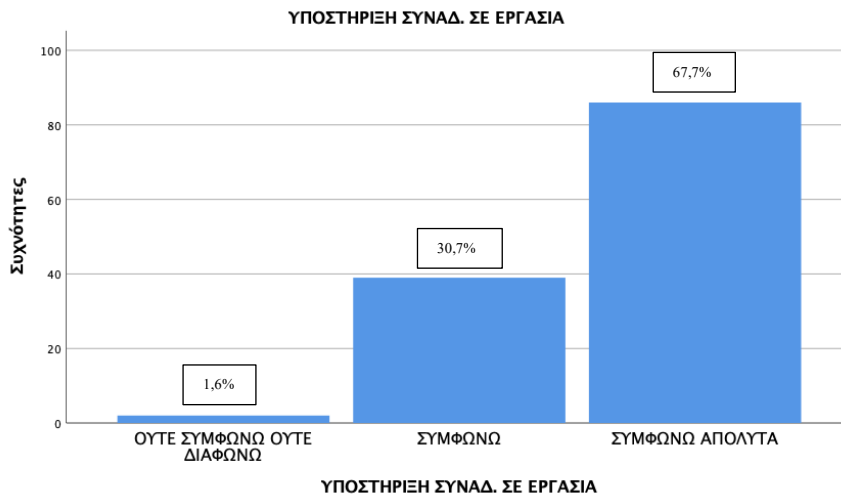
Το 1,6% (2 άτομα) των ερωτηθέντων στην ερώτηση αν επιθυμούν να έχουν την υποστήριξη των συναδέλφων σε προσωπικά προβλήματα απάντησαν ότι διαφωνούν. Το 7,1% (9 άτομα) απάντησαν ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, το 37% (47 άτομα) ότι συμφωνούν και το 54,3% (69 άτομα) ότι συμφωνούν απόλυτα και έχουν την ανάγκη υποστήριξης από τους συναδέλφους τους σε προσωπικά προβλήματα (Γράφημα 17).

Γράφημα 17. Υποστήριξη συναδέλφων σε προσωπικά προβλήματα, συχνότητες



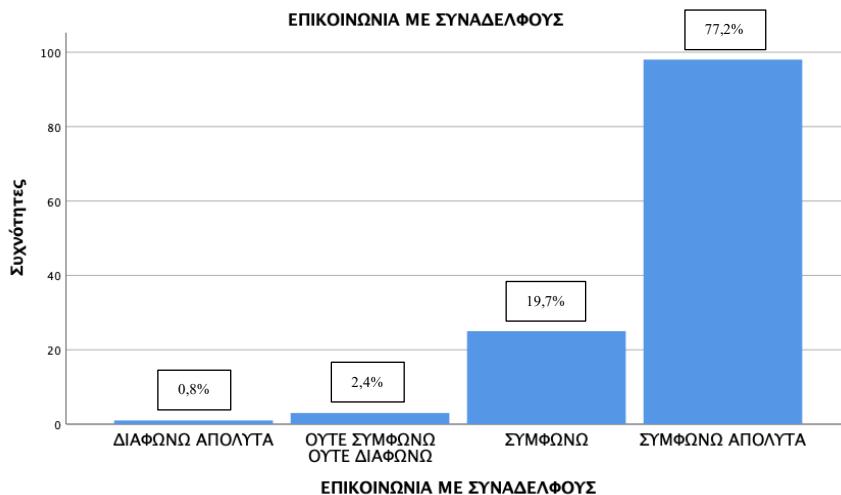
Επίσης, το 1,6% (2 άτομα) των ερωτηθέντων απάντησε ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί στο να έχει την υποστήριξη των συναδέλφων σε θέματα εργασίας. Το 30,7% (39 άτομα) απάντησε ότι συμφωνεί και το 67,7% (86 άτομα) απάντησε ότι συμφωνεί απόλυτα (Γράφημα 18).

Γράφημα 18. Υποστήριξη συναδέλφων σε εργασία, συχνότητες



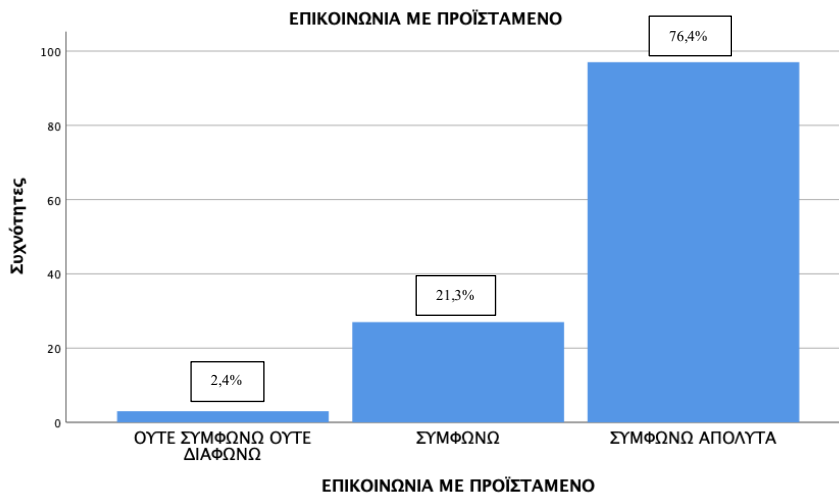
Το 0,8% (1 άτομο) απάντησε ότι διαφωνεί απόλυτα και δεν το απασχολεί η ύπαρξη επικοινωνίας με τους συναδέλφους. Το 2,4% (3 άτομα) απάντησε ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, ενώ το 19,7% (25 άτομα) απάντησε ότι συμφωνεί. Τέλος το 77,2% (98 άτομα) των ερωτηθέντων απάντησε ότι συμφωνεί απόλυτα και κρίνει ως πολύ σημαντικό την ύπαρξη επικοινωνίας με τους συναδέλφους στο χώρο εργασίας (Γράφημα 19).

Γράφημα 19. Επικοινωνία με συναδέλφους, συχνότητες



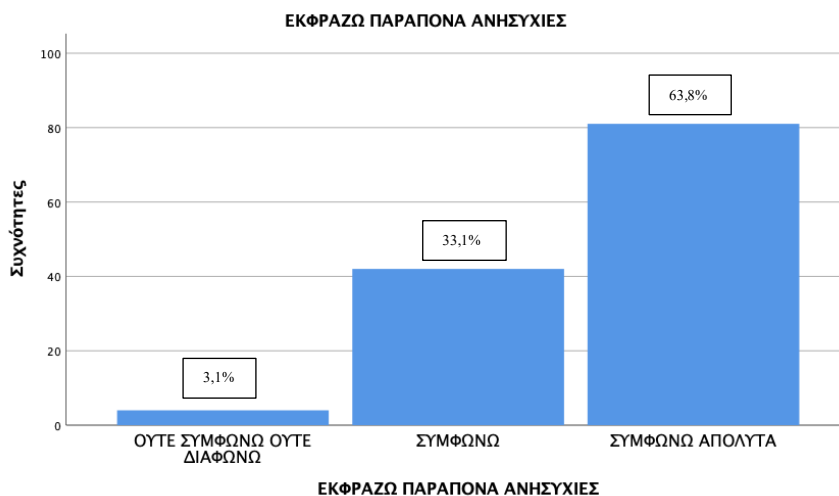
Στην ερώτηση αν οι εργαζόμενοι θεωρούν σημαντική την ύπαρξη επικοινωνίας με τον προϊστάμενο το 2,4% (3 άτομα) απάντησε ουδέτερα, ότι δεν είναι κάτι που το απασχολεί. Το 21,3% (27 άτομα) απάντησε ότι συμφωνεί και το 76,4% (97 άτομα) απάντησε ότι συμφωνεί απόλυτα και η επικοινωνία με τον προϊστάμενο το θεωρεί κάτι σημαντικό (Γράφημα 20).

Γράφημα 20. Επικοινωνία με προϊστάμενο, συχνότητες



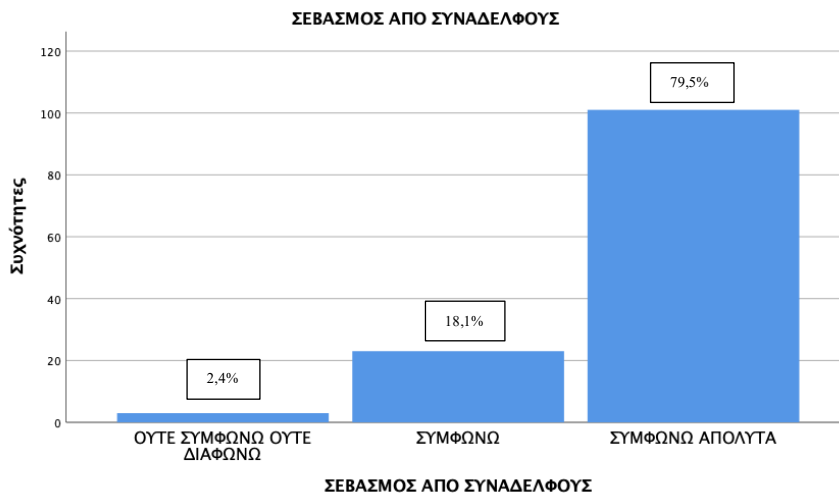
Το 3,1% (4 άτομα) του δείγματος απάντησε ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί στην ερώτηση αν επιθυμεί να έχει τη δυνατότητα να εκφράζει παράπονα και ανησυχίες στο χώρο εργασίας. Το 33,1% (42 άτομα) απάντησε ότι συμφωνεί και το 63,8% (81 άτομα) ότι συμφωνεί απόλυτα και το θεωρεί πολύ σημαντικό (Γράφημα 21).

Γράφημα 21. Δυνατότητα να εκφράζω παράπονα και ανησυχίες, συχνότητες



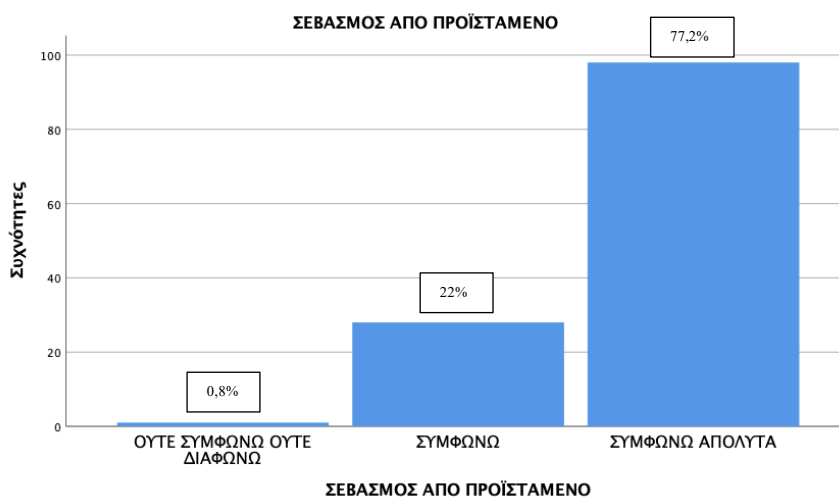
Στην ερώτηση αν οι εργαζόμενοι επιθυμούν να υπάρχει σεβασμός από τους συναδέλφους, το 2,4% (3 άτομα) απάντησαν ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, το 18,1% (23 άτομα) ότι συμφωνούν και το 79,5% (101 άτομα) ότι συμφωνούν απόλυτα ότι επιθυμούν να υπάρχει (Γράφημα 22).

Γράφημα 22. Σεβασμός από συναδέλφους, συχνότητες



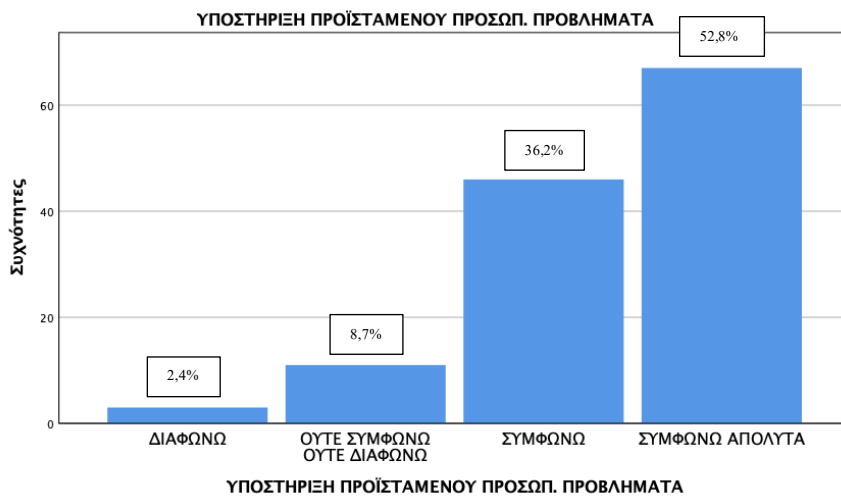
Το 0,8% (1 άτομο) των εργαζομένων που ερωτήθηκαν απάντησαν ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν η ύπαρξη σεβασμού από τον προϊστάμενο. Τα μεγαλύτερα ποσοστά, όπως το 22% (28 άτομα) που συμφωνούν και 77,2% (98 άτομα) που συμφωνούν απόλυτα, θεωρούν την ύπαρξη σεβασμού από τον προϊστάμενο πολύ σημαντική (Γράφημα 23).

Γράφημα 23. Σεβασμός από τον προϊστάμενο, συχνότητες



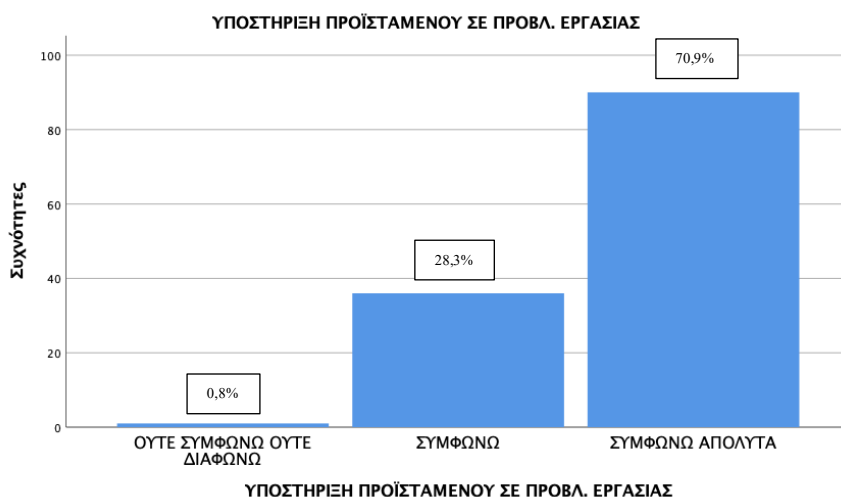
Στην ερώτηση, αν οι εργαζόμενοι επιθυμούν να έχουν υποστήριξη από τον προϊστάμενο σε προσωπικά προβλήματα, το 2,4% (3 άτομα) απάντησε αρνητικά, το 8,7% (11 άτομα) απάντησε ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, ενώ το 36,2% (46 άτομα) απάντησε ότι συμφωνεί και το 52,8% (67 άτομα) ότι συμφωνεί απόλυτα και έχει την ανάγκη υποστήριξης τους προϊσταμένου σε προσωπικά προβλήματα (Γράφημα 24).

Γράφημα 24. Υποστήριξη προϊσταμένου σε προσωπικά προβλήματα, συχνότητες



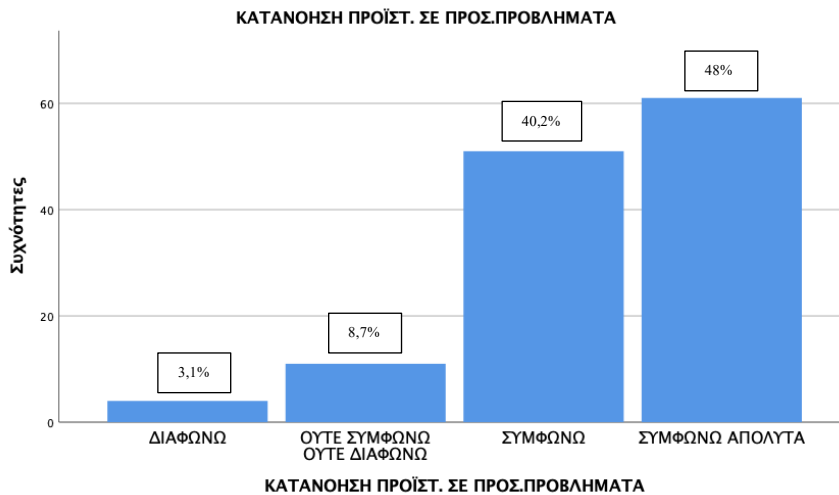
Επιπρόσθετα, το 0,8% (1 άτομο) των εργαζομένων, στην ερώτηση αν επιθυμεί να έχει τη στήριξη του προϊσταμένου σε προβλήματα εργασίας απάντησε ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Αντίθετα το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησε θετικά, με το 28,3% (36 άτομα) να απαντάει ότι συμφωνεί και το 70,9% (90 άτομα) ότι συμφωνεί απόλυτα και επιθυμεί την στήριξη του προϊσταμένου σε προβλήματα εργασίας (Γράφημα 25).

Γράφημα 25. Υποστήριξη προϊσταμένου σε προβλήματα εργασίας, συχνότητες



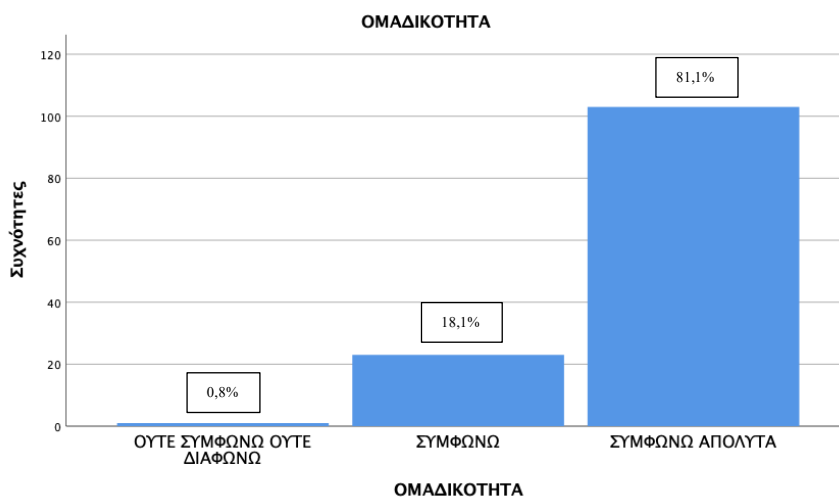
Το 3,1% (4 άτομα) των ερωτηθέντων απάντησε ότι δεν επιθυμεί να υπάρχει κατανόηση του προϊσταμένου σε προσωπικά προβλήματα. Το 8,7% (11 άτομα) απάντησε ουδέτερα, ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 40,2% (51 άτομα) απάντησε ότι συμφωνεί και το 48% (61 άτομα) ότι συμφωνεί απόλυτα και επιθυμεί να υπάρχει κατανόηση του προϊσταμένου σε προσωπικά προβλήματα (Γράφημα 26).

Γράφημα 26. Κατανόηση προϊσταμένου σε προσωπικά προβλήματα, συχνότητες



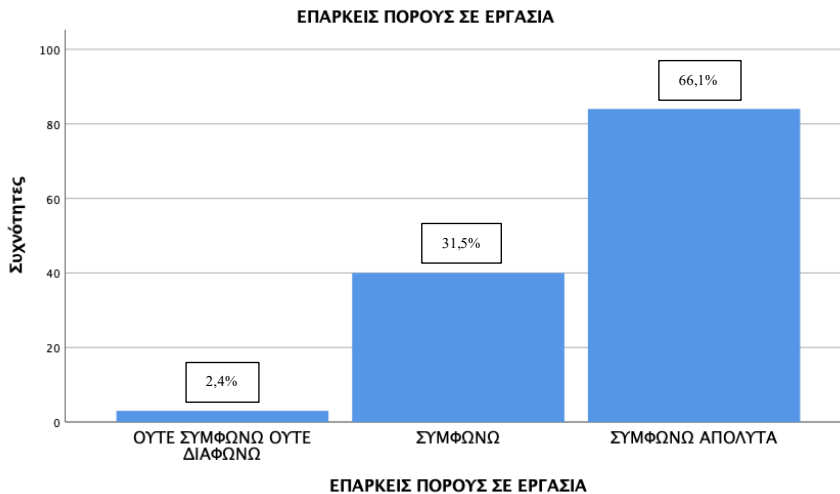
Το 0,8% (1 άτομο) των ερωτώμενων απάντησε ότι ουδέτερα στην ερώτηση αν επιθυμεί στο χώρο εργασίας να υπάρχει ομαδικότητα. Το 18,1% (23 άτομα) απάντησε ότι συμφωνεί και το μεγαλύτερο ποσοστό 81,1% (103 άτομα) απάντησε ότι συμφωνεί απόλυτα και θεωρεί σημαντική την ύπαρξη ομαδικότητας στο χώρο εργασίας (Γράφημα 27).

Γράφημα 27. Ομαδικότητα, συχνότητες



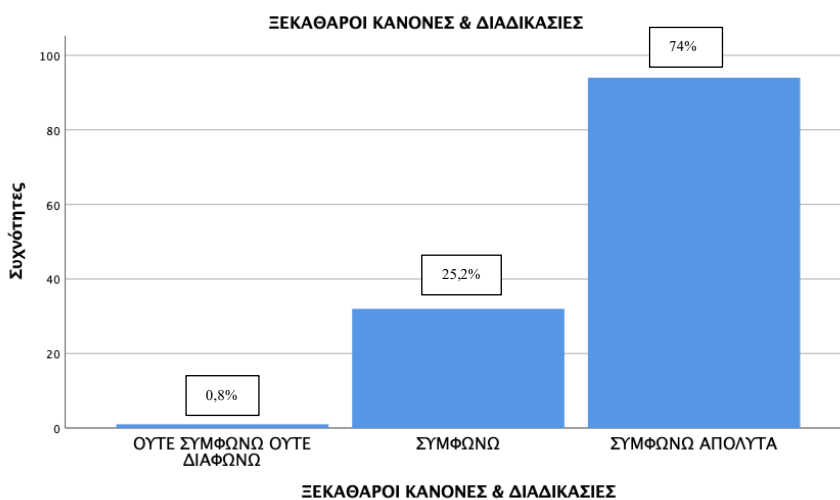
Το 2,4% (3 άτομα) των εργαζομένων που απάντησαν στην έρευνα φάνηκαν ουδέτεροι στην ύπαρξη επαρκών πόρων για την εργασία τους. Το 31,5% (40 άτομα) απάντησε ότι συμφωνεί και το 66,1% (84 άτομα) απάντησε ότι συμφωνεί απόλυτα και επιθυμεί να έχει επαρκείς πόρους για την διεκπεραίωση των εργασιών του (Γράφημα 28).

Γράφημα 28. Επαρκείς πόρους σε εργασία, συχνότητες



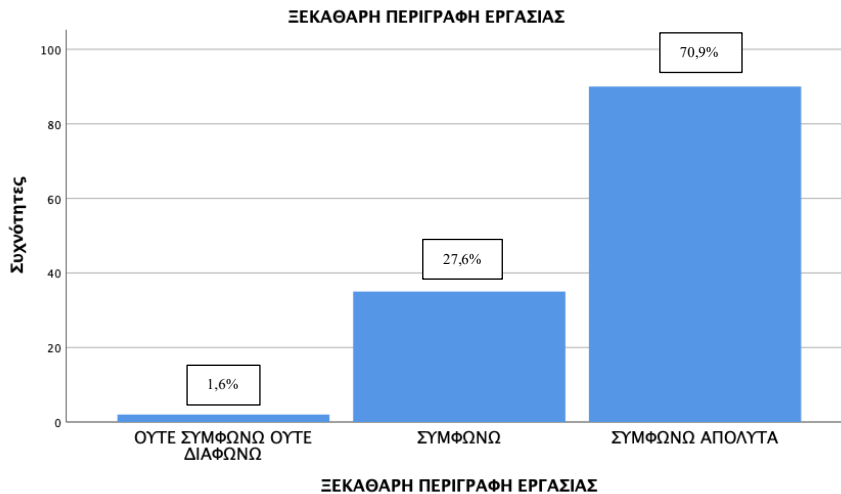
Το 0,8% (1 άτομο) ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί στην ύπαρξη ξεκάθαρων κανόνων και διαδικασιών στο χώρο εργασίας. Το 25,2% (32 άτομα) συμφωνεί και το 74% (94 άτομα) συμφωνεί απόλυτα και επιθυμεί να υπάρχει ξεκάθαροι κανόνες και διαδικασίες (Γράφημα 29).

Γράφημα 29. Ξεκάθαροι κανόνες και διαδικασίες, συχνότητες



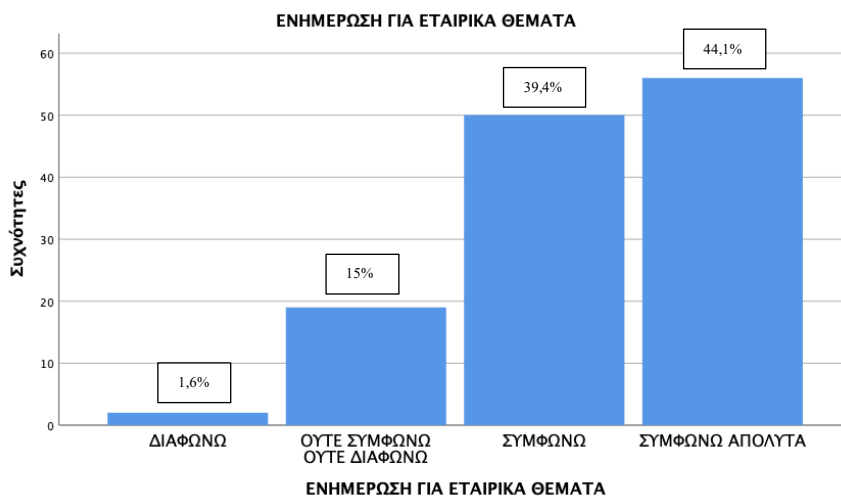
Το 1,6% (2 άτομα) ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με το να υπάρχει μία ξεκάθαρη περιγραφή εργασίας. Το 27,6% (35 άτομα) συμφωνεί, ενώ το 70,9% (90 άτομα) συμφωνεί απόλυτα και θεωρεί απαραίτητο να υπάρχει μία ξεκάθαρη περιγραφή εργασίας (Γράφημα 30).

Γράφημα 30. Ξεκάθαρη περιγραφή εργασίας, συχνότητες



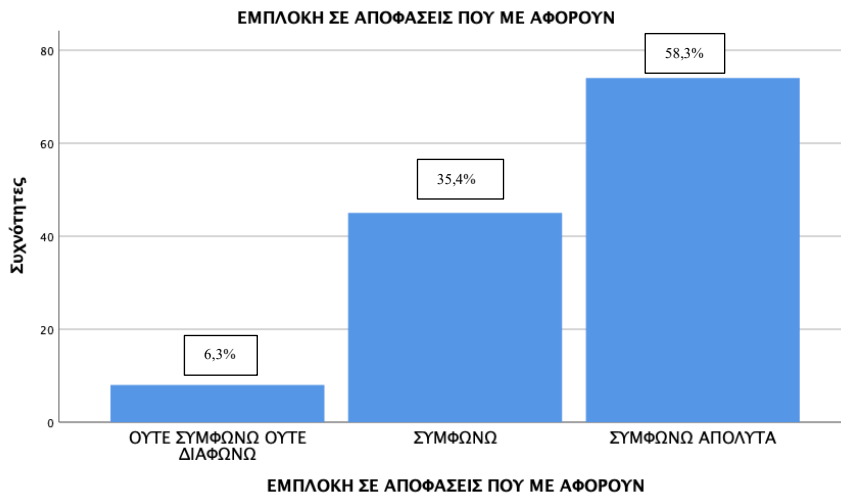
Το 1,6% (2 άτομα) των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα δεν ενδιαφέρονται να έχουν ενημέρωση για εταιρικά θέματα και απάντησαν ότι διαφωνούν στη συγκεκριμένη ερώτηση. Το 15% (19 άτομα) απάντησαν ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, το 39,4% (50 άτομα) απάντησαν ότι συμφωνούν και το 44,1% (56 άτομα) απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα και επιθυμούν να έχουν ενημέρωση για εταιρικά θέματα (Γράφημα 31).

Γράφημα 31. Ενημέρωση για εταιρικά θέματα, συχνότητες



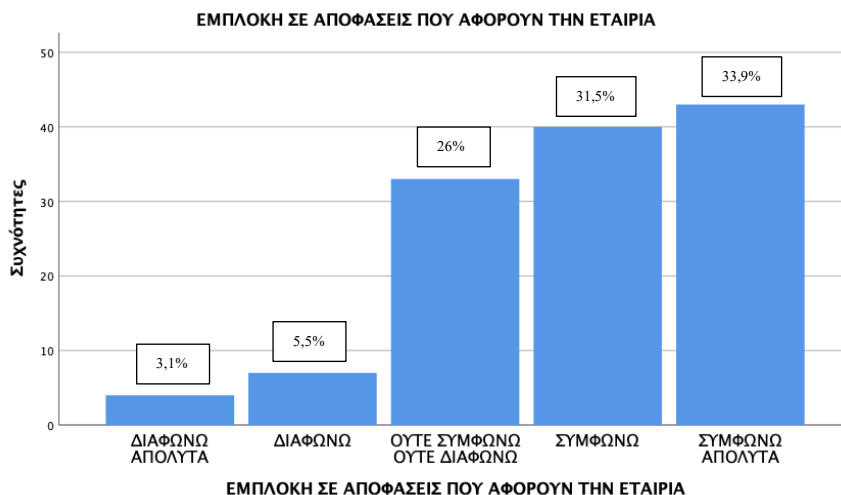
Στην ερώτηση αν οι εργαζόμενοι επιθυμούν να εμπλέκονται σε αποφάσεις που τους αφορούν στο χώρο εργασίας το 6,3% (8 άτομα) απάντησαν ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, το 35,4% (45 άτομα) απάντησαν ότι συμφωνούν, ενώ το 58,3% (74 άτομα) απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα και επιθυμούν την εμπλοκή τους σε αποφάσεις που τους αφορούν (Γράφημα 32).

Γράφημα 32. Εμπλοκή σε αποφάσεις που με αφορούν, συχνότητες



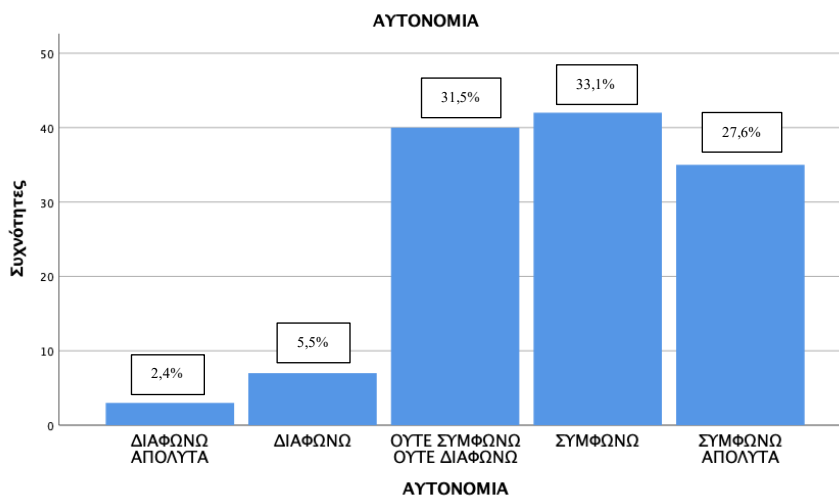
Το 3,1% (4 άτομα) των εργαζομένων που συμμετείχαν στη έρευνα, στην ερώτηση αν επιθυμούν να εμπλέκονται σε αποφάσεις που αφορούν την εταιρία απάντησαν ότι διαφωνούν απόλυτα, ενώ το 5,5% (7 άτομα) ότι διαφωνούν. Το 26% (33 άτομα) απάντησε ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 31,5% (40 άτομα) απάντησε ότι συμφωνεί και το 33,9% (43 άτομα) απάντησε ότι συμφωνεί απόλυτα και επιθυμεί να εμπλέκεται σε αποφάσεις που αφορούν την εταιρία (Γράφημα 33).

Γράφημα 33. Εμπλοκή σε αποφάσεις που αφορούν την εταιρία, συχνότητες



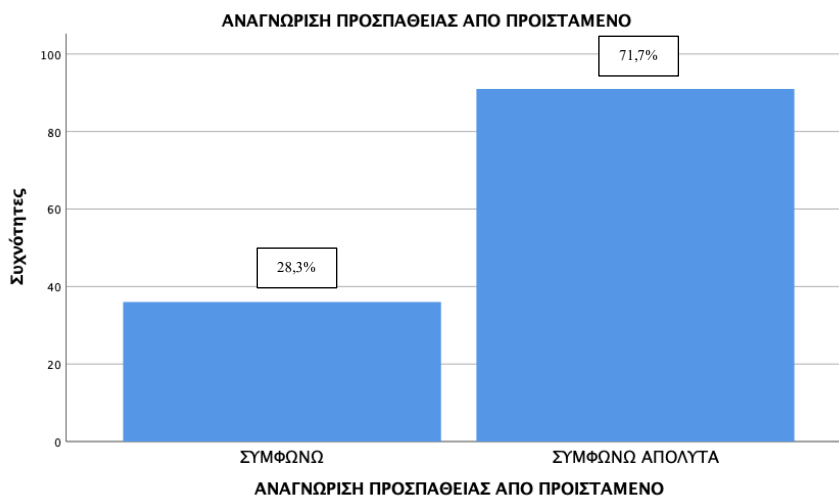
Το 2,4% (3 άτομα) των ερωτηθέντων απάντησε ότι διαφωνεί απόλυτα και το 5,5% (7 άτομα) ότι διαφωνεί και δεν επιθυμεί να έχει αυτονομία στην εργασία του. Το 31,5% (40 άτομα) απάντησε ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 33,1% (42 άτομα) απάντησε ότι συμφωνεί και το 27,6% (35 άτομα) απάντησε ότι συμφωνεί απόλυτα και επιθυμεί την αυτονομία στον τρόπο που εργάζεται (Γράφημα 34).

Γράφημα 34. Αυτονομία, συχνότητες



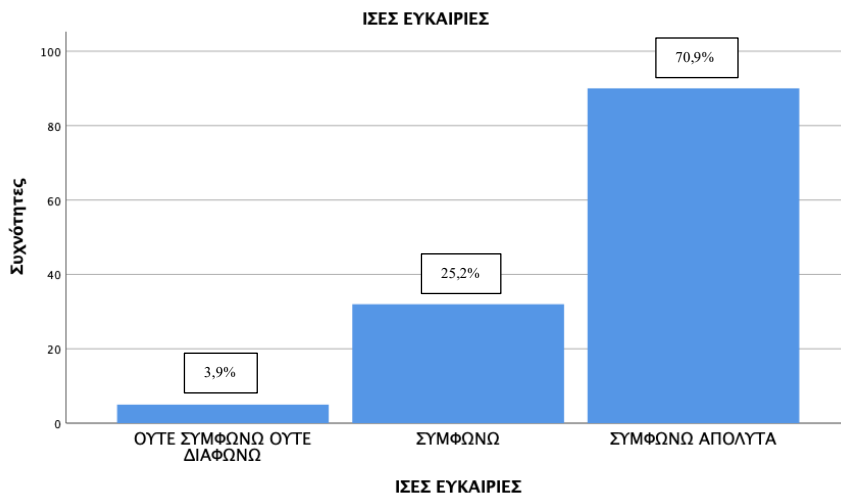
Στην ερώτηση που αφορούσε την αναγνώριση από τον προϊστάμενο υπήρχαν μόνο θετικές απαντήσεις. Το 28,3% (36 άτομα) απάντησαν ότι συμφωνούν και το 71,7% (91 άτομα) ότι συμφωνούν απόλυτα και επιθυμούν να υπάρχει αναγνώριση της προσπάθειας από τον προϊστάμενο (Γράφημα 35).

Γράφημα 35. Αναγνώριση προσπάθειας από τον προϊστάμενο, συχνότητες



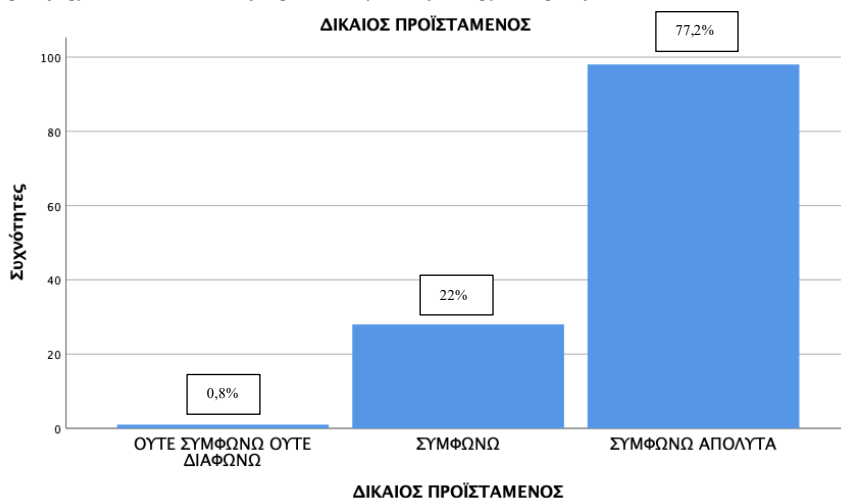
Το 3,9% (5 άτομα) των ερωτηθέντων στην ερώτηση για ύπαρξη ίσων ευκαιριών στο χώρο εργασίας απάντησαν ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν. Το 25,2% (32 άτομα) απάντησαν ότι συμφωνούν και το 70,9% (90 άτομα) ότι συμφωνούν απόλυτα και επιθυμούν να υπάρχουν ίσες ευκαιρίες στο χώρο εργασίας (Γράφημα 36).

Γράφημα 36. Ίσες ευκαιρίες, συχνότητες



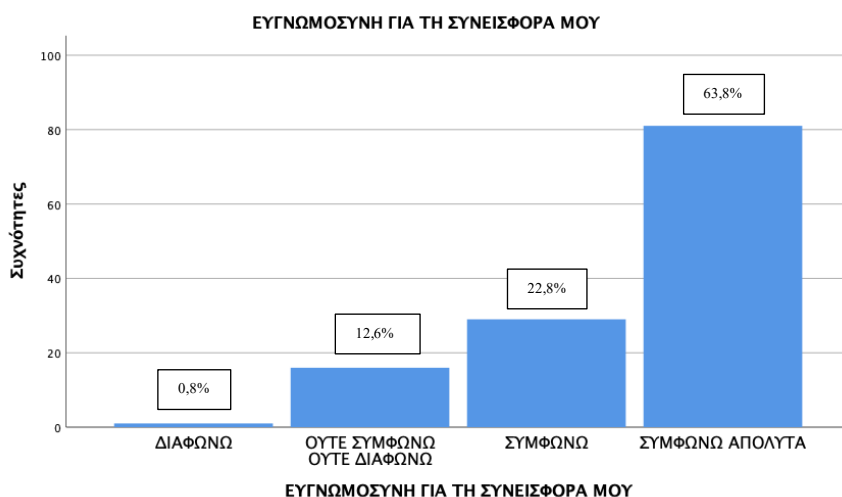
Το 0,8% (1 άτομο) απάντησε ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί στην ερώτηση αν επιθυμούν να έχουν ένα δίκαιο προϊστάμενο. Το 22% (28 άτομα) απάντησε ότι συμφωνεί και το 77,2% (98 άτομα) απάντησε ότι συμφωνεί απόλυτα και επιθυμεί να έχει ένα δίκαιο προϊστάμενο (Γράφημα 37).

Γράφημα 37. Δίκαιος προϊστάμενος, συχνότητες



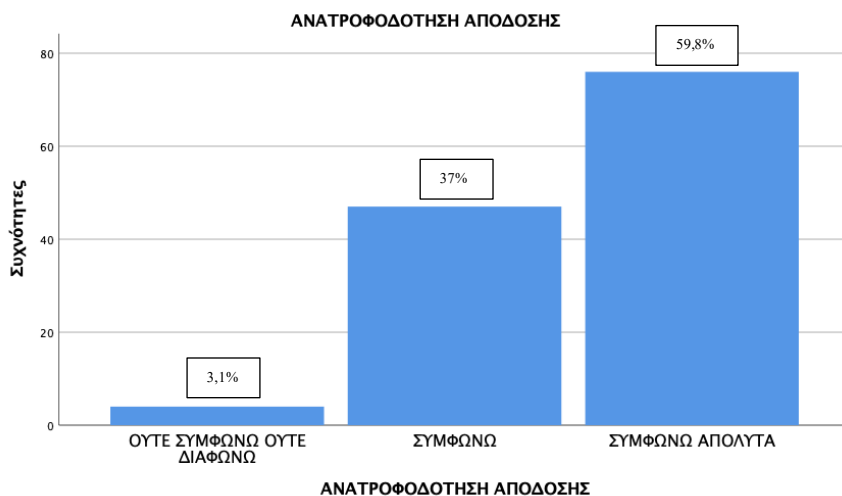
Το 0,8% (1 άτομο) απάντησε ότι δεν έχει την ανάγκη να αισθάνονται ευγνωμοσύνη για τη συνεισφορά του στο χώρο εργασίας, αφού απάντησε ότι διαφωνεί. Το 12,6% (16 άτομα) απάντησε ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 22,8% (29 άτομα) απάντησε ότι συμφωνεί και το 63,8% (81 άτομα) απάντησε ότι συμφωνεί απόλυτα και ότι έχει την ανάγκη να του δείχνουν ευγνωμοσύνη για τη συνεισφορά του στο χώρο εργασίας (Γράφημα 38).

Γράφημα 38. Ευγνωμοσύνη για τη συνεισφορά μου, συχνότητες



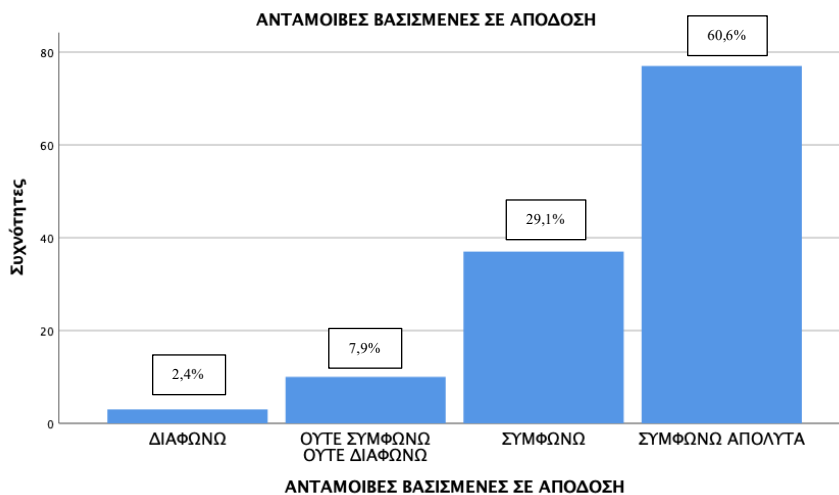
Το 3,1% (4 άτομα) απάντησε ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ στην ερώτηση αν έχει την ανάγκη ανατροφοδότησης της απόδοσης τους. Το 37% (47 άτομα) απάντησε ότι συμφωνεί απόλυτα, ενώ το 59,8% (76 άτομα) απάντησε ότι συμφωνεί απόλυτα ότι έχει την ανάγκη να του παρέχεται ανατροφοδότηση για την απόδοσή του (Γράφημα 39).

Γράφημα 39. Ανατροφοδότηση απόδοσης, συχνότητες



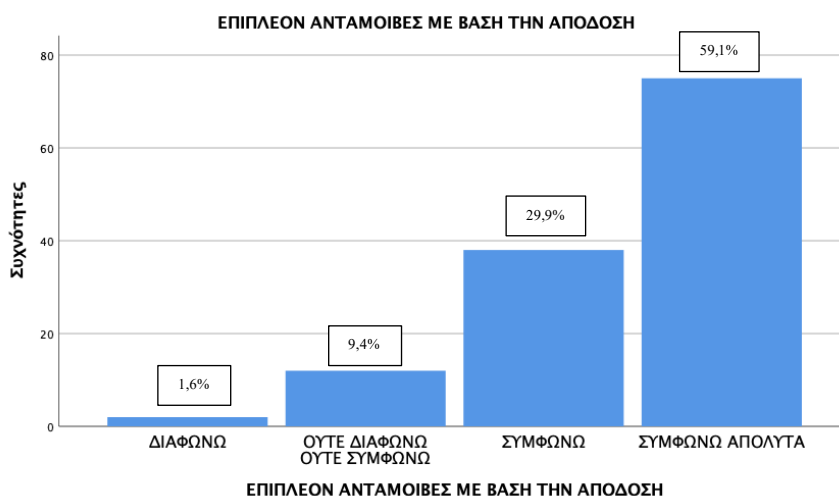
Το 2,4% (3 άτομα) δεν επιθυμεί να έχει αποδοχές βασισμένες στην απόδοση του, ενώ το 7,9% (10 άτομα) είναι ουδέτερο σε αυτό. Το 29,1% (37 άτομα) απάντησε ότι συμφωνεί και το 60,6% (77 άτομα) απάντησε ότι συμφωνεί απόλυτα και επιθυμεί να έχει ανταμοιβές βασισμένες στην απόδοση του (Γράφημα 40).

Γράφημα 40. Ανταμοιβές βασισμένες στην απόδοση, συχνότητες



Τέλος το 1,6% (2 άτομα) απάντησε ότι διαφωνεί στην ερώτηση αν επιθυμεί να λαμβάνει επιπλέον ανταμοιβές με βάση την απόδοση του. Το 9,4% (12 άτομα) απάντησε ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 29,9% (38 άτομα) απάντησε ότι συμφωνεί και το 59,1% (75 άτομα) απάντησε ότι συμφωνεί απόλυτα και επιθυμεί να λαμβάνει επιπλέον ανταμοιβές με βάση την απόδοση του (Γράφημα 41).

Γράφημα 41. Επιπλέον ανταμοιβές με βάση την απόδοση, συχνότητες



7.1 Επιρροή φύλου στην αντίληψη ψυχολογικού συμβολαίου

Σύμφωνα με την υπόθεση 1 προτείνεται ότι οι γυναίκες δημιουργούν διαφορετικά ψυχολογικά συμβόλαια σε σχέση με τους άνδρες. Για τον εντοπισμό αυτών των διαφορών πραγματοποιήθηκαν δοκιμές t. Από τα 41 στοιχεία που εξετάστηκαν, μόνο τα 4 εμφανίστηκαν ως στατιστικά σημαντικά (Πίνακας αποτελεσμάτων t-test παρατίθεται στο Παράρτημα). Τα 4 αυτά στοιχεία είναι η υποστήριξη συναδέλφων σε προσωπικά προβλήματα, η ανάγκη επικοινωνίας με τον προϊστάμενο, ο σεβασμός από τους συναδέλφους και η υποστήριξη του προϊσταμένου σε προσωπικά προβλήματα.

Πίνακας 6. T-test και σειρά κατάταξης στοιχείων ανάλογα με το φύλο

	Άνδρες			Γυναίκες			t	P
	Σειρά κατάταξης	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Σειρά κατάταξης	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση		
Υποστήριξη συναδέλφων σε προσωπικά προβλήματα	35	4,24	0,85	27	4,54	0,59	-2,344	0,021
Επικοινωνία με προϊστάμενο	21	4,62	0,62	9	4,80	0,40	-1,975	0,051
Σεβασμός από συναδέλφους	22	4,62	0,58	5	4,85	0,39	-2,605	0,010
Υποστήριξη προϊσταμένου σε προσωπικά προβλήματα	37	4,14	0,93	30	4,52	0,61	-2,727	0,007

Η υποστήριξη των συναδέλφων σε προσωπικά προβλήματα με $p\text{-value(Sig)}=0,019<0,05$, $p=0,021$ και $t=-2,344$ θεωρείται στατιστικά σημαντικό στοιχείο. Για τους άνδρες είναι λιγότερο σημαντικό αφού έχει 35^η θέση στις προτιμήσεις τους ανάμεσα στα 41 στοιχεία που εξετάστηκαν και μέσο όρο 4,24 (Πίνακας Μέσου όρου κατά φθίνουσα σειρά και τυπικών αποκλίσεων σε Άνδρες παρατίθεται στο Παράρτημα). Για τις γυναίκες το στοιχείο αυτό είναι 27^ο σε βαρύτητα σε σχέση με τα 41 στοιχεία που εξετάστηκαν και έχει μέσο όρο 4,54 (Πίνακας Μέσου όρου κατά φθίνουσα σειρά και τυπικών αποκλίσεων σε Γυναίκες παρατίθεται στο Παράρτημα).

Η επικοινωνία με τον προϊστάμενο με $p\text{-value(Sig)}=0,000<0,05$, $p=0,05$ και $t=-1,975$ θεωρείται, επίσης, στατιστικά σημαντικό στοιχείο. Για τους άνδρες έχει σειρά κατάταξης 21^η στα 41 στοιχεία και μέσο όρο 4,62. Αντίθετα για τις γυναίκες είναι 9^ο σε βαρύτητα και έχει μέσο όρο 4,80, πολύ υψηλότερο σε σχέση με αυτό των ανδρών.

Ο σεβασμός από τους συναδέλφους στο κριτήριο Levene έχει $p\text{-value(Sig)}=0,000<0,05$, $p=0,01$ και $t=-2,605$. Και σε αυτή τη περίπτωση για τους άνδρες έχει πολύ μικρότερη βαρύτητα σε σχέση με τις γυναίκες. Για τους άνδρες έχει σειρά κατάταξης 22 και μέσο όρο 4,62, ενώ για τις γυναίκες έχει σειρά κατάταξης 5 στα 41 στοιχεία και μέσο όρο 4,85.

Τελευταίο στοιχείο είναι η υποστήριξη του προϊσταμένου σε προσωπικά προβλήματα με $p\text{-value(Sig)}=0,012<0,05$, $p=0,007$ και $t=-2,727$. Για τους άνδρες είναι 37^ο σε σειρά κατάταξης με μέσο όρο 4,14, ενώ για τις γυναίκες είναι στην 30^η θέση με μέσο όρο 4,52.

Όλα τα παραπάνω ευρήματα επιβεβαιώνουν αυτό που αναφέρθηκε και στο θεωρητικό πλαίσιο, ότι οι γυναίκες δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στις διαπροσωπικές σχέσεις και στην επικοινωνία με τους άλλους γύρω τους. Μέσω των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας επιβεβαιώθηκε ότι οι γυναίκες είναι περισσότερο προσανατολισμένες στον άνθρωπο, καθώς επίσης και ότι έχουν πιο έντονη την ανάγκη κατανόησης από τους άλλους σε θέματα που αφορούν την καθημερινότητα τους. Παρ' όλ' αυτά δεν επιβεβαιώθηκε πλήρως η πρώτη υπόθεση.

7.2 Επιρροή ηλικίας στην αντίληψη ψυχολογικού συμβολαίου

Η δεύτερη υπόθεση εξετάστηκε με ANOVA από την οποία προέκυψε ότι στατιστικά σημαντικά στοιχεία με βάση την ηλικία είναι τα 16 από τα 41 (Πίνακας 7). Για τις ηλικίες 25-30 που ανήκουν σύμφωνα με τον Baruch (2004) στην Νέα Γενιά Generation Y, υψηλή βαρύτητα έχουν οι ευκαιρίες προαγωγής με μέσο όρο 5,000, η συνεχή εκπαίδευση με μέσο όρο 4,875 και η προσωπική ανάπτυξη με μέσο όρο 4,875. Αυτό επιβεβαιώνει τον Twenge (2010) σύμφωνα με τον οποίο η γενιά αυτή είναι κατά κύριο λόγο φιλόδοξη, έχει εμπιστοσύνη στις ικανότητές της και είναι προσανατολισμένη στο στόχο. Επίσης η επιθυμία για ευκαιρίες προαγωγής, συνεχή εκπαίδευση και προσωπική ανάπτυξη συμπίπτουν με τους Naim και Lenka (2017) οι οποίοι αναφέρουν ότι η γενιά αυτή επιθυμεί ανταμοιβή για τα επιτεύγματα της, αναβάθμιση γνώσεων και αναγνώριση.

Οι εργαζόμενοι που σύμφωνα με τον Baruch (2004) ανήκουν στην γενιά Generation X βαθμολόγησαν πολύ υψηλά τις οργανωτικές υποχρεώσεις που τους εξασφαλίζουν μία καλή ποιότητα ζωής. Σύμφωνα με τον Kennedy (2003) οι άνθρωποι που ανήκουν σε αυτή τη γενιά έχουν ως προτεραιότητα την ποιότητα ζωής και περιορίζουν την απασχόληση τους από την εργασία τους στον απαιτούμενο χρόνο. Έτσι και στην παρούσα έρευνα οι εργαζόμενοι 36 έως 50 ετών αξιολόγησαν πολύ υψηλά, με μέσους όρους από 4,839 έως 4,964, τα επιμέρους ηλικιακά γκρουπ την επιπλέον ιατρική κάλυψη, από 4,903 έως 5,000 τα επιπλέον οφέλη συνταξιοδότησης, από 4,818 έως 4,964 την εργασία σε ένα υγιεινό περιβάλλον και από 4,500 έως 4,909 την δυνατότητα να έχουν προσωπικό χρόνο για τους ίδιους και την οικογένεια τους.

Η παλαιότερη γενιά, η γενιά της ερήμου σύμφωνα με τον Baruch (2004), της οποίας χαρακτηριστικό είναι η σκληρή δουλειά, η υψηλή δέσμευση και σύμφωνα με τον Wallace (2006) δεν επιθυμεί ιδιαίτερα τις αλλαγές, προέκυψε από την έρευνα ότι επιθυμεί ένα σταθερό και ασφαλές περιβάλλον εργασίας. Οι εργαζόμενοι αυτής της γενιάς αξιολόγησαν με μέσο όρο 4,929 τα επιπλέον οφέλη συνταξιοδότησης, καθώς επίσης και την εργασία σε ένα υγιεινό περιβάλλον. Επίσης ιεράρχησαν αρκετά υψηλά την επιπλέον ιατρική κάλυψη με μέσο όρο 4,857, ομοίως το ασφαλές περιβάλλον εργασίας καθώς και την έγκαιρη πληρωμή. Τέλος είναι η κατηγορία των εργαζομένων που αξιολόγησε χαμηλότερα από όλα τα στοιχεία την προσωπική ανάπτυξη και τις ευκαιρίες προαγωγής.

Η ηλικία σύμφωνα με την παρούσα έρευνα φάνηκε να επηρεάζει το ψυχολογικό συμβόλαιο, παρατηρήθηκε όμως ότι κάποια στοιχεία ήταν κοινά στις περισσότερες ηλικιακές ομάδες. Η ανάγκη για ένα ασφαλές περιβάλλον εργασίας καθώς και για έγκαιρη πληρωμή ήταν δύο

στοιχεία που αξιολογήθηκαν υψηλά από όλες τις ηλικιακές ομάδες και πιθανόν να επηρεάζεται και από τις παρούσες οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες.

Πίνακας 7. Στατιστικά σημαντικά στοιχεία με βάση την ηλικία

ANOVA					
		Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
Ευκαιρίες προαγωγής	Between Groups	7,288	1,215	2,705	0,017
	Within Groups	53,893	0,449		
	Total	61,181			
Συνεχή εκπαίδευση	Between Groups	5,942	0,990	2,600	0,021
	Within Groups	45,712	0,381		
	Total	51,654			
Προσωπική ανάπτυξη	Between Groups	5,396	0,899	2,892	0,011
	Within Groups	37,313	0,311		
	Total	42,709			
Επιπλέον ιατρική κάλυψη	Between Groups	2,996	0,499	3,245	0,005
	Within Groups	18,468	0,154		
	Total	21,465			
Επιπλέον οφέλη συνταξιοδότησης	Between Groups	6,970	1,162	8,147	0,000
	Within Groups	17,109	0,143		
	Total	24,079			
Ευέλικτο ωράριο	Between Groups	8,152	1,359	2,450	0,029
	Within Groups	66,557	0,555		
	Total	74,709			
Εργασία σε υγιεινό περιβάλλον	Between Groups	2,503	0,417	3,714	0,002
	Within Groups	13,481	0,112		
	Total	15,984			
Ασφαλές περιβάλλον εργασίας	Between Groups	2,566	0,428	3,025	0,009
	Within Groups	16,962	0,141		
	Total	19,528			
Προσωπικό χρόνο	Between Groups	4,767	0,795	3,010	0,009
	Within Groups	31,674	0,264		
	Total	36,441			
Έγκαιρη πληρωμή	Between Groups	3,631	0,605	3,538	0,003
	Within Groups	20,526	0,171		
	Total	24,157			
Υποστήριξη συναδέλφων σε προσωπικά προβλήματα	Between Groups	8,841	1,474	3,370	0,004
	Within Groups	52,466	0,437		
	Total	61,307			
Σεβασμός από συναδέλφους	Between Groups	3,051	0,508	2,409	0,031
	Within Groups	25,327	0,211		
	Total	28,378			

Υποστήριξη προϊσταμένου σε προσωπικά προβλήματα	Between Groups	9,028	1,505	2,946	0,010
	Within Groups	61,287	0,511		
	Total	70,315			
Κατανόηση προϊσταμένου σε προσωπικά προβλήματα	Between Groups	9,005	1,501	2,766	0,015
	Within Groups	65,106	0,543		
	Total	74,110			
Ίσες ευκαιρίες	Between Groups	3,904	0,651	2,283	0,040
	Within Groups	34,206	0,285		
	Total	38,110			
Ευγνωμοσύνη για τη συνεισφορά μου	Between Groups	7,368	1,228	2,362	0,034
	Within Groups	62,380	0,520		
	Total	69,748			

7.3 Επιρροή του εκπαιδευτικού επιπέδου στην αντίληψη ψυχολογικού συμβολαίου

Για την τρίτη υπόθεση πραγματοποιήθηκε ANOVA, ώστε να εξεταστεί αν το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων επηρεάζει τις αντιλήψεις τους σε σχέση με το ψυχολογικό συμβόλαιο. Όπως φαίνεται και στον Πίνακα 8 από τα 41 στοιχεία μόνο τα 6 στοιχεία είναι στατιστικά σημαντικά. Τα στοιχεία αυτά είναι τα οφέλη συνταξιοδότησης, το ασφαλές περιβάλλον εργασίας, η υποστήριξη των συναδέλφων σε προσωπικά προβλήματα, η υποστήριξη του προϊσταμένου σε προσωπικά προβλήματα, η κατανόηση του προϊσταμένου σε προσωπικά προβλήματα και η ανατροφοδότηση της απόδοσης.

Τα επίπεδα εκπαίδευσης που εξετάστηκαν ήταν απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου, απόφοιτοι Τ.Ε.Ι., απόφοιτοι Α.Ε.Ι., κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου και δόθηκε και η επιλογή «ΆΛΛΟ» στην οποία οι ερωτώμενοι είχαν τη δυνατότητα να καταγράψουν οποιοδήποτε άλλο τίτλο κατέχουν. Όσοι από τους ερωτώμενους συμπλήρωσαν αυτό το πεδίο ανέφεραν ότι κατέχουν τίτλο Ι.Ε.Κ.. Επίσης αξίζει να αναφέρουμε ότι από τους 127 συμμετέχοντες στην έρευνα μόνο ένας ήταν κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου, συνεπώς ενδιαφέρον έχει να μελετηθούν οι διαφορές που προκύπτουν στους απόφοιτους Γυμνασίου/Λυκείου, Ι.Ε.Κ., Τ.Ε.Ι. και Α.Ε.Ι..

Ως αρχική διαπίστωση μπορούμε να πούμε ότι οι απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα σε όλα τα στοιχεία σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζομένους. Επίσης δίνουν πολύ μεγαλύτερη βαρύτητα στα επιπλέον οφέλη συνταξιοδότησης και στο ασφαλές περιβάλλον εργασίας, καθώς έχουν την ανάγκη να αισθάνονται ασφαλής και επιθυμούν να εργάζονται σε πιο παραδοσιακά πλαίσια εργασίας. Επιπλέον επιθυμούν, όπως προέκυψε από την παρούσα έρευνα, να έχουν την υποστήριξη και την κατανόηση του προϊσταμένου και των συναδέλφων, κάτι που αναφέρει και στην έρευνα της η Bellou (2009). Τέλος οι εργαζόμενοι που είναι απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου, οι κάτοχοι Ι.Ε.Κ. και Τ.Ε.Ι. βαθμολόγησαν αρκετά υψηλά την επιθυμία τους για ανατροφοδότηση, καθώς όπως αναφέρουν οι Vecchio και Boatwright (2002) υπάρχει εντονότερη ανάγκη επίβλεψης και υποστήριξης λόγω της ανασφάλειας που αισθάνονται για τις γνώσεις και τις δυνατότητές τους.

Από την άλλη πλευρά, οι κάτοχοι πτυχίου Α.Ε.Ι. εμφανίζουν σε μικρότερο βαθμό την επιθυμία για ασφαλές περιβάλλον εργασίας, καθώς όπως αναφέρει και ο Burriss (1983) επιθυμούν πολύ περισσότερο μια εργασία γεμάτη προκλήσεις. Επιπλέον δεν αισθάνονται την ανάγκη υποστήριξης από τους συναδέλφους σε προσωπικά προβλήματα ή την υποστήριξη και κατανόηση του προϊσταμένου σε αυτά. Κλείνοντας προέκυψε επίσης ότι η ανατροφοδότηση για την απόδοση τους είναι επίσης κάτι που δεν επιθυμούν σε μεγάλο βαθμό, αφού σύμφωνα

και με τους Vecchio και Boatwright (2002) δεν επιθυμούν υψηλά επίπεδα επίβλεψης, προτιμούν ανεξαρτησία και αναζητούν την καθοδήγηση μόνο στην αρχή της καριέρας τους αφού αισθάνονται ιδιαίτερα σίγουροι για τον εαυτό τους. Συνεπώς και η συγκεκριμένη υπόθεση δεν υποστηρίχθηκε πλήρως.

Πίνακας 8. Στατιστικά σημαντικά στοιχεία με βάση το εκπαιδευτικό επίπεδο

ANOVA		Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
Επιπλέον οφέλη συνταξιοδότησης	Between Groups	2,350	0,588	3,299	0,013
	Within Groups	21,728	0,178		
	Total	24,079			
Ασφαλές περιβάλλον εργασίας	Between Groups	1,447	0,362	2,440	0,050
	Within Groups	18,081	0,148		
	Total	19,528			
Υποστήριξη συναδέλφων σε προσωπικά προβλήματα	Between Groups	4,630	1,157	2,492	0,047
	Within Groups	56,677	0,465		
	Total	61,307			
Υποστήριξη προϊσταμένου σε προσωπικά προβλήματα	Between Groups	8,122	2,031	3,983	0,005
	Within Groups	62,193	0,510		
	Total	70,315			
Κατανόηση προϊσταμένου σε προσωπικά προβλήματα	Between Groups	6,575	1,644	2,969	0,022
	Within Groups	67,535	0,554		
	Total	74,110			
Ανατροφοδότηση απόδοσης	Between Groups	2,865	0,716	2,406	0,053
	Within Groups	36,316	0,298		
	Total	39,181			

Πίνακας 9. Μέσοι όροι στατιστικά σημαντικών στοιχείων, με βάση το εκπ. επίπεδο

	Mean				
	ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΓΥΜΝ. /ΛΥΚΕΙΟΥ	ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ Τ.Ε.Ι.	ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ Α.Ε.Ι.	ΚΑΤΟΧΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ	ΑΛΛΟ
Επιπλέον οφέλη συνταξιοδότησης	4,887	4,586	4,667	5,000	4,929
Ασφαλές περιβάλλον εργασίας	4,916	4,690	4,667	5,000	4,857
Υποστήριξη συναδέλφων σε προσωπικά προβλήματα	4,535	4,483	4,083	3,000	4,286
Υποστήριξη προϊσταμένου σε προσωπικά προβλήματα	4,493	4,448	4,083	2,000	4,214
Κατανόηση προϊσταμένου σε προσωπικά προβλήματα	4,479	4,276	3,833	3,000	4,214
Ανατροφοδότηση απόδοσης	4,563	4,621	4,167	5,000	4,786

8. Συμπεράσματα

8.1 Γενικά συμπεράσματα

Έχοντας ως σκοπό οι επιχειρήσεις να καταφέρουν να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις του σύγχρονου οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος έχουν διαφοροποιήσει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν. Τα υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού απαιτούν από τις επιχειρήσεις να είναι ευέλικτες και να έχουν πολύ υψηλή παραγωγικότητα. Ο Kotter (1973) συνδέει την παραγωγικότητα του ατόμου καθώς και την ικανοποίηση του από την εργασία με το ψυχολογικό συμβόλαιο. Σε έρευνα τους οι Duff και Monk (2006) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η εργασιακή δυσαρέσκεια προέρχεται από το χάσμα των προσδοκιών των εργαζομένων και των πραγματικών συνθηκών που υφίστανται σε ένα χώρο εργασίας. Προκειμένου να γεφυρωθεί αυτό το χάσμα προκύπτει η ανάγκη διερεύνησης των αντιλήψεων των εργαζομένων για το περιεχόμενο του επιθυμητού ψυχολογικού συμβολαίου. Προς διευκόλυνση αυτής της έρευνας έγινε προσπάθεια να εντοπισθούν κοινές αντιλήψεις εργαζομένων που έχουν ίδιο φύλο, ηλικία και εκπαιδευτικό επίπεδο. Σε συνέχεια αυτών των ερευνών, η παρούσα έρευνα είχε ως στόχο να εξετάσει τις διαφορές στην αντίληψη των εργαζομένων για το περιεχόμενο του επιθυμητού ψυχολογικού συμβολαίου με βάση το φύλο, την ηλικία και το εκπαιδευτικό επίπεδο.

Αρκετό ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Όσον αναφορά το φύλο των ερωτηθέντων η πλειοψηφία ήταν γυναίκες, και απασχολούνται με μερική απασχόληση. Καθώς οι επιχειρήσεις του συγκεκριμένου κλάδου, στον οποίο ανήκει η επιχείρηση στην οποία πραγματοποιήθηκε η έρευνα, απασχολούν σε μεγάλο ποσοστό με μερική απασχόληση, αυτό συνάδει με το γεγονός ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι γυναίκες. Αυτό απορρέει κυρίως από την ανάγκη των γυναικών να εργάζονται με πιο ευέλικτα ωράρια ώστε να έχουν τη δυνατότητα να ανταποκρίνονται και στους ρόλους της οικογένειας (Baugh, 1990, Sandura και Lankau, 1997).

Επίσης υψηλό ποσοστό του δείγματος είναι έγγαμο και έχει παιδιά. Σύμφωνα τους Judge και Livingston (2008) τα παντρεμένα άτομα τείνουν να έχουν πιο παραδοσιακούς προσανατολισμούς, χωρίς αυτό να συνεπάγεται ότι τα ελεύθερα άτομα δεν υπάρχει πιθανότητα να είναι συντηρητικά. Επιπλέον, θα μπορούσε κανείς να αναμένει ότι τα άτομα που είναι παντρεμένα και έχουν παιδιά θα έχουν ένα αρκετά διαφορετικό επιθυμητό ψυχολογικό συμβόλαιο σε σχέση με τα ελεύθερα άτομα.

Στη συνέχεια εξετάστηκε η επίδραση των τριών δημογραφικών χαρακτηριστικών, φύλο, ηλικία και εκπαιδευτικό επίπεδο, στην αντίληψη του επιθυμητού ψυχολογικού συμβολαίου.

Σύμφωνα με έρευνες (Bellou, 2009, Scandura και Lankau, 1997 κ.ά.) παρατηρήθηκε ότι το φύλο επηρεάζει την αντίληψη του ατόμου για το ψυχολογικό συμβόλαιο, καθώς οι ανάγκες των γυναικών διαφέρουν από αυτές των ανδρών (Metcalf, 1993, Bem, 1981, Miller, 1976, κ.ά.). Στη παρούσα έρευνα, ενώ οι γυναίκες φάνηκε να βαθμολογούν πολύ υψηλότερα την πλειοψηφία των στοιχείων του ψυχολογικού συμβολαίου που τέθηκαν προς εξέταση, μόνο τα 4 εκ των 41 αποδείχθηκε πως ήταν στατιστικά σημαντικά. Μέσα από την έρευνα αυτή επιβεβαιώθηκε ότι οι γυναίκες θεωρούν πολύ σημαντικά τα στοιχεία που αφορούν τη σχέση τους με συνεργάτες και προϊστάμενο, αφού αφορούσαν την υποστήριξη από συναδέλφους και προϊστάμενο, την επικοινωνία με τον προϊστάμενο και το σεβασμό από τους συναδέλφους. Επιβεβαιώθηκε αυτό που ο Metcalf (1993) αναφέρει, ότι οι γυναίκες είναι περισσότερο προσανατολισμένες στον άνθρωπο, καθώς και ο Hirsh και συνεργάτες (1992) οι οποίοι αναφέρουν ότι οι γυναίκες έχουν ανάγκη επικοινωνίας και κατανόησης από συναδέλφους και προϊστάμενο.

Εξετάζοντας την ηλικία σε σχέση με το επιθυμητό ψυχολογικό συμβόλαιο βρέθηκαν 16 στοιχεία να είναι στατιστικά σημαντικά από τα 41. Τα αποτελέσματα φάνηκε να συνάδουν με τη βιβλιογραφία που ανέφερε πως η νεότερη γενιά επιθυμεί ευκαιρίες προαγωγής, συνεχή εκπαίδευση και πως είναι προσανατολισμένη στους στόχους της (Baruch, 2004, Twenge, 2010), αφού οι νεαρότερες ηλικίες, μεταξύ 25 και 30 ετών, βαθμολόγησαν υψηλότερα από τις υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Επίσης, η μεγαλύτερη ηλικιακή ομάδα, από 36 έως 50, που σύμφωνα με τον Baruch (2004) και τον Kennedy (2003) επιθυμεί καλύτερη ποιότητα ζωής, βαθμολόγησαν υψηλά τα επιπλέον οφέλη συνταξιοδότησης, την επιπλέον ιατρική κάλυψη και τον ελεύθερο χρόνο για τους ίδιους και τις οικογένειές τους. Η γενιά των 51+ που σύμφωνα με τον Wallace (2006) επιθυμεί σταθερότητα, βαθμολόγησε υψηλά τα στοιχεία που αφορούσαν επιπλέον οφέλη ιατρικής κάλυψης και συνταξιοδότησης, ενώ βαθμολόγησε χαμηλότερα από όλα τα στοιχεία που αφορούσαν προσωπική ανάπτυξη και ευκαιρίες προαγωγής.

Επίσης, εξετάζοντας την επιρροή του εκπαιδευτικού επιπέδου στην αντίληψη του επιθυμητού ψυχολογικού συμβολαίου τα 6 από τα 41 στοιχεία που εξετάστηκαν αποδείχθηκαν στατιστικά σημαντικά. Στη παρούσα έρευνα οι εργαζόμενοι με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο, απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου, προέκυψε ότι έχουν ανάγκη υποστήριξης και κατανόησης από τους συναδέλφους και τον προϊστάμενο, εύρημα που προέκυψε και από έρευνα της Bellou (2009). Η ίδια κατηγορία εργαζομένων βαθμολόγησε αρκετά υψηλά την ανάγκη για ανατροφοδότηση, κάτι που αναφέρουν και οι Vecchio και Boatwright (2002) σε έρευνα τους, ενώ το αντίθετο φάνηκε να ισχύει για άτομα με υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο, όπως κάτοχοι

πτυχίου Α.Ε.Ι. Τέλος, οι κάτοχοι πτυχίου Α.Ε.Ι. επιθυμούν μία ενδιαφέρουσα εργασία και δεν δείχνουν να επιθυμούν τη στήριξη συναδέλφων και προϊσταμένου.

Αξιοσημείωτο είναι ότι στις ερωτήσεις αν επιθυμούν να υπάρχει ασφάλεια για την εργασία τους και έγκαιρη πληρωμή δεν υπήρχε καμία ουδέτερη ή αρνητική απάντηση. Τα δύο αυτά στοιχεία ενδεχομένως να επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από το ασταθές οικονομικό περιβάλλον.

8.2 Πρακτική εφαρμογή

Όπως προέκυψε από την παρούσα έρευνα το χαρακτηριστικό που επηρεάζει περισσότερο την αντίληψη του επιθυμητού ψυχολογικού συμβολαίου στο δείγμα είναι η ηλικία. Προκειμένου η εταιρία, στην οποία πραγματοποιήθηκε η έρευνα, να έχει περισσότερο ικανοποιημένους εργαζομένους, με υψηλότερη παραγωγικότητα θα μπορούσε να παρέχει επιπλέον οφέλη ανάλογα με την ηλικιακή ομάδα που ανήκει ο εργαζόμενος.

Μια σκέψη θα μπορούσε να ήταν η δυνατότητα εκπαίδευσης και ανάπτυξης των νεότερων εργαζομένων ώστε να διατηρήσουν και να τονώσουν το ενδιαφέρον τους για την εργασία τους (Kynndt κ.ά., 2009). Ένα μέρος της εκπαίδευσης θα μπορούσε να παρέχεται δομημένα από την διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων της εταιρίας σε συνεργασία με τις υπόλοιπες διευθύνσεις μέσω σεμιναρίων, εκπαιδύοντας είτε θεωρητικά είτε πρακτικά τους νεότερους εργαζομένους. Από την άλλη η διεύθυνση κάθε καταστήματος σε συνεργασία με τους προϊσταμένους των τμημάτων θα μπορούσε να εκπαιδεύει τους νεότερους εργαζομένους, που επιθυμούν την προσωπική τους ανάπτυξη και εξέλιξη, και να τους δίνει επιπλέον αρμοδιότητες πέραν των βασικών καθηκόντων τους με σκοπό την μετέπειτα προαγωγή τους.

Επίσης η εναλλαγή θέσεων εργασίας θα μπορούσε να εγείρει το ενδιαφέρον των νεότερων εργαζομένων, να τους δώσει μια σφαιρική εικόνα της εταιρίας και να τους εξελίξει ως εργαζόμενους που έχουν φιλοδοξίες (Mohd κ.ά., 2013). Η εταιρία θα μπορούσε να οργανώνει σεμινάρια που θα αφορούν και άλλες διευθύνσεις της εταιρίας, όπως διεύθυνση αγορών, διεύθυνση logistics κλπ., ώστε οι εργαζόμενοι της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων που έχουν φιλοδοξίες να αποκτήσουν μία πιο σφαιρική άποψη για την λειτουργία της εταιρίας.

Εφόσον οι μεγαλύτερες ηλικίες δεν ενδιαφέρονται για προσωπική ανάπτυξη και ευκαιρίες προαγωγής αλλά για ασφάλεια και σταθερότητα, θα μπορούσε να προσφέρει δωρεάν σε όποιον εργαζόμενο είναι πάνω από ένα ηλικιακό όριο προγράμματα επιπλέον ιατρικής κάλυψης, καθώς και προγράμματα συνταξιοδότησης.

Επιπλέον η παρούσα έρευνα έδειξε ότι οι γυναίκες του δείγματος έχουν περισσότερη ανάγκη την υποστήριξη των συναδέλφων τους και του προϊστάμενου τους, έχουν σε μεγαλύτερο βαθμό την ανάγκη επικοινωνίας με τον προϊστάμενο και την ανάγκη σεβασμού από τους συναδέλφους τους. Για την κάλυψη αυτών των αναγκών η διεύθυνση του κάθε καταστήματος και οι προϊστάμενοι των τμημάτων θα μπορούσαν να παρέχουν μία πιο συχνή ανατροφοδότηση, στα πλαίσια συζήτησης, στις γυναίκες των τμημάτων τους. Επίσης οι προϊστάμενοι και η διεύθυνση θα μπορούσε να δείχνει μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τα προσωπικά θέματα των συνεργατών, εφόσον θέλουν να τα μοιραστούν και να τα συζητήσουν, δείχνοντας μία προσεγγιστική διάθεση και μεγαλύτερο ενδιαφέρον.

Η εταιρία από την άλλη πλευρά θα μπορούσε να παρέχει μία γραμμή υποστήριξης για όλους τους εργαζομένους, στην οποία θα μπορούν να καλούν δωρεάν οι εργαζόμενοι και να μοιράζονται τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Οι ειδικοί θα τους παρέχουν μία ποιο δομημένη στήριξη, ώστε να ξεπεράσουν τα προβλήματα τους.

8.3 Περιορισμοί έρευνας και μελλοντικές προεκτάσεις

Ένας σημαντικός περιορισμός της παρούσας έρευνας είναι ότι πραγματοποιήθηκε σε μία μόνο ελληνική επιχείρηση. Δεδομένου αυτού του περιορισμού ενδέχεται κάποιες από τις αντιλήψεις των εργαζομένων να είναι κοινές. Το γεγονός ότι κάποιοι εργαζόμενοι παραμένουν για αρκετά χρόνια στην παρούσα επιχείρηση ενδεχομένως να σημαίνει ότι τους καλύπτει κάποιες από τις ανάγκες τους, με αποτέλεσμα σε αυτά τα στοιχεία του ψυχολογικού συμβολαίου να έχουν απαντήσει με κοινό τρόπο. Συνεπώς, δεν θα μπορούσαμε σε καμία περίπτωση να γενικεύσουμε αυτά τα ευρήματα.

Επιπλέον εκτός από τα χαρακτηριστικά που εξετάστηκαν, μπορεί να υπάρχουν κι άλλα χαρακτηριστικά τα οποία ενδεχομένως να επηρεάζουν την αντίληψη του ατόμου για το ψυχολογικό συμβόλαιο. Η προϋπηρεσία του ατόμου στην παρούσα επιχείρηση ή η προϋπηρεσία του ατόμου γενικότερα στην αγορά εργασίας θα μπορούσε να είναι ένα από αυτά, καθώς το 22% έχει πάνω από 13 χρόνια στη συγκεκριμένη επιχείρηση, το 29% έχει από 3 έως 5 χρόνια και το 25% από 6 έως 8 χρόνια. Θεωρητικά, επομένως, αυτό είναι κάτι που θα μπορούσε να επηρεάσει την αντίληψη των εργαζομένων για το ψυχολογικό συμβόλαιο, αφού σύμφωνα με τους Robinson, Kraatz και Rousseau (1994) οι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια εξέλιξης της συνεργασίας αναμένεται να διαφοροποιήσουν τις αντιλήψεις σε σχέση με το ψυχολογικό συμβόλαιο.

Επομένως, μελλοντικά θα μπορούσαν να μελετηθούν κι άλλα χαρακτηριστικά των ατόμων σε συνδυασμό με την αντίληψη τους για το επιθυμητό ψυχολογικό συμβόλαιο. Αυτό δύναται να αποτελέσει ένα σημαντικό εργαλείο για κάθε επιχείρηση, ώστε να διερευνήσει τις ανάγκες των εργαζομένων και να τις προσαρμόσει κατάλληλα ώστε να τους διατηρήσει και να αξιοποιήσει στο μέγιστο τις δυνατότητες τους.

Βιβλιογραφία

Anderson, N., and Schalk, R. (1998), 'The Psychological Contract in Retrospect and Prospect', *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, pp. 637-647.

Argyris, C.(1960).*Understanding organizational behavior*. Homewood, Illinois: Dorsey Press .

Bal, M., Cooman, R., and Mol, S. (2013), 'Dynamics of psychological contracts with work engagement and turnover intention: The influence of organizational tenure', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22:1, p. 107-122.

Barnett, J., Karson, m. (1989), 'Managers, values, and executive decisions: An exploration of the role of gender, career stage, organizational level, function, and the importance of ethics, relationships and results in managerial decision – making.', *Journal of Business Ethics*, Vol. 8, pp. 747 - 771.

Barnett, R., Marshall, N. (1991), 'The Relationship between Women's work and Family Roles and Their Subjective Well – Being and Psychological Distress', *Women, Work and Health*, pp. 111 – 136.

Baruch, Y. (2004), 'The desert generation', *Personnel Review*, Vol. 33 Iss 2 pp. 241 – 256.

Baugh, S.G. (1990), 'Gender Influences on Organizational Commitment', in *Proceedings of the Southern Management Association*, ed. D.F. Ray, Southern Management Association Meeting, pp. 204–206.

Bellou, V. (2006), 'Psychological contract assessment after a major organizational change: The case of mergers and acquisitions', *Employee Relations*, Vol. 29 Iss: 1 pp. 68 – 88.

Bellou, V. (2007), 'Identifying Employees' Perceptions on Organizational Obligations: A Comparison between the Greek Public and Private Sector', *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 20, No 7, pp. 608-621.

Bellou, V. (2007), 'Shaping Psychological Contracts in the Public and Private Sectors: A Human Resources Management Perspective', *International Public Management Journal*, 10:3, 327-349.

Bellou, V. (2009), 'Profiling the Desirable Psychological Contract for Different Groups of Employees: Evidence from Greece', *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20:4, pp. 810-830.

Bem, S. L. (1981), 'Gender Schema Theory: A Cognitive Account of Sex Typing.', *Psychological Review*, Vol. 88, No. 4, 354 – 364.

Borrill, C., Kidd, J. (1994), 'New parents at work: jobs, families and the psychological contract', *British Journal of Guidance and Counselling*, Vol. 22 No 2, 219-231.

Burris, V. (1983), 'The Social and Political Consequences of Overeducation', *American Sociological Review*, 48, 4, 454–567.

Burke, R. (2002), 'Organizational values, job experiences and satisfactions among managerial and professional women and men: advantage men?', *Women in Management Review*, Vol. 17 Iss 5 pp. 228 – 236.

Conway, N., Guest, D., and Trenberth, L. (2011), 'Testing the Differential Effects of Changes in Psychological Contract Breach and Fulfillment', *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 79, pp. 267-276.

Coyle-Shapiro, J., and Kessler, I. (2000), 'Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large-scale Survey', *Journal of Management Studies*, 37, 7, 904–930.

D'Art, D., Turner, T. (2006), 'New working arrangements: changing the nature of the employment relationship?', *The International Journal of Human Resource Management*, 17:3, 523-538.

Dick, P. (2006), 'The psychological contract and the transition from full to part-time police work.', *Journal of Organizational Behavior*, 27, 37–58.

Duff, A., Monk, E.A. (2006), 'Attitudes of new appointees to accounting and finance departments in the higher education sector', *The British Accounting Review*, 38, 193–220.

Eagly, A. (1987), *Sex Differences in Social Behavior: A Social-role Interpretation*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Eagly, A., Kite, M. (1987), 'Are stereotypes of Nationalities Applied to Both Women and Men?', *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 53, No 3, pp. 451 – 462.

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.

Glenn, N. and Weaver, C. (1982), 'Further Evidence on Education and Job Satisfaction', *The University of North Carolina Press*, 0037-7732/82/0100, p. 46-55.

Guest, D. (2004), 'The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract', *Applied Psychology: An International Review*, 53 (4), 541–555.

Guest, D., Oakley, P., Clinton, M., Budjanovcanin, A. (2006), 'Free or precarious? A comparison of the attitudes of workers in flexible and traditional employment contracts', *Human Resource Management Review*, 16, 107-124.

Hammett, R. (1984), 'The Changing Work Environment', *Employment Relations Today*, Vol. 11 (3), pp. 297 – 304.

Herriot, P. (1992), 'Careers in Recession?', *British Journal of Guidance & Counselling*, 20:2, 231-238.

Herriot, P., Pemberton, C. (1996), 'Contracting Careers.', *Human Relations*, Vol. 49, No 6, pp. 757 – 790.

Hiltrop, J. M. (1995), 'The Changing Psychological Contract: The Human Resource Challenge of the 1990s', *European Management Journal*, Vol. 13, No 3, pp. 286-294.

Hirsh, W., Hayday, S., Yeates, Y., Callender, C. (1992), *Beyond the Career Break: A study of professional and managerial women returning to work after having a child.*, IMS Report No 223, University of Sussex, Institute of Manpower Studies.

Hoffman, L. W. (1972), 'Early childhood experiences and women's achievement motives.', *Journal of Social Issues*, Vol. 28, No 2, pp. 129 – 155.

Huang, T. C. (2001), 'The effects of linkage between business and human resource management strategies', *Personnel Review*, Vol. 30, Iss 2, pp. 132 – 151.

Judge T., Livingston, B. (2008), 'Is the Gap More Than Gender? A Longitudinal Analysis of Gender, Gender Role Orientation, and Earnings', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No. 5, 994–1012.

Kaufman, D., Feters, M. (1980), 'Work motivation and job values among professional men and women: A new accounting.', *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 17, pp. 251-262.

Kennedy, M. (2003), 'Managing Different Generations Requires New Skills, Insightful Leadership.', *Physician Executive*, Vol. 29, pp. 20 – 23.

Kotter, J. P. (1973), 'The Psychological Contract: Managing the Joining – Up Process', *California Management Review*, Vol. 15, No 3, pp. 91-99.

Kupperschmidt, B. R. (2000), 'Multigeneration employees: strategies for effective management.', *The health care manager*, Vol. 19, pp. 65 – 76.

Kyndt, E., Dochy, F., and Michiels, M. (2009), 'Employee Retention: Organizational and Personal Perspectives, *Vocations and Learning*, Vol. 2(3), pp. 195-215.

Levinson, H., Price, C., Munden, K., Solley, C. (1962), 'Men, management and mental health.', Cambridge, MA: Harvard University Press.

Lewis, S., Smithson, J., and Brannen, J. (1999), 'Young Europeans Orientations to Families and Work', *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 562, 83–97.

Liao-Troth, M. (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.

Lub, X., Bijvank, M.N., Bal, P.M., Blomme, R., and Schalk, R. (2001), 'Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 24 Iss: 4 pp. 553 – 573.

MacNeil, I. (1985), 'Relational Contract: What We Do and Do Not Know.', *Wisconsin Law Review*, pp. 483 – 525.

Mason, S. (1995), 'Gender Differences in Job Satisfaction', *The Journal of Social Psychology*, Vol. 135 (2), 143-151.

Mathieu, J.E., and Zajac, D. (1990), 'A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment', *Psychological Bulletin*, 108, 171–194.

McFarlane Shore, L., Tetrick, L., Sindair, R., Newton, L. (1994), 'Validation of a Measure of Perceived Union Support.', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No 6, pp. 971 – 977.

Metcalfe, A. (1993), 'Women in Management: Organizational Socialization and Assessment Practices that Prevent Career Advancement', *International Journal of Selection and Assessment*, 1, 2, 68–83.

Miller, P., Ingham, J. G. (1976), 'Friends, Confidants and Symptoms', *Social Psychiatry*, Vol. 11, pp. 51 – 58.

Naim, M. F., and Lenka, U. (2018), 'Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework', *Employee Relations*, Vol. 40 Issue: 2, pp.433-455.

Nurse, L., and Devonish, D. (2007), 'Grievance Management and its Links to Workplace Justice', *Employee Relations*, 29, 1, 89–109.

Roberts, T. A. (1991), 'Gender and the Influence of Evaluations on Self – Assessments in Achievement Settings', *Psychological Bulletin*, Vol. 109, No 2, 297 – 308.

Robinson, S.L., Kraatz, M.S., and Rousseau, D.M. (1994), 'Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study', *Academy of Management Journal*, 37, 137 – 152.

Robinson, S. L., and Morrison, E. W. (2000), 'The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study', *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, pp. 525-546.

Roehling, P., Roehling, M., and Moen, P. (2001), 'The Relationship between Work–Life Policies and Practices and Employee Loyalty: A Life Course Perspective', *Journal of Family and Economic Issues*, 22, 2, 141–170.

Rousseau, D.M. (1989), 'Psychological and Implied Contracts in Organizations', *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121–139.

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. (2001), 'Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74, pp. 511-541.

Rousseau, D., and Parks, J.M. (1993), 'The Contracts of Individuals and Organizations', *Research in Organizational Behavior*, Vol. 15, p. 1-43.

Rousseau, D., and Tijoriwala, S. (1998), 'Assessing Psychological Contracts: Issues, alternatives and measures', *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, pp. 679-695.

Scandura, T., and Lankau, M. (1997), 'Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction', *Journal of Organizational Behavior*, 18, 377–391.

Schein, E. (1965), 'Management development as a process of influence.', *Industrial Management Review*, pp. 59 – 76.

Sels, L., Janssens, M., and Van den Brande, I. (2004), 'Assessing the Nature of Psychological Contracts: A Validation of Six Dimensions', *Journal of Organizational Behavior*, 25, 461–488.

Shore, L.M., and Tetrick, L.E. (1994), 'The Psychological Contract as an Explanatory Framework in The Employment Relationship', Trends in Organizational Behavior, eds. C.L. Cooper and D.M. Rousseau, New York: Wiley, p. 91–109.

Smithson, J., Lewis, S. (2000), 'Is job insecurity changing the psychological contract?', Personnel Review, Vol. 29 Iss 6 pp. 680 – 702.

Spreitzer, G. (1996), 'Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment', Academy of Management Journal, 39, 2, 483–504.

Tinklin, T., Croxford, L., Ducklin, A., Frame, B. (2005), 'Gender and attitudes to work and family roles: The views of young people at the millennium.', Gender and Education, Vol. 17, No. 2, 129-142.

Turnley, W.H., and Feldman, D.C. (2000), 'Re-examining the Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediators', Journal of Organizational Behavior, 21, 25–42.

Tversky, a., Kahneman, D. (1992), 'Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty.', Journal of Risk and Uncertainty, Vol. 5, pp. 297 – 323.

Twenge, J. (2010), 'A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes.', Journal of Business and Psychology, Vol. 25, pp. 201 – 210.

Vecchio, R.P., and Boatwright, K.J. (2002), 'Preferences for Idealized Styles of Supervision', The Leadership Quarterly, 13, 327–342.

Venkatesh, W., Morris, M.G., and Ackerman, P.L. (2000), 'A Longitudinal Field Investigation of Gender Differences in Individual Technology Adoption Decision-making Processes', Organizational Behavior and Human Decision Processes, 83, 33–60.

Wallace, J. (2006), 'Work commitment in the legal profession: a study of Baby Boomers and Generation Xers', International Journal of the Legal Profession, Vol. 13, No. 2.

Whright, J., Hamilton, R. (1979), 'Education and job attitudes among Blue – Collar Workers.', Sociology of Work and Occupations, Vol. 6, No 1, pp. 59 – 83.

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο



Στο πλαίσιο της συλλογής δεδομένων για την εκπόνηση της διπλωματικής μου έρευνας θα σας παρακαλούσα να αφιερώσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου. Οι απαντήσεις σας είναι άκρως εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την έρευνα στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και έτσι οι απαντήσεις δεν μπορούν κατά οποιοδήποτε τρόπο να συνδεθούν με συγκεκριμένα πρόσωπα και οργανισμούς.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας!

Καρούμπα Αρετή
Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια Εφαρμοσμένης Οικονομικής στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία.
Βάλτε ένα (x) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι

I. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

Ανδρας Γυναίκα

2. Ηλικία

<25 25 - 30
31 - 35 36 - 40
41 - 45 46 - 50
51 +

3. Επίπεδο εκπαίδευσης

Απόφοιτος Γυμνασίου/ Λυκείου Απόφοιτος Τ.Ε.Ι.
Απόφοιτος Α.Ε.Ι. Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου
Άλλο: _____

4. Οικογενειακή κατάσταση

Άγαμος Έγγαμος
Διαζευγμένος Άλλο

5. Αριθμός Τέκνων

0 1
2 3
4 Άλλο

II. ΕΡΓΑΣΙΑ

5. Το καθεστώς εργασίας σας:

Μόνιμος/η

Συμβασιούχος/α

6. Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας

0 – 2 χρόνια

3 – 5 χρόνια

6 – 8 χρόνια

9 – 11 χρόνια

11 – 13 χρόνια

13 χρόνια και άνω

7. Χρόνος προϋπηρεσίας στην ΑΒ

0 – 2 χρόνια

3 – 5 χρόνια

6 – 8 χρόνια

9 – 11 χρόνια

11 – 13 χρόνια

13 χρόνια και άνω

8. Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση

0 – 2 χρόνια

3 – 5 χρόνια

6 – 8 χρόνια

9 – 11 χρόνια

11 – 13 χρόνια

13 χρόνια και άνω

9. Έχετε υφισταμένους;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

10. Σχέση απασχόλησης

Ημιαπασχόληση

Πλήρης απασχόληση

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Παρακαλώ κυκλώστε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί στον βαθμό συμφωνίας σας με τις παρακάτω απόψεις

1	2	3	4	5
διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	συμφωνώ	συμφωνώ απόλυτα

α/α	Απόψεις	1= Διαφωνώ απόλυτα					5= Συμφωνώ απόλυτα				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Είναι σημαντικό για εμένα να υπάρχουν ευκαιρίες προαγωγής										
2	Θα ήθελα να υπάρχει κάποιος που θα με καθοδηγεί										
3	Θα ήθελα να έχω συνεχή εκπαίδευση										
4	Είναι σημαντικό για εμένα να έχω μια ενδιαφέρουσα δουλειά										
5	Θέλω να έχω ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη										
6	Είναι σημαντικό για εμένα η εργασία μου να μου επιτρέπει να έχω ισορροπία στην προσωπική μου ζωή										
7	Είναι σημαντικό για εμένα να έχω επιπλέον οφέλη ιατρικής κάλυψης										
8	Είναι σημαντικό να έχω επιπλέον οφέλη συνταξιοδότησης										
9	Είναι σημαντικό για εμένα να έχω ευέλικτο ωράριο										
10	Επιθυμώ να εργάζομαι σε ένα υγιεινό περιβάλλον εργασίας										
11	Θέλω να αισθάνομαι ασφάλεια στην εργασία μου.										
12	Επιθυμώ να εργάζομαι σε μη στρεσογόνα εργασία										
13	Θέλω να εργάζομαι σε ένα ασφαλές περιβάλλον εργασίας										

14	Είναι σημαντικό για εμένα να παίρνω άδεια όποτε με εξυπηρετεί	1	2	3	4	5
15	Είναι σημαντικό για εμένα να έχω χρόνο για τον εαυτό μου και για τις ανάγκες της οικογένειάς μου	1	2	3	4	5
16	Είναι σημαντικό για εμένα να πληρώνομαι εγκαίρως	1	2	3	4	5
17	Είναι σημαντικό για εμένα να υπάρχει υποστήριξη από τους συναδέλφους σε προσωπικά προβλήματα	1	2	3	4	5
18	Είναι σημαντικό για εμένα να υπάρχει υποστήριξη από τους συναδέλφους σε θέματα της εργασίας	1	2	3	4	5
19	Θέλω να έχω ανοιχτή και ειλικρινή επικοινωνία με τους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5
20	Θέλω να έχω ανοιχτή και ειλικρινή επικοινωνία με τον προϊστάμενο μου	1	2	3	4	5
21	Θέλω να έχω την δυνατότητα να εκφράζω τα παράπονα και τις ανησυχίες μου	1	2	3	4	5
22	Είναι σημαντικό για εμένα να με σέβονται οι συνάδελφοί μου	1	2	3	4	5
23	Είναι σημαντικό για εμένα να με σέβεται ο προϊστάμενος μου	1	2	3	4	5
24	Θέλω να έχω υποστήριξη από τον προϊστάμενο μου σε προσωπικά προβλήματα, όταν χρειάζεται	1	2	3	4	5
25	Θέλω να έχω υποστήριξη από τον προϊστάμενο μου σε προβλήματα εργασίας	1	2	3	4	5
26	Είναι σημαντικό για εμένα να έχω την κατανόηση του προϊσταμένου μου απέναντι στα προσωπικά μου προβλήματα	1	2	3	4	5
27	Η ομαδικότητα στον χώρο εργασίας είναι σημαντική για εμένα	1	2	3	4	5
28	Είναι σημαντικό για εμένα να έχω επαρκείς πόρους για να κάνω τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
29	Είναι σημαντικό για εμένα να υπάρχουν ξεκάθαροι κανόνες και διαδικασίες στην εργασία μου	1	2	3	4	5
30	Είναι σημαντικό για εμένα να έχω μία ξεκάθαρη περιγραφή της εργασίας μου	1	2	3	4	5
31	Θα ήθελα να έχω συνεχή ενημέρωση για εταιρικά θέματα	1	2	3	4	5

32	Θα ήθελα να έχω εμπλοκή στις αποφάσεις που με αφορούν	1	2	3	4	5
33	Θα ήθελα να έχω εμπλοκή στις αποφάσεις που επηρεάζουν την εταιρία	1	2	3	4	5
34	Επιθυμώ να έχω εργασιακή αυτονομία, ώστε να εκτελώ την εργασία μου με τον δικό μου τρόπο	1	2	3	4	5
35	Είναι σημαντικό για εμένα να αναγνωρίζεται η προσπάθεια μου από τον προϊστάμενο μου	1	2	3	4	5
36	Θέλω να υπάρχουν ίσες ευκαιρίες για όλους	1	2	3	4	5
37	Είναι σημαντικό για εμένα να είναι δίκαιος ο προϊστάμενος μου	1	2	3	4	5
38	Είναι σημαντικό για εμένα να μου δείχνουν ευγνωμοσύνη για την συνεισφορά μου στην εργασία	1	2	3	4	5
39	Θα ήθελα να έχω ανατροφοδότηση για την εργασιακή μου απόδοση	1	2	3	4	5
40	Θα ήθελα να έχω ανταμοιβές βασισμένες στην εργασιακή μου απόδοση	1	2	3	4	5
41	Θα ήθελα να έχω επιπλέον ανταμοιβές όταν βελτιώνεται η εργασιακή μου απόδοση	1	2	3	4	5

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία σας

Πίνακας Αποτελεσμάτων t-test

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Ευκαιρίες προαγωγής	Equal variances assumed	0,731	0,394	0,591	125	0,556	0,07787	0,13177	-0,18292	0,33866
	Equal variances not assumed			0,607	87,960	0,545	0,07787	0,12820	-0,17690	0,33264
Καθοδήγηση	Equal variances assumed	0,454	0,502	-0,462	125	0,645	-0,06779	0,14675	-0,35821	0,22264
	Equal variances not assumed			-0,458	80,060	0,648	-0,06779	0,14794	-0,36220	0,22662
Συνεχί εκπαίδευση	Equal variances assumed	1,567	0,213	-0,046	125	0,963	-0,00560	0,12124	-0,24556	0,23435
	Equal variances not assumed			-0,043	67,463	0,966	-0,00560	0,13091	-0,26688	0,25567
Ενδιαφέρουσα δουλειά	Equal variances assumed	0,041	0,839	0,339	125	0,735	0,03221	0,09508	-0,15596	0,22039
	Equal variances not assumed			0,326	73,821	0,746	0,03221	0,09894	-0,16494	0,22937
Προσωπική ανάπτυξη	Equal variances assumed	0,062	0,804	0,710	125	0,479	0,07815	0,11003	-0,13960	0,29591
	Equal variances not assumed			0,689	75,698	0,493	0,07815	0,11336	-0,14764	0,30394
Ισορροπία σε προσωπική ζωή	Equal variances assumed	0,352	0,554	0,217	125	0,829	0,02045	0,09445	-0,16647	0,20737
	Equal variances not assumed			0,229	95,011	0,819	0,02045	0,08926	-0,15676	0,19765
Επιπλέον ιατρική κάλυψη	Equal variances assumed	3,424	0,067	0,884	125	0,378	0,06891	0,07791	-0,08530	0,22311
	Equal variances not assumed			0,951	99,024	0,344	0,06891	0,07248	-0,07491	0,21273
Επιπλέον οφέλη συνταξιοδότησης	Equal variances assumed	8,678	0,004	-1,621	125	0,108	-0,13277	0,08192	-0,29491	0,02937
	Equal variances not assumed			-1,488	66,111	0,141	-0,13277	0,08923	-0,31091	0,04537

Ευέλικτο ωράριο	Equal variances assumed	1,367	0,245	-1,778	125	0,078	-0,25602	0,14400	-0,54102	0,02898
	Equal variances not assumed			-1,648	67,591	0,104	-0,25602	0,15537	-0,56609	0,05404
Εργασία σε υγιεινό περιβάλλον	Equal variances assumed	0,432	0,512	-0,374	125	0,709	-0,02521	0,06741	-0,15862	0,10820
	Equal variances not assumed			-0,376	82,775	0,708	-0,02521	0,06710	-0,15868	0,10826
Ασφάλεια σε εργασία	Equal variances assumed	0,138	0,711	0,185	125	0,854	0,01064	0,05762	-0,10339	0,12468
	Equal variances not assumed			0,187	84,854	0,852	0,01064	0,05682	-0,10234	0,12362
Μη στρεσογόνα εργασία	Equal variances assumed	2,574	0,111	-1,202	125	0,231	-0,13445	0,11182	-0,35575	0,08685
	Equal variances not assumed			-1,165	75,286	0,248	-0,13445	0,11545	-0,36444	0,09553
Ασφαλές περιβάλλον εργασίας	Equal variances assumed	0,913	0,341	0,451	125	0,653	0,03361	0,07449	-0,11381	0,18103
	Equal variances not assumed			0,476	93,985	0,636	0,03361	0,07069	-0,10674	0,17397
Άδεια όποτε εξυπηρετούμαι	Equal variances assumed	0,430	0,513	-1,419	125	0,158	-0,19860	0,13996	-0,47559	0,07839
	Equal variances not assumed			-1,362	73,541	0,177	-0,19860	0,14586	-0,48926	0,09207
Προσωπικό χρόνο	Equal variances assumed	1,218	0,272	-0,975	125	0,332	-0,09888	0,10145	-0,29967	0,10191
	Equal variances not assumed			-0,969	80,619	0,335	-0,09888	0,10201	-0,30186	0,10410
Έγκαιρη πληρωμή	Equal variances assumed	1,704	0,194	-0,738	125	0,462	-0,06106	0,08274	-0,22481	0,10268
	Equal variances not assumed			-0,725	77,925	0,471	-0,06106	0,08428	-0,22886	0,10674
Υποστήριξη συναδέλφων σε προσωπικά προβλήματα	Equal variances assumed	5,613	0,019	-2,344	125	0,021	-0,30308	0,12928	-0,55894	-0,04722
	Equal variances not assumed			-2,078	61,063	0,042	-0,30308	0,14587	-0,59475	-0,01141
Υποστήριξη συναδέλφων σε εργασία	Equal variances assumed	1,464	0,229	-0,660	125	0,510	-0,06331	0,09592	-0,25314	0,12653
	Equal variances not assumed			-0,640	75,628	0,524	-0,06331	0,09886	-0,26022	0,13361

Επικοινωνία με συναδέλφους	Equal variances assumed	0,845	0,360	-0,457	125	0,649	-0,05070	0,11099	-0,27035	0,16895
	Equal variances not assumed			-0,451	78,896	0,654	-0,05070	0,11252	-0,27468	0,17328
Επικοινωνία με προϊστάμενο	Equal variances assumed	16,261	0,000	-1,975	125	0,051	-0,18095	0,09163	-0,36231	0,00040
	Equal variances not assumed			-1,714	58,441	0,092	-0,18095	0,10555	-0,39220	0,03030
Δυνατότητα να εκφράζω παράπονα και ανησυχίες	Equal variances assumed	0,001	0,976	-0,158	125	0,874	-0,01653	0,10441	-0,22317	0,19012
	Equal variances not assumed			-0,160	83,766	0,873	-0,01653	0,10347	-0,22229	0,18924
Σεβασμός από συναδέλφους	Equal variances assumed	20,688	0,000	-2,605	125	0,010	-0,22801	0,08752	-0,40123	-0,05479
	Equal variances not assumed			-2,292	60,101	0,025	-0,22801	0,09948	-0,42700	-0,02902
Σεβασμός από προϊστάμενο	Equal variances assumed	11,239	0,001	-1,744	125	0,084	-0,14510	0,08320	-0,30976	0,01956
	Equal variances not assumed			-1,583	64,395	0,118	-0,14510	0,09165	-0,32818	0,03798
Υποστήριξη προϊσταμένου σε προσωπικά προβλήματα	Equal variances assumed	6,437	0,012	-2,727	125	0,007	-0,37479	0,13743	-0,64678	-0,10280
	Equal variances not assumed			-2,381	590,128	0,021	-0,37479	0,15742	-0,68977	-0,05981
Υποστήριξη προϊσταμένου σε προβλήματα εργασίας	Equal variances assumed	4,125	0,044	-0,962	125	0,338	-0,08655	0,08993	-0,26454	0,09143
	Equal variances not assumed			-0,907	70,304	0,368	-0,08655	0,09545	-0,27691	0,10380
Κατανόηση προϊσταμένου σε προσωπικά προβλήματα	Equal variances assumed	0,949	0,332	-2,747	125	0,007	-0,38739	0,14103	-0,66652	-0,10827
	Equal variances not assumed			-2,488	64,106	0,015	-0,38739	0,15568	-0,69839	-0,07640
Ομαδικότητα	Equal variances assumed	1,794	0,183	-0,779	125	0,437	-0,06162	0,07908	-0,21813	0,09488
	Equal variances not assumed			-0,768	78,781	0,445	-0,06162	0,08022	-0,22130	0,09805
Επαρκείς πόρους σε εργασία	Equal variances assumed	3,811	0,053	-0,993	125	0,323	-0,09916	0,09989	-0,29686	0,09854

	Equal variances not assumed			-0,937	70,569	0,352	-0,09916	0,10586	-0,31026	0,11194
Ξεκάθαροι κανόνες και διαδικασίες	Equal variances assumed	0,171	0,680	-0,307	125	0,759	-0,02689	0,08746	-0,19998	0,14620
	Equal variances not assumed			-0,310	83,324	0,758	-0,02689	0,08684	-0,19961	0,14582
Ξεκάθαρη περιγραφή εργασίας	Equal variances assumed	0,054	0,817	-0,039	125	0,969	-0,00364	0,09396	-0,18961	0,18232
	Equal variances not assumed			-0,038	77,715	0,970	-0,00364	0,09582	-0,19442	0,18714
Ενημέρωση για εταιρικά θέματα	Equal variances assumed	1,564	0,213	-0,960	125	0,339	-0,13922	0,14500	-0,42619	0,14776
	Equal variances not assumed			-0,892	67,918	0,376	-0,13922	0,15613	-0,45077	0,17233
Εμπλοκή σε αποφάσεις που με αφορούν	Equal variances assumed	0,477	0,491	1,283	125	0,202	0,14846	0,11575	-0,08063	0,37755
	Equal variances not assumed			1,273	80,182	0,207	0,14846	0,11663	-0,08363	0,38055
Εμπλοκή σε αποφάσεις που αφορούν την εταιρία	Equal variances assumed	0,008	0,927	0,592	125	0,555	0,11709	0,19789	-0,27456	0,50873
	Equal variances not assumed			0,583	78,569	0,562	0,11709	0,20095	-0,28293	0,51710
Αυτονομία	Equal variances assumed	0,048	0,827	1,001	125	0,319	0,18711	0,18698	-0,18294	0,55716
	Equal variances not assumed			1,005	82,705	0,318	0,18711	0,18618	-0,18321	0,55744
Αναγνώριση προσπάθειας από προϊστάμενο	Equal variances assumed	0,006	0,938	-0,039	125	0,969	-0,00336	0,08568	-0,17293	0,16621
	Equal variances not assumed			-0,039	81,074	0,969	-0,00336	0,08596	-0,17440	0,16768
Ίσες ευκαιρίες	Equal variances assumed	0,043	0,837	-0,038	125	0,970	-0,00392	0,10414	-0,21003	0,20219
	Equal variances not assumed			-0,037	78,307	0,971	-0,00392	0,10589	-0,21472	0,20688
Δίκαιος προϊστάμενος	Equal variances assumed	2,954	0,088	0,814	125	0,417	0,06835	0,08398	-0,09786	0,23456
	Equal variances not assumed			0,859	94,516	0,392	0,06835	0,07953	-0,08955	0,22624

Ευγνωμοσύνη για τη συνεισφορά μου	Equal variances assumed	3,528	0,063	-0,464	125	0,644	-0,06527	0,14077	-0,34386	0,21333
	Equal variances not assumed			-0,429	67,302	0,669	-0,06527	0,15215	-0,36894	0,23841
Ανατροφοδότηση απόδοσης	Equal variances assumed	0,069	0,793	0,739	125	0,461	0,07787	0,10537	-0,13066	0,28641
	Equal variances not assumed			0,723	77,325	0,472	0,07787	0,10766	-0,13650	0,29224
Ανταμοιβές βασισμένες στην απόδοση	Equal variances assumed	0,048	0,827	0,209	125	0,835	0,02941	0,14082	-0,24928	0,30811
	Equal variances not assumed			0,215	87,817	0,831	0,02941	0,13708	-0,24302	0,30185
Επιπλέον ανταμοιβές με βάση την απόδοση	Equal variances assumed	0,036	0,850	0,125	125	0,901	0,01737	0,13868	-0,25711	0,29184
	Equal variances not assumed			0,128	86,170	0,899	0,01737	0,13597	-0,25293	0,28766

Πίνακας Μέσων όρων κατά φθίνουσα σειρά και τυπικών αποκλίσεων στους Άνδρες

Οργανωσιακές υποχρεώσεις	Άνδρες		
	N	Mean	Std. Deviation
Ασφάλεια σε εργασία	42	4,90	0,30
Επιπλέον ιατρική κάλυψη	42	4,86	0,35
Εργασίας σε υγιεινό περιβάλλον	42	4,86	0,35
Ασφαλές περιβάλλον εργασίας	42	4,86	0,35
Έγκαιρη πληρωμή	42	4,81	0,46
Δίκαιος προϊστάμενος	42	4,81	0,40
Ομαδικότητα	42	4,76	0,43
Ενδιαφέρουσα δουλειά	42	4,74	0,54
Ισορροπία σε προσωπική ζωή	42	4,74	0,45
Επιπλέον οφέλη συνταξιοδότησης	42	4,71	0,51
Ξεκάθαροι κανόνες και διαδικασίες	42	4,71	0,46
Αναγνώριση προσπάθειας από προϊστάμενο	42	4,71	0,46
Επικοινωνία με συναδέλφους	42	4,69	0,60
Ξεκάθαρη περιγραφή εργασίας	42	4,69	0,52
Σεβασμός από προϊστάμενο	42	4,67	0,53
Ίσες ευκαιρίες	42	4,67	0,57
Προσωπική ανάπτυξη	42	4,64	0,62
Υποστήριξη προϊσταμένου σε προβλήματα εργασίας	42	4,64	0,53
Ευκαιρίες προαγωγής	42	4,62	0,66
Υποστήριξη συναδέλφων σε προβλήματα εργασίας	42	4,62	0,54
Επικοινωνία με προϊστάμενο	42	4,62	0,62
Σεβασμός από συναδέλφους	42	4,62	0,58
Εμπλοκή σε αποφάσεις που με αφορούν	42	4,62	0,62
Ανατροφοδότηση απόδοσης	42	4,62	0,58
Προσωπικό χρόνο	42	4,60	0,54
Δυνατότητα να εκφράζω παράπονα και ανησυχίες	42	4,60	0,54
Μη στρεσογόνα εργασία	42	4,57	0,63
Επαρκείς πόρους σε εργασία	42	4,57	0,59
Συνεχή εκπαίδευση	42	4,52	0,74
Ανταμοιβές βασισμένες στην απόδοση	42	4,50	0,71
Επιπλέον ανταμοιβές με βάση την απόδοση	42	4,48	0,71
Ευγνωμοσύνη για τη συνεισφορά μου	42	4,45	0,86
Καθοδήγηση	42	4,24	0,79

Ευέλικτο ωράριο	42	4,24	0,88
Υποστήριξη συναδέλφων σε προσωπικά προβλήματα	42	4,24	0,85
Ενημέρωση για εταιρικά θέματα	42	4,17	0,88
Υποστήριξη προϊσταμένου σε προσωπικά προβλήματα	42	4,14	0,93
Άδεια όποτε εξυπηρετούμε	42	4,12	0,80
Κατανόηση προϊσταμένου σε προσωπικά προβλήματα	42	4,07	0,89
Εμπλοκή σε αποφάσεις που αφορούν την εταιρεία	42	3,95	1,08
Αυτονομία	42	3,90	0,98

Πίνακας Μέσων όρων κατά φθίνουσα σειρά και τυπικών αποκλίσεων στις Γυναίκες

Οργανωσιακές υποχρεώσεις	Γυναίκες		
	N	Mean	Std. Deviation
Ασφάλεια σε εργασία	85	4,89	0,31
Εργασία σε υγιεινό περιβάλλον	85	4,88	0,36
Έγκαιρη πληρωμή	85	4,87	0,43
Επιπλέον οφέλη συνταξιοδότησης	85	4,85	0,39
Σεβασμός από συναδέλφους	85	4,85	0,39
Ασφαλές περιβάλλον εργασίας	85	4,82	0,41
Ομαδικότητα	85	4,82	0,41
Σεβασμός από προϊστάμενο	85	4,81	0,39
Επικοινωνία με προϊστάμενο	85	4,80	0,40
Επιπλέον ιατρική κάλυψη	85	4,79	0,44
Επικοινωνία με συναδέλφους	85	4,74	0,58
Ξεκάθαροι κανόνες και διαδικασίες	85	4,74	0,47
Δίκαιος προϊστάμενος	85	4,74	0,47
Υποστήριξη προϊσταμένου σε προβλήματα εργασίας	85	4,73	0,45
Ισορροπία σε προσωπική ζωή	85	4,72	0,53
Αναγνώριση προσπάθειας από προϊστάμενο	85	4,72	0,45
Ενδιαφέρουσα δουλειά	85	4,71	0,48
Μη στρεσογόνα εργασία	85	4,71	0,57
Προσωπικό χρόνο	85	4,69	0,54
Ξεκάθαρη περιγραφή εργασίας	85	4,69	0,49
Υποστήριξη συναδέλφων σε προβλήματα εργασίας	85	4,68	0,49
Επαρκείς πόρους σε εργασία	85	4,67	0,50
Ίσες ευκαιρίες	85	4,67	0,54
Δυνατότητα να εκφράζω παράπονα και ανησυχίες	85	4,61	0,56
Προσωπική ανάπτυξη	85	4,56	0,57
Ευκαιρίες προαγωγής	85	4,54	0,72

Υποστήριξη συναδέλφων σε προσωπικά προβλήματα	85	4,54	0,59
Ανατροφοδότηση απόδοσης	85	4,54	0,55
Συνεχή εκπαίδευση	85	4,53	0,59
Υποστήριξη προϊσταμένου σε προσωπικά προβλήματα	85	4,52	0,61
Ευγνωμοσύνη για τη συνεισφορά μου	85	4,52	0,68
Ευέλικτο ωράριο	85	4,49	0,70
Εμπλοκή σε αποφάσεις που με αφορούν	85	4,47	0,61
Ανταμοιβές βασισμένες σε απόδοση	85	4,47	0,77
Κατανόηση προϊσταμένου σε προσωπικά προβλήματα	85	4,46	0,67
Επιπλέον ανταμοιβές με βάση την απόδοση	85	4,46	0,75
Άδεια όποτε εξυπηρετούμαι	85	4,32	0,71
Καθοδήγηση	85	4,31	0,77
Ενημέρωση για εταιρικά θέματα	85	4,31	0,71
Εμπλοκή σε αποφάσεις που αφορούν την εταιρία	85	3,84	1,03
Αυτονομία	85	3,72	1,00

Πίνακας Αποτελέσματα ANOVA με βάση την ηλικία

ANOVA		Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
Ευκαιρίες προαγωγής	Between Groups	7,288	1,215	2,705	0,017
	Within Groups	53,893	0,449		
	Total	61,181			
Καθοδήγηση	Between Groups	6,874	1,146	1,995	0,072
	Within Groups	68,922	0,574		
	Total	75,795			
Συνεχή εκπαίδευση	Between Groups	5,942	0,990	2,600	0,021
	Within Groups	45,712	0,381		
	Total	51,654			
Ενδιαφέρουσα δουλειά	Between Groups	1,784	0,297	1,189	0,317
	Within Groups	30,011	0,250		
	Total	31,795			
Προσωπική ανάπτυξη	Between Groups	5,396	0,899	2,892	0,011
	Within Groups	37,313	0,311		
	Total	42,709			
Ισορροπία σε προσωπική ζωή	Between Groups	2,457	0,409	1,700	0,127
	Within Groups				

	Within Groups	28,898	0,241		
	Total	31,354			
Επιπλέον ιατρική κάλυψη	Between Groups	2,996	0,499	3,245	0,005
	Within Groups	18,468	0,154		
	Total	21,465			
Επιπλέον οφέλη συνταξιοδότησης	Between Groups	6,970	1,162	8,147	0,000
	Within Groups	17,109	0,143		
	Total	24,079			
Ευέλικτο ωράριο	Between Groups	8,152	1,359	2,450	0,029
	Within Groups	66,557	0,555		
	Total	74,709			
Εργασία σε υγιεινό περιβάλλον	Between Groups	2,503	0,417	3,714	0,002
	Within Groups	13,481	0,112		
	Total	15,984			
Ασφάλεια σε εργασία	Between Groups	0,804	0,134	1,480	0,191
	Within Groups	10,865	0,091		
	Total	11,669			
Μη στρεσογόνα εργασία	Between Groups	3,630	0,605	1,779	0,109
	Within Groups	40,811	0,340		
	Total	44,441			
Ασφαλές περιβάλλον εργασίας	Between Groups	2,566	0,428	3,025	0,009
	Within Groups	16,962	0,141		
	Total	19,528			
Άδεια όποτε εξυπηρετούμαι	Between Groups	2,632	0,439	0,782	0,586
	Within Groups	67,305	0,561		
	Total	69,937			
Προσωπικό χρόνο	Between Groups	4,767	0,795	3,010	0,009
	Within Groups	31,674	0,264		
	Total	36,441			
Έγκαιρη πληρωμή	Between Groups	3,631	0,605	3,538	0,003
	Within Groups	20,526	0,171		
	Total	24,157			
Υποστήριξη συναδέλφων σε προσωπικά προβλήματα	Between Groups	8,841	1,474	3,370	0,004
	Within Groups	52,466	0,437		
	Total	61,307			
Υποστήριξη συναδέλφων σε προβλήματα εργασίας	Between Groups	2,898	0,483	1,962	0,076
	Within Groups	29,543	0,246		
	Total	32,441			
Επικοινωνία με συναδέλφους	Between Groups	2,400	0,400	1,172	0,326
	Within Groups	40,954	0,341		

	Total	43,354			
Επικοινωνία με προϊστάμενο	Between Groups	0,728	0,121	0,490	0,815
	Within Groups	29,698	0,247		
	Total	30,425			
Δυνατότητα να εκφράζω παράπονα και ανησυχίες	Between Groups	3,105	0,518	1,764	0,112
	Within Groups	35,210	0,293		
	Total	38,315			
Σεβασμός από συναδέλφους	Between Groups	3,051	0,508	2,409	0,031
	Within Groups	25,327	0,211		
	Total	28,378			
Σεβασμός από προϊστάμενο	Between Groups	2,229	0,372	1,965	0,076
	Within Groups	22,684	0,189		
	Total	24,913			
Υποστήριξη προϊσταμένου σε προσωπικά προβλήματα	Between Groups	9,028	1,505	2,946	0,010
	Within Groups	61,287	0,511		
	Total	70,315			
Υποστήριξη προϊσταμένου σε προβλήματα εργασίας	Between Groups	1,809	0,302	1,349	0,241
	Within Groups	26,821	0,224		
	Total	28,630			
Κατανόηση προϊσταμένου σε προσωπικά προβλήματα	Between Groups	9,005	1,501	2,766	0,015
	Within Groups	65,106	0,543		
	Total	74,110			
Ομαδικότητα	Between Groups	0,841	0,140	0,792	0,578
	Within Groups	21,238	0,177		
	Total	22,079			
Επαρκείς πόρους σε εργασία	Between Groups	1,873	0,312	1,120	0,355
	Within Groups	33,465	0,279		
	Total	35,339			
Ξεκάθαροι κανόνες και διαδικασίες	Between Groups	1,317	0,220	1,030	0,409
	Within Groups	25,581	0,213		
	Total	26,898			
Ξεκάθαρη περιγραφή εργασίας	Between Groups	0,422	0,070	0,275	0,948
	Within Groups	30,602	0,255		
	Total	31,024			
Ενημέρωση για εταιρικά θέματα	Between Groups	4,034	0,672	1,146	0,340

	Within Groups	70,391	0,587		
	Total	74,425			
Εμπλοκή σε αποφάσεις που με αφορούν	Between Groups	3,122	0,520	1,401	0,220
	Within Groups	44,578	0,371		
	Total	47,701			
Εμπλοκή σε αποφάσεις που αφορούν την εταιρία	Between Groups	8,605	1,434	1,330	0,249
	Within Groups	129,379	1,078		
	Total	137,984			
Αυτονομία	Between Groups	9,849	1,641	1,728	0,120
	Within Groups	113,978	0,950		
	Total	123,827			
Αναγνώριση προσπάθειας από προϊστάμενο	Between Groups	1,323	0,221	1,082	0,377
	Within Groups	24,472	0,204		
	Total	25,795			
Ίσες ευκαιρίες	Between Groups	3,904	0,651	2,283	0,040
	Within Groups	34,206	0,285		
	Total	38,110			
Δίκαιος προϊστάμενος	Between Groups	0,755	0,126	0,625	0,710
	Within Groups	24,159	0,201		
	Total	24,913			
Ευγνωμοσύνη για τη συνεισφορά μου	Between Groups	7,368	1,228	2,362	0,034
	Within Groups	62,380	0,520		
	Total	69,748			
Ανατροφοδότηση απόδοσης	Between Groups	3,259	0,543	1,815	0,102
	Within Groups	35,922	0,299		
	Total	39,181			
Ανταμοιβές βασισμένες στην απόδοση	Between Groups	5,521	0,920	1,720	0,122
	Within Groups	64,180	0,535		
	Total	69,701			
Επιπλέον ανταμοιβές με βάση την απόδοση	Between Groups	3,330	0,555	1,036	0,405
	Within Groups	64,261	0,536		
	Total	67,591			

Πίνακας Αποτελέσματα ANOVA με βάση το εκπαιδευτικό επίπεδο

ANOVA		Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
Ευκαιρίες προαγωγής	Between Groups	0,553	0,138	0,278	0,891
	Within Groups	60,628	0,497		
	Total	61,181			
Καθοδήγηση	Between Groups	1,755	0,439	0,723	0,578
	Within Groups	74,040	0,607		
	Total	75,795			
Συνεχή εκπαίδευση	Between Groups	1,045	0,261	0,630	0,642
	Within Groups	50,608	0,415		
	Total	51,654			
Ενδιαφέρουσα δουλειά	Between Groups	0,507	0,127	0,494	0,740
	Within Groups	31,288	0,256		
	Total	31,795			
Προσωπική ανάπτυξη	Between Groups	0,585	0,146	0,424	0,791
	Within Groups	42,123	0,345		
	Total	42,709			
Ισορροπία σε προσωπική ζωή	Between Groups	1,777	0,444	1,833	0,127
	Within Groups	29,577	0,242		
	Total	31,354			
Επιπλέον ιατρική κάλυψη	Between Groups	1,033	0,258	1,542	,194
	Within Groups	20,432	0,167		
	Total	21,465			
Επιπλέον οφέλη συνταξιοδότησης	Between Groups	2,350	0,588	3,299	0,013
	Within Groups	21,728	0,178		
	Total	24,079			
Ευέλικτο ωράριο	Between Groups	3,037	0,759	1,292	0,277
	Within Groups	71,672	0,587		
	Total	74,709			
Εργασία σε υγιεινό περιβάλλον	Between Groups	0,645	0,161	1,283	0,281
	Within Groups	15,339	0,126		
	Total	15,984			
Ασφάλεια σε εργασία	Between Groups	0,288	0,072	0,772	0,545
	Within Groups	11,381	0,093		
	Total	11,669			
Μη στρεσογόνα εργασία	Between Groups	1,392	0,348	0,986	0,418
	Within Groups	43,049	0,353		
	Total	44,441			
Ασφαλές περιβάλλον εργασίας	Between Groups	1,447	0,362	2,440	0,050
	Within Groups	18,081	0,148		
	Total	19,528			

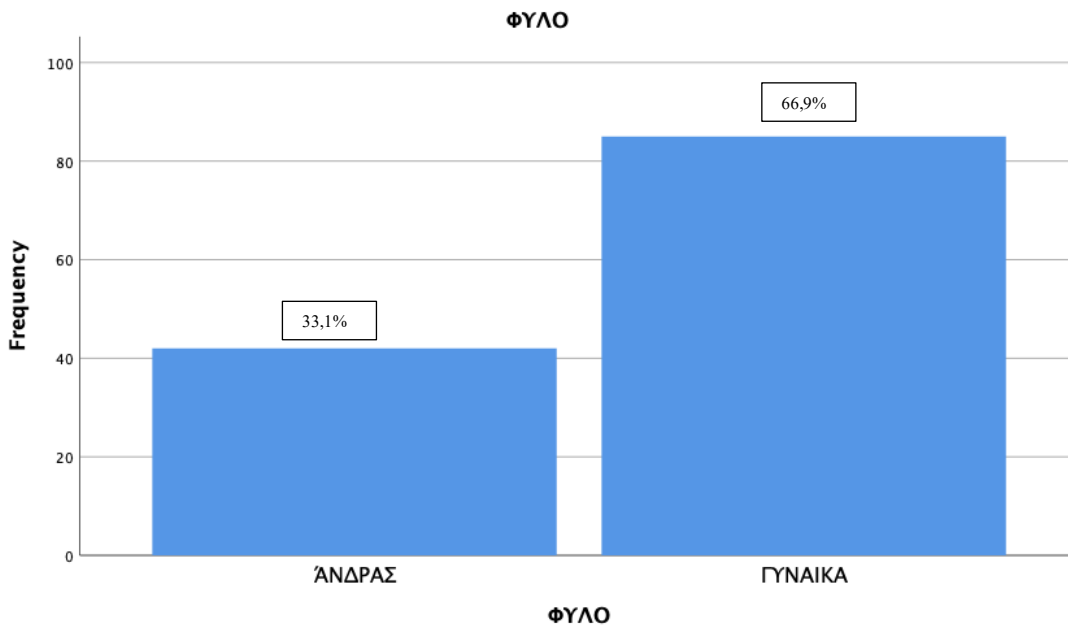
Άδεια όποτε εξυπηρετούμαι	Between Groups	1,555	0,389	0,693	0,598
	Within Groups	68,382	0,561		
	Total	69,937			
Προσωπικός χρόνος	Between Groups	2,457	0,614	2,206	0,072
	Within Groups	33,983	0,279		
	Total	36,441			
Έγκαιρη πληρωμή	Between Groups	0,603	0,151	0,780	0,540
	Within Groups	23,555	0,193		
	Total	24,157			
Υποστήριξη συναδέλφων σε προσωπικά προβλήματα	Between Groups	4,630	1,157	2,492	0,047
	Within Groups	56,677	0,465		
	Total	61,307			
Υποστήριξη συναδέλφων σε εργασία	Between Groups	1,353	0,338	1,327	0,264
	Within Groups	31,088	0,255		
	Total	32,441			
Επικοινωνία με συναδέλφους	Between Groups	1,884	0,471	1,385	0,243
	Within Groups	41,471	0,340		
	Total	43,354			
Επικοινωνία με προϊστάμενο	Between Groups	1,920	0,480	2,054	0,091
	Within Groups	28,505	0,234		
	Total	30,425			
Δυνατότητα να εκφράζω παράπονα και ανησυχίες	Between Groups	2,360	0,590	2,002	0,098
	Within Groups	35,955	0,295		
	Total	38,315			
Σεβασμός από συναδέλφους	Between Groups	0,238	0,060	0,258	0,904
	Within Groups	28,140	0,231		
	Total	28,378			
Σεβασμός από προϊστάμενο	Between Groups	0,308	0,077	0,381	0,822
	Within Groups	24,606	0,202		
	Total	24,913			
Υποστήριξη προϊσταμένου σε προσωπικά προβλήματα	Between Groups	8,122	2,031	3,983	0,005
	Within Groups	62,193	0,510		
	Total	70,315			
Υποστήριξη προϊσταμένου σε προβλήματα εργασίας	Between Groups	0,772	0,193	0,845	0,499
	Within Groups	27,858	0,228		
	Total	28,630			

Κατανόηση προϊσταμένου σε προσωπικά προβλήματα	Between Groups	6,575	1,644	2,969	0,022
	Within Groups	67,535	0,554		
	Total	74,110			
Ομαδικότητα	Between Groups	1,545	0,386	2,296	0,063
	Within Groups	20,533	0,168		
	Total	22,079			
Επαρκείς πόρους σε εργασία	Between Groups	1,648	0,412	1,492	0,209
	Within Groups	33,691	0,276		
	Total	35,339			
Ξεκάθαροι κανόνες και διαδικασίες	Between Groups	1,350	0,337	1,612	0,176
	Within Groups	25,548	0,209		
	Total	26,898			
Ξεκάθαρη περιγραφή εργασίας	Between Groups	1,579	0,395	1,635	0,170
	Within Groups	29,445	0,241		
	Total	31,024			
Ενημέρωση για εταιρικά θέματα	Between Groups	2,102	0,525	0,886	0,474
	Within Groups	72,324	0,593		
	Total	74,425			
Εμπλοκή σε αποφάσεις που με αφορούν	Between Groups	2,718	0,680	1,843	0,125
	Within Groups	44,982	0,369		
	Total	47,701			
Εμπλοκή σε αποφάσεις που αφορούν την εταιρία	Between Groups	4,812	1,203	1,102	0,359
	Within Groups	133,173	1,092		
	Total	137,984			
Αυτονομία	Between Groups	4,404	1,101	1,125	0,348
	Within Groups	119,422	0,979		
	Total	123,827			
Αναγνώριση προσπάθειας από προϊστάμενο	Between Groups	0,528	0,132	0,637	0,637
	Within Groups	25,267	0,207		
	Total	25,795			
Ίσες ευκαιρίες	Between Groups	2,058	0,514	1,741	0,145
	Within Groups	36,052	0,296		
	Total	38,110			
Δίκαιος προϊστάμενος	Between Groups	0,590	0,147	0,740	0,567
	Within Groups	24,324	0,199		
	Total	24,913			
Ευγνωμοσύνη για τη συνεισφορά μου	Between Groups	2,625	0,656	1,193	0,317
	Within Groups	67,123	0,550		
	Total	69,748			

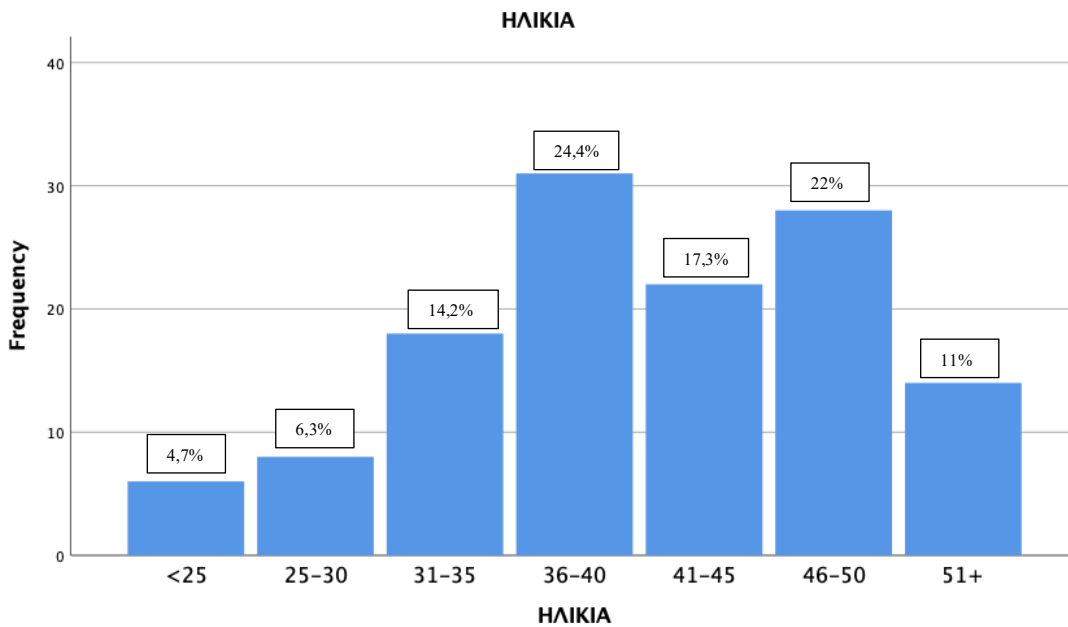
Ανατροφοδότηση απόδοσης	Between Groups	2,865	0,716	2,406	0,053
	Within Groups	36,316	0,298		
	Total	39,181			
Ανταμοιβές βασισμένες σε απόδοση	Between Groups	2,396	0,599	1,086	0,367
	Within Groups	67,305	0,552		
	Total	69,701			
Επιπλέον ανταμοιβές με βάση την απόδοση	Between Groups	1,745	0,436	0,808	0,522
	Within Groups	65,845	0,540		
	Total	67,591			

Γραφήματα Δημογραφικά

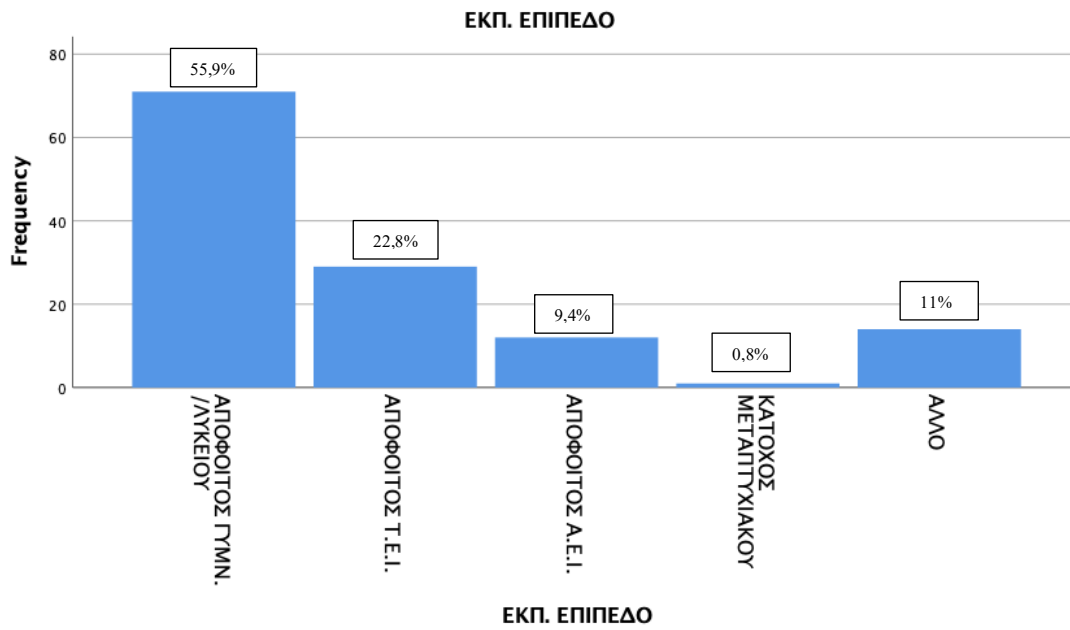
Γράφημα. Φύλο, συχνότητες



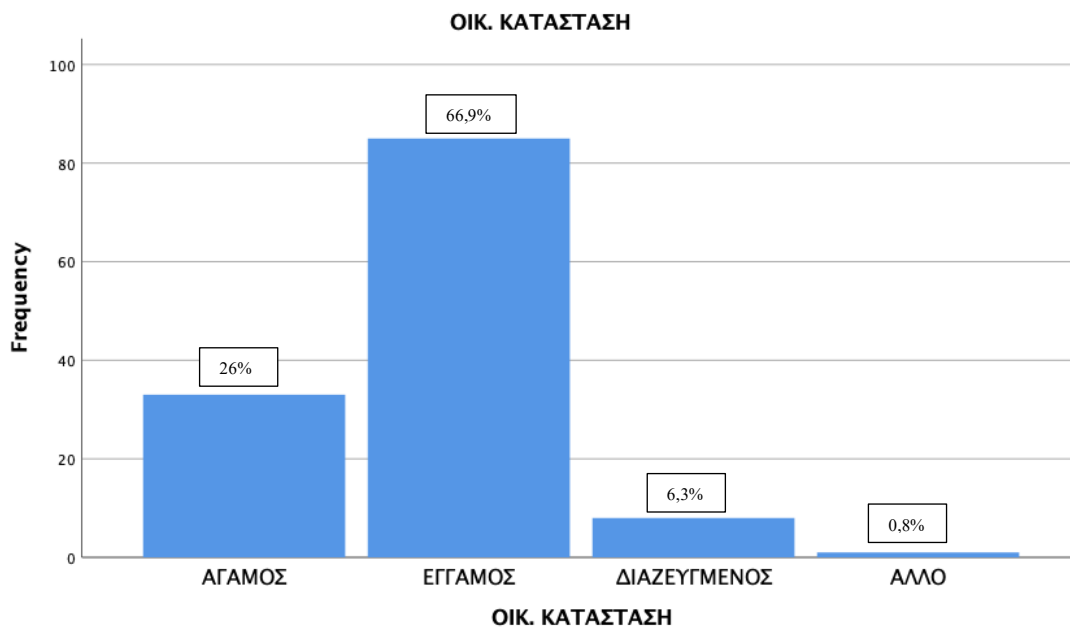
Γράφημα. Ηλικία, συχνότητες



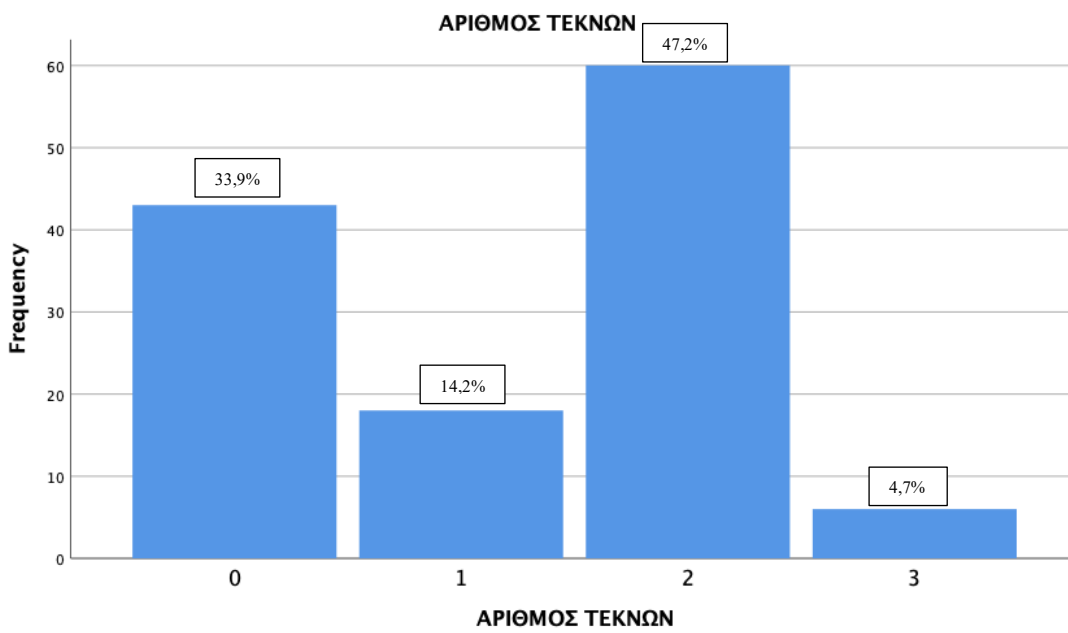
Γράφημα. Εκπαιδευτικό επίπεδο, συχνότητες



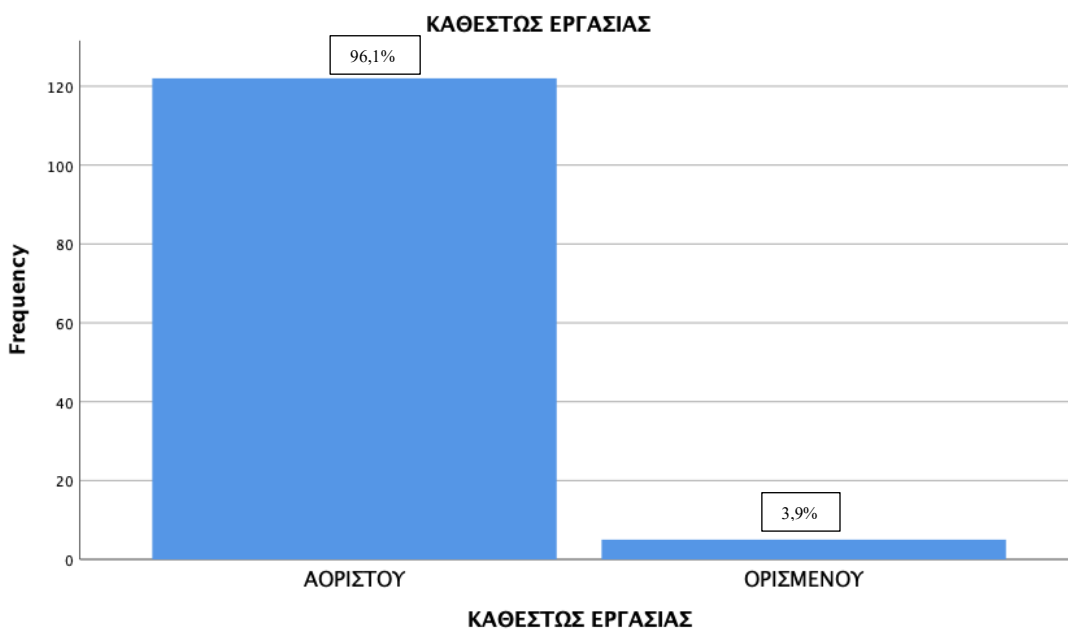
Γράφημα. Οικογενειακή κατάσταση, συχνότητες



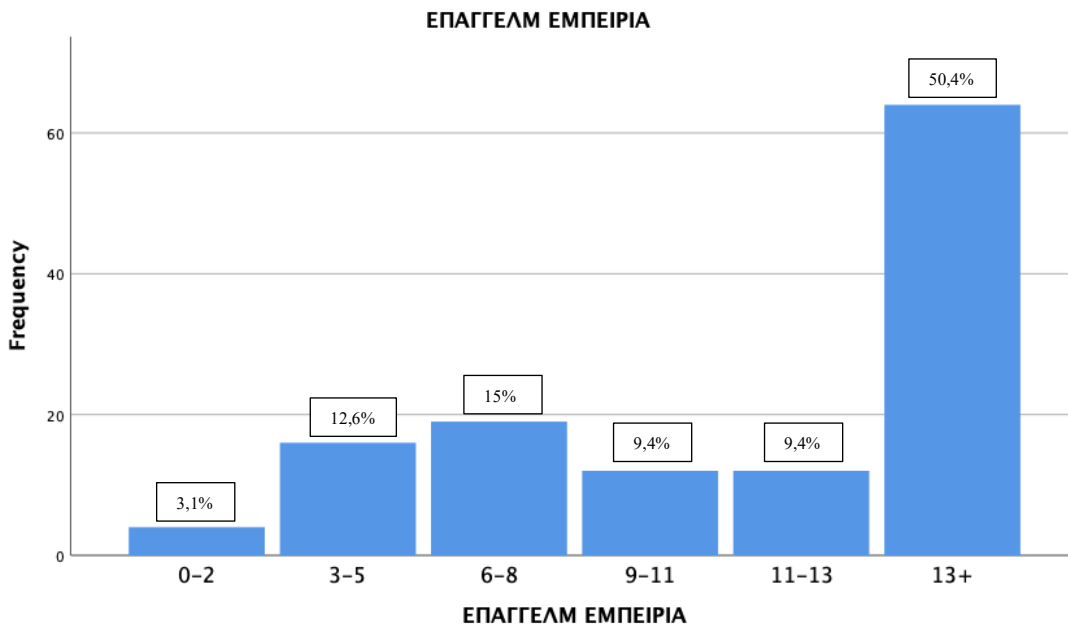
Γράφημα. Αριθμός τέκνων, συχνότητες



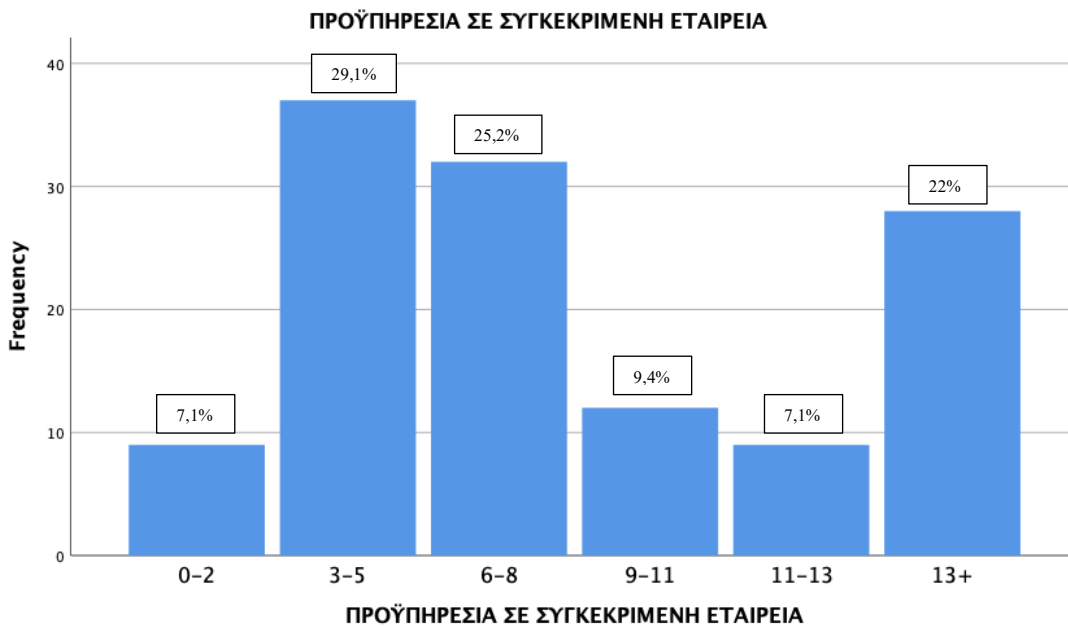
Γράφημα. Καθεστώς εργασίας, συχνότητες



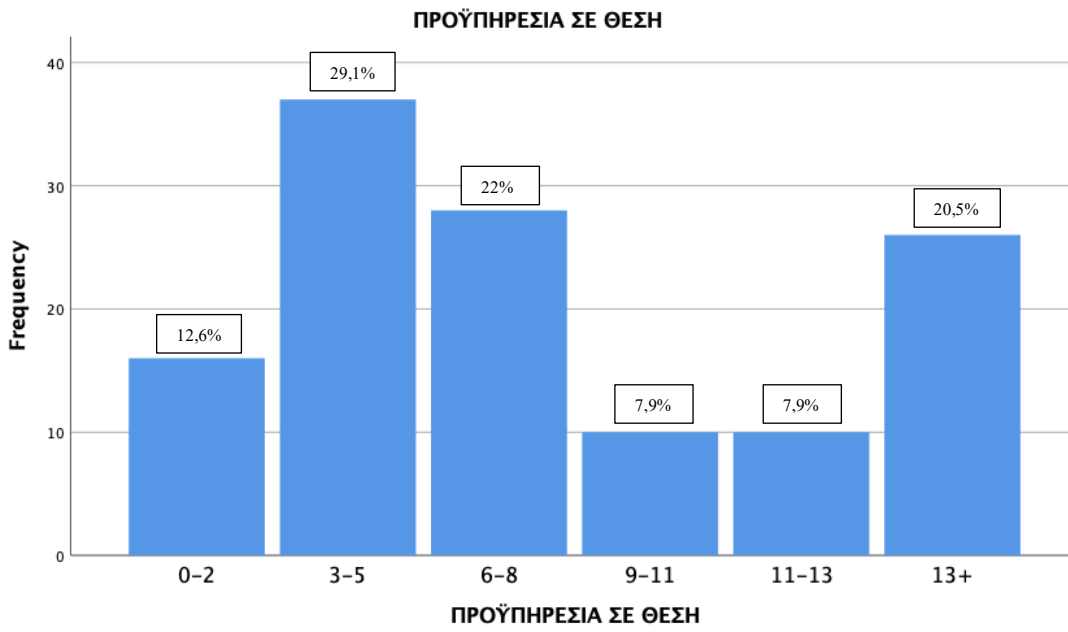
Γράφημα. Επαγγελματική εμπειρία, συχνότητες



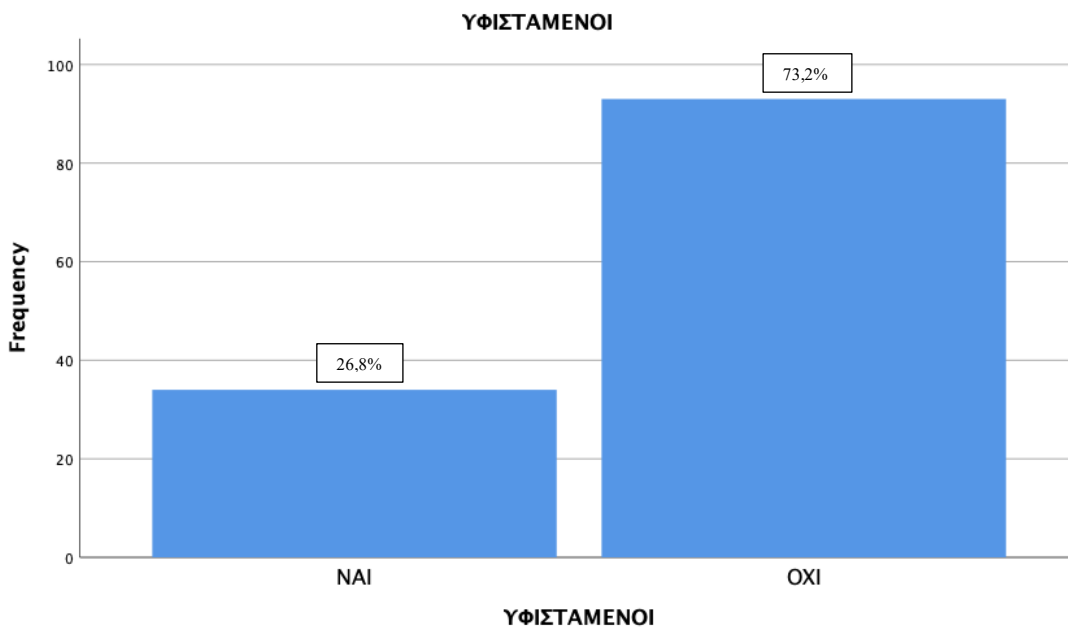
Γράφημα. Προϋπηρεσία σε συγκεκριμένη εταιρεία, συχνότητες



Γράφημα. Προϋπηρεσία σε θέση, συχνότητες



Γράφημα. Υφιστάμενοι, συχνότητες



Γράφημα. Σχέση απασχόλησης, συχνότητες

