



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΠΜΣ: ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ ΥΠΟ ΤΗΝ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ  
ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ: Η ΔΙΑΡΡΗΞΗ ΤΟΥ  
ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ ΣΤΙΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ**

**Μαρία Μιχαήλ Μαντζιάρη**

**Επιβλέπουσα: Λέκτορας Βικτωρία Μπέλλου**

**Βόλος, 2012**

## **ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ**

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.

Η Δηλούσα

Μαντζιάρη Μαρία

Βόλος, Ιούνιος 2012

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον πατέρα μου, τους προϊσταμένους των Δημοσίων Οικονομικών Υπηρεσιών στις οποίες απευθύνθηκα και όλους τους εργαζομένους οι οποίοι με βοήθησαν να πραγματοποιήσω τη συγκεκριμένη εργασία, εφόσον χωρίς τη συνεργασία τους δε θα ήταν δυνατή η συγκέντρωση των δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν. Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα της διπλωματικής μου εργασίας, Λέκτορα κυρία Βικτωρία Μπέλλου για τις ουσιαστικές συμβουλές, επισημάνσεις και την υποστήριξη καθ'ολη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας. Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας για τις πολύτιμες γνώσεις που μου παρείχαν.

**Στην οικογένεια μου,**

## Περιεχόμενα

|   |           |
|---|-----------|
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....  | 10        |
| ABSTRACT.....   | 11        |
| <b>Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή .....</b>   | <b>12</b> |
| <b>Κεφάλαιο 2: Οργανωσιακή αλλαγή .....</b>   | <b>16</b> |
| 2.1 Έννοια και παράγοντες οργανωσιακής αλλαγής .....  | 16        |
| 2.2 Τύποι οργανωσιακής αλλαγής .....  | 17        |
| 2.3 Μοντέλο γνωστικών, συναισθηματικών και συμπεριφορικών αντιδράσεων<br>απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή .....   | 18        |
| 2.3.1 Γνωστική αξιολόγηση της οργανωσιακής αλλαγής.....   | 21        |
| 2.3.2 Οι βασικές αντιδράσεις απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή .....   | 23        |
| 2.4 Μεταβλητές οι οποίες επηρεάζουν την ένταση των αντιδράσεων απέναντι σε<br>μία οργανωσιακή αλλαγή .....  | 25        |
| 2.4.1 Μεταβλητές εντός των εργαζομένων .....  | 25        |
| 2.4.2 Μεταβλητές εντός των διαχειριστών της αλλαγής .....   | 27        |
| 2.4.3 Μεταβλητές εντός του οργανισμού .....   | 27        |
| 2.5 Διαχείριση Οργανωσιακής Αλλαγής.....  | 28        |
| 2.5.1 Αλλαγή οργανωσιακής συμπεριφοράς.....   | 29        |
| 2.5.2 Ηγετική ικανότητα.....  | 31        |
| <b>Κεφάλαιο 3: Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα: συνεπακόλουθες αλλαγές<br/>στη δομή, λειτουργία και στις εργασιακές σχέσεις του δημοσίου τομέα<br/>.....</b> | <b>34</b> |
| 3.1 Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα.....   | 34        |
| 3.2 Χαρακτηριστικά του ελληνικού δημοσίου τομέα .....   | 36        |
| 3.3 Αλλαγές στον ελληνικό δημόσιο τομέα .....   | 38        |
| 3.4 Αλλαγές στις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες .....   | 41        |
| 3.5 Εργασιακές σχέσεις .....  | 44        |
| 3.5.1 Οι εργασιακές σχέσεις στην Ελλάδα .....   | 44        |
| 3.5.2 Οι εργασιακές σχέσεις στο δημόσιο τομέα .....   | 45        |
| 3.5.3 Αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις του ελληνικού δημοσίου εξαιτίας της οικονομικής<br>κρίσης .....   | 45        |

|   |    |
|---|----|
| <b>Κεφάλαιο 4: Το ψυχολογικό συμβόλαιο</b> .....  | 47 |
| 4.1 Έννοια, χρησιμότητα και χαρακτηριστικά του ψυχολογικού συμβολαίου.....  | 47 |
| 4.2 Ανάπτυξη και αναπροσαρμογή του ψυχολογικού συμβολαίου .....   | 49 |
| 4.3 Περιεχόμενο και είδη ψυχολογικού συμβολαίου.....  | 50 |
| 4.4 Το ψυχολογικό συμβόλαιο στο δημόσιο τομέα .....   | 53 |
| 4.5 Οργανωσιακή αλλαγή και ψυχολογικό συμβόλαιο.....  | 55 |
| 4.6 Διάρρηξη ψυχολογικού συμβολαίου.....  | 57 |
| 4.7 Οργανωσιακή αλλαγή και διάρρηξη ψυχολογικού συμβολαίου.....   | 58 |
| 4.8 Συνέπειες από τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου.....   | 60 |
| 4.8.1 Βασικές θεωρίες οι οποίες επεξηγούν τις αντιδράσεις των εργαζομένων απέναντι σε<br><i>μια αντιληπτή διάρρηξη του ψυχολογικού τους συμβολαίου</i> .....  | 60 |
| 4.8.2 <i>Ικανοποίηση εργαζομένων</i> .....  | 62 |
| 4.8.3 <i>Πρόθεση Αποχώρησης</i> .....   | 63 |
| <b>Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογία</b> .....  | 68 |
| 5.1 Μέθοδος.....  | 68 |
| 5.2 Εργαλεία μέτρησης .....   | 68 |
| 5.3 Επιλογή δείγματος.....  | 70 |
| 5.4 Διαδικασία διανομής και συλλογής ερωτηματολογίων .....  | 73 |
| 5.5 Προφίλ τελικού δείγματος .....  | 74 |
| <b>Κεφάλαιο 6: Εμπειρικά αποτελέσματα</b> .....   | 75 |
| 6.1 Εισαγωγή .....  | 75 |
| 6.2 Εφαρμογή εξερευνητικής παραγοντικής ανάλυσης.....   | 76 |
| 6.3 Αντιλήψεις εργαζομένων γύρω από το βαθμό ανταπόκρισης της υπηρεσίας τους στις<br>υποχρεώσεις της .....  | 78 |
| 6.4 Πραγματοποίηση των μη παραμετρικών ελέγχων Mann-Whitney και Kruskal Wallis<br>.....   | 79 |
| 4.1 <i>Διαφοροποιήσεις στην αντιληπτή διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου με βάση τα<br/>        χαρακτηριστικά των εργαζομένων</i> .....                     | 80 |
| 4.2 <i>Διαφοροποιήσεις στην αντιληπτή διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου με βάση τα<br/>        αντιληπτά χαρακτηριστικά των επιβαλλόμενων αλλαγών</i> ..... | 83 |
| 6.5 Συχνότητες εργασιακών στάσεων.....  | 84 |
| 6.6 Υποδείγματα Logit.....  | 86 |
| 6.7 Έλεγχος μεσολάβησης παραγόντων.....   | 92 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα, περιορισμοί και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα</b> ..... | 97  |
| Βιβλιογραφικές Αναφορές .....   | 106 |
| Παραθέματα  |     |
| Α. Παράρτημα .....  | 118 |
| Β. Ερωτηματολόγιο .....   | 121 |
| Γ. Βιβλίο Κωδικοποίησης .....   | 125 |

## Περιεχόμενα Πινάκων

---

|   |     |
|---|-----|
| Πίνακας 5.1: Αριθμός απασχολουμένων κάθε Δ.Ο.Υ. ανά περιφερειακή ενότητα.....   | 71  |
| Πίνακας 5.2: Αριθμός απασχολουμένων στις Δ.Ο.Υ. που λειτουργούν κανονικά με όλα τους τα τμήματα .....                                       | 72  |
| Πίνακας 6.1: Αποτελέσματα EFA για τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου .....  | 77  |
| Πίνακας 6.2: Συχνότητες απάντησης “Δεν μου παρέχεται καθόλου” .....   | 78  |
| Πίνακας 6.3: Διαφοροποιήσεις στις αντιλήψεις διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου με βάση το φύλο .....                                     | 80  |
| Πίνακας 6.4: Διαφοροποιήσεις στις αντιλήψεις διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου με βάση την ύπαρξη ή όχι υφισταμένων .....                | 81  |
| Πίνακας 6.5: Διαφοροποιήσεις στις αντιλήψεις διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου με βάση την ηλικία .....                                  | 81  |
| Πίνακας 6.6: Διαφοροποιήσεις στις αντιλήψεις διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου με βάση το μορφωτικό επίπεδο .....                        | 82  |
| Πίνακας 6.7: Διαφοροποιήσεις στις αντιλήψεις διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου με βάση την προϋπηρεσία .....                             | 82  |
| Πίνακας 6.8: Διαφοροποιήσεις στις αντιλήψεις διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου με βάση τα χαρακτηριστικά των επιβαλλόμενων αλλαγών ..... | 83  |
| Πίνακας 6.9: Συχνότητες Εργασιακής Ικανοποίησης με βάση το φύλο .....   | 84  |
| Πίνακας 6.10: Συχνότητες Υπηρεσιακής Ικανοποίησης με βάση το φύλο.....  | 85  |
| Πίνακας 6.11: Συχνότητες πρόθεσης αποχώρησης με βάση το φύλο.....   | 86  |
| Πίνακας 6.12: Εκτιμήσεις υποδειγμάτων Logit .....   | 87  |
| Πίνακας 6.13: Επίδραση εργασιακής και υπηρεσιακής δυσαρέσκειας στην πρόθεση αποχώρησης .....  | 94  |
| Πίνακας 6.14: Παλινδρομήσεις με μεσολαβητικούς παράγοντες (mediational regressions) .....   | 95  |
| Πίνακας A1: Συχνότητες απαντήσεων για καθεμιά από τις υποχρεώσεις της υπηρεσίας ...   | 119 |
| Πίνακας A2: Έλεγχος κανονικότητας .....   | 120 |
| Πίνακας A3: Έλεγχος πολυσυγγραμμικότητας .....  | 120 |
| Πίνακας A4: Μη στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις αντιλήψεις διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου με βάση την ηλικία .....          | 120 |



## Περιεχόμενα σχημάτων και διαγραμμάτων

---

|  |    |
|--|----|
| Σχήμα 2.1: Μοντέλο γνωστικών, συναισθηματικών και συμπεριφορικών αντιδράσεων απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή..... | 20 |
| Σχήμα 4.1: Συνέπειες από τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου .....  | 62 |
| Σχήμα 6.1: Μοντέλα μεσολάβησης (mediational models) .....  | 93 |
| Διάγραμμα 6.1: Εργασιακή Ικανοποίηση εργαζομένων .....   | 84 |
| Διάγραμμα 6.2: Υπηρεσιακή Ικανοποίηση εργαζομένων .....  | 85 |
| Διάγραμμα 6.3: Πρόθεση Αποχώρησης .....  | 86 |

## «ΠΕΡΙΛΗΨΗ»

---

Το Πρόγραμμα Οικονομικής Προσαρμογής της ελληνικής οικονομίας επιβάλλει σημαντικές αλλαγές στη δομή και λειτουργία του δημοσίου τομέα, μεταβάλλοντας παραδοσιακά χαρακτηριστικά του όπως η εργασιακή ασφάλεια. Η ριζική αναδιάρθρωση που επιχειρείται περιλαμβάνει μεταξύ άλλων δραματικές αλλαγές στις εργασιακές του σχέσεις με συνέπεια τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου των εργαζομένων. Το συμβόλαιο αυτό περιλαμβάνει τις αμοιβαίες υποχρεώσεις της εργασιακής συμφωνίας ανταλλαγής και η διάρρηξη του αναμένεται να οδηγεί στην εκδήλωση αρνητικών αντιδράσεων από την πλευρά των εργαζομένων. Στην περίπτωση μιας επιβαλλόμενης οργανωσιακής αλλαγής η συμβολή του είναι ιδιαίτερος σημαντική εφόσον η κατανόηση και διαχείριση των αντιληπτών υποχρεώσεων που περιλαμβάνει ή ακόμη σημαντικότερα των αντιδράσεων των εργαζομένων απέναντι στη διάρρηξη του, μπορεί να συμβάλλει στην αποτελεσματική διαχείριση και εφαρμογή της αλλαγής. Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω η συγκεκριμένη έρευνα εστιάζει σε εργαζομένους Δημόσιων Οικονομικών Υπηρεσιών και προσπαθεί να κατανοήσει το τρόπο με τον οποίο βιώνουν τις αλλαγές μέσα από την εξέταση της διάρρηξης του ψυχολογικού τους συμβολαίου και των συνεπειών αυτής στην εργασιακή τους ικανοποίηση, στην ικανοποίηση που λαμβάνουν από την υπηρεσία τους και τέλος στην πρόθεση αποχώρησης.

Λέξεις Κλειδιά: Οργανωσιακή Αλλαγή, Δημόσιος Τομέας, Εργασιακές Σχέσεις, Ψυχολογικό Συμβόλαιο, Πρόθεση Αποχώρησης

**Κωδικοί JEL:** L16, J45, J53, J41, J63

## «ABSTRACT»

---

The Economic Adaptation Programme of Greek economy causes significant changes to the structure and function of public sector by transforming its traditional characteristics such as work safety. Radical restructuring introduced, also includes important changes to the employment relationships by causing a breach on employees' psychological contract. This contract entails the mutual obligations of exchange agreement between employees and organization and its breach can cause employees' negative reactions. In case of an imposed organizational change the contribution of psychological contract is of high importance since understanding and managing the perceived obligations included in it but mainly employees' negative reactions caused by its breach, can lead to effective management and implementation of change. Taking all the above into consideration, this thesis focus on employees of Tax Offices and examines the way they experience change by studying their psychological contract breach and its negative consequence on job satisfaction, satisfaction coming from their service and turnover intention.

**Keywords:** Organizational Change, Public Sector, Employment Relationships, Psychological Contract, Turnover Intention

**JEL Classification:** L16, J45, J53, J41, J63

# 1 Εισαγωγή

Η τρέχουσα οικονομική κρίση δημιουργεί μια νέα πραγματικότητα στον χώρο της εργασίας, η οποία έχει ως αποτέλεσμα τον επαναπροσδιορισμό των εργασιακών σχέσεων (Chaudhry et al., 2011). Οι οργανισμοί, στην προσπάθεια τους να επιβιώσουν και να επιτύχουν τους οικονομικούς και λειτουργικούς τους στόχους, υποχρεώνονται να εφαρμόσουν στρατηγικές σμίκρυνσης και αναδιάρθρωσης, οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα την πραγματοποίηση σημαντικών λειτουργικών περικοπών αλλά και την πραγματοποίηση περικοπών σε μισθούς και προσωπικό, την εισαγωγή ευέλικτων μορφών εργασίας, κλπ.

Όλες αυτές οι αλλαγές οδηγούν αναπόφευκτα στην εκδήλωση σημαντικών αρνητικών αντιδράσεων από την πλευρά των εργαζομένων, εφόσον πέρα από την απώλεια όλων όσων δικαιούνται οι άνθρωποι αισθάνονται ότι τους αντιμετωπίζουν απλώς ως ένα επιπρόσθετο κόστος το οποίο πρέπει με οποιονδήποτε τρόπο να περιορίσουν και όχι ως ένα στοιχείο του ενεργητικού του οργανισμού που συμβάλλει στην ομαλή λειτουργία και αποτελεσματικότητα του (Kickul et al., 2002). Υπό αυτές τις συνθήκες τα προγράμματα των επιχειρούμενων αλλαγών συχνά πέφτουν στο κενό.

Κατά τα τελευταία χρόνια αυτή η αποτυχία έχει στρέψει το βάρος των ερευνητών στην κατανόηση της αλλαγής υπό την προοπτική των εργαζομένων. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Morrison το 1994 εάν οι ηγέτες της αλλαγής θέλουν να βοηθήσουν τους ανθρώπους να αλλάξουν αυτό που χρειάζεται δεν είναι να κατανοήσουν την αλλαγή, αλλά κατά βάση τους ανθρώπους.

Το πώς τα άτομα βιώνουν και ανταποκρίνονται στην αλλαγή των εργασιακών τους σχέσεων αποτελεί ένα κεντρικό θέμα με συνεχώς αυξανόμενο ενδιαφέρον. Ένα σημαντικό εργαλείο για τη μελέτη των αντιδράσεων των εργαζομένων απέναντι στις αλλαγές αυτές, αποτελεί το ψυχολογικό τους συμβόλαιο. Σύμφωνα με τους ορισμούς που δίνονται στο σύνολο της βιβλιογραφίας πρόκειται για ένα άτυπο συμβόλαιο το οποίο αναπτύσσεται σε συνδυασμό με την επίσημη σύμβαση εργασίας και περιλαμβάνει το σύνολο των αμοιβαίων υποχρεώσεων μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη. Οι υποχρεώσεις από την πλευρά του εργοδότη μπορεί να είναι η αμοιβή, η παροχή εργασιακής ασφάλειας και υποστήριξης, η εκπαίδευση, οι ευκαιρίες προαγωγής και εξέλιξης, η συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η δίκαιη μεταχείριση και ο σεβασμός. Αντίστοιχα, οι υποχρεώσεις από την πλευρά των απασχολούμενων μπορεί να περιλαμβάνουν τη τακτική τους παρουσία στην

εργασία, την ευπρεπή ενδυμασία, την εκπλήρωση των απαιτήσεων εργασιακής απόδοσης, την πίστη και αφοσίωση στον οργανισμό, την υπακοή τους στους επίσημους και ανεπίσημους κανόνες λειτουργίας, την παροχή βοήθειας προς τους συνεργάτες τους, κλπ (O'Reilly και Chatman, 1986) .

Σε περίπτωση ριζικών οργανωσιακών αλλαγών και πολύ περισσότερο στην περίπτωση σημαντικών περικοπών επέρχεται διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου δηλαδή ασυμφωνία μεταξύ των υποσχόμενων υποχρεώσεων και των πραγματικών αντιπαροχών (Morrison και Robinson, 1997) εφόσον τα άτομα διαπιστώνουν ότι δεν λαμβάνουν όλα όσα τους είχαν υποσχεθεί ως αντάλλαγμα προς τη συνεισφορά τους. Αυτή η διάρρηξη μπορεί να επιφέρει σημαντικές αρνητικές επιδράσεις στις στάσεις των εργαζομένων, στις συμπεριφορές τους ακόμη και στα συναισθήματά τους. Με βάση τον κανόνα της αμοιβαιότητας του Gouldner (1960) στην προσπάθειά τους να επαναφέρουν την ισορροπία στην εργασιακή τους σχέση, οι εργαζόμενοι θα ανταποδώσουν τη διάρρηξη του ψυχολογικού τους συμβολαίου, αναπροσαρμόζοντας τη στάση και συμπεριφορά τους. Η μειωμένη εργασιακή και υπηρεσιακή ικανοποίηση, η μειωμένη δέσμευση προς τον οργανισμό, η αυξημένη πρόθεση αποχώρησης, η μειωμένη θέληση εκπλήρωσης των καθηκόντων τους και η απροθυμία ανάπτυξης συμπεριφορών για το καλό των συνεργατών τους και του οργανισμού γενικότερα είναι δυνατόν να εμφανιστούν επιφέροντας σημαντικές αρνητικές επιδράσεις στην παραγωγικότητα και τα κέρδη ενός οργανισμού (Blomme, Rheede και Tromp, 2010) ενώ ταυτόχρονα θέτουν την επιτυχία των επιχειρούμενων αλλαγών σε μεγάλο κίνδυνο.

Για να αποφευχθούν αυτές οι αρνητικές συνέπειες οι φορείς της αλλαγής είναι σημαντικό να διαχειριστούν τις αντιληπτές υποχρεώσεις που περιλαμβάνονται στο ψυχολογικό συμβόλαιο των εργαζομένων, και πολύ περισσότερο τις αντιδράσεις που προκύπτουν μετά τη διάρρηξη του. Με αυτό τον τρόπο το ψυχολογικό συμβόλαιο μπορεί να διαδραματίσει ένα καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματική διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής εφόσον επιτρέπει τους διαχειριστές της να κατανοήσουν καλύτερα τις προτεραιότητες και ανάγκες των εργαζομένων.

Η συγκεκριμένη έρευνα εξετάζει τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου των εργαζομένων στον ελληνικό δημόσιο τομέα, όπως προκύπτει ως αποτέλεσμα της ριζικής του αναδιάρθρωσης η οποία επιβλήθηκε από τη Τρόικα στα πλαίσια της δημοσιονομικής εξυγίανσης της χώρας. Στόχος της είναι να εντοπίσει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι βιώνουν τις επιχειρούμενες αλλαγές εξετάζοντας τις συνέπειες της διάρρηξης στις εργασιακές τους στάσεις όπως η εργασιακή και η υπηρεσιακή ικανοποίηση καθώς και η πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό/υπηρεσία τους.

Κατόπιν ανασκόπησης της βιβλιογραφίας διαπιστώσαμε ότι οι έρευνες που αφορούν το ψυχολογικό συμβόλαιο των εργαζομένων στον ελληνικό δημόσιο τομέα είναι περιορισμένες. Εξετάζουν κυρίως τη διαφοροποίηση του με το ψυχολογικό συμβόλαιο των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα (Bellou 2007a, 2007b), ενώ κάποια μελέτη που να αφορά τη διάρρηξη του και τις συνέπειες αυτής δεν εντοπίστηκε. Από άποψη σημαντικότητας, η συγκεκριμένη έρευνα αποτελεί την πρώτη προσπάθεια εξέτασης της πρόθεσης αποχώρησης εργαζομένων από το δημόσιο τομέα, εφόσον κατά τα προηγούμενα χρόνια η επικράτηση της μονιμότητας δεν έθετε ζήτημα διερεύνησης της εθελοντικής εξόδου από έναν δημόσιο οργανισμό ή μία δημόσια υπηρεσία.

Από το συνολικό πληθυσμό των δημοσίων υπαλλήλων η συγκεκριμένη έρευνα εστιάζει στους εργαζομένους των Δημοσίων Οικονομικών Υπηρεσιών γνωστές και ως εφορίες της χώρας για 2 βασικούς λόγους: α) έρχονται αντιμέτωποι με το μεγαλύτερο μέρος των επιβαλλόμενων αλλαγών στον ελληνικό δημόσιο τομέα, 2) έχουν επιφορτιστεί με ένα ειδικό βάρος αυτόν της αύξησης των φορολογικών εσόδων με συνέπεια να δέχονται σημαντικές πιέσεις. Πιο συγκεκριμένα απευθυνόμαστε σε εργαζομένους Δημοσίων Οικονομικών Υπηρεσιών στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας ως μελέτη περίπτωσης. Από τις συνολικά 34 Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες που περιλαμβάνει, για την εξασφάλιση μιας μεγαλύτερης ομοιογένειας στο δείγμα μας, επικεντρωθήκαμε σε αυτές που λειτουργούν κανονικά με όλα τα τμήματα τους (συνολικά 16) και ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων στους οποίους απευθυνθήκαμε ήταν 481. Από αυτούς συγκεντρώσαμε τελικά πληροφορίες για 318 εργαζομένους.

Όσον αφορά το περιεχόμενο της συνοπτικά, το δεύτερο κεφάλαιο αναλύει την έννοια της οργανωσιακής αλλαγής, τις αντιδράσεις των εργαζομένων απέναντι της καθώς και το τρόπο διαχείρισης της. Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται μια αναφορά στην οικονομική κρίση και στο Πρόγραμμα Οικονομικής Προσαρμογής της ελληνικής οικονομίας και παρουσιάζονται οι επιβαλλόμενες αλλαγές στον ελληνικό δημόσιο τομέα γενικά και ειδικότερα στις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες καθώς και οι συνεπακόλουθες αλλαγές του προγράμματος στις εργασιακές σχέσεις των δημοσίων υπαλλήλων. Το τέταρτο κεφάλαιο περιλαμβάνει μια εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση γύρω από την έννοια και τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου και αναφέρονται επιπλέον οι συνεπακόλουθες συνέπειες της στις εργασιακές στάσεις των εργαζομένων (εργασιακή ικανοποίηση, ικανοποίηση από την υπηρεσία, πρόθεση αποχώρησης). Στη συνέχεια στο πέμπτο κεφάλαιο περιγράφονται τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν καθώς και ο τρόπος διεξαγωγής της έρευνας. Στο έκτο κεφάλαιο περιγράφονται αναλυτικά τα αποτελέσματα της εμπειρικής μας μελέτης. Συγκεκριμένα

παρουσιάζονται οι αντιλήψεις των εργαζομένων γύρω από τη διάρρηξη του ψυχολογικού τους συμβολαίου και οι διαφοροποιήσεις σε αυτές τις αντιλήψεις με βάση τα διάφορα χαρακτηριστικά των εργαζομένων καθώς επιπλέον και με βάση το αντιληπτό πλαίσιο εφαρμογής των επιχειρούμενων αλλαγών. Στη συνέχεια προσπαθούμε να εντοπίσουμε τις συνέπειες αυτής της διάρρηξης στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, στην ικανοποίηση που λαμβάνουν από την υπηρεσία τους και στην πρόθεση αποχώρησης τους. Στο τελευταίο κομμάτι της ανάλυσης προσπαθούμε να διαπιστώσουμε εάν η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου έχει άμεση επίδραση στην πρόθεση αποχώρησης, (οι εργαζόμενοι επιθυμούν να αποχωρήσουν από την υπηρεσία τους επειδή διαπιστώνουν μια ασυνέπεια στις υποχρεώσεις της) ή αντιθέτως μια έμμεση επίδραση με τη διαμεσολάβηση της εργασιακής και υπηρεσιακής δυσαρέσκειας (οι εργαζόμενοι σκέφτονται να αποχωρήσουν διότι εξαιτίας της διάρρηξης που υφίσταται το ψυχολογικό τους συμβόλαιο παύουν να είναι ικανοποιημένοι τόσο με την εργασία τους όσο και με την υπηρεσία τους). Τέλος το έβδομο κεφάλαιο περιλαμβάνει τα συμπεράσματα και τους περιορισμούς της έρευνας καθώς και κάποιες προτάσεις για περαιτέρω διερεύνηση του θέματος.

## 2 Οργανωσιακή Αλλαγή

### 2.1 Έννοια και παράγοντες οργανωσιακής αλλαγής

Αυτό που χαρακτηρίζει τη σύγχρονη περίοδο είναι ένα γεγονός μόνιμης αλλαγής (Fronza και Moriceau, 2008), το οποίο επηρεάζει κάθε πτυχή της ανθρώπινης ζωής από την απλή καθημερινότητα της έως την εργασιακή πραγματικότητα των ατόμων. Ως αλλαγή γενικότερα ορίζεται μια διαδικασία μετάβασης από μια δεδομένη κατάσταση πραγμάτων σε κάποια άλλη ή από ένα δεδομένο σύνολο συνθηκών σε κάποιο άλλο. Αυτή η μετάβαση περιλαμβάνει τη διαδικασία επανατοποθέτησης και προσαρμογής των ατόμων ή μιας οργανωμένης ομάδας αυτών σε ένα καινούριο περιβάλλον όπου θα μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικότερα (Χυτήρης, 2001).

Στο σύγχρονο, συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι οργανισμοί συχνά είναι αναγκασμένοι να μεταβάλλουν τη στρατηγική τους κατεύθυνση και την πορεία δράσης τους προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικοί (Armenakis και Bedeian, 1999). Η οργανωσιακή αλλαγή ως γενικό θέμα ερευνάται εκτενώς από το 1950 (Bamford και Forrester, 2003) και ορίζεται ως μια σκόπιμη εισαγωγή νέων τρόπων σκέψης, δράσης και λειτουργίας μέσα σε έναν οργανισμό, η οποία συμβάλλει στην επιβίωση του και την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (Schalk, Campbell και Freese, 1998). Αποτελεί ένα πανταχού παρόν χαρακτηριστικό της οργανωσιακής ζωής (By, 2005) και μπορεί να λάβει διάφορες μορφές από την αναδιάρθρωση ενός οργανισμού στο σύνολο του έως τη μεταφορά των γραφείων του σε ένα νέο κτίριο.

Ανεξάρτητα όμως από τη μορφή που μπορεί να λάβει, η αλλαγή αυτή επηρεάζει δύο βασικούς παράγοντες μέσα σε έναν οργανισμό: α) το σύστημα της παραγωγής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών (πχ εισαγωγή νέας τεχνολογίας, παραγωγή ενός νέου προϊόντος κλπ) και β) τους εργαζομένους (πχ εκπαίδευση προσωπικού, ανταμοιβές, εισαγωγή νέου συστήματος αξιολόγησης, απολύσεις κλπ) (Χυτήρης, 2001).

Το πώς και γιατί οι οργανισμοί αλλάζουν έχουν υπάρξει ερωτήματα με ιδιαίτερο ενδιαφέρον στην επιστήμη του management. Τις περισσότερες φορές η αλλαγή εμφανίζεται ως αποτέλεσμα της ανάγκης του οργανισμού να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις τόσο του εσωτερικού (πχ συστήματα παραγωγής, μέτοχοι, εργαζόμενοι, στελέχη, κλπ) όσο και του εξωτερικού του περιβάλλοντος (αγορά, τεχνολογικό, οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον). Εφόσον οι παράμετροι του επιχειρηματικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού



μεταβάλλονται διαρκώς και επηρεάζουν είτε άμεσα είτε έμμεσα τη λειτουργία, την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα και την ανταγωνιστικότητα του, εάν οι οργανισμοί θέλουν να εξασφαλίσουν τη συνέχιση της λειτουργίας τους θα πρέπει όχι απλά να ανταποκρίνονται σε αυτές τις μεταβολές αλλά πολύ περισσότερο να τις προσδοκούν (Senior και Fleming, 2006).

## 2.2 Τύποι οργανωσιακής αλλαγής

Οι οργανωσιακές αλλαγές εμφανίζονται με διάφορες μορφές όπως μετασχηματισμοί, εξαγορές και συγχωνεύσεις, αναδιαρθρώσεις, ιδιωτικοποιήσεις, περικοπές, εισαγωγή νέων συστημάτων παραγωγής ή επικοινωνίας, πρόσληψη ενός νέου προϊσταμένου, κλπ. Κάθε μία από αυτές τις αλλαγές παρουσιάζει σημαντικές διαφοροποιήσεις ανάλογα με την έκταση, τη συχνότητα και την ένταση ή κλίμακα της.

Μια βασική διάκριση των οργανωσιακών αλλαγών πραγματοποιείται από τους Duphy και Stace, (1993). Ο πρώτος τύπος αυτής της κατηγορίας περιλαμβάνει τη συγκλίνουσα αλλαγή ή αλλαγή σωστού συντονισμού η οποία περιγράφει μία συνεχή διαδικασία αλλαγής κατά την οποία ο οργανισμός προσπαθεί να ταιριάζει ή να συντονίσει τη στρατηγική, τη δομή του, τους ανθρώπους και τις διαδικασίες που ακολουθούνται (Greenwood και Hinings, 1996). Εκδηλώνεται κυρίως σε επίπεδο τμημάτων ή βαθμίδων και περιλαμβάνει δράσεις όπως καθορισμός πολιτικών, μεθόδων και διαδικασιών, εκπαίδευση κατάλληλου προσωπικού ικανού να ανταποκρίνεται στη στρατηγική του οργανισμού, ενίσχυση της δέσμευσης των ατόμων και των ομάδων στο όραμα και τις αξίες του οργανισμού κλπ.

Ο δεύτερος τύπος περιλαμβάνει την αυξητική ή σταδιακή αλλαγή η οποία χαρακτηρίζεται από αυξητικές προσαρμογές στις συνθήκες του περιβάλλοντος. Κατά την αλλαγή αυτή ο οργανισμός προσπαθεί να συμμορφωθεί με την υπάρχουσα κουλτούρα και τους αντικειμενικούς στόχους του εφαρμόζοντας κυρίως τμηματικές και λειτουργικές συνεχείς αλλαγές (By, 2005). Συχνά επηρεάζει περισσότερα από ένα τμήματα και συνήθως προκαλείται από παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος όπως η ανάγκη βελτίωσης της απόδοσης.

Ο ρυθμιστικός μετασχηματισμός αποτελεί τον τρίτο τύπο αυτών των αλλαγών και περιλαμβάνει ριζικές αλλαγές σε ορισμένα τμήματα ή βαθμίδες του οργανισμού αλλά όχι στο σύνολο του (By, 2005), ενώ τέλος ο εταιρικός μετασχηματισμός αναφέρεται σε μια ευρύτερη οργανωσιακή αλλαγή η οποία επηρεάζει εξολοκλήρου τον οργανισμό. Περιλαμβάνει ριζικές μεταβολές στη στρατηγική του, αναμόρφωση της αποστολής και των αξιών του, βασικές

αλλαγές στις δομές, τα συστήματα, τις επικοινωνίες του κλπ (Senior και Fleming, 2006). Συχνά επιβάλλεται στον οργανισμό είτε εξαιτίας βασικών εσωτερικών προβλημάτων είτε εξαιτίας κάποιου εξωτερικού σοκ (By, 2005) και αποτελεί τη σημαντικότερη μορφή αλλαγής εφόσον απαιτείται από τον οργανισμό να μετακινηθεί από γνωστά και καθιερωμένα πρότυπα συμπεριφοράς σε νέους άγνωστους προσανατολισμούς (Greenwood και Hinings, 1996). Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων αλλαγών αποτελούν οι οργανωσιακές αναδιαρθρώσεις, μια σημαντική μείωση μεγέθους, οι ιδιωτικοποιήσεις, οι εξαγορές επιχειρήσεων κλπ.

### **2.3 Μοντέλο γνωστικών, συναισθηματικών και συμπεριφορικών αντιδράσεων απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή**

Μία αλλαγή η οποία συνεπάγεται τη μετακίνηση ενός οργανισμού από μια γνώριμη και παγιωμένη κατάσταση σε μία καινοτομική και αβέβαιη πραγματικότητα βιώνεται συνήθως από τους εργαζομένους ως μία ιδιαίτερος αρνητική εμπειρία η οποία οδηγεί στην εκδήλωση ποικίλων και έντονων αντιδράσεων. Εφόσον οι αλλαγές εντός του οργανισμού σηματοδοτούν την εγκατάλειψη και αντικατάσταση των υφισταμένων προτύπων και συμπεριφορών, οι αντιδράσεις που προκύπτουν πηγάζουν από την επιθυμία των εργαζομένων να διατηρηθεί η προϋπάρχουσα κατάσταση τους (status quo) και τα προσδοκώμενα οφέλη που αποκομίζουν από αυτή (Χυτήρης, 2001).

Χαρακτηριστικά είναι τα λόγια του Νικολό Μακιαβέλι (16<sup>ος</sup> αιώνας) μέσα από τα οποία τονίζεται η δυσκολία εφαρμογής των οργανωσιακών αλλαγών: «...Και πρέπει να έχει κανείς υπόψη ότι δεν υπάρχει πιο επικίνδυνο πράγμα να επιχειρεί κανείς, ούτε πιο αμφίβολη επιτυχία, ούτε πιο επικίνδυνο στο χειρισμό του, από το να προσπαθεί να εισαγάγει νέους θεσμούς (αλλαγές). Γιατί, εισάγοντάς τους, έχει εχθρούς όλους εκείνους που ευεργετούνται από τους παλιούς θεσμούς και έχει χλιαρούς υποστηρικτές όλους εκείνους που θα ευεργετηθούν από τους νέους θεσμούς...» (Χυτήρης, 2001).

Η αλλαγή επομένως, οδηγεί αναπόφευκτα στην εκδήλωση των ανθρώπινων αντιδράσεων, εφόσον συχνά οι στόχοι του οργανισμού έρχονται σε αντίθεση με τις προσδοκίες των εργαζομένων. Οι αντιδράσεις αυτές διακρίνονται σε τρεις βασικές κατηγορίες διαγνωστικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές οι οποίες είναι αλληλένδετες και συμβάλλουν σημαντικά στην επιτυχία ή αποτυχία μιας οργανωσιακής αλλαγής.

Οι διαγνωστικές ή αναγνωριστικές αντιδράσεις των εργαζομένων, προκύπτουν από λογικές αξιολογήσεις του γεγονότος της αλλαγής και καθορίζουν την προδιάθεση των

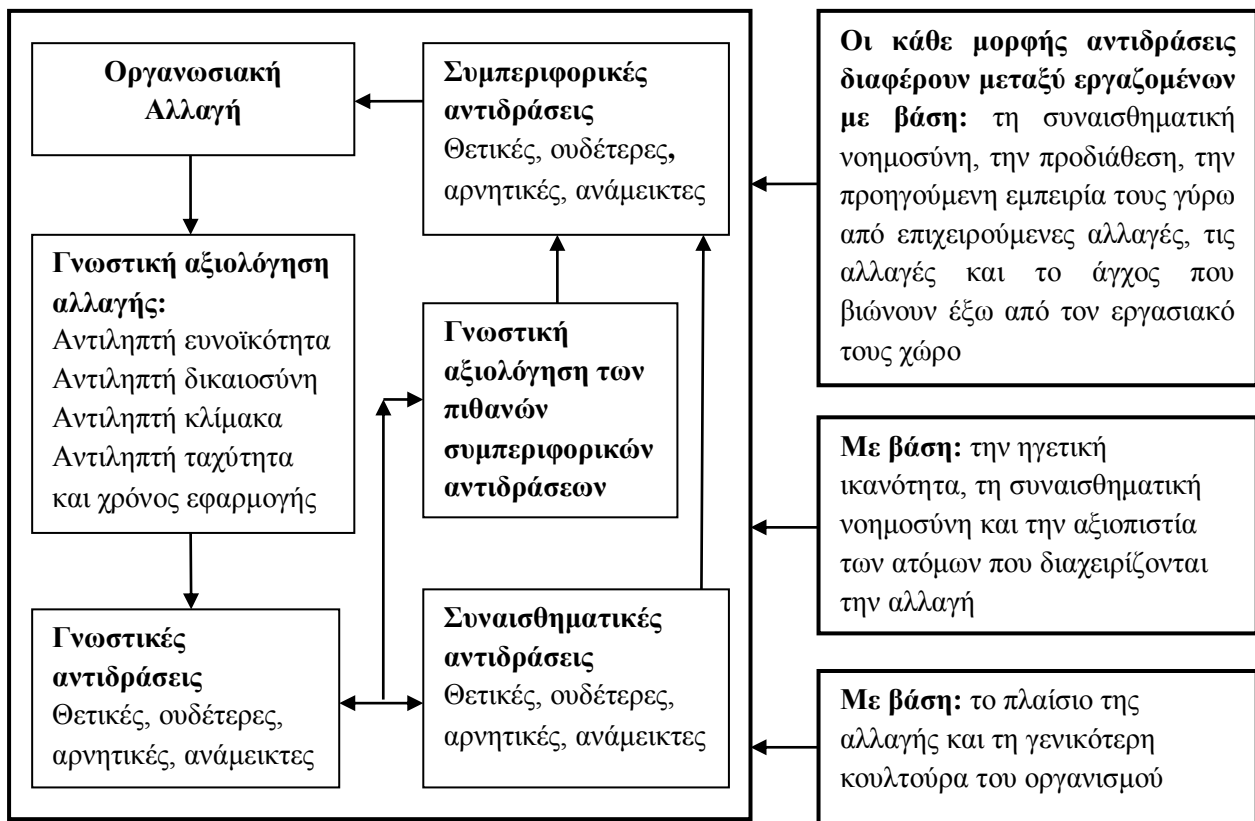
ατόμων να ανταποκριθούν θετικά ή αρνητικά απέναντι σε αυτή, ή διαφορετικά διαμορφώνουν τις στάσεις τους απέναντι στην αλλαγή (Χυτήρης, 2001). Δηλαδή, με βάση τις πεποιθήσεις, τις αξίες, τις αντιλήψεις τους και την παρεχόμενη πληροφόρηση οι εργαζόμενοι αξιολογούν μια οργανωσιακή αλλαγή και αποφασίζουν εάν θα την αποδεχθούν ή θα την απορρίψουν.

Αυτές οι αντιδράσεις συμβάλλουν με τη σειρά τους σε ένα δεύτερο επίπεδο θετικών ή αρνητικών συναισθηματικών αντιδράσεων. Με βάση τον Lazarus (1991) υπάρχει σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ των διαγνωστικών και συναισθηματικών αντιδράσεων εφόσον η σχέση ανάμεσα στην επίγνωση και το συναίσθημα είναι αμφίδρομη. Το συναίσθημα είναι δυνατόν να επηρεάζει την επίγνωση και η επίγνωση αποσπά το συναίσθημα (Smollan, 2006). Με αυτό τον τρόπο οι γνωστικές αντιδράσεις μπορούν να οδηγούν στην εκδήλωση συναισθημάτων και από την άλλη τα συναισθήματα είναι δυνατόν να επηρεάζουν τη σκέψη (Weiss και Cropanzano, 1996).

Τέλος, τόσο οι αναγνωριστικές όσο και οι συναισθηματικές αντιδράσεις οδηγούν στην ανάπτυξη των συμπεριφορών δηλαδή στην πρόθεση των εργαζομένων να δράσουν με τρόπο που ανταποκρίνεται στα συναισθήματα και τις νοοτροπίες τους.

Το μοντέλο του Smollan (2006) που ακολουθεί, μπορεί να περιγράψει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο αυτές τις αντιδράσεις και είναι εφαρμόσιμο σε κάθε περίπτωση επιβαλλόμενης οργανωσιακής αλλαγής.

**Σχήμα 2.1:** Μοντέλο γνωστικών, συναισθηματικών και συμπεριφορικών αντιδράσεων απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή



Πηγή: Smollan K. R., (2006) 'Minds, hearts and deeds: cognitive, affective and behavioral responses to change', *Journal of Change Management*, Vol. 6, No. 2, σελ. 146.

Σύμφωνα με το παραπάνω μοντέλο, το γεγονός της αλλαγής οδηγεί στη δημιουργία μιας σειράς ποικίλων γνωστικών, συναισθηματικών και συμπεριφορικών ανταποκρίσεων.

Εφόσον η αλλαγή ανατρέπει τα μέχρι πρότινος δεδομένα μέσα σε έναν οργανισμό, οι εργαζόμενοι αρχίζουν να βιώνουν έντονα συναισθήματα αγωνίας, φόβου, αβεβαιότητας και άγχους γύρω από τη πιθανότητα απόλυσης τους, τις περικοπές πληρωμών, τη μελλοντική κατεύθυνση και κατάσταση του οργανισμού τους και του ρόλου τους μέσα σε αυτόν (Bordia et al., 2004). Προσπαθώντας να μειώσουν αυτή την αβεβαιότητα και τα γενικότερα αρνητικά συναισθήματα θα επιδιώξουν να αναλάβουν δράση, συγκεντρώνοντας πληροφορίες οι οποίες αποσκοπούν στην μεγαλύτερη κατανόηση της αλλαγής και των επακόλουθων συνεπειών της. Με αυτόν τον τρόπο το γεγονός της αλλαγής δίνει το ερέθισμα για την πραγματοποίηση μιας γνωστικής αξιολόγησης από την πλευρά των εργαζομένων (Isabella, 1990).

Κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας τα άτομα αξιολογούν διάφορες πτυχές της αλλαγής όπως η αντιληπτή ευνοϊκότητα των συνεπακόλουθων αποτελεσμάτων της, η

αντιληπτή δικαιοσύνη κατά την εφαρμογή της, η αντιληπτή κλίμακα, η αντιληπτή ταχύτητα και ο χρόνος εφαρμογής της. Τα αποτελέσματα αυτής της αξιολόγησης αναμένεται να οδηγούν στη διαμόρφωση γνωστικών αντιδράσεων διάφορων μορφών (θετικές, ουδέτερες, αρνητικές και ανάμεικτες), οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν και επηρεάζονται από συναισθηματικές αντιδράσεις αντίστοιχης φύσεως.

Αυτές οι συναισθηματικές αντιδράσεις στη συνέχεια καταλήγουν σε συμπεριφορικές αντιδράσεις (θετικές, ουδέτερες, αρνητικές και ανάμεικτες) οι οποίες για ορισμένους ανθρώπους είναι άμεσες ενώ για τους υπόλοιπους φιλτράρονται μέσα από μια επιπλέον γνωστική αξιολόγηση κατά την οποία λαμβάνουν υπόψη τις συνέπειες των πράξεων τους. Είναι δηλαδή δυνατόν εργαζόμενοι οι οποίοι σκέφτονται ή αισθάνονται αρνητικά να μην εκφράσουν κάτι τέτοιο στην πράξη (Van de Heuvel και Schalk, 2009) καθώς φοβούνται τη πιθανότητα επίπληξης ή απώλειας ενός μελλοντικού προνομίου.

Τέλος και οι τρεις μορφές αντιδράσεων είναι δυνατόν να ποικίλουν σε ένταση με τη διαμεσολάβηση παραγόντων οι οποίοι βρίσκονται εντός του ατόμου (συναισθηματική νοημοσύνη, προδιάθεση, προηγούμενη εμπειρία αλλαγής, αλλαγή και άγχος εκτός εργασιακού χώρου), εντός των διαχειριστών της αλλαγής (ικανότητα ηγεσίας, συναισθηματική νοημοσύνη και αξιοπιστία) και εντός του οργανισμού (πλαίσιο αλλαγής και κουλτούρα οργανισμού).

### ***2.3.1 Γνωστική αξιολόγηση της οργανωσιακής αλλαγής***

Η γνωστική αξιολόγηση της αλλαγής ξεκινά με την εκτίμηση των αποτελεσμάτων της (αντιληπτή ευνοϊκότητα) αρχικά για τους ίδιους τους εργαζομένους (Weiss και Cropanzano, 1996). Με βάση την Isabella, (1990) η φάση αυτή μπορεί να διακριθεί σε δύο στάδια. Στο πρώτο στάδιο τα άτομα ανησυχούν γενικά για το εάν θα χάσουν την εργασία τους, εάν θα κατορθώσουν να προσαρμοστούν στη νέα δομή του οργανισμού τους και ποιος θα είναι ο ρόλος τους εντός της νέας οργανωσιακής δομής, ενώ σε δεύτερο στάδιο αρχίζουν και ανησυχούν για την απόδοση και την εκτέλεση της εργασίας τους (Isabella, 1990). Στη συνέχεια η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της αλλαγής επικεντρώνεται στους συναδέλφους τους και τον οργανισμό στο σύνολο του (Smollan, 2006). Σε αυτό το σημείο οι εργαζόμενοι προσπαθούν να εντοπίσουν εάν οι συνέπειες της επιχειρούμενης αλλαγής επηρεάζουν με τον ίδιο τρόπο τους συναδέλφους τους και επιπλέον επιχειρούν να αναγνωρίσουν τις αιτίες, την αναγκαιότητα και τα αποτελέσματα της για το σύνολο του οργανισμού. Όπως υποστήριξε και ο Piderit, (2000) τα αποτελέσματα της αξιολόγησης αυτής είναι δυνατόν να διαφέρουν για τα

διάφορα μέρη του οργανισμού, εφόσον μπορεί να χαρακτηρισθούν ως ευνοϊκά ή αναγκαία για τον οργανισμό αλλά ως δυσμενή για τους εργαζομένους οδηγώντας με αυτό το τρόπο σε ανάμεικτες γνωστικές αντιδράσεις.

Αφού διερευνήσουν την αντιληπτή ευνοϊκότητα της αλλαγής, στη συνέχεια οι εργαζόμενοι αρχίζουν και αξιολογούν την αντιληπτή δικαιοσύνη της, λαμβάνοντας υπόψη τους επίσημους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται από τον οργανισμό κατά την εισαγωγή και εφαρμογή της. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει την αξιολόγηση της διαδικαστικής δικαιοσύνης όπου τα άτομα εξετάζουν τους κανόνες και τις πολιτικές που ακολουθούνται κατά την εφαρμογή των αποφάσεων του οργανισμού (Skarlicki και Folger, 1997), την αξιολόγηση της διανεμητικής δικαιοσύνης όπου αξιολογούν τη δικαιοσύνη στη διανομή των αποτελεσμάτων (Homans, 1961; Shore και Tetrick, 1994), και τέλος την αξιολόγηση της δικαιοσύνης αλληλεπίδρασης όπου ερευνούνται οι διαδικασίες που ακολουθούνται κατά τη μεταχείριση των εργαζομένων από τον οργανισμό τους (Morrison και Robinson, 1997; Rousseau, 1995).

Ακολουθεί η αξιολόγηση των χαρακτηριστικών της εφαρμοζόμενης αλλαγής όπως η κλίμακα, η ταχύτητα και ο χρόνος εφαρμογής της, τα οποία επηρεάζουν με τη σειρά τους τις αντιδράσεις των εργαζομένων (Van de Heuvel και Schalk, 2009). Για παράδειγμα οι ριζικές αλλαγές οι οποίες απαιτούν την εξολοκλήρου απομάκρυνση από έναν προσανατολισμό και την ολική μεταμόρφωση ενός οργανισμού (Greenwood και Hinings, 1996) είναι πιθανόν να συμβάλλουν στη δημιουργία αρνητικών γνωστικών αντιδράσεων. Σε αυτή την περίπτωση τα άτομα αντιλαμβάνονται ότι η εφαρμογή της αλλαγής απαιτεί μεγαλύτερες προσωπικές θυσίες όπως μεγαλύτερη απώλεια προνομίων και εμπειρία μεγαλύτερου ψυχικού πόνου (Smollan, 2006), σε αντίθεση με μία αυξητική ή σταδιακή αλλαγή.

Όσον αφορά τη ταχύτητα κατά την εφαρμογή μιας αλλαγής είναι δυνατόν διαδοχικά γεγονότα αλλαγής τα οποία εφαρμόζονται ταχύτερα να προκαλέσουν έντονες αρνητικές αντιδράσεις εφόσον δημιουργούν στον εργαζόμενο την αίσθηση ότι αδυνατεί να ανταπεξέλθει στις αλλαγές, ή επιβαρύνουν σημαντικά τον ελεύθερο του χρόνο (Smollan, 2006). Ιδανικά η επιβαλλόμενη αλλαγή δεν θα πρέπει να αυξήσει το φόρτο εργασίας των ατόμων περισσότερο από 10% (Sirkin, Keenan και Jackson, 2005). Όταν οι εργαζόμενοι επιβαρυνθούν σημαντικά οι κανονικές εργασίες τους είναι πιθανόν να δυσλειτουργούν, το ηθικό τους να μειωθεί εφόσον παύουν να είναι αποτελεσματικοί και έντονες αρνητικές αντιδράσεις είναι πιθανό να προκύψουν.

Τέλος, εξίσου σημαντικό αποδεικνύεται και το χρονικό διάστημα κατά το οποίο εφαρμόζεται μία αλλαγή. Για παράδειγμα η ανακοίνωση μιας μεγάλης αλλαγής στην πιο

έντονη περίοδο του χρόνου όπου οι εργαζόμενοι είναι ήδη ιδιαίτερα πιεσμένοι από τον αυξημένο φόρτο εργασίας τους, είναι πιθανόν να οδηγήσει σε ιδιαίτερες αρνητικές γνωστικές αντιδράσεις (Smollan, 2006).

### **2.3.2 Οι βασικές αντιδράσεις απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή**

Κατά τις περιπτώσεις εφαρμογής οργανωσιακών αλλαγών οι εργαζόμενοι οι οποίοι αποτελούν τους βασικούς αποδέκτες και φορείς της αλλαγής είναι πιθανόν να αντιδράσουν γνωστικά με τέσσερις διαφορετικούς τρόπους: α) να αποδεχθούν την αλλαγή, β) να δείξουν μία ανοχή ή συγκατάβαση απέναντι στην αλλαγή, γ) να την απορρίψουν δ) να αντιδράσουν ανάμεικτα.

Η αποδοχή μιας οργανωσιακής αλλαγής αποτελεί αδιαμφισβήτητα την πιο επιθυμητή αντίδραση των εργαζομένων. Προκύπτει όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ευνοούνται από την επιχειρούμενη αλλαγή καθώς δεν υπάρχει οποιαδήποτε υποκειμενική ή αντικειμενική αρνητική επίπτωση, όπως για παράδειγμα μια αύξηση στο μισθό, η εισαγωγή μιας νέας μορφής αποτελεσματικότερης επικοινωνίας κλπ (Χυτήρης, 2001). Σε αυτή την περίπτωση οι θετικές γνωστικές αξιολογήσεις θα οδηγήσουν σε θετικά συναισθήματα όπως ο ενθουσιασμός, η χαρά, η ικανοποίηση και η ευχαρίστηση τα οποία με τη σειρά τους θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη θετικών οργανωσιακών συμπεριφορών όπως η αυξημένη εντός του ρόλου συμπεριφορά και η συμπεριφορά του οργανωσιακού πολίτη (Katz, 1964; Moorman, 1991; Organ, 1990; Podsakoff, Ahearne, Mackenzie, 1997, Podsakoff et al., 2000; Robinson και Morrison, 1995). Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι είναι δυνατόν να επιδείξουν μία αυξημένη απόδοση εκτελώντας αποτελεσματικότερα τα καθήκοντα τους ενώ συγχρόνως αναλαμβάνουν και αρμοδιότητες πέραν των καθηκόντων τους όπως το να βοηθάνε τους συναδέλφους τους, το να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια κλπ.

Η ανοχή σε μία οργανωσιακή αλλαγή αποτελεί μία ουδέτερη αντίδραση κατά την οποία οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ούτε βλάπτονται αλλά ούτε και ωφελούνται από την επιχειρούμενη αλλαγή. Αντιλαμβάνονται ότι η διοίκηση μάλλον προασπίζεται τα συμφέροντα τους (Χυτήρης, 2001), οι συναισθηματικές αντιδράσεις που ανακύπτουν είναι ελάχιστες έως και ανύπαρκτες (Smollan, 2006) και επομένως συνεργάζονται υπάκουα με τις απαιτήσεις της διοίκησης. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα θα μπορούσε να αποτελέσει η επιβολή ενός κανονισμού η οποία υποχρεώνει τους εργαζομένους να φορούν μία καθορισμένη ενδυμασία.

Η απόρριψη της οργανωσιακής αλλαγής εμφανίζεται όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι οι επιχειρούμενες μεταβολές στον εργασιακό τους χώρο είναι ιδιαίτερες

καταστροφικές για τα προσωπικά τους συμφέροντα (Χυτήρης, 2001). Σε αυτή την περίπτωση έντονα αρνητικά συναισθήματα όπως θυμός, απογοήτευση και αδικία έρχονται στην επιφάνεια και οι εργαζόμενοι αρνούνται να αποδεχτούν οποιαδήποτε αλλαγή εφόσον αντιλαμβάνονται ότι κινδυνεύουν να χάσουν την εργασία τους, να μειωθεί το κύρος τους καθώς και οι ανταμοιβές τους. Η στάση τους αυτή είναι δυνατόν να εκδηλωθεί με διάφορους τρόπους.

Μία πρώτη αντίδραση αποτελεί η αντίσταση στην αλλαγή κατά την οποία οι εργαζόμενοι αρνούνται να εφαρμόσουν τις επιβαλλόμενες αλλαγές ή επιδιώκουν να τις ανατρέψουν (Piderit, 2000). Η αντίδραση αυτή είναι πιθανό να προκύπτει καθώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι απειλείται η υφιστάμενη κατάσταση τους και καθώς προσπαθούν να προστατέψουν καθιερωμένες κοινωνικές τους σχέσεις (εργασιακές σχέσεις) οι οποίες φαίνεται να απειλούνται (Ford et al., 2002).

Με βάση τους Turnley και Feldman, (1999a) η απόρριψη της αλλαγής μπορεί επιπλέον να οδηγεί στην εκδήλωση τεσσάρων διαφορετικών αντιδράσεων: α) στη δυσπιστία, β) στην αμέλεια, γ) στην έκφραση αντίθεσης και δ) στην πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό.

Όπως υποστηρίζουν οι Eisenberg και Huntington (1986) η συναισθηματική δέσμευση των εργαζόμενων με τον οργανισμό τους απαιτεί την αντίστοιχη δέσμευση ή αντιληπτή υποστήριξη του οργανισμού τους, η οποία τους δίνει την αίσθηση ότι αποτελούν σημαντική οντότητα του οργανισμού. Σε περιπτώσεις κατά τις οποίες μία εφαρμοζόμενη αλλαγή θίγει έντονα τα συμφέροντα των εργαζομένων, τα άτομα θα χάνουν τη πίστη και δέσμευση τους προς τον οργανισμό τους εφόσον αντιλαμβάνονται ότι δεν τους παρέχει την ανάλογη υποστήριξη.

Κατά την περίπτωση της παραμέλησης οι εργαζόμενοι αρνούνται να εκτελέσουν τα καθημερινά τους καθήκοντα, δίνουν λιγότερη προσοχή στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους και απουσιάζουν ή αργοπορούν περισσότερο στην εργασία τους (Turnley και Feldman, 1999a). Εφόσον αντιλαμβάνονται ότι η οργανωσιακή αλλαγή επηρεάζει αρνητικά τις εργασιακές σχέσεις τους, τα προνόμια και την ικανοποίηση που αποκομίζουν από την εργασία ή τον οργανισμό τους, αντιδρούν αυτομάτως παραμελώντας τις καθημερινές υποχρεώσεις τους έτσι ώστε να αντισταθμίσουν τα επιζήμια αποτελέσματα της (Turnley et al., 2003).

Κατά την περίπτωση της έκφρασης οι εργαζόμενοι εκφράζουν τη δυσαρέσκεια τους για τις επιβαλλόμενες αλλαγές στους διευθυντές ή τους προϊσταμένους των οργανισμών σε μια προσπάθεια να κοινοποιήσουν το πρόβλημα και να ληφθούν διορθωτικές κινήσεις οι οποίες θα μπορούσαν να διασώσουν την εργασιακή τους σχέση (Turnley και Feldman, 1998).



Επιπλέον είναι δυνατόν να προβούν σε πιο δραστικές κινήσεις όπως απεργίες και στάσεις εργασίας προκειμένου να εισακουστούν οργανωμένα και ομαδικά οι αντιρρήσεις τους.

Η πρόθεση αποχώρησης είναι δυνατόν να εμφανιστεί σε περιπτώσεις κατά τις οποίες οι εργαζόμενοι είναι τόσο απογοητευμένοι από τις αποφάσεις του οργανισμού και τις αλλαγές τις οποίες επιχειρεί να εφαρμόσει με αποτέλεσμα να ετοιμάζονται να εξέλθουν εθελοντικά από αυτόν. Σύμφωνα με τον Hirschman (1970) αυτό αποτελεί την επιλογή της εξόδου και μπορεί να επιφέρει δραματικά αποτελέσματα καθώς είναι πιθανό να προκαλέσει μια σημαντική πτώση των εσόδων και μείωση της συναδελφικότητας μέσα σε έναν οργανισμό.

Τέλος, οι ανάμεικτες αντιδράσεις προκύπτουν όταν τα άτομα καταλήγουν σε ανάμεικτες γνωστικές αξιολογήσεις γύρω από τις πτυχές και τα αποτελέσματα της επιχειρούμενης αλλαγής οι οποίες με τη σειρά τους οδηγούν σε ανάμεικτα συναισθήματα και σε ανάμεικτες συμπεριφορικές αντιδράσεις. Όπως τονίζει και ο Piderit (2000), τα άτομα ίσως αποδέχονται την αλλαγή σε γνωστικό επίπεδο, εφόσον αναγνωρίζουν την αναγκαιότητα της αλλά οι αρνητικές συνέπειες που συνεπάγεται για τον εργαζόμενο ίσως οδηγούν στη δημιουργία μιας έντονης συναισθηματικής αντίστασης. Σε αυτή την περίπτωση η συμπεριφορική τους αντίδραση θα είναι το αποτέλεσμα αυτών των ανάμεικτων διαγνωστικών και συναισθηματικών αντιδράσεων (Smollan, 2006).

## **2.4 Μεταβλητές οι οποίες επηρεάζουν την ένταση των αντιδράσεων απέναντι σε μία οργανωσιακή αλλαγή**

### **2.4.1 Μεταβλητές εντός των εργαζομένων**

Βασικές μεταβλητές εντός των εργαζομένων όπως η συναισθηματική νοημοσύνη, η προδιάθεση, η προηγούμενη εμπειρία της αλλαγής καθώς και η αλλαγή και το άγχος έξω από το εργασιακό τους περιβάλλον είναι δυνατόν να συμβάλλουν στην πρόκληση γνωστικών, συναισθηματικών και συμπεριφορικών αντιδράσεων διαφορετικής εντάσεως (Smollan, 2006).

Ως συναισθηματική νοημοσύνη καλούμε την ικανότητα των ατόμων να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα των άλλων, να ρυθμίζουν τα δικά τους συναισθήματα και να ανταποκρίνονται καταλλήλως σε αυτά (Mayer et al., 2004). Στο πλαίσιο μιας επιβαλλόμενης οργανωσιακής αλλαγής εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη θα είναι ικανοί να διαχειρίζονται τα αρνητικά τους συναισθήματα και να μετριάσουν τα λεγόμενα και τις

πράξεις τους απέναντι στον οργανισμό και τους φορείς του όπως διευθυντές, προϊστάμενοι, συνεργάτες, πελάτες κλπ.

Η προδιάθεση των εργαζομένων αναφέρεται σε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τους, τα οποία τους επιτρέπουν να διαχειρίζονται αναλόγως τις γνωστικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές αντιδράσεις τους απέναντι σε ένα αντιληπτό γεγονός αλλαγής. Τέτοια χαρακτηριστικά αποτελούν η αυτοαποτελεσματικότητα και αυτοεκτίμηση οι οποίες επιτρέπουν το άτομο να διαχειρίζεται με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση τις αλλαγές, η θετική συναισθηματικότητα με βάση την οποία τα άτομα τείνουν να έχουν μια γενική αίσθηση ευεξίας και να αξιολογούν τις καταστάσεις που αντιμετωπίζουν με έναν πιο θετικό τρόπο (Turnley και Feldman, 1999b), η ευαισθησία της ισότητας η οποία καθορίζει ένα ανώτερο όριο ανοχής των ατόμων απέναντι σε άδικα αποτελέσματα από την πλευρά του οργανισμού, η ικανότητα διαχείρισης των αλλαγών κλπ. Με βάση την εμπειρική μελέτη άτομα τα οποία κατέχουν σε σημαντικό βαθμό αυτά τα χαρακτηριστικά είναι δυνατόν να αντιδρούν λιγότερο έντονα σε δυσμενείς οργανωσιακές αλλαγές εφόσον είναι δυνατόν να επηρεαστούν λιγότερο από το γεγονός της αλλαγής, σε αντίθεση με άτομα τα οποία διαθέτουν τα γνωρίσματα αυτά σε ιδιαιτέρως χαμηλά επίπεδα (Arshad και Sparrow, 2010; Bellou, 2007c; Bellou 2008; Kickul και Lester, 2001; Turnley και Feldman, 1998, 1999b).

Με βάση την προηγούμενη εμπειρία τους, εργαζόμενοι οι οποίοι βίωσαν πρόσφατα πετυχημένες αλλαγές εντός του οργανισμού τους ή έχουν καταφέρει να διαχειριστούν αποτελεσματικά μια αρνητική αλλαγή ίσως ανταποκριθούν θετικά ή επιδείξουν λιγότερο έντονες αρνητικές αντιδράσεις απέναντι σε ένα νέο επιχειρούμενο πρόγραμμα αλλαγής. Αντίθετα εργαζόμενοι οι οποίοι βίωσαν πρόσφατα μια αποτυχημένη αλλαγή είναι δυνατόν να αντιδράσουν εντονότερα (Smollan, 2006). Όπως χαρακτηριστικά υποστηρίζουν ο Reichers και οι συνεργάτες του (1997), μια σειρά αποτυχημένων προγραμμάτων αλλαγής μπορεί να οδηγήσουν στον κυνισμό των εργαζομένων ο οποίος συχνά εκδηλώνεται μέσα από την απαισιοδοξία και την έντονη αμφισβήτηση της επιτυχίας ενός νέου προγράμματος αλλαγής. Αυτός ο κυνισμός μπορεί να προκαλέσει σημαντικές αρνητικές συνέπειες στη δέσμευση των εργαζομένων, στην ικανοποίησή τους και να συμβάλει στην εκδήλωση εντονότερων συναισθηματικών και συμπεριφορικών αντιδράσεων.

Τέλος, αλλαγές και γεγονότα έξω από το χώρο εργασίας του ατόμου τα οποία του προκαλούν άγχος και αγωνία είναι δυνατόν να οδηγήσουν σε εντονότερες αντιδράσεις απέναντι σε μία οργανωσιακή αλλαγή καθώς τα άτομα αισθάνονται ότι βάζονται από παντού με συνέπεια να εξαντλούνται ψυχολογικά (Smollan, 2006).

### **2.4.2 Μεταβλητές εντός των διαχειριστών της αλλαγής**

Όσον αφορά τις μεταβλητές εντός των διαχειριστών της αλλαγής (ανώτατη διοίκηση, διευθυντές, προϊστάμενοι κλπ) η ικανότητα τους να επικοινωνούν την ανάγκη για αλλαγή, να υποκινούν τους εργαζομένους να αποδεχτούν την αλλαγή και να αξιολογούν το πρόγραμμα εφαρμογής της αλλαγής (Battilana et al., 2010; Kotter και Cohen, 2005) μπορεί να μετριάσει τις αρνητικές αντιδράσεις των ατόμων εφόσον μειώνει την αβεβαιότητα τους, συμβάλλει στην καλύτερη προετοιμασία τους να αποδεχθούν την αλλαγή και παρέχει μεγαλύτερη διαύγεια στις διαδικασίες που ακολουθούνται κατά τη λήψη των αποφάσεων (Bordia et al., 2004; Lenaghan και Seirup, 2007).

Παράλληλα, μια υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να τους επιτρέψει να αναγνωρίσουν και να διαχειριστούν σωστά τα συναισθήματα τόσο των εργαζομένων (Smollan, 2006; Todd, 1999) όσο και τα δικά τους, εφόσον η αβεβαιότητα και η αγωνία αποτελούν συναισθήματα και των ίδιων των καθοδηγητών της αλλαγής μιας και οι ίδιοι δεν γνωρίζουν τα αποτελέσματα της (Todd, 1999).

Παρόμοια, η αξιοπιστία των διευθυντών μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στον μετριασμό των αρνητικών εκδηλώσεων εφόσον εργαζόμενοι με υψηλή εμπιστοσύνη απέναντι στον εργοδότη τους βιώνουν λιγότερο έντονα τα αρνητικά αποτελέσματα μίας αλλαγής (Robinson, 1996). Από την άλλη αυτή η εμπιστοσύνη η οποία προέρχεται κυρίως από την αντιληπτή δικαιοσύνη που χαρακτηρίζει τις διαδικασίες που ακολουθούνται από τον οργανισμό είναι δυνατόν να οδηγήσει σε μία μεγαλύτερη δεκτικότητα της αλλαγής.

### **2.4.3 Μεταβλητές εντός του οργανισμού**

Λαμβάνοντας υπόψη τις μεταβλητές εντός του οργανισμού είναι αναμενόμενο ότι το πλαίσιο της οργανωσιακής αλλαγής ή διαφορετικά τα χαρακτηριστικά της θα επηρεάζουν σημαντικά την ένταση των αντίστοιχων αντιδράσεων. Γενικότερα πάντως, η στρατηγική της σμίκρυνσης η οποία συνοδεύεται από σημαντικές περικοπές στο λειτουργικό και εργατικό κόστος των οργανισμών αποτελεί την περίπτωση της οργανωσιακής αλλαγής με τις πιο έντονες αρνητικές αντιδράσεις τόσο μεταξύ των εργαζομένων που απολύονται όσο και μεταξύ των ατόμων που επιβιώνουν από το κύμα των απολύσεων (Arshad και Sparrow, 2010). Από την άλλη ένα πρόγραμμα επέκτασης θα οδηγεί γενικά στη δημιουργία εντονότερων θετικών αντιδράσεων.

Τέλος, η κουλτούρα ενός οργανισμού η οποία ορίζεται ως το σύνολο των κανόνων και αξιών που διέπουν τη συμπεριφορά ενός ατόμου, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα

σημαντικό πλαίσιο για τον έλεγχο των ανθρώπινων αντιδράσεων (Todd, 1999). Για παράδειγμα ένας οργανισμός ο οποίος χαρακτηρίζεται από μεγάλη γραφειοκρατία και είναι λιγότερο ευέλικτος θα συμβάλλει στη δημιουργία αρνητικών αντιδράσεων μεγαλύτερης έντασης σε σύγκριση με έναν οργανισμό ο οποίος στηρίζεται σε πρότυπα και πολιτικές περισσότερο ευμετάβλητες και ικανές να ανταποκρίνονται ταχύτατα σε μια αλλαγή (Smollan, 2006). Επιπλέον οργανωσιακές κουλτούρες οι οποίες ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων τους όπως για παράδειγμα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, θα οδηγούν σε πιο ήπιες αντιδράσεις κατά την εφαρμογή μιας αλλαγής σε αντίθεση με τις λεγόμενες «ενοχικές κουλτούρες» οι οποίες τείνουν να επιπλήττουν τους εργαζόμενους σε περιπτώσεις που αναπτύσσουν συμπεριφορές μη αποδεκτές με βάση τα πρότυπα τους (Todd, 1999).

## 2.5 Διαχείριση Οργανωσιακής Αλλαγής

Η έννοια διαχείριση οργανωσιακής αλλαγής χρησιμοποιείται προκειμένου να περιγράψει τις διαδικασίες μέσα από τις οποίες προσανατολίζονται οι προσπάθειες αλλαγής ενός οργανισμού. Περιλαμβάνει τους κανόνες, τις πολιτικές, τις πρακτικές καθώς και τους πόρους (άτομα, συστήματα, χρήματα) που απαιτούνται για την αποτελεσματική εφαρμογή μιας αλλαγής (Bamford και Forrester, 2003).

Κατά τα τελευταία χρόνια, παρά την εφαρμογή καλά σχεδιασμένων προγραμμάτων αλλαγής, οι περισσότερες περιπτώσεις οργανωσιακών αλλαγών έχουν πέσει στο κενό εφόσον τα άτομα τα οποία χαράσσουν τη στρατηγική και τα αντίστοιχα σχέδια και προγράμματα για την εφαρμογή τους, αγνοούν έναν πολύ σημαντικό παράγοντα, αυτόν του ανθρώπου (Bellou, 2008). Έτσι, εμφανίζεται όσο ποτέ άλλοτε η ανάγκη για κατανόηση της αλλαγής από την πλευρά των εργαζομένων.

Οι άνθρωποι οι οποίοι εισάγουν τα προγράμματα της αλλαγής θα πρέπει να κατανοήσουν ότι οι εργαζόμενοι επιθυμούν να εξασφαλίσουν ότι η εργασία τους δεν θα είναι σε κίνδυνο, ότι θα λάβουν την εκπαίδευση και υποστήριξη που χρειάζονται προκειμένου να προσαρμοστούν στις επιχειρούμενες αλλαγές (Reichers, Wanous και Austin, 1997), ενώ συγχρόνως επιθυμούν να διευθετούνται ρητά οι συναισθηματικές όπως επίσης και οι χρηματικές τους ανησυχίες (Todd, 1999). Με βάση την ανάγκη αυτή εμφανίζεται μία νέα οπτική, η οποία ορίζει τη διαχείριση της αλλαγής ως μία δομημένη και συστημική προσέγγιση η οποία αποσκοπεί στην επίτευξη μιας διατηρήσιμης αλλαγής στην ανθρώπινη συμπεριφορά εντός των οργανισμών. Με βάση την προσέγγιση αυτή η διαχείριση της αλλαγής επικεντρώνεται στο να μεταφέρει την πλειοψηφία των εργαζομένων σε νέες

συμπεριφορές διατηρώντας ταυτόχρονα τα βασικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του οργανισμού όπως οι συγκεκριμένες ικανότητες των εργαζομένων του και οι υφιστάμενες πελατειακές του σχέσεις (Todd, 1999).

### **2.5.1 Αλλαγή οργανωσιακής συμπεριφοράς**

Εάν οι ηγέτες της αλλαγής θέλουν να επιτύχουν μία βιώσιμη σε βάθος χρόνου αλλαγή θα πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι εφόσον οι οργανισμοί αποτελούν ανοιχτά συστήματα η επιτυχία τους εξαρτάται πρωτίστως από την ανθρώπινη κατεύθυνση (Armenakis και Bedeian, 1999). Επομένως καθίσταται απολύτως σαφές ότι για να αλλάξουν οι οργανισμοί θα πρέπει αρχικά να αλλάξουν οι άνθρωποι (Morrison, 1994).

Η ανθρώπινη αλλαγή είτε αυτή πραγματοποιείται σε ατομικό είτε σε ομαδικό επίπεδο αποτελεί μια βαθύτατα ψυχολογική και δυναμική διαδικασία η οποία εμπεριέχει μία επώδυνη αλλαγή στον τρόπο σκέψης των ατόμων, μια δύσκολη επανεκμάθηση νέων δεδομένων και μια γνωστική ανακατασκευή των αντιλήψεων, συναισθημάτων και στάσεων των εργαζομένων (Schein, 1996).

Το πιο γνωστό μοντέλο για την αλλαγή της ανθρώπινης συμπεριφοράς αναπτύχθηκε από τον Kurt Lewin το 1964 (Weick και Quinn, 1999) και περιλαμβάνει 3 βασικά στάδια: 1) το στάδιο του ξεπαγώματος, 2) το στάδιο της αλλαγής και 3) το στάδιο του ξαναπαγώματος. Με βάση την προσέγγιση αυτή, η παλιά συμπεριφορά των εργαζομένων θα πρέπει να αποβληθεί πλήρως προτού τα άτομα είναι σε θέση να αποδεχτούν με επιτυχία το νέο τρόπο σκέψης και τη νέα συμπεριφορά εντός του οργανισμού τους (Bamford και Forrester, 2003).

Στη φάση του ξεπαγώματος η οποία ξεκινά με την ανακοίνωση της πρόθεσης αλλαγής από την ανώτατη διεύθυνση ενός οργανισμού (Isabella, 1990), οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εγκαταλείψουν την υφιστάμενη κατάσταση τους και να αποβάλλουν τις όποιες συμπεριφορές διαμορφώθηκαν με βάση την κατάσταση αυτή. Είτε οι εργαζόμενοι βλέπουν με θετικό τρόπο την επικείμενη αλλαγή είτε αντιστέκονται σε αυτή θα πρέπει να πειστούν για την αναγκαιότητα της ώστε να παρακινηθούν να δοκιμάσουν νέα πράγματα και νέους τρόπους συμπεριφοράς. Η δημιουργία της αίσθησης του επείγοντος η οποία αποσκοπεί στο να πιστέψουν τα άτομα ότι εάν δεν αλλάξουν άμεσα θα αποτύχουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τους προσωπικούς τους στόχους είναι απαραίτητη για να ξεκινήσει η δράση των ατόμων (Fernandez και Rainey, 2006), ενώ επιπλέον ένα σαφές όραμα το οποίο προσδιορίζει την μελλοντική κατεύθυνση και εικόνα του οργανισμού μπορεί με τη σειρά του να συμβάλλει στην ενεργοποίηση των ατόμων και να περιορίσει σημαντικά το φόβο και την αβεβαιότητα.

Εφόσον ένας εργαζόμενος ξεπαγώσει από την προηγούμενη κατάσταση και παρακινηθεί να αλλάξει στη συνέχεια επέρχεται η δεύτερη φάση η οποία περιλαμβάνει τη μετακίνηση ή αλλαγή στη νέα κατάσταση. Τα άτομα γίνονται δεκτικά στη νέα πληροφόρηση και σύμφωνα με τον Schein (1996) ξεκινούν μία διαδικασία γνωστικού επαναπροσδιορισμού. Μαθαίνουν ότι οι λέξεις μπορούν να έχουν ένα διαφορετικό νόημα από αυτό που είχαν υποθέσει, διευρύνουν τη γνώση τους μαθαίνοντας ότι μία δεδομένη έννοια μπορεί να ερμηνευτεί με πολύ περισσότερους τρόπους από ότι είχαν υποθέσει και επιπλέον αποκτούν νέα πρότυπα κρίσης και αξιολόγησης.

Η Isabella (1990), παραλληλίζει αυτή τη φάση με την φάση εφαρμογής της αλλαγής όπου τα νέα δεδομένα στον εργασιακό χώρο παύουν να αποτελούν ένα υποθετικό σενάριο και γίνονται πλέον μία καθημερινή πραγματικότητα. Οι εργαζόμενοι αρχίζουν και διαπιστώνουν ότι οι παλιές συμπεριφορές παύουν πλέον να λειτουργούν και νέοι τρόποι αλληλεπίδρασης απαιτούνται. Ξεκινά έτσι μία περίοδος δοκιμασίας μέσα από την οποία πειραματίζονται με νέες συμπεριφορές και πρότυπα αλληλεπίδρασης, μαθαίνουν από τα λάθη τους (Schein, 1996) και αρχίζουν πλέον να αναπτύσσουν δεξιότητες, στάσεις και να ενσωματώνουν αξίες όπως ακριβώς αρμόζει στα νέα δεδομένα (Bamford και Forrester, 2003).

Καθοριστικούς παράγοντες σε αυτή τη φάση αποτελούν η κουλτούρα και η παροχή εκπαίδευσης από την πλευρά του οργανισμού. Αρχικά η κουλτούρα του οργανισμού θα πρέπει να επιτρέπει στους εργαζόμενους να πραγματοποιούν λάθη χωρίς να τιμωρούνται εφόσον μόνο έτσι θα είναι σε θέση να πειραματιστούν και να ασχοληθούν με τη διαδικασία της εκμάθησης και της υιοθέτησης νέων συμπεριφορών. Παράλληλα για να εισαχθούν οι απαραίτητες νέες συμπεριφορές θα πρέπει να παρέχεται και η κατάλληλη εκπαίδευση έτσι ώστε τα άτομα να αποκτήσουν την απαραίτητη γνώση και να αναπτύξουν τις ικανότητες που απαιτούνται εντός του νέου περιβάλλοντος (Todd, 1999).

Η τελευταία φάση αλλαγής της ανθρώπινης συμπεριφοράς περιλαμβάνει το ξαναπάγωμα ή απλά πάγωμα στη νέα κατάσταση (By, 2005). Όπως είναι γνωστό οι εργαζόμενοι μπορούν να προσαρμοστούν εύκολα σε νέα δεδομένα μέσω της αυξανόμενης ευελιξίας τους στις πεποιθήσεις και αρχές τους, αλλά δεν μπορούν να μεταβάλλουν ριζικά τη μακροχρόνια συμπεριφορά τους η οποία αποτελεί αποτέλεσμα της κουλτούρας μέσα στην οποία ζουν και εργάζονται (Fronza και Moriceau, 2008). Επομένως, για να επιτευχθεί η διατήρηση της αλλαγής θα πρέπει να δημιουργηθεί μία νέα υποστηρικτική και αρκετά ισχυρή κουλτούρα οργανισμού (Kotter και Cohen, 2005). Τα νέα προγράμματα και συστήματα καθώς και οι νέες πολιτικές θα πρέπει να αρχίζουν να θεσμοθετούνται και να καθιερώνεται πλέον μία νέα ισορροπία (Isabella, 1990). Οι ηγέτες της αλλαγής σε όλες τις βαθμίδες του οργανισμού θα

πρέπει να φροντίζουν για την παγίωση της αλλαγής χρησιμοποιώντας διαδικασίες ενημέρωσης των υπαλλήλων γύρω από τις επιδόσεις τους, διαδικασίες προαγωγών, εφαρμόζοντας συστήματα ελέγχου και στηρίζοντας τα νέα πρότυπα και τις αξίες που περιλαμβάνονται στη νέα ανασχηματισμένη κουλτούρα (Kotter και Cohen, 2005). Με αυτόν τον τρόπο η νέα συμπεριφορά θα συνεχίζει να ακολουθείται παρά τις προκλήσεις που δημιουργούν η παράδοση της οργανωσιακής κουλτούρας και οι εναλλαγές στην ηγεσία.

### **2.5.2 Ηγετική ικανότητα**

Η ικανότητα των ατόμων που ηγούνται της αλλαγής (ανώτατη διοίκηση) να εφαρμόζουν και να διαχειρίζονται ορθά τα επιχειρούμενα προγράμματα της, είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη μιας διατηρήσιμης αλλαγής στη συμπεριφορά των ατόμων.

Σε πρώτη φάση οι ηγέτες της αλλαγής θα πρέπει να είναι σε θέση να υποστηρίξουν οι ίδιοι τις αλλαγές, γνωστοποιώντας δυναμικά σε όλα τα τμήματα του οργανισμού την πρόθεση της αλλαγής (Kotter και Cohen, 2005) και καταβάλλοντας προσπάθειες για την αποτελεσματική διαχείριση της. Εάν οι εργαζόμενοι αντιληφθούν ότι η ηγεσία του οργανισμού δεν υποστηρίζει μία προσπάθεια αλλαγής και οι ίδιοι με τη σειρά τους είναι αδύνατο να αλλάξουν (Sirkin, Keenan και Jackson, 2005) με μοναδικά αποτελέσματα της την απώλεια χρόνου, ηθικού και πόρων. Για να αποφευχθούν επομένως τέτοιου είδους υπονομεύσεις οι οποίες θέτουν σε σημαντικό κίνδυνο την επιτυχία ενός προγράμματος αλλαγής, οι ηγέτες της αλλαγής οφείλουν να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία εφαρμογής της, να διαθέτουν χρόνο και προσπάθεια προς αυτή την κατεύθυνση και επιπλέον να παρέχουν την ανάλογη συναισθηματική υποστήριξη στους εργαζομένους (Fernandez και Rainey, 2006).

Εξίσου σημαντικός στην εφαρμογή αποτελεσματικών οργανωσιακών αλλαγών είναι και ο ρόλος που διαδραματίζουν οι διευθυντές της μεσαίας γραμμής. Οι ηγέτες της αλλαγής προτού απαιτήσουν από τα άτομα να αλλάξουν θα πρέπει πρωτίστως να εξασφαλίσουν τη δέσμευση των διευθυντών ή προϊσταμένων τους, εφόσον μιλάμε για τα άτομα τα οποία μεσολαβούν στη σχέση οργανισμού και εργαζομένων. Ένας τρόπος να εξασφαλιστεί η υποστήριξη τους είναι μέσω της εκχώρησης αρμοδιοτήτων όπως η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, οι επιβραβεύσεις και οι κυρώσεις, ενώ παράλληλα απαιτούνται και η συνεχής εκπαίδευση και επικοινωνία προκειμένου να είναι σε θέση να παρακολουθούν και να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του προγράμματος της αλλαγής.

Η ειλικρινής και δίπλευρη επικοινωνία μεταξύ οργανισμού και εργαζομένων κατά τη διάρκεια μιας αλλαγής αποτελεί με τη σειρά της μία από τις βασικές αρμοδιότητες της ηγεσίας. Η επικοινωνία αυτή μπορεί να λάβει ποικίλες μορφές και να εξυπηρετήσει διάφορους σκοπούς εφόσον: α) αρχικά συμβάλλει σημαντικά στη μείωση της αβεβαιότητας, του φόβου και της σύγχυσης που νιώθουν οι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια μιας επιχειρούμενης αλλαγής (Battilana et al., 2010; Schalk et al., 1998), β) παρέχει σημαντική πληροφόρηση η οποία κάνει τους εργαζόμενους περισσότερο έτοιμους να αποδεχθούν και να διαχειριστούν την αλλαγή (Bordia et al., 2004; Kotter και Cohen, 2005; Lenaghan και Seirup, 2007), γ) παρέχει κοινωνικές επεξηγήσεις οι οποίες αιτιολογούν τις οργανωσιακές πράξεις και ιδίως τις μη ευνοϊκές, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην αντιμετώπιση της αντίστασης για αλλαγή ενώ συγχρόνως μετριάζονται σε κάποιο βαθμό και οι ανθρώπινες αντιδράσεις (Rousseau και Tijoriwala, 1999).

Ωστόσο, πέραν της αποτελεσματικής επικοινωνίας εάν οι ηγέτες της αλλαγής επιθυμούν να διατηρήσουν μία βιώσιμη οργανωσιακή αλλαγή θα πρέπει όχι απλώς να επιδιώκουν την υπέρβαση της αντίστασης και τη συμμόρφωση των εργαζομένων στην πρωτοβουλία της αλλαγής αλλά πολύ περισσότερο την ενεργό συμμετοχή τους και την ένθερμη υποστήριξη τους (Piderit, 2000; Smollan, 2006). Κάτι τέτοιο είναι δυνατόν να επιτευχθεί με τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων (Fernandez και Rainey, 2006). Με τη συμμετοχή τους αυτή εκτός του ότι αποκτούν ακόμη πιο άμεση και αξιόπιστη πληροφόρηση, αποκτούν επίσης την αίσθηση ότι οι απόψεις τους έχουν ακουστεί και έχουν ληφθεί σοβαρά υπόψη (Reichers, Wanous και Austin, 1997). Παράλληλα, αισθάνονται ότι τους παρέχεται κάποια δυνατότητα να ελέγξουν τα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις της αλλαγής στα εργασιακά τους θέματα, ενώ συγχρόνως ενισχύονται και οι αντιλήψεις της δικαιοσύνης (Bordia et al., 2004) εφόσον εξασφαλίζεται η διαύγεια κατά την εφαρμογή των διαδικασιών και την κατανομή των αποτελεσμάτων (Lenaghan και Seirup, 2007).

Εκτός των άλλων, οι ηγέτες της αλλαγής θα πρέπει επιπλέον να είναι σε θέση να αξιολογούν την πορεία των προγραμμάτων της αλλαγής (Battilana et al., 2010), καθώς επίσης και να προτείνουν μεταβολές στις στρατηγικές, στους πόρους και στην κατεύθυνση τους σε περίπτωση που εντοπιστούν τυχόν αδυναμίες (Sirkin, Keenan και Jackson, 2005). Επιπλέον, μέσα από την ανατροφοδότηση της απόδοσης των εργαζομένων οφείλουν να ενημερώνουν τα άτομα σχετικά με την προσωπική προσαρμογή τους στο πρόγραμμα της αλλαγής (Fernandez και Rainey, 2006; Liu και Perrewé 2005; Reichers, Wanous και Austin, 1997) και να τους βοηθούν να ενισχύσουν την προσπάθεια τους αυτή, μέσω της παροχής κατάλληλης εκπαίδευσης.



Τέλος, είναι πολύ σημαντικό να διατηρήσουν καλές εργασιακές σχέσεις, λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη τα άμεσα και έμμεσα συμβόλαια των εργαζομένων τους. Τα άμεσα συμβόλαια που αφορούν επίσημες εργασιακές συμφωνίες απαιτούν αναθεώρηση και αναδιαπραγμάτευση πριν ακόμη εισαχθεί η πρωτοβουλία της αλλαγής (Todd, 1999). Τα έμμεσα συμβόλαια γνωστά και ως ψυχολογικά συμβόλαια, τα οποία προσδιορίζουν άρρητες εργασιακές συμφωνίες θα πρέπει να παραμένουν σε μία καλή κατάσταση. Οι ηγέτες της αλλαγής εάν θέλουν να κερδίσουν την εμπιστοσύνη και να εφαρμόσουν ένα πετυχημένο πρόγραμμα αλλαγής θα πρέπει να διατηρούν τα ψυχολογικά συμβόλαια των εργαζομένων τους σε μία κατάσταση ισορροπίας (Van de Heuvel και Schalk, 2009) προσπαθώντας να ανταποκριθούν όσο το δυνατόν καλύτερα στις προσδοκίες που περιλαμβάνουν. Σε αντίθετη περίπτωση θα πρέπει να είναι ικανοί να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις έντονες αρνητικές αντιδράσεις των δυσαρεστημένων εργαζόμενων με την παροχή ικανοποιητικής αιτιολόγησης γύρω από τις πράξεις τους, κατάλληλης καθοδήγησης και εμπιστευτικών συμβουλών (Todd, 1999).

## **3 Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα: συνεπακόλουθες αλλαγές στη δομή, λειτουργία και στις εργασιακές σχέσεις του δημόσιου τομέα**

### **3.1 Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα**

Από το 2009 η ελληνική οικονομία αντιμετωπίζει μία σοβαρότατη κρίση η οποία την έχει βυθίσει σε μία βαθιά ύφεση και σε μία αθροιστική μείωση του ΑΕΠ της, της τάξης του 10,3% για τη τριετία 2009-2011 (ετήσια έκθεση ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, 2011). Η μειωμένη ανταγωνιστικότητα της, η δυναμική του δημοσίου χρέους της και η αύξηση των επιτοκίων δανεισμού από τη διεθνή κεφαλαιαγορά προκάλεσαν μία έντονη κρίση εξυπηρέτησης του χρέους (Σαμπανιώτης, 2010) οδηγώντας έτσι σε αδιέξοδο την οικονομία της χώρας. Πώς όμως η ελληνική οικονομία έφτασε σε αυτό το σημείο;

Κατά τη δεκαετία 2000-2009 ο συνδυασμός της υψηλής αυξημένης εγχώριας ζήτησης και η επιδείνωση της εξωτερικής ανταγωνιστικότητας της είχε ως αποτέλεσμα την επιδείνωση του ελλείμματος τρεχουσών συναλλαγών το οποίο το 2008 έφτασε στο 14% του ΑΕΠ της. Ταυτόχρονα το μέγεθος του δημοσίου τομέα αυξήθηκε σημαντικά, από 44% του ΑΕΠ το 2000 σε περισσότερο από 50% το 2009 (European Commission, Ιούνιος 2010), απορροφώντας σημαντικό μέρος των πόρων που προέρχονταν από την εξωτερική χρηματοδότηση και ζώντας παρασιτικά εις βάρος του ιδιωτικού τομέα. Η παρουσία ενός μεγάλου τμήματος εργαζομένων στον δημόσιο τομέα είχε σαν αποτέλεσμα να παραγκωνιστούν τελείως οι παραγωγικές δυνατότητες της χώρας, εφόσον ουσιαστικά δεν παραγόταν τίποτα, και σε συνδυασμό με τη δημιουργία σημαντικών ελλειμμάτων συνέβαλλαν καθοριστικά στη μείωση της οικονομικής της επίδοσης.

Όπως ήταν αναμενόμενο αυτές οι συνεχιζόμενες δημοσιονομικές και εξωτερικές ανισσοροπίες οδήγησαν στην εκτίναξη του δημοσίου και ιδιωτικού χρέους το οποίο το 2009 έφτασε το 115% του ΑΕΠ έναντι του 103% του ΑΕΠ το 2000 (European Commission, Ιούνιος 2010). Ιδιαίτερα μετά τη δημιουργία των τεράστιων δημοσιονομικών ελλειμμάτων κατά την περίοδο 2002-2004 κυρίως λόγω της εκτίναξης των δημοσίων δαπανών για την κατασκευή των έργων των Ολυμπιακών Αγώνων το 2004, το ελληνικό δημόσιο χρέος άρχισε να αποκτά μια απίστευτη δυναμική (Κόλλιας, Ναζάκης και Χλέτσος, 2009).

Η παγκόσμια οικονομική κρίση του 2008-2009 έφερε στη επιφάνεια αυτές τις βασικές αδυναμίες της ελληνικής οικονομίας οδηγώντας στην υποβάθμιση της πιστοληπτικής της

ικανότητας από του παγκόσμιους οίκους αξιολόγησης καθώς και στην απότομη αύξηση της απόδοσης των κρατικών ομολόγων και των ασφάλιστρων κινδύνου (CDS). Ως αποτέλεσμα αυτών των εξελίξεων το επιτόκιο εξωτερικού δανεισμού για την Ελλάδα έφτασε σε απαγορευτικά επίπεδα με συνέπεια την αδυναμία καταφυγής σε δανεισμό από τις αγορές, ενώ επιπλέον οι έντονοι κλυδωνισμοί στο τραπεζικό της σύστημα ενίσχυσαν τις ανησυχίες για άτακτη προσαρμογή της χώρας.

Υπό αυτές τις συνθήκες η ελληνική κυβέρνηση προχώρησε σε μία σειρά μέτρων στο πλαίσιο του Προγράμματος Σταθερότητας της ΕΕ, προκειμένου να περιοριστεί το δημοσιονομικό της έλλειμμα, ενώ παράλληλα ζήτησε και οικονομική ενίσχυση από τους ευρωπαίους εταίρους προκειμένου να αντιμετωπισθούν οι ανάγκες χρηματοδότησης των κρατικών υποχρεώσεων της.

Για την ενίσχυση της ελληνικής οικονομίας δημιουργήθηκε και εφαρμόστηκε ο λεγόμενος Μηχανισμός Στήριξης ο οποίος στηρίζεται σε μια διμερή χρηματοδότηση με τη συμμετοχή του ΔΝΤ και μία πλειοψηφική συμμετοχή της ΕΕ. Προαπαιτούμενο για την ενεργοποίηση του διμερούς δανεισμού υπήρξε η δέσμευση της ελληνικής κυβέρνησης στην υλοποίηση μιας σειράς πρόσθετων μέτρων πέραν αυτών που εφαρμόστηκαν με βάση το Πρόγραμμα Σταθερότητας. Για αυτό το λόγο ψηφίστηκε το λεγόμενο Πρόγραμμα Οικονομικής Προσαρμογής (ΠΟΠ) το οποίο στοχεύει στην αποκατάσταση της εμπιστοσύνης της χώρας προς τις διεθνείς χρηματαγορές και στη διατήρηση της δημοσιονομικής της σταθερότητας.

Για την επίτευξη αυτών των στόχων η ελληνική κυβέρνηση έχει αναπτύξει μέσα σε διάρκεια δύομιση περίπου χρόνων μία σειρά δημοσιονομικών, οικονομικών, εισοδηματικών, χρηματοπιστωτικών και διαρθρωτικών πολιτικών, όπως ακριβώς περιγράφονται στο αντίστοιχο σχέδιο του προγράμματος (Μνημόνιο Οικονομικής και Χρηματοπιστωτικής Πολιτικής) με απώτερο σκοπό τη δημοσιονομική εξυγίανση της χώρας, τη σταθερότητα του χρηματοπιστωτικού της συστήματος, τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της, την ενίσχυση της αξιοπιστίας της ελληνικής οικονομίας έναντι των ιδιωτών επενδυτών και την διαρθρωτική αλλαγή της με την υιοθέτηση ενός αναπτυξιακού μοντέλου περισσότερο προσανατολισμένου στις εξαγωγές και τις επενδύσεις (European Commission, Ιούνιος 2010).

Πιο συγκεκριμένα οι πολιτικές που έχουν εφαρμοστεί και αναμένεται να εφαρμοστούν στοχεύουν: 1) πρωταρχικά στη μείωση του δημοσιονομικού ελλείμματος και του δείκτη του δημόσιου χρέους τα οποία αναμένεται να επιτευχθούν με ταυτόχρονη μείωση των δημοσίων δαπανών κυρίως μέσω της μείωσης του μισθολογικού κόστους, και με την αύξηση των δημοσίων εσόδων κυρίως μέσω της αύξησης της φορολογίας και την αντιμετώπιση της φοροδιαφυγής (ν.3833/2010), 2) στη μεταρρύθμιση του συνταξιοδοτικού συστήματος, του

φορολογικού συστήματος και της δημόσιας διοίκησης και λειτουργίας (ν. 3845/2010), 3) στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας με την απελευθέρωση της αγοράς εργασίας (ν. 3919/2011), την ενίσχυση της ευελιξίας της (ν. 4024/2011) και την απελευθέρωση της αγοράς των προϊόντων και του εμπορίου και 4) στη δημιουργία ταμείου χρηματοπιστωτικής σταθερότητας για την ενίσχυση των ελληνικών τραπεζών.

Το κεντρικό όμως μέλημα όλων αυτών των αλλαγών αποτελεί πρωτίστως η ριζική αναδιάρθρωση του ελληνικού δημοσίου τομέα, ο οποίος για χρόνια αποτελούσε το βασικότερο τροχοπέδη ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας.

### **3.2 Χαρακτηριστικά του ελληνικού δημοσίου τομέα**

Σε μια χώρα 10 εκατομμυρίων η ύπαρξη 1 εκατομμυρίου εργαζομένων στο δημόσιο τομέα δημιουργούσε τεράστια προβλήματα και έφτασε σε σημείο να επηρεάζει την κοινωνική δομή καθώς και τις οικονομικές ισορροπίες. Οι δημόσιοι υπάλληλοι μέσα από τα συνδικαλιστικά τους κινήματα φαίνεται ότι απέκτησαν τόσο μεγάλη δύναμη που κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 ήταν σε θέση να εκλέγουν πολιτικούς αρχηγούς και εκπροσώπους.

Πλέον σήμερα η ελληνική κυβέρνηση έρχεται σε μια πολύ δύσκολη θέση αφού υποχρεώνεται να μειώσει σχεδόν στο μισό το μέγεθος του δημοσίου τομέα της ενώ συγχρόνως ανεπίσημα η ανεργία καλπάζει σε ποσοστό της τάξης του 20%. Ποια είναι όμως τα χαρακτηριστικά του ελληνικού δημοσίου τα οποία οδήγησαν στη δημιουργία ενός χαοτικού και δυσλειτουργικού τομέα;

Ο ελληνικός δημόσιος τομέας αποτελεί ένα τεράστιο και πολύπλοκο σύστημα το οποίο περιλαμβάνει ένα σύνολο δημόσιων οργανισμών και επιχειρήσεων διαφορετικού μεγέθους. Οι οργανισμοί αυτοί παρέχουν μια πληθώρα κρατικών υπηρεσιών όπως η υγεία, η εκπαίδευση, οι κοινωνικές υπηρεσίες καθώς και οικονομικές, αναπτυξιακές και πολιτιστικές υπηρεσίες (Sotirakou και Zερρου, 2005) οι οποίες κατατάσσονται στο στενό και τον ευρύτερο δημόσιο τομέα.

Ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά του τομέα αυτού αποτελούσε ανέκαθεν η εργασιακή ασφάλεια εφόσον οι εργαζόμενοι σε αυτόν μπορούσαν να απολαμβάνουν μια εφόρου ζωής εργασιακή σχέση χάρη στην μονιμότητα που τους παρείχε η κατοχή οργανικών θέσεων (άρθρο 39 του ν. 3528/2007). Ταυτόχρονα οι απολαβές τους ήταν συγκριτικά πολύ μεγαλύτερες με αυτές των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα (Κούζης, 2008). Ο μισθός τους εξαρτιόταν κυρίως από τα χρόνια υπηρεσίας τους μέσα στον οργανισμό καθώς και από τη

θέση την οποία κατείχαν στην σκάλα της ιεραρχίας, ενώ ήταν ανεξάρτητος από την εργασιακή τους απόδοση (Sotirakou-Zerrou, 2006) και χαρακτηρίζονταν από μια σταθερή ετήσια αύξηση (ν. 3205/2003). Επιπλέον τα επιδόματα που παραχωρούνταν, κατά βάση ως αποτέλεσμα πολιτικής ανταπόδοσης και κυρίως σε εργαζομένους συγκεκριμένων υπουργείων όπως το Υπουργείο Οικονομικών, οδηγούσαν στη δημιουργία απίστευτα υψηλόμισθων εργαζομένων.

Μεταξύ των άλλων, ο ελληνικός δημόσιος τομέας αποτελούσε έναν εργασιακό χώρο ιδιαίτερος ευνοϊκό για τις εργαζόμενες γυναίκες σε αντίθεση με τον ιδιωτικό, ο οποίος συχνά κατηγορούνταν για την πραγματοποίηση διακρίσεων μεταξύ των δύο φύλων. Η ιδιαίτερη μεταχείριση των γυναικών στις δημόσιες υπηρεσίες φαίνεται κυρίως σε δύο σημεία: 1) οι γυναίκες εργαζόμενες κατείχαν το δικαίωμα της εθελοντικής συνταξιοδότησης μετά από 15 χρόνια παραμονής στην εργασία και 2) δικαιούνταν άδεια μητρότητας χωρίς μειώσεις στον μισθό τους και μειωμένες ώρες εργασίας έως ότου το παιδί τους γινόταν 3 χρονών (Koskina, 2008).

Και σε πολλές άλλες περιπτώσεις όμως, όπως διευκολύνσεις υπαλλήλων με οικογενειακές υποχρεώσεις (άρθρο 53 του ν. 3528/2007), αναρρωτικές άδειες (άρθρο 54 του ν. 3528/2007), άδειες υπηρεσιακής εκπαίδευσης (άρθρο 58 του ν. 3528/2007), άδειες για επιμορφωτικούς ή επιστημονικούς λόγους (άρθρο 59 του ν. 3528/2007), άδειες εξετάσεων (άρθρο 59 του ν. 3528/2007) κλπ, αποκαλύπτεται η ευνοϊκότερη μεταχείριση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα και η μεγάλη ελαστικότητα του κράτους ως εργοδότη.

Το μεγαλύτερο όμως χαρακτηριστικό του ελληνικού δημόσιου δεν είναι τίποτε άλλο πέραν από την μεγάλη αναποτελεσματικότητα του η οποία δημιουργούνταν κατά βάση από την έντονη πολιτική παρέμβαση. Επί χρόνια στηριζόταν και λειτουργούσε με ένα σύστημα πελατειακών σχέσεων μεταξύ πολιτών και πολιτικών κομμάτων (Kufidu, Petridu και Mihail, 1997), εφόσον ανέκαθεν χρησιμοποιούνταν από τους πολιτικούς ως ο χώρος μέσα από τον οποίον μπορούσαν να πραγματοποιούν χάρες, παρέχοντας μια ασφαλή θέση εργασίας ως αντάλλαγμα για τη ψήφο των ατόμων.

Κάτι τέτοιο είχε σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη μιας σειράς προβλημάτων όπως η έντονα γραφειοκρατική δυσλειτουργία του, η αργή ενσωμάτωση της τεχνολογίας, η μη συμμόρφωση προς τις αρχές και τους κανονισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Pateli και Phillipidou, 2011), η απουσία ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες, η αδιαφορία προς την βασιζόμενη στο κόστος αποδοτικότητα, οι μεγάλες σπατάλες αλλά και η απουσία δυνατότητας λήψης αποφάσεων σε επίπεδο διοίκησης.

Οι έντονες πολιτικές παρεμβάσεις αρκετές φορές έθεταν εμπόδια στην εφαρμογή τυπικών υποχρεώσεων με αποτέλεσμα να επικρατεί ένας επιλεκτικός σεβασμός σε κανόνες όπως οι μηχανισμοί ελέγχου και η επιβολή κυρώσεων (Spanou, 1998). Οι εργαζόμενοι οι οποίοι πραγματοποιούσαν λάθη ή υπέκυπταν σε παραπτώματα διαφθοράς σπάνια τιμωρούνταν εξαιτίας της έλλειψης πειθαρχικού ελέγχου και της προστασίας τους από πολιτικούς αρχηγούς (Bellou, 2007b). Επιπλέον η πολιτική ανάμειξη συχνά υπονόμει τον αξιοκρατικό τρόπο λειτουργίας του δημοσίου τομέα εφόσον οι προοπτικές προαγωγής και εξέλιξης καθορίζονταν κατά βάση από τις πολιτικές προσβάσεις των εργαζομένων. Τέλος, η αδυναμία επιβολής, παρακολούθησης και αξιολόγησης συγκεκριμένων πολιτικών και πρακτικών από τους διευθυντές και προϊσταμένους των δημοσίων οργανισμών/υπηρεσιών αποστερούσε την δυνατότητα αυτόνομης δράσης και αποτελεσματικής διαχείρισης των εργαζομένων τους.

Όλα αυτά τα προβλήματα φαίνεται να αποκαλύπτουν τους λόγους για τους οποίους το ελληνικό δημόσιο οδήγησε την ελληνική οικονομία σε αδιέξοδο και καταδεικνύουν κυρίως την επιτακτική ανάγκη για ριζική αναδιάρθρωση του.

### **3.3 Αλλαγές στον ελληνικό δημόσιο τομέα**

Οι αλλαγές που απαιτούνται από τη Τρόικα στο πλαίσιο του Προγράμματος Οικονομικής Προσαρμογής της ελληνικής οικονομίας δεν αποτελούν την πρώτη απόπειρα αναμόρφωσης του ελληνικού δημοσίου. Ήδη κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 είχε πραγματοποιηθεί μια προσπάθεια αναδιάρθρωσης στο πλαίσιο μιας γενικότερης κίνησης μεταξύ των χωρών του OECD για την υιοθέτηση μίας νέας διαχείρισης της δημόσιας διοίκησης (New Public Management) (Hood, 1995) και προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα βασικά μειονεκτήματα της πολιτικής παρέμβασης και της γραφειοκρατίας που τον ταλαιπωρούσαν. Παράλληλα, στο πλαίσιο της ένταξης της Ελλάδας στην ONE και της ανάγκης προσαρμογής των δημοσίων οικονομικών της στο θεσμικό πλαίσιο της ΕΕ επιχειρήθηκε η εισαγωγή μιας σειράς μέτρων και πολιτικών οι οποίες στόχευαν στην αποκεντροποίηση και απλοποίηση των διαδικασιών και στη βελτίωση της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων (Sotirakou και Zερρου, 2006). Τέλος μία πρόσφατη προσπάθεια πραγματοποιήθηκε με την εκσυγχρονισμένη κυβερνητική δράση του 2001 γνωστή και ως 'Δράση Αναμόρφωσης της Πολιτείας' η οποία στόχευε σε μία περισσότερο προσανατολισμένη προς τα αποτελέσματα κατεύθυνση λειτουργίας του ελληνικού δημοσίου μέσω της καθιέρωσης στόχων, της μέτρησης της απόδοσης και την παρουσίαση αναφορών γύρω από τα επιτεύγματα (Sotirakou και Zερρου, 2005).

Παρά τις όποιες προσπάθειες ωστόσο, η εφαρμογή αυτής της νέας διαχειριστικής κουλτούρας απέτυχε εφόσον οι πολιτικοί ηγέτες αρνούνταν να επωμιστούν το πολιτικό κόστος που συνεπαγόταν η υιοθέτηση και εφαρμογή αποφασιστικών μέτρων ενώ παράλληλα η πολιτική τους παρέμβαση συνέχισε να καταστρατηγεί τη δυνατότητα δράσης των διευθυντών στις δημόσιες υπηρεσίες (Kufidu, Petridu και Mihail, 1997). Έτσι σήμερα μετά την αποτυχία ή απροθυμία των πολιτικών ηγετών να εφαρμόσουν μία σειρά διαρθρωτικών μέτρων σε περιόδους σταθερού οικονομικού περιβάλλοντος, το ελληνικό δημόσιο έφθασε στο σημείο να είναι υποχρεωμένο να εφαρμόσει μία σειρά ριζικών και επίπονων αλλαγών οι οποίες είναι απαραίτητες όχι απλώς για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του αλλά πρωτίστως για την επιβίωση του.

Μεταξύ των αλλαγών που έχουν εφαρμοστεί έως τώρα συμπεριλαμβάνονται: 1) δημοσιονομικές αλλαγές οι οποίες περιλαμβάνουν: α) μείωση των δημοσίων δαπανών μέσω μιας σειράς μέτρων όπως η μείωση των δημοσίων επενδύσεων, μείωση των λειτουργικών δαπανών, κατάργηση και συγχώνευση κρατικών φορέων, αποκρατικοποίηση δημοσίων οργανισμών, μείωση του μισθολογικού κόστους και μείωση συντάξεων, β) αύξηση δημοσίων εσόδων μέσω της αύξησης των φόρων και την πάταξη της φοροδιαφυγής, 2) διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις όπως: α) μεταρρύθμιση του ασφαλιστικού, β) εκσυγχρονισμός δημόσιας διοίκησης με την εισαγωγή ενός ενιαίου συστήματος αμοιβών (ενιαίο μισθολόγιο), τη σύσταση μίας Ενιαίας Αρχής Πληρωμών των αμοιβών, τη δημιουργία κεντρικής αρχής προμηθειών, την εισαγωγή σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων, τη δημιουργία συστήματος διαχείρισης φαρμάκων στο τομέα της υγείας και προγραμμάτων μηχανογράφησης των νοσοκομείων γ) μεταρρύθμιση τοπικής αυτοδιοίκησης δ) υιοθέτηση νομοθεσίας για τη διαφάνεια στις αποφάσεις των δημοσίων δαπανών ε) ανεξάρτητη λειτουργική αξιολόγηση της κεντρικής κυβέρνησης κλπ.

Πιο συγκεκριμένα, για τη μείωση του μισθολογικού κόστους πραγματοποιήθηκε και συνεχίζει να πραγματοποιείται τόσο η μείωση των αποδοχών των εργαζομένων όσο και η μείωση του αριθμού των απασχολούμενων στο δημόσιο τομέα.

Στο πλαίσιο της μείωσης του μισθολογικού κόστους το υπουργείο οικονομικών προχώρησε: 1) στην εφαρμογή του ενιαίου μισθολογίου το οποίο ουσιαστικά αποσκοπεί να εξισώσει τους μισθούς όλων των εργαζομένων στο ελληνικό δημόσιο και επιπλέον μεταβάλλει ριζικά το σύστημα της αξιολόγησης, των προαγωγών και των πειθαρχικών ποινών (άρθρο 4 του ν. 4024/2011), 2) στην πραγματοποίηση σημαντικών περικοπών στους ονομαστικούς μισθούς και στις συντάξεις κύριες και επικουρικές, 3) στην επιβολή ανώτατου

ορίου για μισθούς και bonus 4) στην αύξηση των ευέλικτων μορφών εργασίας (μείωση κατά 15% το 2011 των συμβάσεων σταθερών όρων).

Για τη μείωση του πλεονάζοντος εργατικού δυναμικού προχώρησε στην εφαρμογή διάφορων μέτρων όπως η πρόωγη συνταξιοδότηση, η εισαγωγή του καθεστώτος της εργασιακής εφεδρείας εργαζομένων στον ευρύτερο δημόσιο τομέα ή εργαζομένων με υπολειμματικά έτη πλήρους συνταξιοδότησης έως και 2 χρόνια σε στενό και ευρύτερο τομέα (άρθρα 33, 34 του ν. 4024/2011) και την εισαγωγή του κανόνα 1 πρόσληψης για 10 συνταξιοδοτήσεις. Ο κανόνας αυτός σε συνδυασμό με τη μείωση των συμβάσεων αορίστου χρόνου αποσκοπούν στη μείωση του αριθμού των δημοσίων υπαλλήλων κατά 20% δηλαδή σε 150.000 εργαζομένους ως το 2015.

Επιπλέον για να περιοριστούν οι λειτουργικές του δαπάνες προχώρησε στην απλοποίηση του συστήματος πληρωμών των δημοσίων υπαλλήλων με την ίδρυση μιας Ενιαίας Αρχής Πληρωμών και με στόχο να συγκεντρωθούν σε μία αρχή οι πληρωμές των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης (Άρθρο 2 του ν. 3845/2010). Ακόμη περιοριστήκαν σημαντικά οι τρέχουσες και κεφαλαιουχικές του δαπάνες, (μείωση εξόδων εκπαίδευσης προσωπικού, κατάργηση, συγχώνευση, αναδιοργάνωση και αναδιάρθρωση φορέων και οργανισμών κλπ) (Ανακοίνωση Υπουργείου Οικονομικών, 9 Μαρτίου, 2010) ενώ σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης η αναδιοργάνωση που επετεύχθη με βάση το νόμο του Καλλικράτη οδήγησε σε μία μεγάλη μείωση του αριθμού των δήμων από 1000 σε 325 περιορίζοντας με αυτό τον τρόπο σημαντικά τις δαπάνες (Ανακοίνωση Υπουργείου Οικονομικών, 23 Ιουλίου 2010).

Τέλος έχει αποφασιστεί ένα σημαντικό πρόγραμμα ιδιωτικοποιήσεων το οποίο αναμένεται να ξεκινήσει να εφαρμόζεται εντός του 2012 και το οποίο αποσκοπεί στον περιορισμό του χαοτικού μεγέθους του ελληνικού δημοσίου και στη διευκόλυνση της αποτελεσματικότερης διαχείρισης και λειτουργίας του (Ανακοίνωση Υπουργείου Οικονομικών, 11 Ιουνίου 2011).



### 3.4 Αλλαγές στις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες

Εφόσον η δημοσιονομική εξυγίανση της χώρας απαιτεί την αύξηση των δημοσίων εσόδων της, τα οποία κατά βάση προέρχονται από τους φόρους, το επίκεντρο του ενδιαφέροντος μετακυλύετε αυτόματα στις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες<sup>1</sup> του Υπουργείου Οικονομικών οι οποίες αποτελούν τις αρμόδιες υπηρεσίες για τη συλλογή των φόρων του ελληνικού κράτους.

Οι Δ.Ο.Υ. διακρίνονται σε Α' και Β' τάξης. Οι Δ.Ο.Υ. Α' τάξης λειτουργούν σε επίπεδο διεύθυνσης και οι Β' τάξης σε επίπεδο αυτοτελούς τμήματος, ωστόσο ανεξάρτητα από τη τάξη στην οποία ανήκουν είναι ισότιμες μεταξύ τους και κάθε μία αποτελεί ξεχωριστή αρχή.

Οι Δ.Ο.Υ. Α' τάξεως περιλαμβάνουν τα εξής τμήματα με τα αντίστοιχα γραφεία τους: 1) τμήμα ελέγχου, 2) τμήμα φορολογίας εισοδήματος και ακίνητης περιουσίας, 3) τμήμα φορολογίας κεφαλαίου, 4) λογιστικό τμήμα, 5) τμήμα εσόδων, 6) τμήμα εξόδων, 7) δικαστικό τμήμα, 8) τμήμα μητρώου καθώς και τα γραφεία γραμματείας, διαχείρισης και ταμείου παρακαταθηκών και δανείων. Από την άλλη στις Δ.Ο.Υ. Β' τάξεως υπάρχουν οι αντίστοιχες κατηγορίες υπηρεσιών αλλά μόνο σε επίπεδο γραφείου και όχι τμήματος.

Για τις ανάγκες δημοσιονομικής προσαρμογής της χώρας έχει εγκριθεί από τον πρώην Υπουργό Οικονομικών κ. Ευάγγελο Βενιζέλο ένα 5-ετές Στρατηγικό Σχέδιο (2011-2015) για τη ριζική αλλαγή της φορολογικής διοίκησης το οποίο μαζί με το Εθνικό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα κατά της Φοροδιαφυγής και το νέο Εθνικό Φορολογικό Σύστημα συγκροτούν μία ολοκληρωμένη προσπάθεια φορολογικής μεταρρύθμισης (ν. 3943/2011). Στο πλαίσιο αυτού του σχεδίου έχει ξεκινήσει ήδη από το καλοκαίρι του 2011 μία μεγάλη αναδιοργανωτική προσπάθεια με στόχο το δραστικό περιορισμό της φοροδιαφυγής, την αποκατάσταση της αξιοπιστίας των φορολογικών αρχών και της εμπιστοσύνης των φορολογούμενων προς αυτές, τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των μηχανισμών είσπραξης των φορολογικών εσόδων και την αποδοτικότερη και οικονομικότερη λειτουργία του φορολογικού μηχανισμού.

Με βάση αυτή την προσπάθεια έχει έως τώρα ανασταλεί πλήρως η λειτουργία περίπου 50 Δ.Ο.Υ. ενώ επιπλέον έχει ανασταλεί και η λειτουργία ορισμένων τμημάτων και γραφείων αυτών (δικαστικό, έλεγχος) τα οποία μεταφέρονται στις αντίστοιχες Δ.Ο.Υ. Α' τάξης κάθε νομού με εξαίρεση τους Νομούς Αττικής και Θεσσαλονίκης όπου μπορούν να μεταφέρονται σε περισσότερες από μία Δ.Ο.Υ. (Άρθρο 55 του ν. 4002/2011). Συνολικά επιδιώκεται από

---

<sup>1</sup> Σε πολλές περιπτώσεις εντός του κειμένου γίνεται αναφορά στις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες κάνοντας χρήση της συντομογραφίας με τα αρχικά Δ.Ο.Υ.

τις 288 εφορίες που λειτουργούσαν το 2011 να παραμείνουν μέσω καταργήσεων και συγχωνεύσεων αρχικά 75 εκ των οποίων οι 20 θα βρίσκονται στην Αττική, οι 6 στην Θεσσαλονίκη και οι υπόλοιπες 49 στην υπόλοιπη χώρα με στόχο σε κάθε νομαρχιακό διαμέρισμα να λειτουργεί μόνο μία Δ.Ο.Υ.

Όσον αφορά το προσωπικό των Δ.Ο.Υ. που διακόπτουν τη λειτουργία τους απορροφάται σε κενές οργανικές θέσεις των υπολοίπων Δ.Ο.Υ. σε ποικίλα τμήματα και με βάση τις ανάγκες των εφοριών που κρίνονται από τον προϊστάμενο. Επιπλέον ορισμένοι από αυτούς τους εργαζόμενους αναμένεται να απορροφηθούν στα ελεγκτικά κέντρα τα οποία πρόκειται να δημιουργηθούν από το Υπουργείο Οικονομικών.

Επιπλέον καθ' όλη τη διάρκεια του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής με απόφαση του Υπουργού Οικονομικών ορίζεται η τοποθέτηση και λήξη της θητείας προϊσταμένων σε κατώτερες οργανικές θέσεις, σε επίπεδο τμήματος καθώς επιπλέον και υποδιεύθυνσης και διεύθυνσης σε περιπτώσεις κατά τις οποίες αδυνατούν να επιτύχουν ποιοτικούς και ποσοτικούς στόχους οι οποίοι καθορίζονται με την έναρξη της θητείας τους και αξιολογούνται ανά τρίμηνο (άρθρο 55 παρ. 21 του ν. 4002/11).

Αυτές οι αλλαγές αποτελούν ένα μικρό δείγμα των επικείμενων αλλαγών καθώς το 5ετές σχέδιο προβλέπει μεταξύ των άλλων:

1. Επιτυχή ολοκλήρωση εντός του 2012 όλων των δράσεων που έχουν σχεδιαστεί στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος 2011-2013 για την καταπολέμηση της γενικευμένης φοροδιαφυγής και παραοικονομίας όπως α) εφαρμογή εντατικού προγράμματος είσπραξης οφειλών, β) υιοθέτηση κεντρικά διευθυνόμενου συστήματος πραγματοποίησης ελέγχων, γ) δημιουργία νέων υπηρεσιακών μονάδων ανάλυσης κινδύνων, δ) αναδιάρθρωση και ενίσχυση του σώματος των ελεγκτών, ε) ολοκλήρωση και γενίκευση εφαρμογής του λογισμικού συστήματος ELENXIS καθώς και συναφών συστημάτων επιχειρησιακής υποστήριξης, κλπ.
2. Απλοποίηση και αυτοματοποίηση των διοικητικών διαδικασιών στις οποίες εμπλέκονται οι φορολογούμενοι περιλαμβάνοντας δράσεις όπως: α) ανάθεση όλων των εισπράξεων και πληρωμών των Δ.Ο.Υ. στο τραπεζικό σύστημα προκειμένου να διακοπούν οι συναλλαγές μεταξύ εφοριακών και πολιτών και να περιοριστούν οι περιπτώσεις διαφθοράς, η γραφειοκρατία και οι υπάλληλοι των Δ.Ο.Υ. να ασχολούνται αποκλειστικά με τον έλεγχο των φορολογικών δηλώσεων και τη διενέργεια εξονυχιστικών ελέγχων προς κάθε κατεύθυνση, β) εισαγωγή συστημάτων ενδοϋπηρεσιακής διακίνησης εγγράφων, γ) ηλεκτρονική υποβολή δηλώσεων για όλες τις κατηγορίες συναλλαγών, δ) μεταφορά από τις Δ.Ο.Υ. στα ΚΕΠ του συνόλου των

τυποποιημένων συναλλαγών (πληρωμή, επιστροφή φόρων, έκδοση βεβαίωσης φορολογικής ενημερότητας, εκκαθαριστικού σημειώματος, κλπ) για όσους δεν μπορούν να εξυπηρετηθούν εξ αποστάσεως με ηλεκτρονικό τρόπο και ε) διατήρηση είσπραξης χρεών ως αποκλειστικής αρμοδιότητας των Δ.Ο.Υ.

3. Συγκρότηση ισχυρών δομών εσωτερικού ελέγχου για την καθολική εξάλειψη της διαφθοράς από τις Δ.Ο.Υ., με τη σύσταση νέας υπηρεσιακής μονάδας εσωτερικών υποθέσεων (ν. 3943/11), τη τακτική διεξαγωγή ελέγχων από ειδική υπηρεσιακή μονάδα της Γενικής Διεύθυνσης Φορολογικών Ελέγχων.
4. Εισαγωγή προγραμμάτων κατάρτισης και ευαισθητοποίησης σε ζητήματα απάτης και διαφθοράς, παροχή τακτικών εκθέσεων ως προς τη πρόοδο που σημειώνεται κλπ.
5. Ενεργοποίηση πειθαρχικών ποινών για παραδειγματική τιμωρία επίορκων υπαλλήλων που παρανομούν με τη δημιουργία πειθαρχικών συμβουλίων ανεξάρτητων από τους εκπροσώπους των εργαζομένων και δημιουργία νέου θεσμού εισαγγελέα οικονομικών εγκλημάτων που διαπράττονται από τους εργαζόμενους.

Σαφώς για την υποστήριξη όλων αυτών των διαρθρωτικών αλλαγών το σχέδιο προβλέπει δράσεις για την αναδιοργάνωση των υπηρεσιών, την αναδιοργάνωση του δικτύου Περιφερειακών Υπηρεσιών, τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων καθώς και τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών και την αξιοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων.

Μεταξύ των σημαντικότερων αλλαγών αναδιάρθρωσης περιλαμβάνονται: 1) σύσταση νέου σώματος φορολογικών ελεγκτών, 2) συγκρότηση νέας Γενικής Διεύθυνσης Ελέγχων και Είσπραξης Δημοσίων Εσόδων (άρθρο 55 του ν. 4002/11), 3) συγκρότηση ειδικού σώματος φορολογικών Διαιτητών, 4) σύσταση αυτοτελούς υπηρεσίας εσωτερικών υποθέσεων, 5) εσωτερική αναδιοργάνωση των Δ.Ο.Υ. με ιδιαίτερη έμφαση την παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών και την ελαχιστοποίηση της φυσικής παρουσίας των πολιτών, 6) εισαγωγή συστήματος μετρικών δεικτών για την παρακολούθηση και αξιολόγηση των επιδόσεων των Δ.Ο.Υ., 7) ανάπτυξη προφίλ δεξιοτήτων και γνώσεων για κάθε ρόλο/οργανική θέση της φορολογικής διοίκησης, διεξαγωγή τακτικών προγραμμάτων κατάρτισης καθώς και θέσπιση συστήματος επιβράβευσης και αναγνώρισης των υπαλλήλων με ιδιαίτερα καλή απόδοση, 8) εισαγωγή του νέου TAXIS για την ολοκληρωμένη δικτύωση των συστημάτων των Δ.Ο.Υ. με τη Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων και δημιουργία μηχανογραφημένου συστήματος ποσοτικών δεικτών για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των Δ.Ο.Υ. ανά τομέα δραστηριότητας.

## 3.5 Εργασιακές σχέσεις

### 3.5.1 Οι εργασιακές σχέσεις στην Ελλάδα

Οι εργασιακές σχέσεις στον ευρωπαϊκό χώρο γενικότερα, χαρακτηρίζονται από μία τάση απελευθέρωσης και απορρύθμισης στο πλαίσιο της υλοποίησης των αποφάσεων μιας ευρωπαϊκής στρατηγικής απασχόλησης (Σύμφωνο Λισσαβόνας) και των δεσμεύσεων που επιβάλλονται από το Σύμφωνο Σταθερότητας και Ανάπτυξης των χωρών της ΟΝΕ. Οι αποφάσεις αυτές επικεντρώνονται κυρίως στα εξής: 1) ενίσχυση των ευέλικτων μορφών εργασίας, 2) αντιμετώπιση της παράνομης ευελιξίας, 3) προστασία της εξαρτημένης «αυτοαπασχόλησης», 4) αλλαγές στα συστήματα των απολύσεων, 4) καταπολέμηση διακρίσεων στον εργασιακό χώρο, 5) πολιτικές απελευθέρωσης των ωραρίων, 7) απόσπαση διασυνοριακών εργαζόμενων, 8) υγεία εργαζομένων, 9) προστασία από αναδιαρθρώσεις επιχειρήσεων, 10) περιορισμό των δικαιωμάτων στο πεδίο των συλλογικών εργασιακών σχέσεων κλπ (ετήσια έκθεση, ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, 2009).

Όσον αφορά τις εργασιακές σχέσεις στην Ελλάδα αυτές διαμορφώνονταν μέχρι πρότινος μέσω τρίμερων συμφωνιών μεταξύ του εργοδότη, των συνδικαλιστικών οργανώσεων που αναλαμβάνουν την εκπροσώπηση των εργαζομένων και μεταξύ του κράτους. Μέσω της συμφωνίας αυτής προέκυπτε η Εθνική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας η οποία με τη σειρά της αποτελούσε τη βάση διαπραγμάτευσης των επιμέρους συλλογικών συμβάσεων (κλαδικές, επιχειρησιακές) καθορίζοντας τα κατώτερα επίπεδα μισθών και τα επιμέρους πεδία των εργασιακών σχέσεων.

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών οι εργασιακές σχέσεις στην Ελλάδα φαίνεται να ακολουθούν τη γενικότερη πορεία υιοθέτησης πολιτικών απελευθέρωσης και απορρύθμισης των υπολοίπων χωρών της Ευρώπης κυρίως με τη χρήση των ευέλικτων μορφών εργασίας τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του '90. Αυτές οι μορφές περιλαμβάνουν κυρίως σχέσεις μερικής απασχόλησης, συμβάσεων ορισμένου χρόνου, δανεισμό εργαζόμενων, ελαστικές διευθετήσεις του ωραρίου εργασίας καθώς και κάθε είδους μορφή ευέλικτης και φθηνής εργασίας (πχ χρήση εργολαβιών, συμβάσεις ανεξάρτητης εργασίας που υποκρύπτουν μισθωτή σχέση, παράνομες και μαύρες ευελιξίες (Κούζης, 2008).

### **3.5.2 Οι εργασιακές σχέσεις στο δημόσιο τομέα**

Λαμβάνοντας υπόψη τις εργασιακές σχέσεις στο δημόσιο τομέα, αυτές χαρακτηρίζονταν κυρίως από ένα παραδοσιακό πρότυπο μιας de-facto σχέσης πλήρους απασχόλησης με έναν μοναδικό εργοδότη ο οποίος προσέφερε πίστη, συμμόρφωση, δέσμευση, ασφάλεια και ένα φιλικό-οικογενειακό περιβάλλον εργασίας. Το να δουλεύει κάποιος στον ελληνικό δημόσιο τομέα ισοδυναμούσε με εργασιακή ασφάλεια, τακτική αύξηση πληρωμών και σταθερά προνόμια.

Όπως ακριβώς συμβαίνει με τον ιδιωτικό τομέα, οι εργασιακές σχέσεις του ελληνικού δημοσίου φαίνεται ότι ακολούθησαν ανάλογη πορεία σημαντικών μεταβολών με την εισαγωγή των ιδιωτικοποιήσεων και την πραγματοποίηση μετοχοποιήσεων, την υιοθέτηση πρακτικών και πολιτικών λειτουργίας που ακολουθούνται στην αγορά, τις προσπάθειες περιορισμού του εργατικού τους δυναμικού κυρίως στον ευρύτερο τομέα και επιπλέον την εισαγωγή ευέλικτων μορφών απασχόλησης (μερική απασχόληση, ανάθεση εργολαβιών, stages, και συναφείς μορφές απασχόλησης που χρησιμοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα) τόσο στον ευρύτερο όσο και στο στενό δημόσιο τομέα (Κούζης, 2008). Επιπλέον ενισχύθηκαν οι διακρίσεις εντός του εργασιακού χώρου εφόσον εφαρμόζεται διαφορετικό εργασιακό καθεστώς για το νεοπροσλαμβανόμενο προσωπικό κατά παρέκκλιση των συλλογικών ρυθμίσεων που ισχύουν για το ήδη απασχολούμενο δυναμικό δημιουργώντας στον ίδιο εργασιακό χώρο εργαζομένους πολλαπλών ταχυτήτων (ετήσια έκθεση INE/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, 2009).

### **3.5.3 Αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις του ελληνικού δημοσίου εξαιτίας της οικονομικής κρίσης**

Η οικονομική κρίση που μαστίζει την ελληνική κοινωνία έχει συμβάλλει στην εισαγωγή θεμελιωδών αλλαγών στις εργασιακές σχέσεις οι οποίες επικεντρώνονται κυρίως σε αλλαγές στο ασφαλιστικό σύστημα των εργαζομένων τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημοσίου τομέα, στην απελευθέρωση και απορρυθμισμό της αγοράς εργασίας, στην εκρηκτική αύξηση της ανεργίας και στην εντατικοποίηση των κοινωνικών αντιδράσεων με την αύξηση των απεργιακών κινητοποιήσεων.

Όσον αφορά τις αλλαγές των εργασιακών σχέσεων στο δημόσιο τομέα αυτές επικεντρώνονται κυρίως στα εξής: 1) εξισορρόπηση του συστήματος συνταξιοδοτήσεων των δημοσίων υπαλλήλων με το συνταξιοδοτικό σύστημα στον ιδιωτικό τομέα (σύνδεση των συντάξεων με το προσδόκιμο όριο ζωής, συνταξιοδότηση στην ηλικία των 65 ετών για όλους

έως το 2015 ακόμη και για τις γυναίκες έως το 2013, αύξηση στην ελάχιστη περίοδο εισφορών από 37 σε 40 έτη μέχρι το 2015, περιορισμένη χρήση των πρόωρων συνταξιοδοτήσεων κλπ), 2) εισαγωγή ενιαίου μισθολογίου το οποίο περιλαμβάνει τη σταδιακή εξίσωση όλων των μισθών σε όλους τους οργανισμούς και σε όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης (ίση αμοιβή για ίση εργασία) μέχρι το τέλος του 2015<sup>2</sup>, την καθιέρωση bonus με βάση την αποδοτικότητα, την εισαγωγή συστήματος προαγωγών με γραπτές εξετάσεις, την εισαγωγή αυστηρότερου συστήματος αξιολόγησης ανά δύο έτη με βάση την παραγωγικότητα, την ικανότητα επίτευξης στόχων και την προσωπική συμπεριφορά του εργαζόμενου και την εισαγωγή ενός αυστηρότερου συστήματος πειθαρχικών ποινών, 3) περικοπές μισθών και συντάξεων με την κατάργηση του 13<sup>ου</sup> και 14<sup>ου</sup> μισθού και του δώρου αδείας και της αντικατάστασης τους με ένα κατά αποκοπή ποσό, την κατάργηση ή μείωση βασικών επιδομάτων και άλλων κοινωνικών οφελών και το πλήρες πάγωμα των αποδοχών (European Commission, 2010), 3) επιβολή ανώτατων ορίων για μισθούς καθώς και για extra παροχές (bonus), 4) συγκράτηση μισθολογικού κόστους μέσω της μείωσης των απασχολούμενων με την εισαγωγή του κανόνα 1 πρόσληψης προς 10 συνταξιοδοτήσεις, την εφαρμογή προγραμμάτων εθελούσιας μερικής απασχόλησης και μακροχρόνιας άδειας αποδοχών καθώς και με τη δημιουργία των αποθεματικών εργασίας (εργασιακή εφεδρεία και προσυνταξιοδοτική διαθεσιμότητα), την κατάργηση, συγχώνευση και ιδιωτικοποίηση δημοσίων οργανισμών και επιχειρήσεων οι οποίες αποσκοπούν στην πραγματοποίηση μαζικών απολύσεων προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος των 150.000 απολύσεων έως το 2015, 4) αύξηση των ωρών εργασίας από 37,5 στις 40, 5) αποδυνάμωση του ρόλου των συνδικαλιστικών οργανώσεων.

Τέλος, οι απαιτήσεις ανάπτυξης της ευελιξίας και η πολιτική μείωσης των ελλειμμάτων των δημόσιων οργανισμών και υπηρεσιών ενισχύουν ακόμη περισσότερο τη χρήση ευέλικτων μορφών εργασίας στον εργασιακό χώρο του ελληνικού δημοσίου. Συγκεκριμένα η μείωση στα συμβόλαια σταθερού όρου ανήλθε το Μάιο του 2010 στο 38% ή τα 29.500 άτομα. Ταυτόχρονα υιοθετούνται όπως προαναφέρθηκε συστήματα ευέλικτων αμοιβών μέσω της σύνδεση των αποδοχών με την απόδοση του εργαζομένου και την καθιέρωση των bonus παραγωγικότητας τα οποία συμβάλλουν με τη σειρά τους στη συνολικότερη απορρύθμιση της συλλογικής διαπραγμάτευσης.

---

<sup>2</sup> Οι μειώσεις των μισθών με την εφαρμογή του ενιαίου μισθολογίου αναμένεται να φτάσουν σε ορισμένες περιπτώσεις μέχρι και το 40%.

## 4 Το ψυχολογικό συμβόλαιο

### 4.1 Έννοια, χρησιμότητα και χαρακτηριστικά του ψυχολογικού συμβολαίου

Ο πρώτος ο οποίος χρησιμοποίησε την έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου τη δεκαετία του 1960 ήταν ο Argyris χωρίς ωστόσο να την προσδιορίσει με έναν σαφή τρόπο (Guest, 2004), ενώ στη συνέχεια ο Levinson και οι συνεργάτες του (1962) καθώς και ο Schein (1965) όρισαν το ψυχολογικό συμβόλαιο ως το σύνολο των αμοιβαίων προσδοκιών οι οποίες αναπτύσσονται ανάμεσα σε δύο μέρη, τον οργανισμό και τον εργαζόμενο (Coyle-Shapiro και Kessler, 2000b).

Το νεότερο όμως ενδιαφέρον γύρω από την έννοια αυτή, που στην ουσία αποτελεί ένα καινούριο εργαλείο, εμφανίζεται στην πρωταρχική εργασία της Rousseau το 1989 (Conway, Guest και Trenberth, 2011; Coyle-Shapiro και Kessler, 2002b). Σύμφωνα με τον ορισμό της συγγραφέως, ο οποίος συναντάται στο μεγαλύτερο μέρος των ερευνητικών εργασιών (Bellou, 2007a; Coyle-Shapiro και Kessler, 2002b; Kickul, Lester και Finkl, 2002; Turnley και Feldman, 2000), “Τα ψυχολογικά συμβόλαια αποτελούν ατομικές πεποιθήσεις γύρω από τους όρους και τις συνθήκες των αμοιβαίων υποχρεώσεων οι οποίες αναπτύσσονται μεταξύ ατόμων και οργανισμού”.

Ανεξάρτητα επομένως από τους διάφορους ορισμούς που έχουν αναπτυχθεί, το ψυχολογικό συμβόλαιο αποτελεί μια συμφωνία ανταλλαγής η οποία στηρίζεται σε άμεσες – λεκτικές και έμμεσες – αντιληπτές υποσχέσεις οι οποίες ανταποδίδονται στη βάση της εργασιακής σχέσης (Bellou, 2007a; Rousseau, 2001).

Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής του Blau (1964) και τον κανόνα της αμοιβαιότητας του Gouldner (1960), τα άτομα εμπλέκονται σε συμφωνίες ανταλλαγής, μόνο εφόσον πιστεύουν ότι οι πράξεις τους θα ανταποδοθούν με τον έναν ή τον άλλον τρόπο από το άλλο μέρος της σχέσης. Με την ίδια λογική οι εργαζόμενοι αποδέχονται μια συμφωνία εργασιακής σχέσης όταν θεωρούν ότι για την καταβολή σκληρής εργασίας, την αποδοχή σκληρής εκπαίδευσης, την αφιέρωση των τεχνικών τους δεξιοτήτων, της ενέργειας και του χρόνου τους και την επίδειξη πίστης και αφοσίωσης στους στόχους και το όραμα του οργανισμού, ο οργανισμός θα τους ανταποδώσει ως αντάλλαγμα κάποιο τίμημα όπως μια ικανοποιητική αμοιβή, ευκαιρίες προαγωγής και ανάπτυξης, υποστήριξη, αναγνώριση, δίκαιη μεταχείριση και σεβασμό (Bellou, 2007a; Robinson και Rousseau, 1994).

Τα ψυχολογικά συμβόλαια επομένως, δεν περιορίζονται μόνο στα χειροπιαστά αποτελέσματα μιας απλής οικονομικής ανταλλαγής όπως μισθός, bonus κλπ (Rousseau, 1989) αλλά αποτελούν επιπλέον και ένα μέσο δέσμευσης και αφοσίωσης των εργαζομένων προς τον οργανισμό και τους στόχους του (Rousseau, 2001) εφόσον κάθε μέρος του συμβολαίου δεσμεύεται από το χρέος του να διατηρήσει μια υπόσχεση απέναντι στο άλλο. Ταυτόχρονα, συμβάλλουν με αυτόν τον τρόπο στη ρύθμιση της συμπεριφοράς των ατόμων (Robinson, Kraatz και Rousseau, 1994) και στη διατήρηση καλών εργασιακών σχέσεων μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη (Coyle-Shapiro και Kessler, 2002a).

Σε συνδυασμό με τα επίσημα συμβόλαια εργασίας, αποτελούν σημαντικές πτυχές της εργασιακής σχέσης (Shore και Tetrick, 1994), ωστόσο διαφέρουν σημαντικά από τα πρώτα εφόσον είναι άτυπα και άγραφα και επομένως όχι σαφώς προσδιορισμένα (Herriot, Manning και Kidd, 1997) (Blomme, Rheede και Tromp, 2010), διατηρούνται μόνο από τους εργαζομένους μιας και ο οργανισμός παρέχει απλώς το πλαίσιο για τη δημιουργία τους (Rousseau, 2001), και τέλος είναι υποκειμενικά εφόσον διαμορφώνονται με βάση τις αντιλήψεις του κάθε εργαζομένου (Raja, Johns και Bilgrami, 2011; Robinson και Rousseau, 1994; Sonnenberg, Koene και Paauwe, 2011; Turnley και Feldman, 2000). Υπάρχουν στην οπτική των κατόχων τους και κάθε άτομο διατηρεί διαφορετικές πεποιθήσεις όσον αφορά την ύπαρξη και τους όρους του συμβολαίου του (Rousseau, 1990) χωρίς κατά ανάγκη οι πεποιθήσεις αυτές να γίνονται αντιληπτές και από το άλλο μέρος της σχέσης (Robinson, 1996). Όπως εξάλλου υποστήριξε και η Rousseau (2001) αποτελούν μοναδικά γνωστικά σχήματα ή νοητικά μοντέλα τα οποία κατέχονται από τα άτομα και προσδιορίζουν το περιεχόμενο της απασχόλησης καθώς και τις υποσχέσεις τις όποιες αυτή η απασχόληση μεταφέρει με έναν μοναδικό τρόπο για τον κάθε εργαζόμενο.

Τέλος, τα ψυχολογικά συμβόλαια χαρακτηρίζονται και από μία δυναμική φύση (Thomas και Anderson 1998; Jing και Yake, 2009; Anderson και Schalk, 1998) εφόσον οι συμφωνίες που αναπτύσσονται μεταξύ οργανισμού και εργαζομένων δεν παραμένουν στατικές αλλά αντιθέτως μπορούν να μεταβάλλονται και να αναπροσαρμόζονται με την πάροδο του χρόνου, εξαιτίας αλλαγών στις αντιληπτές υποχρεώσεις και συνεισφορές των ατόμων (De Vos et al., 2003), εξαιτίας της αυξανόμενης διάρκειας παραμονής ενός εργαζομένου στον οργανισμό του και τέλος εξαιτίας της εισαγωγής αλλαγών εντός του εργασιακού τους χώρου.



## 4.2 Ανάπτυξη και αναπροσαρμογή του ψυχολογικού συμβολαίου

Ακόμη πριν από την είσοδο τους σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση, κατά τη διάρκεια της αναζήτησης και επιλογής μιας εργασίας τα άτομα συγκεντρώνουν πληροφορίες οι οποίες οδηγούν στον σχηματισμό συνειδητών και ασυνείδητων προσδοκιών και προϋποθέσεων που αφορούν την εργασιακή τους σχέση (De Vos et al., 2003). Οι προσδοκίες αυτές μπορεί να προέρχονται από διάφορες πηγές όπως μια αγγελία, οι συζητήσεις με φίλους ή γνωστούς οι οποίοι εργάζονται στον ενδιαφερόμενο οργανισμό, οι πληροφορίες που μεταφέρονται από την αγορά εργασίας ή την επιχειρηματική κοινότητα (Turnley και Feldman, 1999b) όπως επίσης και από τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (Shore & Tetrick, 1994).

Στη συνέχεια κατά την διάρκεια της κοινωνικοποίησης και παραμονής τους εντός του οργανισμού, οι εργαζόμενοι συγκεντρώνουν περαιτέρω πληροφορίες για να αποσαφηνίσουν τις αντιληπτές υποχρεώσεις και προσδοκίες που διαμόρφωσαν πριν εισέλθουν στον εργασιακό του χώρο (Miller & Jablin, 1991; Robinson, Kraatz και Rousseau, 1994). Μέσα από τις αλληλεπιδράσεις τους με ένα πλήθος φορέων του οργανισμού όπως διευθυντές, συνεργάτες, πελάτες κλπ, αποδέχονται ένα πλήθος λεκτικών και μη λεκτικών μηνυμάτων τα οποία οδηγούν στην αναπροσαρμογή και ανάπτυξη του ψυχολογικού τους συμβολαίου.

Κατά τη διάρκεια αυτής της αναπροσαρμογής οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιληφθούν ορισμένες συμφωνίες ανταλλαγής χωρίς να τους ειπωθούν άμεσα, απλά και μόνο παρατηρώντας τη γλώσσα του σώματος των εργοδοτών τους (Shore & Tetrick, 1994), τον τρόπο αντιμετώπισης των υπολοίπων εργαζομένων, λαμβάνοντας υπόψη πρότυπα παρελθοντικής ανταλλαγής, (Robinson και Rousseau, 1994) καθώς επίσης και τα χαρακτηριστικά αλλά και την γενικότερη κουλτούρα του οργανισμού (Guest και Conway, 2002). Ταυτόχρονα μέσα από τις πολιτικές και πρακτικές που ακολουθούνται από τα τμήματα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων τα άτομα συλλέγουν τις απαραίτητες πληροφορίες για την αναπροσαρμογή των προσδοκιών τους (Sonnenberg et al., 2011). Ακόμη και τα συστήματα ανταμοιβών και αξιολόγησης που χρησιμοποιεί ο οργανισμός σχεδιάζονται ώστε να στέλνουν τα κατάλληλα μηνύματα γύρω από τις υποχρεώσεις των εργαζομένων και τις επιθυμητές συμπεριφορές, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο αυτές αποτιμώνται (Bellou, 2007b).

Αυτή η αναπροσαρμογή στις αντιληπτές προσδοκίες και υποχρεώσεις των εργαζομένων αποτελεί με βάση τη Rousseau, (1995) μια εσωτερικά υποκινούμενη αλλαγή του ψυχολογικού συμβολαίου εφόσον το περιεχόμενο του μεταβάλλεται σύμφωνα με τις πραγματικές εμπειρίες του εργαζομένου στον εργασιακό του χώρο.

### 4.3 Περιεχόμενο και είδη ψυχολογικού συμβολαίου

Το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι δυνατόν να περιλαμβάνει υποχρεώσεις οι οποίες αντιπροσωπεύουν διάφορες πτυχές της εργασιακής σχέσης όπως: το είδος της εργασίας (ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας), οι πιθανότητες προσωπικής ανάπτυξης (ευκαιρίες ανάπτυξης και προαγωγής, καριέρα), οι κοινωνικές πτυχές (εκτίμηση γύρω από την ατομική του εργασία), οι οργανωσιακές πολιτικές (δικαιολογημένα πειθαρχικά μέτρα και διαδικασίες), οι ανταμοιβές (μισθός, bonus, πληρωμή με βάση την απόδοση) κλπ (Schalk et al., 1998).

Από τις εμπειρικές έρευνες οι οποίες προσπάθησαν να μελετήσουν το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχει ένα de facto ψυχολογικό συμβόλαιο το οποίο θα μπορούσε να περιγράψει πλήρως τις αντιληπτές υποχρεώσεις του κάθε οργανισμού προς τους εργαζομένους του.

Η Rousseau το 1990 σε μια προσπάθεια να εντοπίσει τις αντιλήψεις των εργαζομένων γύρω από το περιεχόμενο του ψυχολογικού τους συμβολαίου εντόπισε τις εξής οργανωσιακές υποχρεώσεις: προαγωγή, υψηλή πληρωμή, πληρωμή με βάση την απόδοση, εκπαίδευση, μακροπρόθεσμη εργασιακή ασφάλεια, εξέλιξη καριέρας και υποστήριξη σε προσωπικά θέματα. Οι υποχρεώσεις αυτές χρησιμοποιούνται σήμερα για τη μέτρηση του περιεχομένου του ψυχολογικού συμβολαίου, από το μεγαλύτερο μέρος της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, είτε αυτούσιες είτε σε συνδυασμό με άλλες που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εκάστοτε έρευνας, (Bellou 2007c; Coyle-Shapiro και Kessler, 2000; Coyle-Shapiro και Kessler, 2002b; Turnley και Feldman, 2000).

Γενικότερα, διαφορές στις αντιλήψεις και προσδοκίες του ατόμου ανάλογα με τα δημογραφικά του χαρακτηριστικά όπως η ηλικία (Turnley και Feldman, 1999b) και τα χαρακτηριστικά του οργανισμού στο οποίο απασχολείται (Herriot, Manning και Kidd, 1997), οδηγούν στην δημιουργία ψυχολογικών συμβολαίων διαφορετικού περιεχομένου. Με τον ίδιο τρόπο οι Herriot και Pemberton (1997) υποστήριξαν ότι τα ψυχολογικά συμβόλαια των εργαζομένων είναι δυνατόν να διαφέρουν μεταξύ ομάδων ατόμων εντός ενός οργανισμού, μεταξύ διαφορετικών οργανισμών, μεταξύ τομέων και με την πάροδο του χρόνου.

Στο σύνολο της βιβλιογραφίας εντοπίζεται ένα πλήθος εργασιών οι οποίες προσπαθούν να εντοπίσουν διαφορές στα ψυχολογικά συμβόλαια των εργαζομένων ανάλογα με το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, τη θητεία ενός ατόμου μέσα στον οργανισμό, την πορεία της καριέρας που επιθυμεί να ακολουθήσει, τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται (π.χ. δημόσιος ή ιδιωτικός), τη μορφή της εργασιακής του σχέσης (μόνιμη ή προσωρινή, πλήρους

ή μερικής απασχόλησης), τη θέση τους μέσα σε έναν οργανισμό (πχ. προϊστάμενοι ή εργαζόμενοι) την πολιτισμική τους επιρροή κλπ (Robinson και Rousseau, 1994; Rousseau, 1990; Bellou, 2009; Thomas, Au και Ravlin, 2003).

Από τα συμπεράσματα αυτών των ερευνών μπορούμε να αναφέρουμε ότι οι γυναίκες ενδιαφέρονται κυρίως για εσωτερικά αποτελέσματα της εργασίας τους όπως το ενδιαφέρον περιεχόμενο, οι ευκαιρίες και η ανάπτυξη, η εργασία σε ένα φιλικό περιβάλλον εργασίας κλπ., ενώ από την άλλη οι άνδρες νοιάζονται κυρίως για εξωτερικά αποτελέσματα όπως η αμοιβή, τα πρόσθετα προνόμια και η εργασιακή τους ασφάλεια. Επιπλέον ενδιαφέρονται και για θέματα που αφορούν την απόκτηση ελέγχου πάνω σε ζητήματα της εργασίας τους όπως η συμμετοχή στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων, οι ξεκάθαρες διαδικασίες και πρακτικές, η σχετική εργασιακή αυτονομία, ο σαφής καθορισμός των αρμοδιοτήτων τους κλπ (Bellou, 2009).

Όσον αφορά τη θητεία, άτομα με μεγαλύτερη παραμονή ή διαφορετικά με περισσότερα χρόνια εργασίας μέσα σε έναν οργανισμό έχουν μεγαλύτερες απαιτήσεις από τον εργοδότη τους, ενώ συγχρόνως οι αντιληπτές υποχρεώσεις τους προς τον οργανισμό τους μειώνονται (Robinson, Kraatz και Rousseau, 1994). Από την άλλη άτομα με μικρότερη θητεία συνήθως έχουν λιγότερες απαιτήσεις πιθανόν επειδή αναγνωρίζουν τη μεγάλη δυσκολία εύρεσης εναλλακτικής εργασίας ή λόγω της γενικότερης ανασφάλειας που αισθάνονται όταν εισέρχονται για πρώτη φορά μέσα σε έναν οργανισμό (Bellou 2007b).

Επίσης, άτομα με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο φαίνεται να έχουν μικρότερες προσδοκίες από τον οργανισμό τους και να έχουν μεγαλύτερη ανάγκη τη συνεχή εκπαίδευση και την υποστήριξη από τους συναδέλφους τους για προσωπικά προβλήματα. Από την άλλη εργαζόμενοι υψηλότερου μορφωτικού επιπέδου έχουν συνήθως περισσότερες απαιτήσεις και επιπλέον είναι περισσότερο αυτόνομοι εξαιτίας της μεγαλύτερης αυτοπεποίθησης που νιώθουν (Bellou, 2009).

Ανεξάρτητα όμως από τις υποκειμενικές διαφοροποιήσεις που μπορεί να υπάρχουν η Rousseau (2000) κατατάσσει τα ψυχολογικά συμβόλαια σε 3 κατηγορίες: τα συναλλακτικά, τα σχεσιακά και τα ισοροπημένα ψυχολογικά συμβόλαια.

Τα συναλλακτικά συμβόλαια αναπτύσσονται μεταξύ των ατόμων για συγκεκριμένη χρονική περίοδο και αφορούν κυρίως συγκεκριμένες νομισματικές ανταλλαγές όπως πληρωμή για την εκτέλεση συγκεκριμένων υποχρεώσεων (Chaudhry et al., 2010, Turnley και Feldman, 1998;). Απευθύνονται κυρίως σε άτομα με συγκεκριμένες δεξιότητες προκειμένου να είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν στις ιδιαίτερες ανάγκες ενός οργανισμού. Συμβόλαια αυτού του είδους συναντώνται κυρίως σε επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας (Rousseau, 1990)

με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά την παροχή σημαντικά ανταγωνιστικών μισθών και την απουσία οποιασδήποτε μακροχρόνιας δέσμευσης ή ανάμειξης με τον οργανισμό (Rousseau, 2000). Τα συμβόλαια αυτά είναι συνήθως σταθερά και μη ευέλικτα και επαναδιαπραγματεύονται πολύ δύσκολα όποτε οι συνθήκες το επιβάλλουν (Anderson και Schalk, 1998).

Τα σχεσιακά συμβόλαια από την άλλη εμπεριέχουν ανοιχτού τύπου συμφωνίες μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη και περιλαμβάνουν τόσο νομισματικές όσο και μη νομισματικές ανταλλαγές όπως πληρωμή, εργασιακή ασφάλεια, πίστη και αφοσίωση. Στηρίζονται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και πίστη ενώ οι ανταμοιβές εξαρτώνται ελάχιστα από την απόδοση του εργαζομένου εφόσον προκύπτουν από την συμμετοχή του ατόμου στον οργανισμό (Rousseau, 2000). Σε αυτές τις περιπτώσεις οι ανταμοιβές περιλαμβάνουν και την εκπαίδευση καθώς και προοπτικές και ευκαιρίες ανάπτυξης καθώς οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να εξελίξουν τα άτομα προκειμένου να είναι ικανά να ανταπεξέλθουν σε μελλοντικές τους ανάγκες (Rousseau, 1990). Σύμφωνα με τους Dabos και Rousseau, (2004) χαρακτηρίζονται από την ισχυρή συναισθηματική δέσμευση και ολοκλήρωση μεταξύ εργαζομένου και οργανισμού και η σταθερότητα τους στηρίζεται στις παραδόσεις και την ιστορική εξέλιξη της μεταξύ τους σχέσης. Τα συμβόλαια αυτά είναι δυναμικά και περισσότερο ευέλικτα εφόσον μπορούν να μεταβληθούν όποτε οι συνθήκες το απαιτήσουν.

Τα ισορροπημένα συμβόλαια περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά τόσο από τα συναλλακτικά, όσο και από τα σχεσιακά συμβόλαια και εμφανίζονται κυρίως σε περιπτώσεις κατά τις οποίες οι πιέσεις της αγοράς δημιουργούν μεταβαλλόμενες απαιτήσεις. Σύμφωνα και πάλι με τον ορισμό της Rousseau (2000) πρόκειται για δυναμικές, ανοιχτού τύπου εργασιακές συμφωνίες οι οποίες εξαρτώνται από την οικονομική επιτυχία της επιχείρησης αλλά και από τις ευκαιρίες του ίδιου του εργαζομένου να αναπτύξει την καριέρα του. Συνεπώς η ανταμοιβή των εργαζομένων καθορίζεται με βάση τις επιδόσεις τους και τη συνεισφορά τους στο συγκριτικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.

#### **4.4 Το ψυχολογικό συμβόλαιο στο δημόσιο τομέα**

Η μελέτη του ψυχολογικού συμβολαίου στο δημόσιο τομέα εμφανίζει ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον καθώς οι στάσεις και συμπεριφορές τις οποίες σχηματίζουν οι εργαζόμενοι μέσα από την αξιολόγηση των εργασιακών τους σχέσεων και συνεπώς μέσα από την κατανόηση του ψυχολογικού συμβολαίου τους, είναι πιθανόν να είναι ιδιαιτέρως σημαντικές για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους, για το βαθμό ικανοποίησης των αναγκών των

πολιτών καθώς και για την εκπλήρωση των κοινωνικοοικονομικών στόχων ενός δημόσιου οργανισμού (Coyle-Shapiro και Kessler, 2002b).

Από τις εμπειρικές μελέτες οι οποίες προσπαθούν να εξετάσουν διαφοροποιήσεις μεταξύ των ψυχολογικών συμβολαίων των εργαζομένων στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα (Bellou 2007b; Willem et al., 2010) καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι αντιλήψεις τους γύρω από τους επιθυμητούς όρους και τις συνθήκες της εργασίας τους είναι μάλλον κοινές παρά διαφοροποιημένες. Με αυτό το τρόπο ένα ιδιαίτερο ψυχολογικό συμβόλαιο για τους εργαζομένους του δημοσίου τομέα δεν φαίνεται να υπάρχει.

Αν και όντως υπάρχουν διαφοροποιήσεις στους όρους των επίσημων συμβολαίων μεταξύ των δύο τομέων (πχ εργασιακή ασφάλεια, αμοιβές κλπ) το γεγονός ότι απασχολούν και οι δύο έναν πληθυσμό εργαζομένων με ποικίλα χαρακτηριστικά μπορεί να αιτιολογήσει την απουσία σημαντικών διαφοροποιήσεων μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα και από την άλλη να επιβεβαιώσει την ύπαρξη διαφορών στα ψυχολογικά συμβόλαια των εργαζομένων εντός του κάθε τομέα.

Πράγματι τα αποτελέσματα των ερευνών εντόπισαν διαφοροποιήσεις για διαφορετικές ομάδες δημοσίων υπαλλήλων όπως υπάλληλοι με μόνιμα συμβόλαια σε σύγκριση με έκτακτους υπαλλήλους, υπάλληλοι πλήρους απασχόλησης σε σύγκριση με υπαλλήλους μερικής απασχόλησης (Coyle-Shapiro και Kessler, 2002b), υπάλληλοι υψηλού μορφωτικού επιπέδου σε σύγκριση με υπαλλήλους χαμηλού μορφωτικού επιπέδου κλπ (Janssens et al., 2003). Επιπλέον εντοπίστηκαν διαφοροποιήσεις για διαφορετικούς τομείς της δημόσιας διοίκησης όπως κεντρική κυβέρνηση, τοπική αυτοδιοίκηση, υγεία κλπ (Coyle-Shapiro και Kessler, 2002b) καθώς και για διαφορετικά τμήματα εντός ενός τομέα του δημοσίου (Willems et al., 2004).

Χαρακτηριστικά, ο Willem και οι συνεργάτες του (2010) συγκρίνοντας τα ψυχολογικά συμβόλαια εργαζομένων στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα του Βελγίου διαπίστωσαν ότι οι διαφοροποιήσεις στο περιεχόμενο τους ήταν περισσότερο σημαντικές ως προς το φύλο παρά ως προς το τομέα της απασχόλησης. Ακόμη, ο Janssens και οι συνεργάτες του (2003) προσπαθώντας να αναγνωρίσουν διαφορετικά είδη ψυχολογικών συμβολαίων με βάση διάφορους συνδυασμούς χαρακτηριστικών όπως ατομικά, χαρακτηριστικά επαγγέλματος, οργανισμού και τομέα εργασίας, εντόπισαν ότι εργαζόμενοι σε δημόσιες υπηρεσίες είναι δυνατόν να αναπτύσσουν διαφορετικές μορφές ψυχολογικών συμβολαίων ανάλογα με το επίπεδο της εκπαίδευσής τους, τις ατομικές επιδιώξεις τους, την προσωπικότητά τους κλπ.

Αξίζει επιπλέον να σημειώσουμε ότι διαφοροποιήσεις στα ψυχολογικά συμβόλαια των εργαζομένων του δημοσίου μπορεί να προκύπτουν και εξαιτίας επιρροών από την πολιτική

ηγεσία εφόσον σε πολλές περιπτώσεις η ίδια η κυβέρνηση ως βασικός εργοδότης των δημοσίων υπηρεσιών και οργανισμών μπορεί να καθορίζει τα πρότυπα της εργασιακής σχέσης (Thomas, Au και Ravlin, 2003). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτό της Ελλάδας όπου με βάση την έρευνα της Bellou, (2007a) οι δημόσιοι υπάλληλοι αξιολογούν σημαντικότερα τη δίκαιη επιτήρηση από τον οργανισμό τους σε σύγκριση με παραδοσιακές απαιτήσεις του ψυχολογικού συμβολαίου όπως η εκπαίδευση και οι ευκαιρίες για ανάπτυξη. Με βάση τη συγγραφέα κάτι τέτοιο είναι πιθανό να οφείλεται σε προηγούμενες εμπειρίες αδικίας των εργαζομένων οι οποίες παραδοσιακά προέρχονταν από την έντονη πολιτική παρέμβαση η οποία ανέκαθεν υπονόμει τον αξιοκρατικό τρόπο λειτουργίας του ελληνικού δημοσίου.

Γενικότερα σε αυτό το οποίο καταλήγουμε είναι ότι εάν και δεν υφίσταται ένα de-facto ψυχολογικό συμβόλαιο για τους εργαζομένους στο δημόσιο τομέα υπάρχουν ωστόσο ορισμένα χαρακτηριστικά τα οποία ενδιαφέρουν περισσότερο τα άτομα που απασχολούνται στο τομέα αυτό από ότι στον ιδιωτικό όπως η εργασιακή ασφάλεια, η δίκαιη μεταχείριση, η συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και η σωστή ενημέρωση γύρω από επικείμενες αλλαγές και γενικότερα ζητήματα που τους επηρεάζουν (Bellou, 2007a, 2007b; Willems et al., 2004). Επιπλέον ενδιαφέρονται κυρίως για εσωτερικά αποτελέσματα της εργασίας τους όπως οι καλές εργασιακές σχέσεις, η αναγνώριση και η εκτίμηση της σημαντικότητας της εργασίας τους κλπ (Coyle-Shapiro και Kessler, 2003; Purvis και Cropley, 2003).

Αποκαλύπτεται επομένως, μία τάση των εργαζομένων να αναπτύσσουν ισχυρά σχεσιακά ψυχολογικά συμβόλαια εφόσον πέρα από το συναλλακτικό μέρος του συμβολαίου τους ενδιαφέρονται επίσης και για τη δημιουργία μιας μακροχρόνιας εργασιακής σχέσης η οποία χαρακτηρίζεται από την ενεργό συμμετοχή τους, καθώς και την πίστη και αφοσίωση τους στον οργανισμό που τους απασχολεί. Παρά το γεγονός ότι ήδη από τη δεκαετία του 1990 οι αλλαγές που εισάγονται στο δημόσιο τομέα (ασφυχτικός έλεγχος στο δημόσιο προϋπολογισμό, εισαγωγή δυνάμεων ανταγωνιστικής αγοράς, στενότερη παρακολούθηση οργανωσιακής απόδοσης και εισαγωγή μιας σειράς μέτρων και στόχων) ωθούν τους εργαζομένους στη δημιουργία ενός περισσότερο συναλλακτικού συμβολαίου, εφόσον η ικανότητα του δημοσίου να παρέχει μια σταθερή μακροχρόνια εργασιακή σχέση παύει να υφίσταται, τα άτομα φαίνεται να μην αντιλαμβάνονται ότι το ψυχολογικό τους συμβόλαιο έχει αλλάξει με αποτέλεσμα να συνεχίζουν να διατηρούν το παλιό σχεσιακό τους συμβόλαιο.

## 4.5 Οργανωσιακή αλλαγή και ψυχολογικό συμβόλαιο

Η οργανωσιακή αλλαγή μεταβάλλει το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου καθώς 1) αλλάζουν οι πρακτικές και οι συνθήκες στον εργασιακό χώρο και 2) αλλάζουν οι εργασιακές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού (Arshad και Sparrow, 2010).

Στη διεθνή βιβλιογραφία εντοπίζεται ένα πλήθος εργασιών οι οποίες τονίζουν την ανάγκη εξέτασης των μεταβαλλόμενων ψυχολογικών συμβολαίων ως αποτέλεσμα βασικών οργανωσιακών αλλαγών (Arshad και Sparrow, 2010; Bellou 2007c; Bellou, 2008; Coyle-Shapiro and Kessler, 2000; Freese, Schalk και Croon, 2011; Herriot, Manning και Kidd, 1997; Kickul και Lester, 2001; Kickul, Lester and Finkl, 2002; Lenaghan and Seirup, 2007; Morrison, 1994; Morrison και Robinson, 1997; Robinson, 1996; Zhao et al., 2007).

Ενδεικτικά, η Bellou (2007c) αναφέρει ότι οι μεταβολές στις παρεχόμενες οργανωσιακές υποχρεώσεις και συνεισφορές οι οποίες προκαλούνται από την εφαρμογή μιας οργανωσιακής αλλαγής, συμβάλλουν στη δημιουργία ενός νέου ψυχολογικού συμβολαίου, εφόσον η βάση ανταλλαγής μεταξύ εργαζομένων και οργανισμού μεταβάλλεται.

Επίσης, οι Turnley και Feldman (1998), υποστηρίζουν ότι κατά τα τελευταία χρόνια οι ριζικές αναδιαρθρώσεις οργανισμών έχουν μεταβάλλει τη φύση της εργασιακής σχέσης, εστιάζοντας κυρίως στη μειωμένη εργασιακή ασφάλεια και τη μειωμένη πίστη και δέσμευση των εργαζομένων προς τον οργανισμό τους, ενώ οι Coyle-Shapiro και Kessler (2000) τονίζουν ότι οι πιέσεις στην αγορά εργασίας, δημιουργούν προκλήσεις στη βάση της σχέσης ανταλλαγής εφόσον οι οργανισμοί είναι πλέον ανίκανοι αλλά και απρόθυμοι να συνεχίσουν να παρέχουν στους εργαζομένους τους τις ίδιες αντιπαροχές.

Τέλος, όπως υποστηρίζουν σε πρόσφατη έρευνα τους ο Chaudhry και οι συνεργάτες του, (2011) με τη τρέχουσα οικονομική κρίση, η νέα πραγματικότητα η οποία εμφανίζεται στον εργασιακό χώρο είναι πιθανόν να επαναπροσδιορίσει τις εργασιακές σχέσεις, μεταβάλλοντας ριζικά το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου.

Υπό αυτές τις συνθήκες τα άτομα είναι υποχρεωμένα να επανεξετάσουν και να τροποποιήσουν την κατανόησή τους γύρω από τον οργανισμό τους μεταβάλλοντας ριζικά τον τρόπο με τον οποίο βλέπουν την εργασιακή τους σχέση (Bellou, 2007c).

Τα υφιστάμενα ψυχολογικά συμβόλαια των εργαζομένων είναι δυνατόν να αλλάξουν προκειμένου να ανταποκρίνονται στις νέες απαιτήσεις που δημιουργεί η οργανωσιακή αλλαγή με τους εξής τρόπους: 1) μέσω της συμπλήρωσης του περιεχομένου τους, 2) μέσω της

επαναδιαπραγμάτευσης των όρων τους και 3) μέσω της διάρρηξης και αντικατάστασης τους με ένα καινούριο ψυχολογικό συμβόλαιο (Rousseau, 1995).

Το εάν οι εργαζόμενοι θα πραγματοποιήσουν αυτή την αναπροσαρμογή εξαρτάται από τα αποτελέσματα της γνωστικής αξιολόγησης της οργανωσιακής αλλαγής. Συγκεκριμένα εάν αντιληφθούν ένα λογικό νόημα πίσω από την αλλαγή (αντιληπτή αναγκαιότητα) είναι πιθανό να τροποποιήσουν την κατανόηση τους γύρω από την εργασιακή τους σχέση και κατά επέκταση να αναθεωρήσουν τόσο τους όρους του ψυχολογικού συμβολαίου τους όσο και τους ρόλους και τις ευθύνες τους εντός του οργανισμού (Chaudhry et al., 2011).

Ωστόσο τις περισσότερες φορές η αλλαγή του ψυχολογικού συμβολαίου είναι πολύ δύσκολη για διάφορους λόγους. Με βάση τη Morrison (1994) το να αλλάξεις ένα ψυχολογικό συμβόλαιο είναι πρακτικά αδύνατο εφόσον κατά το μεγαλύτερο μέρος του είναι άρρητο. Επιπλέον η αναθεώρηση του σπάνια επιτυγχάνεται δεδομένου ότι αποτελεί ένα γνωστικό σχήμα το οποίο διαμορφώνεται σταδιακά και με βάση την προηγούμενη εμπειρία του εργαζομένου (Rousseau, 2001). Για αυτό το λόγο απαιτείται αρκετό χρονικό διάστημα προκειμένου τα άτομα να επεξεργαστούν το νόημα της νέας εργασιακής σχέσης τους και να αναπροσαρμόσουν τις προσδοκίες τους (Morrison, 1994).

Γενικότερα πάντως οι νεοπροσλαμβανόμενοι είναι πιθανό να μεταβάλλουν γρηγορότερα τη νοητική αντιπροσώπευση της εργασιακής τους σχέσης σε αντίθεση με εργαζομένους που διακρατούν παγιωμένα ψυχολογικά συμβόλαια (Lee et al., 2011) εφόσον σταθερά γνωστικά σχήματα τείνουν να αντιστέκονται την αλλαγή (Rousseau, 2001). Με αυτό το τρόπο η πλειοψηφία των εργαζομένων εντός ενός οργανισμού παραμένει προσκολλημένη στα παλιά, δηλαδή στο παλιό ψυχολογικό τους συμβόλαιο, με αποτέλεσμα η διάρρηξη του να είναι αναπόφευκτη.

#### **4.6 Διάρρηξη ψυχολογικού συμβολαίου**

Η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου προκύπτει όταν ένας εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι ο οργανισμός του δεν ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις του ενώ αντιθέτως ο ίδιος εκπληρώνει το μέρος της συμφωνίας του (Robinson και Morrison, 1995; Robinson και Rousseau, 1994, Turnley και Feldman, 1998). Αποτελεί ουσιαστικά μια γνωστική αξιολόγηση κατά την οποία τα άτομα συγκρίνουν αυτά τα οποία τους είχε υποσχεθεί ο οργανισμός τους, με αυτά τα οποία πράγματι έλαβαν (Morrison και Robinson, 1997). Μπορεί να μην αποτελεί μία αντικειμενική πραγματικότητα αλλά αντιθέτως να



βιώνεται προσωπικά από τον κάθε εργαζόμενο δεδομένου ότι οι υποσχέσεις του οργανισμού είναι αντιληπτές και τα ψυχολογικά συμβόλαια βρίσκονται στο μυαλό των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τους Morrison και Robinson, (1997) υπάρχουν δύο σημαντικοί παράγοντες οι οποίοι οδηγούν στη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου: 1) η υπαναχώρηση και 2) η ασυμφωνία.

Στη πρώτη περίπτωση ο οργανισμός συνειδητά δεν εκπληρώνει τις υποσχέσεις του προς τους εργαζομένους του είτε επειδή δεν θέλει είτε επειδή δεν μπορεί (Lo και Argye,2003). Ο οργανισμός είναι πιθανό να είναι απρόθυμος να εκπληρώσει συγκεκριμένους όρους της εργασιακής σχέσης καθώς θεωρεί ότι τα οφέλη της υπαναχώρησης (εξοικονόμηση πόρων, χρημάτων, χρόνου κλπ) υπερβαίνουν τα συνεπακόλουθα κόστη (χαμηλή δέσμευση και ικανοποίηση εργαζομένων, πρόθεση αποχώρησης, απώλεια εμπιστοσύνης κλπ). Επιπλέον υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες οι φορείς του οργανισμού διαπιστώνουν ότι είναι αδύνατο να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους εξαιτίας απροσδόκητων μεταβολών στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλοντος τους (Morrison και Robinson, 1997).

Στη περίπτωση της ασυμφωνίας, εργαζόμενοι και οργανισμός είναι δυνατόν να κατανοούν με διαφορετικό τρόπο μια υπόσχεση η οποία έχει δοθεί. Ο εργαζόμενος είναι δυνατόν να πιστεύει ότι ο οργανισμός του έχει αποτύχει να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του ή σε μία αντιληπτή τους υπόσχεση ενώ στην ουσία οι φορείς του οργανισμού δεν είχαν πρόθεση να δημιουργήσουν τέτοιες προσδοκίες.

Το μέγεθος της διάρρηξης είναι δυνατόν να διαφέρει για τις ποικίλες οργανωσιακές υποχρεώσεις, ανάλογα με τη σημαντικότητα της συμβολής τους στην ευεξία του κάθε εργαζομένου και ανάλογα με τις πηγές δημιουργίας τους (Turnley και Feldman, 1999b). Όταν η ασυμφωνία προκύπτει σε υποχρεώσεις οι οποίες στηρίζονται σε άμεσες δηλώσεις όπως η επίσημη σύμβαση εργασίας, οι λεκτικές υποσχέσεις, οι εγγεγραμμένες δεσμεύσεις οι οποίες εμφανίζονται στα εγχειρίδια που αφορούν το προσωπικό κλπ τότε το μέγεθος της αντιληπτής διάρρηξης θα είναι πολύ μεγαλύτερο. Αντίθετα όταν η ασυμφωνία προκύπτει σε υποχρεώσεις οι οποίες προέρχονται από έμμεσες δηλώσεις όπως οι αντιλήψεις για τη γενικότερη κουλτούρα του οργανισμού, οι ιδιοσυγκρασιακές προσδοκίες κλπ, ο εργαζόμενος είναι πιθανό να μην αντιληφθεί την ασυμφωνία ως μία διάρρηξη εφόσον αναγνωρίζει ότι μπορεί να ερμήνευσε λανθασμένα τις προθέσεις του οργανισμού του.

Συνεπώς η ένταση της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου αναμένεται να είναι διαφορετική τόσο μεταξύ των εργαζομένων όσο και μεταξύ των διάφορων οργανωσιακών υποχρεώσεων οι οποίες παραμένουν ανεκπλήρωτες.

## 4.7 Οργανωσιακή αλλαγή και διάρρηξη ψυχολογικού συμβολαίου

Κατά τη διάρκεια μιας οργανωσιακής αλλαγής και οι δύο προϋποθέσεις διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου είναι δυνατόν να εμφανίζονται.

Οι μεταβαλλόμενες συνθήκες όπως νέες αναθέσεις εργασίας, επανατοποθετήσεις, εισαγωγή νέων διαδικασιών και συστημάτων (Freese et al., 2011; Robinson, 1996) καθώς και η εισαγωγή νέων όρων εργασίας εις βάρος των παλαιότερων (Robinson και Rousseau, 1994) καθιστούν απροσδιόριστο το περιεχόμενο της εργασιακής σχέσης με αποτέλεσμα να αυξάνονται οι πιθανότητες παρερμηνείας της συμφωνίας και κατά συνέπεια η πιθανότητα να υπάρξει μια διάρρηξη. Εξάλλου κατά την περίπτωση μιας οργανωσιακής αλλαγής η ασυμφωνία μεταξύ εργαζομένων και οργανισμού προκύπτει αδιαμφισβήτητα εφόσον οι στόχοι του οργανισμού διαφέρουν σημαντικά από τους ατομικούς στόχους των εργαζομένων (Schalk et al., 1998).

Ταυτόχρονα, η αναταραχή και η αβεβαιότητα που επικρατούν εντός του οργανισμού καθιστούν αδύνατη την εκπλήρωση των οργανωσιακών υποχρεώσεων προς τους εργαζομένους (Morrison και Robinson, 1997). Όταν η ατμόσφαιρα μέσα στον οργανισμό αλλάζει εξαιτίας της διαδικασίας της αλλαγής, αυτό από μόνο του συμβάλλει στη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου. Τα άτομα αρχίζουν να αισθάνονται ανασφαλή εφόσον δεν γνωρίζουν τα κίνητρα και τις προθέσεις των εργαζομένων τους και έτσι αρχίζει να υπονομεύεται η εργασιακή τους ασφάλεια η οποία αποτελεί μία από τις βασικότερες οργανωσιακές υποχρεώσεις (Freese, Schalk και Croon, 2011). Ομοίως, το φιλικό περιβάλλον εργασίας παύει να υφίσταται αφού σε αρκετές περιπτώσεις ριζικών αλλαγών πολλές σχέσεις στο χώρο της εργασίας κακοποιούνται λόγω της έντασης και της μειωμένης εμπιστοσύνης που τις συνοδεύουν (Morrison, 1994), ενώ τέλος οι σταθερές ανταμοιβές ως αντάλλαγμα για τη σκληρή εργασία και πίστη παύουν να υφίσταται στο μεγαλύτερο μέρος των περιπτώσεων (Sims, 1994).

Ο Turnley και οι συνεργάτες του (2003) χαρακτηρίζουν τη περίπτωση της μη σκόπιμης υπαναχώρησης του οργανισμού ως αποδιοργάνωση και τονίζουν ότι είναι δυνατόν να συμβεί όταν ο οργανισμός αντιμετωπίζει οικονομικές δυσκολίες και επομένως θα πρέπει να προβεί σε σημαντικές περικοπές. Σε αυτές τις περιπτώσεις εγγυημένες παροχές όπως η σύνταξη και τα προνόμια υγειονομικής περίθαλψης μεταβάλλονται σημαντικά ενώ οι εργαζόμενοι οι οποίοι επιβιώνουν από το κύμα των απολύσεων τις περισσότερες φορές αναλαμβάνουν έναν αυξημένο φόρτο εργασίας χωρίς να αποκομίζουν τις αντίστοιχες επιπρόσθετες παροχές ενώ

επιπλέον αφήνονται με αισθήματα αβεβαιότητας τα οποία υπονομεύουν την εργασιακή τους ασφάλεια (Lenaghan and Seirup, 2007).

Κατά τα τελευταία χρόνια μάλιστα η πιθανότητα της υπαναχώρησης έχει αυξηθεί σημαντικά εξαιτίας της έντονης οικονομικής κρίσης και των πιέσεων που δέχονται οι οργανισμοί για μείωση του κόστους τους και αύξηση της παραγωγικότητας. Η ανικανότητα τους να ανταπεξέλθουν στις υποχρεώσεις τους αυξάνεται ενώ ταυτοχρόνως ζητούν ολοένα και περισσότερες συνεισφορές από ένα μικρότερο εργατικό δυναμικό (Kickul et al., 2002) με αποτέλεσμα οι αντιλήψεις διάρρηξης στο ψυχολογικό συμβόλαιο των εργαζομένων να είναι αναπόφευκτες.

Το μεγαλύτερο μέρος των εμπειρικών ερευνών που εξετάζουν τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου εργαζομένων που έρχονται αντιμέτωποι με ριζικές οργανωσιακές αλλαγές όπως αναδιαρθρώσεις, εξαγορές και συγχωνεύσεις, σμικρύνσεις κλπ, εστιάζει στον ιδιωτικό τομέα (Bellou 2007c, 2008; Kickul 2001; Kickul et al., 2002; Turnley και Feldman 1998). Ωστόσο, κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών οι ποικίλες και ταχύτατες αλλαγές στη δομή και λειτουργία του δημόσιου τομέα, έχουν στρέψει το ενδιαφέρον των ερευνητών και στην εξέταση της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου στο δημόσιο τομέα (Coyle-Shapiro και Kessler 2000, 2002b, 2003; Freese et al., 2011; Lester et al., 2002; Purvis και Cropley 2003; Raja et al., 2011; Shield et al., 2002; Turnley και Feldman 2000).

Μέσα από αυτή την εμπειρική μελέτη έχει αποδειχθεί ότι άτομα τα οποία εργάζονται σε οργανισμούς οι οποίοι έχουν υποστεί σημαντικές οργανωσιακές αλλαγές όπως περικοπές, αναδιαρθρώσεις ή εξαγορές και συγχωνεύσεις είναι πιθανότερο να αισθανθούν ότι τα ψυχολογικά συμβόλαια τους έχουν υποστεί διάρρηξη (Kickul and Lester, 2001; Kickul et al., 2002; Robinson, 1996; Robinson και Rousseau, 1994) και πολύ περισσότερο οι εργαζόμενοι που απασχολούνται σε δημόσιους οργανισμούς είναι δυνατόν να βιώνουν περισσότερες και μεγαλύτερες διαρρήξεις στα ψυχολογικά τους συμβόλαια (Guest και Conway, 2002; Coyle-Shapiro και Kessler, 2000, 2002b; Freese et al., 2011; Turnley και Feldman, 2000; Willem et al, 2010).

## 4.8 Συνέπειες από τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου

### *4.8.1 Βασικές θεωρίες οι οποίες επεξηγούν τις αντιδράσεις των εργαζομένων απέναντι σε μια αντιληπτή διάρρηξη του ψυχολογικού τους συμβολαίου*

Οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη να αντιλαμβάνονται ότι ο οργανισμός ή η υπηρεσία στην οποία απασχολούνται εκτιμά τη συνεισφορά τους και νοιάζεται για την ευεξία τους παρέχοντας την αντίστοιχη υποστήριξη (Rhoades και Eisenberger, 2002). Δεν αρκεί δηλαδή έναν εργοδότη να απαιτεί τη δέσμευση των εργαζομένων του χωρίς με τη σειρά του να δεσμεύεται για την ικανοποίηση των αναγκών τους (Eisenberger και Huntington, 1986). Χαρακτηριστικά είναι τα λόγια του Schein το 1965 «Προσδοκούμε οι οργανισμοί να μας συμπεριφερθούν ως ανθρώπους, να προσφέρουν εργασία και διάφορες παροχές οι οποίες θα πρέπει να εκπληρώνονται και όχι να μειώνονται, να παρέχουν ευκαιρίες για ανάπτυξη και περαιτέρω μάθηση και επιπλέον να παρέχουν δεδομένα για το πώς τα πάμε».

Στην περίπτωση μιας αντιληπτής διάρρηξης στο ψυχολογικό τους συμβόλαιο η αδυναμία ή απροθυμία του οργανισμού να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του και να ικανοποιήσει με αυτό το τρόπο τις προσδοκίες των εργαζομένων του, οδηγεί στην απώλεια της εμπιστοσύνης τους εφόσον τα άτομα αισθάνονται ότι δεν υπολογίζονται από τον οργανισμό τους και αρχίζουν να αμφισβητούν την ανταποδοτική του δέσμευση και υποστήριξη (Coyle-Shapiro και Kessler, 2000). Κάτι τέτοιο είναι δυνατόν να επηρεάσει σημαντικά τις εργασιακές τους στάσεις (εργασιακή και οργανωσιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση και πρόθεση αποχώρησης), τις εργασιακές τους συμπεριφορές (συμπεριφορά εντός του ρόλου, συμπεριφορά του οργανωσιακού πολίτη και πραγματική αποχώρηση) όπως επίσης και τις συναισθηματικές αντιδράσεις των εργαζομένων (Zhao et al., 2007).

Οι βασικές θεωρίες οι οποίες χρησιμοποιούνται στο σύνολο της βιβλιογραφίας για να περιγράψουν την επίδραση του ψυχολογικού συμβολαίου στις στάσεις, συμπεριφορές και τα συναισθήματα των εργαζομένων είναι η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (Blau, 1964), η θεωρία της ισότητας του Adams (1965) και η θεωρία της δικαιοσύνης.

Όπως ήδη αναφέρθηκε το ψυχολογικό συμβόλαιο καθορίζει του όρους της κοινωνικής ανταλλαγής (Blau, 1964; Homans, 1961) μεταξύ εργαζομένου και οργανισμού και περιγράφει τις αμοιβαίες υποχρεώσεις μεταξύ των δύο μερών. Με βάση τον κανόνα της αμοιβαιότητας του Blau (1964) μια κοινωνική ενότητα ή ομάδα είναι πιθανότερο να συνεισφέρει σε κάποια άλλη η οποία της παρέχει κάποια προνόμια, παρά σε μία η οποία δεν της τα παρέχει. Με την ίδια λογική η αποτυχία ενός οργανισμού να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του προς τους

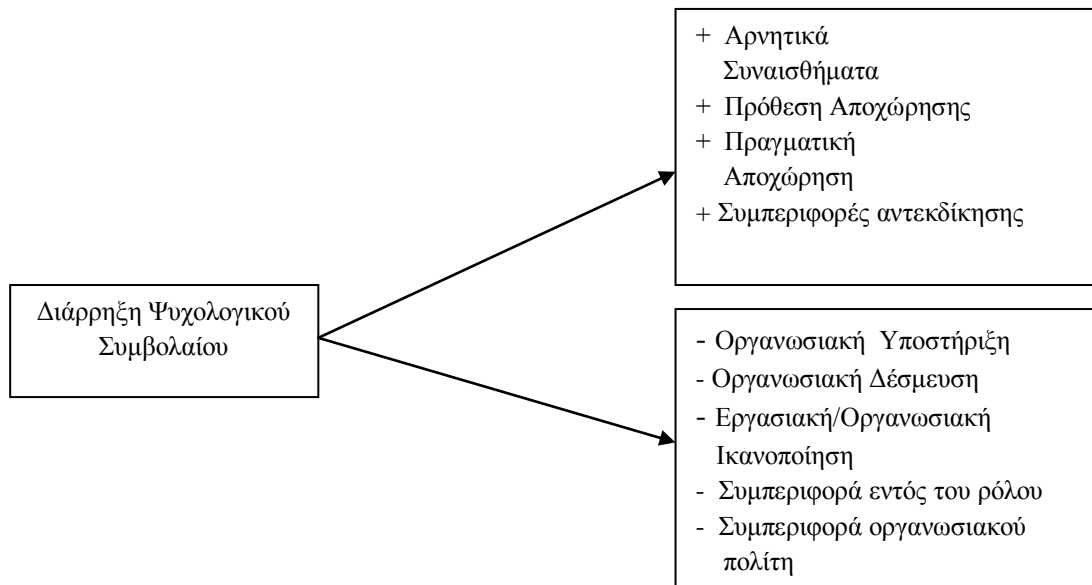
εργαζομένους είναι πιθανόν να διαβρώσει τις πεποιθήσεις των ατόμων για τη τήρηση των ανταποδοτικών τους συνεισφορών.

Με βάση την εξήγηση της θεωρίας της ισότητας του Adams (1965) όταν τα άτομα εμπλέκονται σε σχέσεις ανταλλαγής προσπαθούν να διατηρήσουν μια ισορροπία ανάμεσα στα οφέλη που αποκτούν και τα κόστη που επωμίζονται. Σε περιπτώσεις διάρρηξης του ψυχολογικού τους συμβολαίου οι εργαζόμενοι όχι μόνο δεν αποκομίζουν τα οφέλη από την εκπλήρωση των υποχρεώσεων του οργανισμού αλλά επιπλέον επιβαρύνονται και με το ψυχικό κόστος που συνεπάγεται η αρνητική εμπειρία της διάρρηξης (Robinson, Kraatz και Rousseau, 1994). Επομένως σε αυτή την περίπτωση τα άτομα θα προσπαθήσουν να αντισταθμίσουν αυτό το κόστος και να ανταποδώσουν την άνιση μεταχείριση του εργοδότη προσαρμόζοντας ανάλογα τη στάση και συμπεριφορά τους (Coyle-Shapiro και Kessler, 2002a).

Τέλος, στην περίπτωση που ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται τη διάρρηξη του ψυχολογικού του συμβολαίου ως μία άδικη μεταχείριση από την πλευρά του οργανισμού (Kickul και Lester, 2001; Robinson και Morrison, 1995) θα προσπαθήσει να αποκαταστήσει αυτή την αδικία αναπροσαρμόζοντας ανάλογα το ρόλο και τις ευθύνες του.

Πιο συγκεκριμένα όπως παρουσιάζεται και στο σχήμα 4.1 η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου των εργαζομένων συμβάλλει στην ανάπτυξη έντονων αρνητικών συναισθημάτων (παραβίαση ψυχολογικού συμβολαίου) όπως ο θυμός, η απογοήτευση, η πικρία, η οργή, η εκδίκηση κλπ, καθώς και στην αυξημένη πρόθεση αποχώρησης αλλά και στην αυξημένη πραγματική αποχώρηση των εργαζομένων από τον οργανισμό ή την υπηρεσία τους, ενώ από την άλλη αναμένεται να οδηγεί στη μείωση της αντιληπτής υποστήριξης, της εμπιστοσύνης και της δέσμευσης των εργαζομένων προς τον οργανισμό τους, όπως επίσης και στην μειωμένη εργασιακή και οργανωσιακή τους ικανοποίηση. Τέλος, οι εργαζόμενοι αναμένεται να αναπροσαρμόζουν και τη συμπεριφορά τους παραμελώντας τόσο τα επίσημα εργασιακά τους καθήκοντα (συμπεριφορά εντός του ρόλου) όσο και τις εθελοντικές συνεισφορές και δράσεις τους οι οποίες βρίσκονται πέραν των καθηκόντων τους (συμπεριφορά οργανωσιακού πολίτη) (Addae, Parboteeah και Davis, 2006; Bellou, 2008; Coyle-Shapiro και Kessler, 2000; Kickul and Lester, 2001; Raja et al., 2011; Robinson, 1996; Robinson και Morrison, 1995, 2000; Robinson και Rousseau, 1994; Rousseau, 1995; Turnley et al., 1999a, 1999b, 2000, 2003; Williams και Anderson, 1991; Zhao et al., 2007).

**Σχήμα: 4.1:** Συνέπειες από τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου



#### **4.8.2 Ικανοποίηση εργαζομένων**

Η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί μία θετική ή αρνητική αξιολογική κρίση της κατάστασης της εργασίας τους ή του οργανισμού/υπηρεσίας τους κατά την οποία τα άτομα συγκρίνουν αυτά τα οποία θέλουν με αυτά τα οποία τελικώς τους προσφέρουν (Locke, 1970).

Σύμφωνα με τον Katz (1964) η εργασιακή ικανοποίηση του ατόμου πηγάζει κυρίως από δύο πηγές: 1) από το περιεχόμενο της εργασίας του και 2) από τις δυνατότητες που του παρέχει να εκφράζει το ταλέντο του και τις ικανότητες του. Όταν η εργασία που εκτελεί ένας εργαζόμενος περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως ενδιαφέρον αντικείμενο, ποικιλία ενεργειών και δράσεων και επιπλέον επιτρέπει στον εργαζόμενο να αναπτύσσει μια σχετική αυτονομία και υπευθυνότητα αυτό μπορεί να συμβάλει σε ένα αίσθημα ικανοποίησης (Koch και Steers, 1978) το οποίο μάλιστα μπορεί να είναι ακόμη μεγαλύτερο όταν ο εργαζόμενος ασχολείται με αυτό που είναι ιδιαίτερα ικανός να εκτελεί ή ακόμη περισσότερο με αυτό που αγαπάει να κάνει. Από την άλλη η ικανοποίηση η οποία λαμβάνει ο εργαζόμενος από τον οργανισμό ή την υπηρεσία του είναι δυνατό να πηγάζει: 1) από την αντιληπτή υποστήριξη που του παρέχει μέσα από την ικανοποίηση των αναγκών του, τη δίκαιη μεταχείριση κλπ (κατανόηση σε περίπτωση ασθένειας, πραγματοποίησης λάθους και χαμηλής εργασιακής απόδοσης) και 2) μέσα από την ολοκλήρωση των στόχων του οργανισμού με τους οποίους ταυτίζεται (Katz, 1964).

Όταν οι οργανισμοί διαρρηγνύουν τα ψυχολογικά συμβόλαια των εργαζομένων τους η ικανοποίηση η οποία λαμβάνουν από την εργασία τους μειώνεται για δύο λόγους: 1) τα

άτομα εντοπίζουν μια διαφορά ανάμεσα στις αντιπαροχές τις οποίες πράγματι έλαβαν και αυτές τις οποίες προσδοκούσαν να λάβουν με αποτέλεσμα να βιώνουν συναισθήματα ανισότητας και δυσαρέσκειας (Turnley και Feldman, 2000) και 2) οι υποσχέσεις τις οποίες ο οργανισμός απέτυχε να πραγματοποιήσει ίσως αφορούν σημαντικές πτυχές της εργασίας του ατόμου οι οποίες είναι σημαντικές για την εργασιακή του ικανοποίηση (εργασιακή αυτονομία, ενδιαφέρον αντικείμενο κλπ) (Robinson και Rousseau, 1994).

Επιπλέον η ικανοποίηση που λαμβάνουν από τον οργανισμό ή την υπηρεσία τους περιορίζεται σημαντικά εφόσον η υποστήριξη που θεωρούσαν ότι λάμβαναν από αυτόν διαβρώνεται. Τις περισσότερες φορές η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου αποστερεί από τα άτομα σημαντικά προνόμια και επιθυμητά αποτελέσματα που τους είχαν υποσχεθεί δημιουργώντας έντονα το αίσθημα της αδικίας (Kickul and Lester, 2001) και επιπλέον η ολοφάνερη απόκλιση που προκύπτει μεταξύ των στόχων του οργανισμού και των εργαζομένων κάνει τους τελευταίους να αισθάνονται ιδιαίτερα δυσαρεστημένοι με τις αποφάσεις και τις δράσεις του.

Για αυτούς τους λόγους η μη εκπλήρωση των εργασιακών υποχρεώσεων από την πλευρά του οργανισμού αναμένεται να οδηγεί στη μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση των ατόμων και στη μειωμένη ικανοποίηση που λαμβάνουν από τον οργανισμό ή την υπηρεσία τους.

Υπόθεση 1α: Η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου των εργαζομένων αναμένεται να επιδρά αρνητικά στην εργασιακή τους ικανοποίηση.

Υπόθεση 1β: Η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου των εργαζομένων αναμένεται να επιδρά αρνητικά στην ικανοποίηση που λαμβάνουν από την υπηρεσία τους.

### **4.8.3 Πρόθεση Αποχώρησης**

Οι εργαζόμενοι εισέρχονται και παραμένουν σε έναν οργανισμό για διάφορους λόγους: 1) γιατί θεωρούν το αντικείμενο της εργασίας που παρέχει ενδιαφέρον και με νόημα, 2) γιατί το αντικείμενο αυτό μπορεί να βρίσκεται σε συμφωνία με τις γνώσεις και δεξιότητες τους, 3) γιατί οι παροχές που προσφέρει είναι ικανοποιητικές για τις ανάγκες τους, 4) γιατί τους παρέχει την επιθυμητή υποστήριξη που χρειάζονται μέσω της δίκαιης αντιμετώπισης, της αναγνώρισης και της εκτίμησης, 5) γιατί οι στόχοι του συνάδουν με τις ατομικές επιδιώξεις και τις αξίες τους και γενικότερα γιατί οι όροι και οι συνθήκες της εργασιακής σχέσης που παρέχει είναι οι πλέον επιθυμητές (Eisenberger και Huntington, 1986).

Σε περίπτωση που υπάρξει μια διάρρηξη στο ψυχολογικό συμβόλαιο των εργαζομένων, τα άτομα αρχίζουν και αξιολογούν τη κατάσταση αυτή της σχέσης και τη γενικότερη μεταχείριση που δέχονται από τον οργανισμό τους. Η αξιολόγηση αυτή επικεντρώνεται κυρίως στο πόσο καλά οι ίδιοι και οι εργοδότες τους έχουν εκπληρώσει τις αντιληπτές υποχρεώσεις τους και είναι ιδιαιτέρως σημαντική εφόσον διαμορφώνει τη μετέπειτα στάση και συμπεριφορά των ατόμων (Morrison και Robinson, 1997; Rousseau, 2001; Freese et al., 2011).

Μία ιδιαιτέρως αρνητική στάση η οποία προκύπτει ως αποτέλεσμα της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου αποτελεί η πρόθεση αποχώρησης η οποία αντανακλά την υποκειμενική πιθανότητα ένα άτομο να αποχωρήσει από τον οργανισμό του, κάποια στιγμή στο κοντινό μέλλον (Zhao et al., 2007). Η πρόθεση αυτή, αποτελεί ένα σημαντικό προβλεπτικό παράγοντα της πραγματικής εγκατάλειψης του οργανισμού (Shore και Martin, 1989), η γνώση της οποίας είναι ιδιαιτέρως σημαντική εφόσον μπορεί να δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα στα κέρδη και την παραγωγικότητα του (Addae et al., 2006; Katz, 1964).

Οι προθέσεις αποχώρησης ως συνέπεια των ανεκπλήρωτων οργανωσιακών υποχρεώσεων φαίνεται να απασχολούν ιδιαίτερα τους ερευνητές των ψυχολογικών συμβολαίων με το μεγαλύτερο μέρος αυτών να επικεντρώνεται στον ιδιωτικό τομέα (Bellou, 2008; Blomme et al., 2010; Kickul et al., 2002; Lo και Aryee, 2003; Shore and Martin, 1989; Robinson και Rousseau, 1994; Turnley και Feldman, 1999a). Πρόσφατα μάλιστα η εμπειρική έρευνα απέδειξε ότι οι οργανωσιακές αλλαγές και τα συνεπακόλουθα αυτής (διάρρηξη ψυχολογικού συμβολαίου, απώλεια εμπιστοσύνης, δημιουργία αβεβαιότητας και ανασφάλειας) είναι δυνατόν να οδηγούν σε μια αυξημένη πρόθεση αποχώρησης καθώς και σε αυξημένες προσπάθειες των εργαζομένων να βρουν εναλλακτικές θέσεις εργασίας (Turnley και Feldman, 1999b).

Κατά τα τελευταία χρόνια η εισαγωγή αλλαγών στο δημόσιο τομέα έχει μετακυλήσει το ενδιαφέρον των ερευνητών στη μελέτη της πρόθεσης αποχώρησης από έναν δημόσιο οργανισμό (Arshad και Sparrow, 2010; Freese et al., 2011; Purvis και Cropley, 2003; Raja et al., 2011; Turnley και Feldman, 2000) με την πλειοψηφία όμως αυτών να επικεντρώνεται κυρίως στον τομέα της υγείας ο οποίος συχνά έρχεται αντιμέτωπος με τις περισσότερες αλλαγές. Τις τελευταίες δεκαετίες οι ανάγκες περιορισμού του κόστους ιατρικής περίθαλψης, η γήρανση του πληθυσμού και οι αυξημένες απαιτήσεις των πελατών έχουν οδηγήσει σε μια σειρά αναδιαρθρώσεων στο τομέα αυτό οι οποίες έχουν συμβάλει σε μια σημαντική μείωση των μισθών και έχουν περιορίσει σημαντικά τις προοπτικές ανάπτυξης και εξέλιξης των



εργαζομένων (Freese et al., 2011) οδηγώντας κατά αυτό το τρόπο σε ένα αυξημένο επίπεδο πρόθεσης αποχώρησης.

Για ποιους λόγους όμως η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου οδηγεί τους εργαζόμενους ακόμη και να σκέφτονται να αποχωρήσουν από τον οργανισμό τους;

Με βάση την ιδεολογία της κοινωνικής ανταλλαγής η οποία υποστηρίζει ότι τα άτομα θα έπρεπε να βοηθούν αυτούς που τους έχουν βοηθήσει (Gouldner, 1960) η αποτυχία του οργανισμού να εκπληρώσει το χρέος του στην εργασιακή συμφωνία, εκτός του ότι αποστερεί από τα άτομα σημαντικά προνόμια (Kickul, 2001), μπορεί επίσης να θεωρηθεί ως μία περίπτωση άδικων αποτελεσμάτων και μεταχείρισης από την πλευρά του οργανισμού (Addae et al., 2006). Κάτι τέτοιο υπονομεύει την αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη που τα άτομα πίστευαν ότι λαμβάνουν με αποτέλεσμα να αρχίσουν με τη σειρά τους να αποσύρονται από την εργασιακή τους σχέση. Οι εργαζόμενοι αρχίζουν να αισθάνονται απογοητευμένοι με τον οργανισμό τους, απουσιάζουν συστηματικά και αδικαιολόγητα από την εργασία τους και εμφανίζουν μία αυξημένη πρόθεση αποχώρησης.

Η αυξημένη πρόθεση αποχώρησης εμφανίζεται επίσης και ως ένας τρόπος επίλυσης των αντιληπτών ανισοτήτων που παρουσιάζονται στην εργασιακή συμφωνία μεταξύ εργαζομένων και οργανισμού (Blomme et al., 2010; Kickul, 2001; Turnley και Feldman 1999b). Με την απόσυρση από την εργασιακή τους σχέση τα άτομα προσπαθούν να αποκαταστήσουν τα άδικα αποτελέσματα που δημιουργεί η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου τους και να ανταποδώσουν με αυτό τον τρόπο την εξαπάτηση που έχουν υποστεί (Bellou, 2008).

Τέλος εμφανίζεται ως αποτέλεσμα της πεποίθησης των ατόμων ότι και να παραμείνουν στην εργασιακή τους σχέση αυτή δε θα είναι αμοιβαία επωφελής (Morrison και Robinson, 1997). Εφόσον οι αμοιβαίες υποχρεώσεις αποτελούν μια μορφή εγγύησης για τη μελλοντική δράση εργαζομένων και οργανισμού (Rousseau, 1995; Robinson και Rousseau, 1994), μία διάρρηξη στο ψυχολογικό τους συμβόλαιο κάνει τα άτομα να αρχίζουν να αμφισβητούν τα κίνητρα του οργανισμού τους για μελλοντική ανταμοιβή (Rousseau, 2001) και αυξάνουν την επιθυμία τους να αποχωρήσουν εθελοντικά από αυτόν.

Συνεπώς η μη-εκπλήρωση των υποχρεώσεων για δίκαιη ανταμοιβή, σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης, ενδιαφέρον περιεχόμενο εργασίας, δίκαιων οργανωσιακών πολιτικών και ευνοϊκών εργασιακών συνθηκών αναμένεται να οδηγεί σε μία αυξημένη προθυμία των εργαζομένων να αποχωρήσουν από τον οργανισμό τους (Freese et al., 2011).

Υπόθεση 2: Η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου αναμένεται να επιδρά θετικά στην πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων από την υπηρεσία τους.

Σε έρευνα τους ο Blomme και οι συνεργάτες του, (2010) διαπίστωσαν ότι από όλα τα περιεχόμενα του ψυχολογικού συμβολαίου που υφίσταται διάρρηξη, ο πιο σημαντικός καθοριστικός παράγοντας της πρόθεσης αποχώρησης φαίνεται να είναι το περιεχόμενο της εργασίας και ακολουθούν σε έναν μικρότερο βαθμό οι ευκαιρίες προαγωγής και η αμοιβή. Έτσι όσο περισσότερο διαπίστωναν τα άτομα ότι η εργασία τους γίνεται λιγότερο ελκυστική και περιεκτική, τόσο περισσότερο ήθελαν να αποχωρήσουν από αυτή.

Κατά τα τελευταία χρόνια πέραν των εργασιών οι οποίες εξετάζουν την άμεση επίδραση της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου στη πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων από τον οργανισμό τους, εμφανίζεται και ένα πλήθος ερευνών οι οποίες διερευνούν τη μεσολάβηση (mediation) διάφορων μεταβλητών στη μεταξύ τους σχέση (Addae et al., 2006; Arshad και Sparrow, 2010; Freese et al., 2011; Jaros 1997; Shore and Martin, 1989; Sims, 1991). Τέτοιου είδους μεταβλητές μπορούν να αποτελούν μεταξύ των άλλων η δυσαρέσκεια των εργαζομένων από την εργασία τους καθώς και η δυσαρέσκεια τους από τον οργανισμό/υπηρεσία τους.

Εφόσον η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου αποστερεί από του εργαζόμενους προνόμια τα οποία είναι σημαντικά για την προσωπική τους ευεξία ενώ συγχρόνως υπονομεύει και την αντιληπτή υποστήριξη την οποία θεωρούσαν ότι λάμβαναν είναι πολύ πιθανόν να συμβάλλει στη δυσαρέσκεια των ατόμων τόσο από την εργασία τους, όσο και από τον οργανισμό/υπηρεσία τους οδηγώντας με τη σειρά τους σε μια αυξημένη πρόθεση αποχώρησης. Συνεπώς αναμένεται τόσο η εργασιακή δυσαρέσκεια όσο και η δυσαρέσκεια των εργαζομένων από την υπηρεσία τους να μεσολαβούν στη σχέση μεταξύ της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου και της πρόθεσης αποχώρησης (Zhao et al., 2007).

Υπόθεση 3α: Η εργασιακή δυσαρέσκεια των εργαζομένων θα μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου και της πρόθεσης αποχώρησης από την υπηρεσία τους

Υπόθεση 3β: Η υπηρεσιακή δυσαρέσκεια των εργαζομένων θα μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου και της πρόθεσης αποχώρησης από την υπηρεσία τους.

Αξίζει να αναφερθεί ότι παρά την αυξημένη πρόθεση αποχώρησης η οποία μπορεί να εμφανίζεται ως συνέπεια της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου το εάν ένας εργαζόμενος αποχωρήσει τελικά από την υπηρεσία του καθορίζεται από δύο βασικούς

παράγοντες: 1) τη διαθεσιμότητα των εναλλακτικών ελκυστικών θέσεων εργασίας η οποία εξαρτάται από το ποσοστό της ανεργίας στην αγορά εργασίας και τα ατομικά χαρακτηριστικά του ατόμου όπως η ηλικία, το εκπαιδευτικό επίπεδο και οι δεξιότητες (Bellou, 2008) και 2) από το κοινωνικό, ψυχολογικό και χρηματικό κόστος το οποίο μπορεί να επιφέρει η απόφαση αποχώρησης (Zhao et al., 2007).

Με βάση τις εναλλακτικές συνθήκες εργασίας, άτομα τα οποία μπορούν εύκολα να βρουν μία ελκυστική θέση εργασίας σε κάποιον άλλον οργανισμό, είναι λιγότερο πρόθυμα να συνεχίσουν να εμπιστεύονται έναν οργανισμό ο οποίος έχει αθετήσει τις υποσχέσεις του και είναι πιθανότερο να επιθυμούν να αποχωρήσουν από αυτόν. Αντιθέτως, εργαζόμενοι οι οποίοι δεν μπορούν να βρουν εναλλακτικές θέσεις εργασίας είναι δηλαδή αναγκασμένοι να συνεχίζουν να εργάζονται με έναν οργανισμό παρά την διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου τους (Morrison, 1994), θα είναι λιγότερο πιθανόν να εκφράζουν πρόθεση να αποχωρήσουν από την υφισταμένη εργασία τους.

Όσον αφορά το κόστος που συνοδεύει μία αποχώρηση από έναν οργανισμό οι εργαζόμενοι ίσως θεωρούν ότι οι εξειδικευμένες γνώσεις τους μπορεί να συναντήσουν μικρότερη εφαρμογή σε μία άλλη θέση εργασίας και συνεπώς να αποτιμηθούν λιγότερο. Επιπλέον η αμοιβή και οι προοπτικές ανάπτυξης και εξέλιξης που του παρέχει η υφιστάμενη εργασία τους μπορεί να μην είναι εξίσου καλές σε μία άλλη θέση εργασίας (Eisenberger και Huntington, 1986) ενώ τέλος τα κόστη της αποχώρησης περιλαμβάνουν επιπλέον την απώλεια των εμπειριών που ανταλλάσσουν με τους συναδέλφους τους και την απώλεια της αίσθησης ότι ανήκουν σε μία ομάδα με την οποία έχουν ταυτιστεί (Katz, 1964).

Υπό αυτές τις συνθήκες οι εργαζόμενοι δεσμεύονται με τον οργανισμό τους σε μία συνεχή σχέση εργασίας όχι επειδή το θέλουν αλλά επειδή είναι αναγκασμένοι να το υποστούν. Τα αποτελέσματα σε αυτή την περίπτωση ίσως είναι ιδιαίτερος αρνητικά εφόσον τα άτομα βρίσκονται εντός του οργανισμού μόνο με τη φυσική τους παρουσία αλλά ψυχολογικά και πνευματικά μπορεί να απουσιάζουν (Katz, 1964), παραμελώντας τις καθημερινές υποχρεώσεις τους και αναπτύσσοντας αντιπαραγωγικές συμπεριφορές (χαμηλές αποδόσεις, παραμέληση της εργασιακής ποιότητας, πραγματοποίηση συστηματικών λαθών κλπ.)

## **5** Μεθοδολογία

### **5.1 Μέθοδος**

Για τη μέτρηση της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου υπάρχουν στο σύνολο της βιβλιογραφίας δύο διαφορετικές μέθοδοι οι ποιοτικές και ποσοτικές. Στην πρώτη περίπτωση χρησιμοποιείται κυρίως η μέθοδος των συνεντεύξεων (Rousseau, 1990; Turnley και Feldman, 1998), ενώ στη δεύτερη η οποία θεωρείται και ως η πλέον διαδεδομένη (Bellou, 2008; Coyle-Shapiro και Kessler, 2002; Robinson, Kraatz και Rousseau, 1994; Robinson και Morrison, 1995; Robinson και Rousseau, 1994; Rousseau 1990; Turnley και Feldman, 2000), η μέτρηση της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου πραγματοποιείται μέσω της χρήσης ερωτηματολογίου.

Για τη διεξαγωγή της ερευνητικής μας εργασίας και λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες του δείγματος στο οποίο απευθυνόμαστε, η χρησιμοποίηση της δεύτερης μεθόδου κρίθηκε ως η καταλληλότερη. Δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι στις Δ.Ο.Υ. δεν μπορούν να απασχοληθούν για μεγάλο χρονικό διάστημα από τα καθημερινά τους καθήκοντα, η χρήση του ερωτηματολογίου θεωρήθηκε προτιμότερη εφόσον θα μας εξασφάλιζε σε σύντομο χρονικό διάστημα τη συλλογή δεδομένων από έναν ικανοποιητικό αριθμό εργαζομένων και επιπλέον θα μας επέτρεπε τη διασφάλιση της ανωνυμίας η οποία ήταν καθοριστικής σημασίας για την προθυμία των ατόμων να συμμετάσχουν στην έρευνα.

### **5.2 Εργαλεία μέτρησης**

Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου (βλέπε Παράρτημα) και σε συμφωνία με την υπάρχουσα βιβλιογραφία (Bellou, 2007a, 2009; Coyle-Shapiro και Kessler, 2000) περιλαμβάνονται ερωτήσεις που αφορούν τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων όπως το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο της εκπαίδευσης, η συνολική προϋπηρεσία τους, η θέση τους εντός της υπηρεσίας (προϊστάμενος/υφιστάμενος) και ο αριθμός των υφισταμένων τους εφόσον υπάρχουν.

Ακολουθεί η μέτρηση της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου η οποία στηρίζεται σε ένα εργαλείο πολλαπλών αντικειμένων όπως ακριβώς αναπτύχθηκε από τους Turnley και Feldman (2000). Το εργαλείο αυτό περιλαμβάνει συνολικά 16 οργανωσιακές υποχρεώσεις οι οποίες αντιπροσωπεύουν ποικίλες πτυχές της εργασιακής σχέσης όπως μισθός, εκπαίδευση,

εργασιακή ασφάλεια κλπ και ο έλεγχος αξιοπιστίας του έδωσε μια τιμή για το alpha του Cronbach ίση με 0,910<sup>3</sup>. Σε συνέπεια με προηγούμενες εμπειρικές μελέτες (Turnley και Feldman, 1999a; 1999b) οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να δείξουν σε τι βαθμό καθένα από τα αναφερόμενα στοιχεία της εργασιακής τους σχέσης έχει πράγματι ληφθεί, σε σύγκριση με το βαθμό στον οποίον η υπηρεσία τους είχε δεσμευθεί να τα παρέχει. Οι απαντήσεις δόθηκαν με βάση μια κλίμακα 7 βαθμών ως εξής: -3 πολύ λιγότερο από όσο μου υποσχέθηκε, -2 αρκετά λιγότερο από όσο μου υποσχέθηκε, -1 λιγότερο από όσο μου υποσχέθηκε, 0 ακριβώς όσο μου υποσχέθηκε, 1 περισσότερο από όσο μου υποσχέθηκε, 2 αρκετά περισσότερο από όσο μου υποσχέθηκε, 3 πολύ περισσότερο από όσο μου υποσχέθηκε<sup>4</sup>. Επιπλέον προστέθηκε και η εξής κλίμακα: 99 δεν μου παρέχεται καθόλου, χωρίς να εκφράζει υπερεκπλήρωση η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου. Η χρήση της θεωρήθηκε ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα προκειμένου να διαπιστώσουμε σε τι βαθμό οι εργαζόμενοι θεωρούν συγκεκριμένες παροχές ανύπαρκτες εντός του εργασιακού τους χώρου.

Για την εκτίμηση της πρόθεσης αποχώρησης των εργαζομένων από την υπηρεσία τους, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν με ένα ναι ή με ένα όχι στην εξής δήλωση: ‘Συχνά σκέφτομαι να παραιτηθώ από την υπηρεσία μου’. Αν και το σύνολο της βιβλιογραφίας μετρά την πρόθεση αποχώρησης με τη χρήση εργαλείων πολλαπλών αντικειμένων (Bellou, 2008; Raja et al., 2011; Turnley και Feldman, 2000), η συγκεκριμένη μέτρηση στηρίχθηκε σε αυτό το μοναδικό αντικείμενο για λόγους διευκόλυνσης κατά την επεξεργασία των δεδομένων (χρήση Logit). Με την ίδια λογική για τη μέτρηση τόσο της εργασιακής τους ικανοποίησης όσο και της ικανοποίησης που λαμβάνουν από την υπηρεσία τους, οι εργαζόμενοι κλήθηκαν και πάλι να απαντήσουν με ένα ναι ή με ένα όχι στις αντίστοιχες δηλώσεις: ‘Νιώθω ικανοποιημένος από την εργασία μου’ και ‘Νιώθω ικανοποιημένος από την υπηρεσία μου’

Τέλος, όσον αφορά τα χαρακτηριστικά των επιχειρούμενων αλλαγών εντός της υπηρεσίας χρησιμοποιήθηκε α) για την αξιολόγηση της επικοινωνίας της αλλαγής ένα εργαλείο 4 αντικειμένων σε συμφωνία με τον Miller και τους συνεργάτες του (1994) ( $\alpha=0,872$ ), β) για τον υπολογισμό της έκτασης της αλλαγής ένα εργαλείο 2 αντικειμένων το οποίο κατασκευάστηκε για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας ( $\alpha=0,827$ ) και τέλος για την εκτίμηση της αναγκαιότητας και της ταχύτητας των εφαρμοζόμενων αλλαγών διατυπώθηκαν

---

<sup>3</sup> Με βάση τη βιβλιογραφία (Bryman και Cramer, 2005) μια τιμή για το alpha του Cronbach μεγαλύτερη του 0,7 μας επιτρέπει να αποδεχτούμε την ύπαρξη εσωτερικής συνέπειας μεταξύ των αντικειμένων μιας υπό εξέταση μεταβλητής και συνεπώς να τα θεωρήσουμε ως αξιόπιστα για τη μέτρηση της.

<sup>4</sup> Πέραν της εκτίμησης της διάρρηξης, η χρήση της συγκεκριμένης κλίμακας περιλαμβάνει επιπρόσθετα τον εντοπισμό περιπτώσεων υπερεκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου (περιπτώσεις από 0 και πάνω) κατά τις οποίες οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι έλαβαν περισσότερα από όσα τους είχε υποσχεθεί η υπηρεσία τους.

αντιστοίχως οι εξής δηλώσεις: ‘Οι αλλαγές που έλαβαν χώρα για τη βελτίωση της απόδοσης του τμήματος μου ήταν άκρως απαραίτητες’, ‘Οι αλλαγές πραγματοποιήθηκαν με ιδιαίτερα γρήγορο ρυθμό’. Οι συμμετέχοντες ζητήθηκαν να δείξουν σε τι βαθμό διαφωνούν ή συμφωνούν σε κάθε μία από τις δηλώσεις του εκάστοτε εργαλείου με βάση μια κλίμακα 7 βαθμών ως εξής: 1 διαφωνώ απόλυτα, 2 διαφωνώ αρκετά, 3 διαφωνώ λίγο, 4 ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 5 συμφωνώ λίγο, 6 συμφωνώ αρκετά, 7 συμφωνώ απόλυτα.

### 5.3 Επιλογή δείγματος

Από το σύνολο των δημοσίων υπαλλήλων που απασχολούνται σε ποικίλους οργανισμούς και υπηρεσίες, επιλέχθηκαν να συμμετάσχουν στη συγκεκριμένη έρευνα εκείνοι οι οποίοι εργάζονται στις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες, θεωρώντας τους ως μία αξιοπρόσεχτη ομάδα εργαζομένων για δύο βασικούς λόγους: 1) δέχεται ένα σημαντικό μέρος των επιβαλλόμενων αλλαγών στον ελληνικό δημόσιο τομέα εφόσον το επιχειρούμενο πρόγραμμα αναδιάρθρωσης των Δ.Ο.Υ. στοχεύει σε μία ριζική αλλαγή στη δομή και λειτουργία τους, ενώ παράλληλα αναμένεται να μεταβάλλει εξολοκλήρου τον ρόλο και τα καθήκοντα τους, 2) πρόκειται για μια ομάδα εργαζομένων η οποία έχει επωμιστεί ένα ιδιαίτερο βάρος, αυτό της αύξησης των δημοσίων εσόδων μέσω της συλλογής των κρατικών φόρων. Αυτός ο ρόλος τους, ανέκαθεν προωθούσε την ιδιαιτερότητα τους, αλλά πολύ περισσότερο σήμερα η έντονη ανάγκη του κράτους να περιορίσει το δημοσιονομικό του έλλειμμα, έχει συμβάλλει στη δημιουργία ασφυχτικών πιέσεων στις Δ.Ο.Υ. για συγκέντρωση των φορολογικών τους εσόδων.

Ωστόσο, καθώς η πραγματοποίηση μιας απλής τυχαίας δειγματοληψίας στο σύνολο του πληθυσμού μας (συνολικός αριθμός εργαζομένων στις Δ.Ο.Υ. όλης της Ελλάδας) θα ήταν αδύνατη από άποψη χρόνου και κόστους, επικεντρωθήκαμε στους εργαζομένους των Δ.Ο.Υ. της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας. Από τις συνολικά 35 Δ.Ο.Υ. εξαιρέσαμε τη ΦΑΕ Θεσσαλονίκης η οποία δεν φορολογεί φυσικά πρόσωπα αλλά ανώνυμες εταιρείες και συνεπώς διαφοροποιούνταν σημαντικά από το υπόλοιπο δείγμα μας.

Παρά την πρόσφατη απογραφή των δημοσίων υπαλλήλων, η πρόσβαση σε μία αξιόπιστη βάση δεδομένων για το συνολικό αριθμό των απασχολούμενων σε κάθε Δ.Ο.Υ. ήταν αδύνατη. Για αυτό το λόγο κατόπιν τηλεφωνικής επικοινωνίας με τον προϊστάμενο/προϊσταμένη κάθε Δ.Ο.Υ. μας δόθηκαν στοιχεία για το συνολικό αριθμό των υπαλλήλων τους τα οποία και παρατίθενται στον πίνακα 5.1.

**Πίνακας 5.1<sup>5</sup>** Αριθμός απασχολουμένων κάθε Δ.Ο.Υ. ανά περιφερειακή ενότητα

| <b>Περιφερειακή Ενότητα</b>                         | <b>Αριθμός απασχολουμένων</b> |
|---|-------------------------------|
| <b>Π/Ε Ημαθίας</b>                                  |                               |
| Αλεξάνδρεια   | 24                            |
| Βέροια  | 54                            |
| Νάουσα  | 20                            |
| <b>Π/Ε Θεσσαλονίκης</b>                             |                               |
| Άγιος Αθανάσιος                                     | 25                            |
| Αμπελόκηποι   | 77                            |
| Θεσσαλονίκης Α'                                     | 68                            |
| Θεσσαλονίκης Β' (Β'Γ')*                             | 51                            |
| Θεσσαλονίκης Δ'                                     | 54                            |
| Θεσσαλονίκης Ε'                                     | 53                            |
| Θεσσαλονίκης Ζ'                                     | 80                            |
| Θεσσαλονίκης Η'                                     | 53                            |
| Θεσσαλονίκης Θ'                                     | 52                            |
| Θεσσαλονίκης Ι'                                     | 39                            |
| Θεσσαλονίκης ΣΤ'                                    | 43                            |
| Ιωνίας  | 54                            |
| Καλαμαριάς  | 92                            |
| Λαγκαδά (Λαγκαδά – Ζαγκλιβερίου - Σοχού)*           | 45                            |
| Νεάπολης  | 62                            |
| Τούμπας   | 50                            |
| <b>Π/Ε Κιλκίς</b>                                   |                               |
| Κιλκίς  | 45                            |
| Ηγουμενίσσας  | 8                             |
| <b>Π/Ε Πέλλας</b>                                   |                               |
| Γιαννιτσά   | 35                            |
| Έδεσσα (Έδεσσα – Σκύδρα)*                           | 49                            |
| Αριδαία   | 10                            |
| <b>Π/Ε Πιερίας</b>                                  |                               |
| Κατερίνη (Α' - Β') – (Κατερίνη Α' - Β' - Αιγίνιο) * | 100                           |
| <b>Π/Ε Σερρών</b>                                   |                               |
| Σερρών Α'   | 66                            |
| Σερρών Β'   | 27                            |
| Σιδηροκάστρου                                       | 24                            |
| Ηράκλειας   | 8                             |
| Ν. Ζίχνης   | 3                             |
| Νιγρίτας  | 7                             |
| <b>Π/Ε Χαλκιδικής</b>                               |                               |
| Ν. Μουδανιά (Ν. Μουδανιά – Κασσάνδρα)*              | 32                            |
| Πολυγύρου   | 41                            |
| Αρναία  | 7                             |
| <b>Συνολικός αριθμός απασχολούμενων</b>             | <b>1458</b>                   |

<sup>5</sup> Οι Δ.Ο.Υ. που εμφανίζονται με \* έχουν σχηματιστεί βάση συγχωνεύσεων οπότε ο αριθμός των απασχολουμένων αφορά τη συγχωνευμένη Δ.Ο.Υ. που προέκυψε.

Για την εξασφάλιση μιας μεγαλύτερης ομοιογένειας στο δείγμα μας από τις συνολικά 34 Δ.Ο.Υ. της περιφέρειας επιλέχθηκαν αυτές οι οποίες λειτουργούν κανονικά με όλα τα τμήματα τους και αφέθηκαν εκτός ανάλυσης αυτές που υπολειτουργούν. Η επιλογή των συγκεκριμένων Δ.Ο.Υ. πραγματοποιήθηκε εφόσον οι υπηρεσίες αυτές: 1) πέραν των αλλαγών που έχουν εφαρμοσθεί στο σύνολο των Δ.Ο.Υ. έχουν επιπλέον δεχθεί μια εσωτερική αναβάθμιση με τη μεταφορά των τμημάτων των υπηρεσιών που υπολειτουργούν, 2) αποτελούν μεγάλες υπηρεσίες οι οποίες καθημερινά εξυπηρετούν έναν μεγάλο αριθμό πολιτών και 3) έχουν να ανταπεξέλθουν σε συγκεκριμένους στόχους συλλογής φορολογικών εσόδων οι οποίοι επιβάλλονται από το υπουργείο οικονομικών με συνέπεια οι πιέσεις που δέχονται να είναι μεγαλύτερες.

Επομένως οι Δ.Ο.Υ. που αποτελούν το τελικό δείγμα μας παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

**Πίνακας 5.2** Αριθμός απασχολουμένων στις Δ.Ο.Υ. που λειτουργούν κανονικά με όλα τους τα τμήματα

| <b>Περιφερειακή Ενότητα</b>             | <b>Αριθμός απασχολουμένων</b> |
|---|-------------------------------|
| <b>Π/Ε Ημαθίας</b>                      |                               |
| Βέροια                                  | 54                            |
| <b>Π/Ε Θεσσαλονίκης</b>                 |                               |
| Αμπελόκηποι                             | 77                            |
| Θεσσαλονίκης Α'                         | 68                            |
| Θεσσαλονίκης Β' (Β'Γ')                  | 51                            |
| Θεσσαλονίκης Δ'                         | 54                            |
| Θεσσαλονίκης Ε'                         | 53                            |
| Θεσσαλονίκης Ζ'                         | 80                            |
| Θεσσαλονίκης ΣΤ'                        | 43                            |
| Ιωνίας                                  | 54                            |
| Καλαμαριάς                              | 92                            |
| <b>Π/Ε Κιλκίς</b>                       |                               |
| Κιλκίς                                  | 45                            |
| <b>Π/Ε Πέλλας</b>                       |                               |
| Γιαννιτσά                               | 35                            |
| Έδεσσα (Έδεσσα – Σκύδρα)                | 49                            |
| <b>Π/Ε Πιερίας</b>                      |                               |
| Κατερίνης (Α' - Β') – Αιγινίου          | 100                           |
| <b>Π/Ε Σερρών</b>                       |                               |
| Σερρών Α'                               | 66                            |
| <b>Π/Ε Χαλκιδικής</b>                   |                               |
| Πολυγύρου                               | 41                            |
| <b>Συνολικός αριθμός απασχολουμένων</b> | <b>962</b>                    |



Από αυτόν το συνολικό αριθμό των 962 εργαζομένων και εφόσον δεν υπήρχαν εκ των προτέρων πληροφορίες για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους όπως το φύλο, η ηλικία κλπ τα οποία θα μας επέτρεπαν τη χρήση μιας στρωματοποιημένης δειγματοληψίας, επιλέχθηκε η χρήση ενός συμβατικού δείγματος με μόνο κριτήριο την ευκολία στην πρόσβαση (Σταθακόπουλος, 2005). Συγκεκριμένα επιλέχθηκε το 50% του συνολικού αριθμού τους, δηλαδή 481 συμμετέχοντες με στόχο να συγκεντρωθούν όσο το δυνατόν περισσότερα ερωτηματολόγια.

#### **5.4 Διαδικασία διανομής και συλλογής ερωτηματολογίων**

Πριν ξεκινήσει η διανομή των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε αρχικά μία πιλοτική έρευνα σε 10 άτομα μιας Δ.Ο.Υ. (Α' Σερρών) από διαφορετικά τμήματα και με διαφορετικά δημογραφικά χαρακτηριστικά προκειμένου να διαπιστωθεί εάν το ερωτηματολόγιο είναι πλήρες και κατανοητό. Από την πιλοτική εφαρμογή δεν εντοπίστηκε κάποια ανάγκη σημαντικής αλλαγής οπότε τα ερωτηματολόγια παρέμειναν ως έχει και ξεκίνησε η αποστολή τους.

Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν ταχυδρομικά στους προϊσταμένους κάθε Δ.Ο.Υ. αφού προηγουμένως υπήρξε μία δεύτερη τηλεφωνική επικοινωνία για την περιγραφή του σκοπού και του τρόπου διεξαγωγής της έρευνας. Από τον κάθε προϊστάμενο ζητήθηκε να μοιραστούν τα ερωτηματολόγια με τρόπο τυχαίο σε όλα τα τμήματα της εκάστοτε Δ.Ο.Υ. και στη συνέχεια να σταλούν και πάλι πίσω με τον ίδιο τρόπο, δίνοντας ένα χρονικό περιθώριο ενός μήνα από τη 1/3/2012 έως τη 1/4/2012.

Τα ερωτηματολόγια τα οποία τελικώς συγκεντρώθηκαν ήταν συνολικά 318 συμπεριλαμβανομένων και των 10 ερωτηματολογίων της πιλοτικής έρευνας και αντιστοιχώντας σε ποσοστό ανταπόκρισης της τάξης του 66%. Κατά αυτό τον τρόπο ο στόχος της συλλογής όσο το δυνατόν περισσότερων ερωτηματολογίων κατέστη εφικτός με τη συμμετοχή μάλιστα όλων των Δ. Ο. Υ. στις οποίες απευθυνθήκαμε.

## 5.5 Προφίλ τελικού δείγματος

Από τους 318 εργαζομένους οι οποίοι συμμετείχαν τελικά στην έρευνα το 62,9% είναι γυναίκες και μόλις το 37,1% είναι άντρες. Λαμβάνοντας υπόψη την ηλικία τους, ο μέσος όρος των συμμετεχόντων είναι τα 45 έτη και συγκεκριμένα το 8,2% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 25-34, το 38,4% στην ομάδα 35-44, το 39% βρίσκεται μεταξύ 45-54 ετών και τέλος το 14,5% βρίσκεται μεταξύ των ηλικιών 55-66. Ο μέσος όρος της προϋπηρεσίας τους είναι τα 17 έτη με το 45,3% να βρίσκεται εντός της υπηρεσίας του για λιγότερο από 15 χρόνια ενώ το υπόλοιπο 54,7% για περισσότερο από 15 χρόνια. Όσον αφορά την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι στις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες φαίνεται να έχουν ένα υψηλό μορφωτικό επίπεδο. Μόλις το 17,3% είναι απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου, το 27,7% έχουν τελειώσει κάποιο Τ.Ε.Ι, ενώ το υπόλοιπο 55% έχει τουλάχιστον ένα πτυχίο από κάποιο ΑΕΙ. Τέλος, όσον αφορά την ύπαρξη ή όχι υφισταμένων η οποία ουσιαστικά προσδιορίζει τη θέση του εργαζομένου εντός της υπηρεσίας του (υφιστάμενος/προϊστάμενος), το 81,1% εξ αυτών δεν έχει υφισταμένους ενώ μόλις το 18,9% έχει. Από αυτούς που κατέχουν διοικητική θέση ο αριθμός των εργαζομένων που επιτηρούν κυμαίνεται από 1 έως 65 άτομα, με τη πλειοψηφία αυτών να επιβλέπει μέχρι και 7 άτομα.

## **6** Εμπειρικά Αποτελέσματα

### **6.1** Εισαγωγή

Η κωδικοποίηση (βλέπε παράρτημα) και επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 19.0. Αρχικά πραγματοποιήθηκε μια περιγραφική ανάλυση των απαντήσεων και στη συνέχεια προχωρήσαμε στην επαγωγική ανάλυση των δεδομένων μας πραγματοποιώντας σε πρώτη φάση μια εξερευνητική παραγοντική ανάλυση (Exploratory Factor Analysis-EFA). Εφόσον το ψυχολογικό σύμβολο αποτελεί μια λανθάνουσα μεταβλητή με την έννοια ότι η εκτίμηση της δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί άμεσα, αλλά αντιθέτως μπορεί να υπολογιστεί με τη χρησιμοποίηση ενός συνόλου εκτιμώμενων υπομεταβλητών-αντικειμένων, η πραγματοποίηση της εξερευνητικής παραγοντικής ανάλυσης μας επιτρέπει α) να κατανοήσουμε καλύτερα την έννοια του συνοψίζοντας τις σχέσεις μεταξύ του συνόλου των αντικείμενων που περιλαμβάνει και β) να μειώσουμε το μεγάλο πλήθος των εκτιμώμενων αντικειμένων σε έναν μικρότερο αριθμό παραγόντων (ομαδοποίηση μεταβλητών με υψηλή συσχέτιση), ώστε να διευκολυνθούμε στην ερευνητική μας προσπάθεια (Bryman και Cramer, 2005).

Από τα αποτελέσματα της EFA προέκυψαν 3 διαστάσεις διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου (προσωπική ανάπτυξη, συναλλακτικές υποχρεώσεις, υποστήριξη και ασφάλεια) τις οποίες και χρησιμοποιήσαμε για την περαιτέρω διεξαγωγή των αποτελεσμάτων μας. Συγκεκριμένα σε πρώτη φάση εφαρμόσαμε μια σειρά μη παραμετρικών ελέγχων (Mann-Whitney και Kruskal Wallis) προκειμένου να εντοπίσουμε τυχόν διαφοροποιήσεις στην αντιληπτή διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου των εργαζομένων με βάση τα διάφορα χαρακτηριστικά τους καθώς και με βάση τον τρόπο με τον οποίον αντιλαμβάνονται το πλαίσιο εφαρμογής των επιβαλλόμενων αλλαγών. Στη συνέχεια τρέξαμε μια σειρά λογιστικών παλινδρομήσεων (logit) προκειμένου να διαπιστώσουμε την επίδραση της αντιληπτής διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου των εργαζομένων καθώς και των διάφορων χαρακτηριστικών τους όπως το φύλο η ηλικία κλπ στις εργασιακές τους στάσεις (πρόθεση αποχώρησης, εργασιακή και υπηρεσιακή ικανοποίηση).

Τέλος, πραγματοποιήθηκε ένας έλεγχος μεσολαβητικών παραγόντων στη σχέση μεταξύ της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου και της πρόθεσης αποχώρησης των εργαζομένων από την υπηρεσία τους. Στόχος μας ήταν να διερευνήσουμε εάν η δυσaréσκεια των εργαζομένων τόσο από την εργασία τους όσο και από την υπηρεσία τους, οι οποίες

προκύπτουν ως συνέπεια της διάρρηξης του ψυχολογικού τους συμβολαίου, οδηγούν με τη μεσολάβηση τους στην πρόθεση αποχώρησης ή αντιθέτως εάν η επιθυμία των εργαζομένων να εγκαταλείψουν την υπηρεσία τους εμφανίζεται ως μία άμεση αντίδραση απέναντι στην αντιληπτή διάρρηξη.

## 6.2 Εφαρμογή εξερευνητικής παραγοντικής ανάλυσης

Πριν την εφαρμογή της εξερευνητικής παραγοντικής ανάλυσης βεβαιωθήκαμε ότι ισχύουν όλες οι απαραίτητες προϋποθέσεις οι οποίες καθιστούν την ανάλυση μας αξιόπιστη. Αρχικά λαμβάνοντας υπόψη το μέγεθος του δείγματος οι 318 περιπτώσεις κρίθηκαν ως πλήρως ικανοποιητικές για την εφαρμογή της (περισσότερες από 300 περιπτώσεις) ενώ το τεστ σφαιρικότητας του Bartlett το οποίο αποτελεί ένα τεστ για τη συνολική στατιστική σημαντικότητα όλων των συσχετίσεων εντός της μήτρας συσχετίσεων, έδωσε μια στατιστικά σημαντική τιμή ( $\chi^2=2.589,316$  d.f 120,  $p=0,00$ ), εξασφαλίζοντας ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών οι οποίες και μπορούν να εντοπιστούν (Field, 2005). Η έλλειψη κανονικότητας στην κατανομή των μεταβλητών που εκτιμούν το ψυχολογικό συμβόλαιο, αν και παραβιάζει μία από τις προϋποθέσεις εφαρμογής της παραγοντικής ανάλυσης, δεν φαίνεται να αποτελεί ιδιαίτερο πρόβλημα εφόσον δεν επηρεάζει την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων της (Tabachnick και Fidell, 2007).

Συνεπώς εφόσον βεβαιωθήκαμε ότι ικανοποιείται το σημαντικότερο μέρος των προϋποθέσεων και επομένως η πραγματοποίηση της παραγοντικής ανάλυσης θα έχει κάποιο νόημα, πραγματοποιήσαμε τη μέθοδο principal components factor analysis, τα αποτελέσματα της οποίας μετά την εφαρμογή της varimax rotation εμφανίζονται στον πίνακα 6.1.

Όπως παρατηρούμε, με βάση το κριτήριο του Kaiser κατά το οποίο εξάγονται μόνο οι παράγοντες των οποίων οι ιδιοτιμές (eigenvalues) είναι μεγαλύτερες της μονάδας, προέκυψαν 3 παράγοντες οι οποίοι εξηγούν το 61,676% της συνολικής διακύμανσης της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου. Το ποσοστό αυτό κρίνεται ως ιδιαίτερος ικανοποιητικό εφόσον σύμφωνα με τον Thompson, (2008) υπερβαίνει το ελάχιστο αποδεκτό ποσοστό διακύμανσης (50%) για τους εξαχθέντες παράγοντες. Επίσης τα factor loadings όλων των μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντικά εφόσον με βάση το μέγεθος του δείγματος είναι μεγαλύτερα του 0,35 και επομένως όλα τα αντικείμενα του αρχικού μας εργαλείου συμμετέχουν στο σχηματισμό των αντίστοιχων παραγόντων (Field, 2005).

Συγκεκριμένα, ο πρώτος παράγοντας που προέκυψε ονομάστηκε προσωπική ανάπτυξη και περιλαμβάνει διάφορες πτυχές της εργασιακής σχέσης οι οποίες παρέχουν στους

εργαζόμενους τη δυνατότητα να εξελιχθούν όπως οι ευκαιρίες ανάπτυξης, η εκπαίδευση, η συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, οι ευκαιρίες προαγωγής και τα bonus ( $a=0,860$ ). Ο δεύτερος παράγοντας ονομάστηκε συναλλακτικές υποχρεώσεις και περιλαμβάνει όλες τις συναλλακτικές παροχές της υπηρεσίας προς τους εργαζόμενους όπως ο μισθός, η τακτική αύξηση πληρωμής, τα επιδόματα, οι ιατροφαρμακευτικές και συνταξιοδοτικές παροχές ( $a=0,852$ ) και τέλος ο τρίτος παράγοντας ονομάστηκε υποστήριξη και ασφάλεια και περιλαμβάνει όλες εκείνες τις προϋποθέσεις οι οποίες δίνουν στον εργαζόμενο την αίσθηση ότι η υπηρεσία του νοιάζεται για την προσωπική του ευεξία και ασφάλεια, όπως η υποστήριξη από την υπηρεσία και τον προϊστάμενο, η εργασιακή ασφάλεια, η σχετική εργασιακή αυτονομία, το ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας και η ενημέρωση/ανατροφοδότηση γύρω από την εργασιακή του απόδοση ( $a=0,801$ ).

**Πίνακας 6.1.** Αποτελέσματα EFA για τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου

| <b>Παράγοντας 1- Προσωπική Ανάπτυξη</b>        |   | Factor loadings |
|--|---|-----------------|
| BR5  | Ευκαιρίες ανάπτυξης (εκπαίδευση πάνω σε θέματα γενικότερου ενδιαφέροντος της υπηρεσίας) | 0,795           |
| BR4  | Εκπαίδευση πάνω σε θέματα που διευκολύνουν την εργασία μου<br>Σήμερα                    | 0,748           |
| BR10   | Συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων  | 0,703           |
| BR6  | Ευκαιρίες προαγωγής   | 0,667           |
| BR3  | Bonus   | 0,557           |
| Eigenvalue                                     |   | 7,097           |
| % variance explained                           |   | 22,615          |
| <b>Παράγοντας 2- Συναλλακτικές υποχρεώσεις</b> |   |                 |
| BR1  | Μισθός  | 0,774           |
| BR2  | Τακτική αύξηση πληρωμής   | 0,693           |
| BR3  | Πρόσθετες παροχές/Επιδόματα   | 0,688           |
| BR9  | Παροχές ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης   | 0,667           |
| BR8  | Συνταξιοδοτικές παροχές   | 0,664           |
| Eigenvalue                                     |   | 1,680           |
| % variance explained                           |   | 21,630          |
| <b>Παράγοντας 3 – Υποστήριξη και Ασφάλεια</b>  |   |                 |
| BR15   | Υποστήριξη από την υπηρεσία   | 0,771           |
| BR14   | Υποστήριξη από τον προϊστάμενο  | 0,745           |
| BR16   | Εργασιακή ασφάλεια  | 0,623           |
| BR11   | Σχετική εργασιακή αυτονομία   | 0,600           |
| BR12   | Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας   | 0,594           |
| BR13   | Ενημέρωση/Ανατροφοδότηση για την εργασιακή μου απόδοση                                  | 0,470           |
| Eigenvalue                                     |   | 1,091           |
| % variance explained                           |   | 17,431          |

### 6.3 Αντιλήψεις εργαζομένων γύρω από το βαθμό ανταπόκρισης της υπηρεσίας τους στις υποχρεώσεις της

Εξετάζοντας την αντιληπτή από την πλευρά των εργαζομένων ανταπόκριση της υπηρεσίας τους στις υποχρεώσεις που περιλαμβάνονται σε καθέναν από τους τρεις παράγοντες του ψυχολογικού τους συμβολαίου, υπάρχει μια ισχυρή αίσθηση διάρρηξης του. Συγκεκριμένα, το μεγαλύτερο ποσοστό της διάρρηξης (92,2%) εντοπίζεται στις συναλλακτικές υποχρεώσεις της υπηρεσίας, με τη διάρρηξη του παράγοντα προσωπική ανάπτυξη να ακολουθεί σε ποσοστό 74,5%, ενώ τέλος το 66,1% των εργαζομένων θεωρεί ότι η υπηρεσία του έχει αποτύχει να ανταποκριθεί στις δεσμεύσεις της για παροχή υποστήριξης και ασφάλειας (αναλυτικά τα ποσοστά των απαντήσεων για καθεμιά από τις 16 υποχρεώσεις του ψυχολογικού συμβολαίου εμφανίζονται στο Παράρτημα Πίνακας: A1).

Μεγάλο ενδιαφέρον έχει επίσης να δούμε σε τι βαθμό οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι συγκεκριμένα στοιχεία του ψυχολογικού τους συμβολαίου δεν τους παρέχονται καθόλου. Η συγκεκριμένη απάντηση αν και δεν εκτιμά τη διάρρηξη είναι ιδιαίτερος σημαντική καθώς αποτυπώνει την άποψη των εργαζομένων ότι ορισμένες πτυχές της εργασιακής τους σχέσης είναι ανυπόστατες, δηλαδή ανύπαρκτες εντός της υπηρεσίας τους. Ο πίνακας 6.2 παρουσιάζει αναλυτικά τα ποσοστά για καθεμιά από τις 16 υποχρεώσεις της υπηρεσίας.

**Πίνακας 6.2:** Συχνότητες απάντησης “Δεν μου παρέχεται καθόλου”

| Υποχρεώσεις Υπηρεσίας  | “Δεν μου παρέχεται καθόλου” |
|--|-----------------------------|
| Μισθός   | -                           |
| Τακτική αύξηση πληρωμής  | 19,2%                       |
| Bonus σε περίπτωση αυξημένης απόδοσης  | 39,6%                       |
| Εκπαίδευση πάνω σε θέματα που διευκολύνουν την εργασία                             | 20,8%                       |
| Ευκαιρίες ανάπτυξης (εκπαίδευση σε θέματα γενικότερου ενδιαφέροντος της υπηρεσίας) | 24,8%                       |
| Ευκαιρίες προαγωγής  | 16,4%                       |
| Πρόσθετες παροχές/Επιδόματα  | 17,3%                       |
| Συνταξιοδοτικές παροχές  | 6,3%                        |
| Παροχές ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης  | 2,8%                        |
| Συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων   | 26,4%                       |
| Σχετική εργασιακή αυτονομία  | 11%                         |
| Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας  | 1,6%                        |
| Ενημέρωση-Ανατροφοδότηση γύρω από την εργασιακή απόδοση                            | 15,7%                       |
| Υποστήριξη από τον προϊστάμενο   | 1,9%                        |
| Υποστήριξη από την υπηρεσία  | 5,0%                        |
| Εργασιακή Ασφάλεια   | 9,7%                        |

Όπως παρατηρούμε τα μεγαλύτερα ποσοστά εμφανίζονται γύρω από τα bonus (39,6%), τη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (26,4%), τις ευκαιρίες ανάπτυξης (24,8%), την εκπαίδευση (20,8%), τη τακτική αύξηση της πληρωμής (19,2%), τα επιδόματα (17,3%), τις ευκαιρίες προαγωγής (16,4%) και την ανατροφοδότηση (15,7%), αποκαλύπτοντας έναν σημαντικότατο αριθμό εργαζομένων ο οποίος δηλώνει ότι τα συγκεκριμένα προνόμια δεν υφίσταται καθόλου στην εργασιακή τους σχέση. Ακολουθούν με σημαντικά ποσοστά η εργασιακή αυτονομία (11%) και η εργασιακή ασφάλεια (9,7%). Τέλος, τα μικρότερα ποσοστά εμφανίζονται γύρω από τις συνταξιοδοτικές παροχές (6,3%), την υποστήριξη από την υπηρεσία (5,0%), τις παροχές ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης (2,8%), την υποστήριξη από τον προϊστάμενο και το ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας (1,6%), ενώ όσον αφορά το μισθό δεν υπήρξε κάποιος εργαζόμενος που να απάντησε ότι δεν του παρέχεται καθόλου.

#### **6.4 Πραγματοποίηση των μη παραμετρικών ελέγχων Mann-Whitney και Kruskal Wallis.**

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου πέρα από την αντικειμενική ασυμφωνία που εντοπίζεται μεταξύ των συνεισφορών των εργαζομένων και των υποχρεώσεων της υπηρεσίας τους είναι σε ένα μεγάλο βαθμό αντιληπτή, αναμένουμε να διαφοροποιείται σημαντικά μεταξύ των εργαζομένων με βάση τα διάφορα χαρακτηριστικά τους (φύλο, ηλικία, εκπαίδευση κλπ), εφόσον κάθε εργασιακή ομάδα έχει διαφορετικές απαιτήσεις και ανάγκες εντός του εργασιακού της χώρου.

Επίσης δεδομένου ότι κάθε εργαζόμενος βιώνει με διαφορετικό τρόπο τις επιχειρούμενες αλλαγές η διάρρηξη που εντοπίζει στο ψυχολογικό του συμβόλαιο αναμένεται να διαφοροποιείται και με βάση το αντιληπτό πλαίσιο της επιβαλλόμενης οργανωσιακής αλλαγής (ικανοποιητική επικοινωνία, αναγκαιότητα, ταχύτητα, κλίμακα αλλαγής). Προκειμένου να εντοπίσουμε τέτοιου είδους διαφοροποιήσεις και λαμβάνοντας υπόψη τη διατεταγμένη κλίμακα μέτρησης των δεδομένων μας όπως επίσης και την απουσία κανονικότητας στην κατανομή τους (Παράρτημα: Πίνακας Α3<sup>6</sup>) εφαρμόσαμε τους μη παραμετρικούς ελέγχους Mann-Whitney και Kruskal Wallis.

---

<sup>6</sup> Με βάση τον μη-παραμετρικό τεστ των Kolmogorov-Smirnov το οποίο εξετάζει την προσαρμογή των δεδομένων στην κανονική κατανομή ( $H_0$ : Η κατανομή του δείγματος δε διαφέρει σημαντικά από την κανονική κατανομή,  $H_1$ : Η κατανομή του δείγματος διαφέρει σημαντικά από την κανονική κατανομή) ο μόνος παράγοντας του ψυχολογικού συμβολαίου ο οποίος κατανέμεται κανονικά είναι αυτός της ασφάλειας (μη στατιστικά σημαντικό z-statistic, p-value = 0.275 >  $\alpha$  = 0.05).

#### 6.4.1 Διαφοροποιήσεις στην αντιληπτή διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου με βάση τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων

Λαμβάνοντας υπόψη τις διαφοροποιήσεις στην αντιληπτή διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου μεταξύ ανδρών και γυναικών τα αποτελέσματα του ελέγχου Mann–Whitney παρουσιάζονται στον Πίνακα 6.3.

**Πίνακας 6.3:** Διαφοροποιήσεις με βάση το φύλο

| Παράγοντες διάρρηξης <sup>7</sup> | Mean Rank |          | Mann–Whitney U | Z <sup>‡</sup> | 2-tailed Sig. |
|-----------------------------------|-----------|----------|----------------|----------------|---------------|
|                                   | Άνδρες    | Γυναίκες |                |                |               |
| BPG                               | 135,97    | 173,39   | 9.023,00       | -3,511         | 0,000*        |
| BTO                               | 139,79    | 171,13   | 9.474,50       | -2,947         | 0,003*        |
| BSS                               | 148,62    | 165,92   | 10.516,00      | -1,623         | 0,105         |

\* p-value < 0,01 \*\* p-value < 0,05 \*\*\* p-value < 0,1.

<sup>‡</sup> Τυποποιημένη τιμή του ελέγχου Mann-Whitney.

Ελέγχοντας την υπόθεση  $H_0$ : Η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου είναι ίδια μεταξύ ανδρών και γυναικών έναντι της εναλλακτικής  $H_1$ : Η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου διαφέρει μεταξύ ανδρών και γυναικών παρατηρούμε ότι τα p-values της τυποποιημένης τιμής Z του ελέγχου Mann-Whitney είναι στατιστικά σημαντικά σε όλα τα επίπεδα στατιστικής σημαντικότητας για τους παράγοντες προσωπική ανάπτυξη και συναλλακτικές υποχρεώσεις. Συνεπώς απορρίπτουμε την  $H_0$  και οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των δύο φύλων σε σχέση με τη διάρρηξη που εντοπίζεται στους συγκεκριμένους παράγοντες του ψυχολογικού τους συμβολαίου. Αντιθέτως στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις δε φαίνεται να εντοπίζονται γύρω από την αντιληπτή διάρρηξη του παράγοντα υποστήριξη και ασφάλεια.

Με βάση τη θέση των εργαζομένων εντός της υπηρεσίας τους, όπως αυτή καθορίζεται από την ύπαρξη ή όχι υφισταμένων (βλέπε Πίνακα 6.4), τα αποτελέσματα μας είναι όμοια με πριν εφόσον και πάλι στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις εμφανίζονται μόνο γύρω από τη διάρρηξη των παραγόντων προσωπική ανάπτυξη και συναλλακτικές υποχρεώσεις ενώ οι διαφοροποιήσεις σε σχέση με τον παράγοντα υποστήριξη και ασφάλεια είναι στατιστικά ασήμαντες

<sup>7</sup> Οι παράγοντες της διάρρηξης προέκυψαν μετά τη συνένωση των απαντήσεων που δόθηκαν για κάθε μία από τις συμπεριλαμβανόμενες υποχρεώσεις τους. Η μεταβλητή BPG αναφέρεται στη διάρρηξη του παράγοντα προσωπική ανάπτυξη, η μεταβλητή BTO αφορά τη διάρρηξη γύρω από τις συναλλακτικές υποχρεώσεις και τέλος η μεταβλητή BSS αντιπροσωπεύει τη διάρρηξη του παράγοντα υποστήριξη και ασφάλεια.



**Πίνακας 6.4:** Διαφοροποιήσεις με βάση την ύπαρξη ή όχι υφισταμένων

| Παράγοντες διάρρηξης | Mean Rank                |                      | Mann-Whitney U | Z <sup>‡</sup> | 2-tailed Sig. |
|----------------------|--------------------------|----------------------|----------------|----------------|---------------|
|                      | Δεν υπάρχουν υφιστάμενοι | Υπάρχουν υφιστάμενοι |                |                |               |
| BPG                  | 165,55                   | 133,50               | 6.180,00       | -2,435         | 0,015**       |
| BTO                  | 165,85                   | 132,18               | 6.100,50       | -2,566         | 0,010**       |
| BSS                  | 160,96                   | 153,24               | 7.364,50       | -0,586         | 0,558         |

\* p-value < 0,01 \*\* p-value < 0,05 \*\*\* p-value < 0,1.

<sup>‡</sup> Τυποποιημένη τιμή του ελέγχου Mann-Whitney.

Επιπλέον, οι διαφοροποιήσεις στην αντιληπτή διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου με βάση την ηλικία των εργαζομένων εμφανίζονται στον Πίνακα 6.5. Εφόσον έχουμε περισσότερους από δύο πληθυσμούς χρησιμοποιήσαμε τον έλεγχο Kruskal Wallis ελέγχοντας την υπόθεση  $H_0$ : Όλοι οι πληθυσμιακοί μέσοι είναι όμοιοι, έναντι της εναλλακτικής  $H_1$ : Οι πληθυσμιακοί μέσοι είναι διαφορετικοί. Όπως παρατηρούμε η μοναδική στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση, εντοπίζεται γύρω από τη διάρρηξη των συναλλακτικών υποχρεώσεων της υπηρεσίας (οι μη στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις εμφανίζονται στο Παράρτημα: Πίνακας A4).

**Πίνακας 6.5:** Διαφοροποιήσεις με βάση την ηλικία

| Παράγοντας διάρρηξης | Ηλικιακή ομάδα | Mean Rank | Chi-Square <sup>‡</sup>             |
|----------------------|----------------|-----------|-------------------------------------|
| BTO                  | 25-34          | 188,08    | 19,532 (3) <sup>§</sup><br>(0,000)* |
|                      | 35-44          | 181,48    |                                     |
|                      | 45-54          | 145,01    |                                     |
|                      | 55-66          | 124,11    |                                     |

\* p-value < 0,01 \*\* p-value < 0,05 \*\*\* p-value < 0,1.

<sup>‡</sup> p-values σε παρενθέσεις.

<sup>§</sup> df (βαθμοί ελευθερίας για την κατανομή  $\chi^2$  του μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal-Wallis.)

Οι αντιλήψεις των εργαζομένων με βάση την εκπαίδευση τους (Πίνακας 6.6) αποκαλύπτουν μια στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση (για  $\alpha=0,1$ ) γύρω από τους παράγοντες της προσωπικής ανάπτυξης και των συναλλακτικών υποχρεώσεων της υπηρεσίας, ενώ για ακόμη μια φορά η διάρρηξη γύρω από τον παράγοντα υποστήριξη και ασφάλεια δεν εμφανίζει στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις.

**Πίνακας 6.6** Διαφοροποιήσεις με βάση το μορφωτικό επίπεδο

| Παράγοντας<br>Διάρρηξης | Επίπεδο εκπαίδευσης      | Mean Rank | Chi-Square ‡ |
|-------------------------|--------------------------|-----------|--------------|
| BPG                     | Γυμνάσιο/Λύκειο          | 176,95    | 7,343 (3) §  |
|                         | TEI                      | 168,44    | (0,062)***   |
|                         | ΑΕΙ                      | 145,08    |              |
|                         | Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό | 176,16    |              |
| BTO                     | Γυμνάσιο/Λύκειο          | 151,66    | 6,643 (3) §  |
|                         | TEI                      | 160,81    | (0,084)***   |
|                         | ΑΕΙ                      | 154,29    |              |
|                         | Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό | 203,38    |              |
| BSS                     | Γυμνάσιο/Λύκειο          | 173,04    | 4,132 (3) §  |
|                         | TEI                      | 168,20    | (0,248)      |
|                         | ΑΕΙ                      | 148,67    |              |
|                         | Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό | 164,04    |              |

\* p-value < 0,01 \*\* p-value < 0,05 \*\*\* p-value < 0,1.

‡ p-values σε παρενθέσεις.

§ df (βαθμοί ελευθερίας για την κατανομή  $\chi^2$  του μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal-Wallis.

Τέλος, οι διαφοροποιήσεις με βάση την προϋπηρεσία των εργαζομένων εμφανίζονται στον Πίνακα 6.7. Όπως και σε όλες τις προηγούμενες περιπτώσεις ο έλεγχος Kruskal Wallis αποκάλυψε διαφορετικές αντιλήψεις μεταξύ των εργαζομένων με βάση τη διάρρηξη των παραγόντων προσωπική ανάπτυξη και συναλλακτικές υποχρεώσεις ενώ από την άλλη οι αντιλήψεις τους γύρω από τη διάρρηξη του παράγοντα υποστήριξη και ασφάλεια φαίνεται να είναι μάλλον κοινές.

**Πίνακας 6.7:** Διαφοροποιήσεις με βάση την προϋπηρεσία

| Παράγοντες<br>διάρρηξης | Προϋπηρεσία  | Mean Rank | Chi-square ‡<br>(Kruskal Wallis test) |
|-------------------------|--------------|-----------|---------------------------------------|
| BPG                     | 1-3 χρόνια   | 126,00    | 11,115 (4) §                          |
|                         | 4-6 χρόνια   | 191,82    | (0,025)**                             |
|                         | 7-10 χρόνια  | 180,75    |                                       |
|                         | 11-15 χρόνια | 159,52    |                                       |
|                         | >15 χρόνια   | 147,68    |                                       |
| BTO                     | 1-3 χρόνια   | 170,50    | 23,776 (4)                            |
|                         | 4-6 χρόνια   | 184,64    | (0,000)*                              |
|                         | 7-10 χρόνια  | 199,33    |                                       |
|                         | 11-15 χρόνια | 173,76    |                                       |
|                         | >15 χρόνια   | 137,79    |                                       |
| BSS                     | 1-3 χρόνια   | 135,64    | 4,703 (4)                             |
|                         | 4-6 χρόνια   | 166,21    | (0,319)                               |
|                         | 7-10 χρόνια  | 181,93    |                                       |
|                         | 11-15 χρόνια | 152,05    |                                       |
|                         | >15 χρόνια   | 154,29    |                                       |

\* p-value < 0,01 \*\* p-value < 0,05 \*\*\* p-value < 0,1.

‡ p-values σε παρενθέσεις.

§ df (βαθμοί ελευθερίας για την κατανομή  $\chi^2$  του μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal-Wallis.

#### 6.4.2 Διαφοροποιήσεις στην αντιληπτή διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου με βάση τα αντιληπτά χαρακτηριστικά των επιβαλλόμενων αλλαγών

Λαμβάνοντας υπόψη το αντιληπτό πλαίσιο της επιχειρούμενης οργανωσιακής αλλαγής (ικανοποιητικός τρόπος επικοινωνίας, αντιληπτή αναγκαιότητα, ταχύτητα και κλίμακα) οι διαφορές στις αντιλήψεις των εργαζομένων σε σχέση με τη διάρρηξη του ψυχολογικού τους συμβολαίου εμφανίζονται στον πίνακα 6.8.

**Πίνακας 6.8:** Διαφοροποιήσεις με βάση τα χαρακτηριστικά των επιβαλλόμενων αλλαγών

| Διάρρηξη | Πλαίσιο Αλλαγής           | Mean Rank <sup>8</sup> |                 | Mann-Whitney U | Z <sup>‡</sup> | (2-tailed Sig.) |
|----------|---------------------------|------------------------|-----------------|----------------|----------------|-----------------|
|          |                           | Διαφωνώ Απόλυτα        | Συμφωνώ Απόλυτα |                |                |                 |
| BPG      | Επικοινωνία Ικανοποιητική | 72,28                  | 55,86           | 1.398,50       | -2,228         | 0,026**         |
| BTO      |                           | 71,96                  | 56,63           | 1.428,50       | -2,088         | 0,037**         |
| BSS      |                           | 73,62                  | 52,59           | 1.271,00       | -2,852         | 0,004*          |
|          | Αλλαγή Αναγκαία           | Διαφωνώ Απόλυτα        | Συμφωνώ Απόλυτα |                |                |                 |
| BPG      |                           | 95,20                  | 80,19           | 2.347,50       | -1,572         | 0,116           |
| BTO      |                           | 97,88                  | 70,31           | 1.962,00       | -2,897         | 0,004*          |
| BSS      |                           | 97,98                  | 69,91           | 1.946,50       | -2,939         | 0,003*          |
|          | Αλλαγή Ταχύτητα           | Διαφωνώ Απόλυτα        | Συμφωνώ Απόλυτα |                |                |                 |
| BPG      |                           | 109,39                 | 111,57          | 5.928,00       | -0,255         | 0,799           |
| BTO      |                           | 110,61                 | 110,40          | 6.036,50       | -0,024         | 0,980           |
| BSS      |                           | 112,39                 | 108,67          | 5.843,50       | -0,434         | 0,664           |
|          | Αλλαγή Μεγάλη             | Διαφωνώ Απόλυτα        | Συμφωνώ Απόλυτα |                |                |                 |
| BPG      |                           | 91,96                  | 87,70           | 3.161,00       | -0,511         | 0,610           |
| BTO      |                           | 91,14                  | 88,06           | 3.205,50       | -0,370         | 0,711           |
| BSS      |                           | 88,69                  | 89,13           | 3.304,50       | -0,053         | 0,958           |

\* p-value < 0,01 \*\* p-value < 0,05 \*\*\* p-value < 0,1.

<sup>‡</sup> Τυποποιημένη τιμή του ελέγχου Mann-Whitney.

Όπως μπορούμε να διαπιστώσουμε στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις εμφανίζονται μόνο με βάση τα δύο πρώτα χαρακτηριστικά των επιχειρούμενων αλλαγών τα οποία αναφέρονται στον τρόπο επικοινωνίας και την αντιληπτή αναγκαιότητα τους, ενώ αντιθέτως στατιστικά σημαντικές διαφορές δεν φαίνεται να υπάρχουν με βάση την αντιληπτή από την πλευρά των εργαζομένων ταχύτητα και κλίμακα των εφαρμοζόμενων αλλαγών. Στην

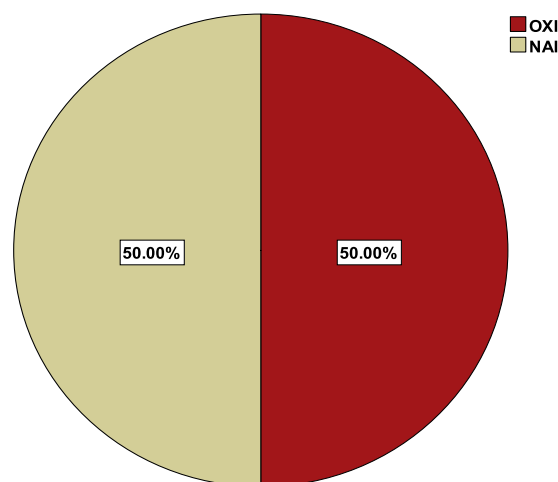
<sup>8</sup> Οι αντιλήψεις των εργαζομένων προέκυψαν έπειτα από τη δημιουργία και ανακωδικοποίηση νέων μεταβλητών οι οποίες εμπεριείχαν μόνο τις ακραίες απαντήσεις Διαφωνώ Αρκετά, Διαφωνώ Πολύ και Συμφωνά Αρκετά, Συμφωνά Πολύ. Η σύμπτυξη των δύο πρώτων απαντήσεων έλαβε τη τιμή 1 ενώ η σύμπτυξη των δύο τελευταίων τη τιμή 7, δημιουργώντας κατά αυτό τον τρόπο μία νέα διχοτομική μεταβλητή.

περίπτωση του αντιληπτού τρόπου επικοινωνίας των επιχειρούμενων αλλαγών βλέπουμε ότι για πρώτη φορά εμφανίζονται στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις γύρω και από τους τρεις παράγοντες διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου, ενώ στην περίπτωση της αντιληπτής αναγκαιότητας των αλλαγών στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις γύρω από την αντιληπτή διάρρηξη εμφανίζονται μόνο με βάση τις συναλλακτικές υποχρεώσεις της υπηρεσίας και τις υποχρεώσεις της που αφορούν την παροχή υποστήριξης και ασφάλειας.

## 6.5 Συχνότητες εργασιακών στάσεων

Λαμβάνοντας υπόψη την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων το 50% εξ αυτών δήλωσαν ότι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους ενώ το υπόλοιπο 50% απάντησε ότι δεν αντλεί καμία ικανοποίηση από την εργασία που πραγματοποιεί (Διάγραμμα 6.1). Μια περαιτέρω ανάλυση αυτών των απαντήσεων (Πίνακας 6.9) αποκάλυψε ότι η αναλογία των ανδρών εργαζομένων οι οποίοι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους είναι 63/118 δηλαδή το 53,38% ενώ των γυναικών 96/200 δηλαδή το 48%. Συνεπώς οι άνδρες εργαζόμενοι φαίνεται να είναι με μικρή διαφορά περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

**Διάγραμμα 6.1:** Εργασιακή Ικανοποίηση εργαζομένων

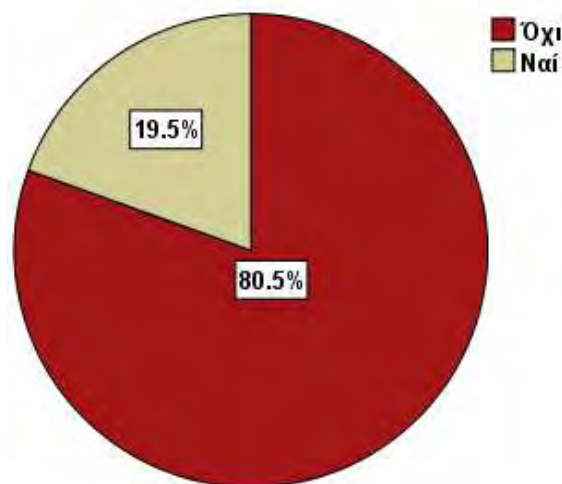


**Πίνακας 6.9:** Συχνότητες Εργασιακής Ικανοποίησης με βάση το φύλο

| Εργασιακή Ικανοποίηση |     |     |        |
|-----------------------|-----|-----|--------|
| Φύλο                  | Όχι | Ναι | Σύνολο |
| Άνδρες                | 55  | 63  | 118    |
| Γυναίκες              | 104 | 96  | 200    |
| Σύνολο                | 159 | 159 | 318    |

Όσον αφορά την υπηρεσιακή ικανοποίηση των εργαζομένων η πλειοψηφία αυτών σε ποσοστό 80,5% δεν είναι ικανοποιημένοι από την υπηρεσία τους, ενώ μόλις το 19,5% είναι (Διάγραμμα 6.2). Μια επιπρόσθετη διερεύνηση της υπηρεσιακής ικανοποίησης με βάση το φύλο των εργαζομένων (Πίνακας 6.10) έδειξε ότι το ποσοστό των ανδρών που είναι ικανοποιημένοι από την υπηρεσία τους είναι 22,88%, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό των γυναικών 17,5%. Διαπιστώνουμε επομένως ότι οι άντρες εργαζόμενοι αντλούν μια μεγαλύτερη ικανοποίηση τόσο από την εργασία τους όσο και από την υπηρεσία τους.

**Διάγραμμα 6.2:** Ικανοποίηση εργαζομένων από την υπηρεσία τους

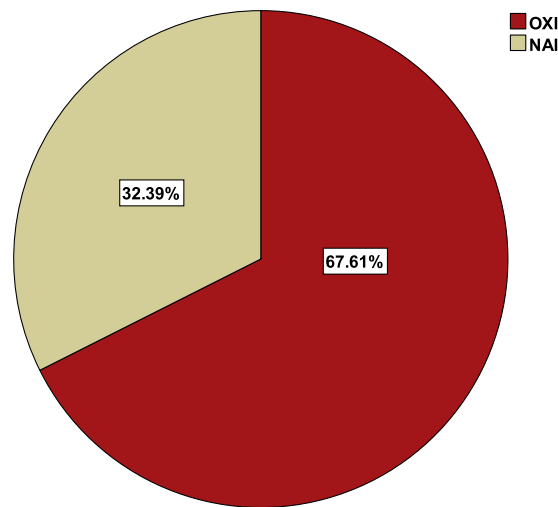


**Πίνακας 6.10:** Συχνότητες Υπηρεσιακής Ικανοποίησης με βάση το φύλο

| Φύλο     | Υπηρεσιακή Ικανοποίηση |     | Σύνολο |
|----------|------------------------|-----|--------|
|          | Όχι                    | Ναι |        |
| Άνδρες   | 91                     | 27  | 118    |
| Γυναίκες | 165                    | 35  | 200    |
| Σύνολο   | 256                    | 62  | 318    |

Τέλος όσον αφορά την πρόθεση αποχώρησης, 215 εργαζόμενοι δηλαδή το 67,6% δήλωσε ότι δεν έχει κάποια πρόθεση αποχώρησης από την υπηρεσία του, ενώ 103 από τους συμμετέχοντες δηλαδή το 32,4% απάντησε ότι σκέφτεται συχνά να αποχωρήσει (Διάγραμμα 6.3). Εξετάζοντας τη διαφοροποίηση της πρόθεσης αποχώρησης μεταξύ ανδρών και γυναικών τα αποτελέσματα μας τα οποία παρουσιάζονται στον Πίνακα 6.11 αποκαλύπτουν ότι η αναλογία των ανδρών που σκέφτεται να αποχωρήσει 43/118 (36,44%) είναι λίγο μεγαλύτερη από την αντίστοιχη αναλογία των γυναικών 60/200 (30%).

**Διάγραμμα 6.3:** Πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων από την υπηρεσία τους



**Πίνακας 6.11:** Συχνότητες Πρόθεσης Αποχώρησης με βάση το φύλο

| Φύλο     | Πρόθεση Αποχώρησης |     | Σύνολο |
|----------|--------------------|-----|--------|
|          | Όχι                | Ναι |        |
| Άνδρες   | 75                 | 43  | 118    |
| Γυναίκες | 140                | 60  | 200    |
| Σύνολο   | 215                | 103 | 318    |

## 6.6 Υποδείγματα λογιστικής παλινδρόμησης (Logit)

Επιπρόσθετα της ανάλυσης η οποία προηγήθηκε, αναπτύχθηκαν διάφορα υποδείγματα λογιστικής παλινδρόμησης (Logit) για τον έλεγχο των βασικών μας υποθέσεων. Στα υποδείγματα αυτά χρησιμοποιήθηκαν διάφοροι συνδυασμοί ανεξάρτητων μεταβλητών που αφορούν τη διάρρηξη των παραγόντων του ψυχολογικού συμβολαίου (προσωπική ανάπτυξη, συναλλακτικές υποχρεώσεις, υποστήριξη και ασφάλεια) καθώς και μια σειρά χαρακτηριστικών των εργαζομένων (φύλο, ηλικία, προϋπηρεσία, μορφωτικό επίπεδο, ύπαρξη ή όχι υφισταμένων), προκειμένου να διαπιστώσουμε τις επιδράσεις τους στις εξαρτημένες μεταβλητές όπως 1) η πρόθεση αποχώρησης, 2) η εργασιακή ικανοποίηση και 3) η ικανοποίηση που λαμβάνουν από την υπηρεσία τους.

Πέραν της αποδοχής ή απόρριψης των υποθέσεων μας προσπαθήσαμε, όπου φυσικά κατέστη εφικτό, να εκτιμήσουμε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις στάσεις των εργαζομένων, λαμβάνοντας υπόψη τόσο την ατομική στατιστική σημαντικότητα των

ερμηνευτικών μεταβλητών όσο και την προβλεπτική ικανότητα και προσαρμοστικότητα των υποδειγμάτων.

Μέσα από πολλαπλές δοκιμές τα υποδείγματα στα οποία καταλήξαμε είναι τα εξής<sup>9</sup>:

$$\text{Logit} [\text{Pr} (\text{JS} = 1)] = \beta_0 + \beta_1 \text{ χρόνια προϋπηρεσίας} + \beta_2 \text{ διάρρηξη υποστήριξης και ασφάλειας} \quad (6.1)$$

$$\text{Logit} [\text{Pr} (\text{OS} = 1)] = \beta_1 \text{ διάρρηξη προσωπικής ανάπτυξης} + \beta_2 \text{ διάρρηξη υποστήριξης και ασφάλειας} + \beta_3 \text{ εργασιακή ικανοποίηση} \quad (6.2)$$

$$\text{Logit} [\text{Pr} (\text{TI} = 1)] = \beta_1 \text{ φύλο} + \beta_2 \text{ ηλικία} + \beta_3 \text{ χρόνια προϋπηρεσίας} + \beta_4 \text{ διάρρηξη υποστήριξης και ασφάλειας} \quad (6.3)$$

Όπως γνωρίζουμε στα υποδείγματα λογιστικής παλινδρόμησης οι συντελεστές  $\beta$ 's ποσοτικοποιούν τη σχέση μεταξύ των ερμηνευτικών μεταβλητών και της εξαρτημένης συμπεριλαμβάνοντας την επονομαζόμενη παράμετρο του λόγου των πιθανοτήτων Odds Ratio =  $\frac{\text{Pr}(Y = 1)}{\text{Pr}(Y = 0)}$ . Συνεπώς, μετασχηματίζοντας το λόγο αυτό με τη λήψη του φυσικού του

λογάριθμου  $\exp \beta_i$  τα υποδείγματα που ακολουθούν προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν την πιθανότητα το ενδεχόμενο της εκάστοτε υπό εξέταση μεταβλητής να λάβει χώρα (πίνακας 6.12).

**Πίνακας 6.12** Εκτιμήσεις Υποδειγμάτων Logit

(α) Υπόδειγμα (6.1): Εξαρτημένη μεταβλητή JS (Εργασιακή ικανοποίηση)

| Variable                    | $\beta_i^\dagger$ | S.E   | p-value                           | Odds Ratio<br>exp ( $\beta_i$ )                 | Lower<br>95% | Upper<br>95% | exp ( $\beta_i$ )-1 |
|-----------------------------|-------------------|-------|-----------------------------------|---|--------------|--------------|---------------------|
| Constant                    | 1,555             | 0,512 | 0,002*                            | 4,736   |              |              |                     |
| TE                          | 0,031             | 0,013 | 0,020**                           | 1,032   | 1,005        | 1,059        | 0,032               |
| BSS                         | -0,541            | 0,114 | 0,000*                            | 0,582   | 0,466        | 0,727        | -0,418              |
| -2 Loglikelihood: 408,306   |                   |       | Cox& Snell R <sup>2</sup> : 0,097 | Nagelkerke R <sup>2</sup> : 0,130               |              |              |                     |
| LR statistic (2 df): 32,532 |                   |       | (0,00)                            | HL Statistic (8 df): 7,774 (0,456) <sup>‡</sup> |              |              |                     |

<sup>†</sup> Στατιστική σημαντικότητα: \* < 0,01 \*\* < 0,05 \*\*\* < 0,1.

<sup>‡</sup> p- values σε παρενθέσεις .

Κριτικές τιμές: LR – p < 0,05, HL – p > 0,05.

<sup>9</sup> Οι έλεγχοι για ύπαρξη πολυσυγγραμικότητας μεταξύ των συνεχών ανεξάρτητων μεταβλητών των υποδειγμάτων (παράγοντες ψυχολογικού συμβολαίου) παρουσιάζονται στο Παράρτημα (Πίνακας Α3). Οι διαγνωστικοί έλεγχοι για το συντελεστή διόγκωσης της διακύμανσης (VIF) και το συντελεστή ανεκτικότητας (TI) δίνουν τιμές μικρότερες του 10 και μεγαλύτερες του 0,1 αντίστοιχα αποδεικνύοντας την απουσία πολυσυγγραμικότητας μεταξύ των μεταβλητών (Χάλκος, 2006).

(β) Υπόδειγμα (6.2): Εξαρτημένη μεταβλητή OS ( Ικανοποίηση από την υπηρεσία)

| Variable | $\beta_i^\dagger$ | S.E   | p-value  | Odds Ratio<br>exp ( $\beta_i$ ) | Lower<br>95% | Upper<br>95% | exp ( $\beta_i$ )-1 |
|----------|-------------------|-------|----------|---------------------------------|--------------|--------------|---------------------|
| BPG      | -0,259            | 0,142 | 0,068*** | 0,772                           | 0,584        | 1,020        | -0,228              |
| BSS      | -0,716            | 0,195 | 0,00*    | 0,489                           | 0,333        | 0,717        | -0,511              |
| JS       | 3,165             | 0,522 | 0,00*    | 23,684                          | 8,506        | 65,944       | 22,684              |

-2 Loglikelihood: 208,946   Cox& Snell  $R^2$ : 0,518   Nagelkerke  $R^2$ : 0,690  
LR statistic (3df): 231,896 (0,00)   HL Statistic (8 df): 10,980 (0,203)<sup>‡</sup>

<sup>†</sup> Στατιστική σημαντικότητα: \* < 0,01   \*\* < 0,05   \*\*\* < 0,1.

<sup>‡</sup> p- values σε παρενθέσεις .

Κριτικές τιμές: LR – p < 0,05, HL – p > 0,05.

(γ) Υπόδειγμα (6.3): Εξαρτημένη μεταβλητή TI (Πρόθεση αποχώρησης)

| Variable | $\beta_i^\dagger$ | S.E   | p-values | Odds Ratio<br>exp ( $\beta_i$ ) | Lower<br>95% | Upper<br>95% | exp ( $\beta_i$ )-1 |
|----------|-------------------|-------|----------|---------------------------------|--------------|--------------|---------------------|
| G        | -0,526            | 0,251 | 0,036**  | 0,591                           | 0,361        | 0,967        | -0,409              |
| AG       | -0,073            | 0,016 | 0,000*   | 0,930                           | 0,902        | 0,959        | -0,07               |
| TE       | 0,084             | 0,022 | 0,000*   | 1,088                           | 1,041        | 1,136        | 0,088               |
| BSS      | 0,357             | 0,105 | 0,001*   | 1,430                           | 1,165        | 1,755        | 0,43                |

-2 Loglikelihood: 382,182   Cox& Snell  $R^2$ : 0,168   Nagelkerke  $R^2$ : 0,225  
LR statistic (4 df): 58,660 (0,00)   HL Statistic (8 df): 3,920 (0,864)<sup>‡</sup>

<sup>†</sup> Στατιστική σημαντικότητα: \* < 0.01   \*\* < 0.05   \*\*\* < 0.1.

<sup>‡</sup> p- values σε παρενθέσεις

Κριτικές τιμές: LR – p < 0,05, HL – p > 0,05.

Στο υπόδειγμα (6.1) η εξαρτημένη μεταβλητή είναι η JS η οποία για τιμή 1 εκφράζει την εργασιακή ικανοποίηση και για τιμή 0 την εργασιακή δυσαρέσκεια των εργαζομένων. Εμπεριέχει σταθερό όρο και ως ερμηνευτικές μεταβλητές περιλαμβάνει την προϋπηρεσία των εργαζομένων και την διάρρηξη του παράγοντα υποστήριξη και ασφάλεια του ψυχολογικού συμβολαίου. Όπως βλέπουμε και από τα p-values οι συντελεστές του υποδείγματος είναι στατιστικά σημαντικοί στα συνήθη επίπεδα στατιστικής σημαντικότητας επομένως η συνεισφορά τους στην πρόβλεψη της εξαρτημένης μεταβλητής θεωρείται στατιστικά αποδεκτή.

Ο προσαρμοσμένος λόγος πιθανότητας exp ( $\beta_i$ ) της προϋπηρεσίας ισούται με 1,032 αποκαλύπτοντας ότι η πιθανότητα ένας εργαζόμενος να είναι ικανοποιημένος από την εργασία του είναι κατά 1,032 φορές μεγαλύτερη για άτομα με μεγαλύτερη διάρκεια παραμονής εντός της υπηρεσίας τους, σε σύγκριση με συναδέλφους τους οι οποίοι



εργάζονται για μικρότερο χρονικό διάστημα εντός αυτής. Συνεπώς, καθώς αυξάνονται τα χρόνια προϋπηρεσίας ενός εργαζομένου, αναμένεται να αυξάνεται και η ικανοποίηση που αντλεί από την εργασία του.

Επίσης με βάση τον προσαρμοσμένο λόγο πιθανοτήτων  $\exp(\beta_i)$  της διάρρηξης του παράγοντα υποστήριξη και ασφάλεια η πιθανότητα ένας εργαζόμενος να αισθάνεται εργασιακή ικανοποίηση είναι κατά 0,582 φορές μικρότερη για κάποιον ο οποίος βιώνει μια μεγαλύτερη διάρρηξη στο συγκεκριμένο παράγοντα του ψυχολογικού του συμβολαίου, σε σύγκριση με κάποιον ο οποίος αντιλαμβάνεται μια μικρότερη ασυνέπεια της υπηρεσίας του.

Η τελευταία στήλη  $\exp(\beta_i) - 1$  αναφέρεται στην ποσοστιαία αλλαγή (αυξητική ή μειωτική) της πιθανότητας  $\pi = \frac{\Pr(TI=1)}{\Pr(TI=0)}$  για κάθε μοναδιαία αλλαγή στην ανεξάρτητη μεταβλητή,

διατηρουμένων όλων των υπολοίπων μεταβλητών σταθερών.

Λαμβάνοντας υπόψη τις τιμές αυτές για τις ανεξάρτητες μεταβλητές μας, η πιθανότητα ένας εργαζόμενος να είναι ικανοποιημένος από την εργασία του αυξάνεται κατά 3,2% σε σχέση με την προϋπηρεσία του (*ceteris paribus*) και μειώνεται κατά 41,8% σε σχέση με τη διάρρηξη του παράγοντα υποστήριξη και ασφάλεια του ψυχολογικού του συμβολαίου.

Όσον αφορά το υπόδειγμα (6.2), η εξαρτημένη μεταβλητή OS λαμβάνει τη τιμή 1 δηλώνοντας την ικανοποίηση των εργαζομένων από την υπηρεσία τους και τη τιμή 0 δηλώνοντας τη δυσαρέσκεια τους από αυτή. Λαμβάνοντας υπόψη τη στατιστική σημαντικότητα των ερμηνευτικών μεταβλητών του μοντέλου οι συντελεστές της μεταβλητής διάρρηξη υποστήριξης και ασφάλειας καθώς και της εργασιακής ικανοποίησης είναι στατιστικά σημαντικοί με βάση όλα τα επίπεδα στατιστικής σημαντικότητας ενώ ο συντελεστής της μεταβλητής διάρρηξη προσωπικής ανάπτυξης είναι στατιστικά σημαντικός για  $\alpha=0,1$ .

Με βάση τους προσαρμοσμένους λόγους  $\exp(\beta_i)$  των ερμηνευτικών μεταβλητών η πιθανότητα ικανοποίησης ενός εργαζομένου από την υπηρεσία του είναι κατά 0,772 μικρότερη για έναν εργαζόμενο ο οποίος βιώνει μια μεγαλύτερη διάρρηξη γύρω από τον παράγοντα προσωπική ανάπτυξη του ψυχολογικού του συμβολαίου σε σύγκριση με έναν συνάδελφο του ο οποίος αντιλαμβάνεται μια μικρότερη διάρρηξη. Με παρόμοιο τρόπο η πιθανότητα ικανοποίησης ενός εργαζομένου από την υπηρεσία του είναι κατά 0,489 φορές μικρότερη για κάποιον ο οποίος αντιλαμβάνεται μια μεγαλύτερη διάρρηξη στη διάσταση του ψυχολογικού συμβολαίου του που αφορά την υποστήριξη και ασφάλεια, ενώ αντιθέτως η πιθανότητα αυτή είναι κατά πολύ μεγαλύτερη (23,684 φορές) για έναν εργαζόμενο ο οποίος είναι ικανοποιημένος με την εργασία που πραγματοποιεί εντός της υπηρεσίας του.

Τέλος, η στήλη της ποσοστιαίας μεταβολής ( $\exp(\beta_i) - 1$ ) αποκαλύπτει ότι η πιθανότητα ικανοποίησης ενός εργαζομένου από την υπηρεσία του μειώνεται κατά 22,8% όταν προκύπτει μια διάρρηξη γύρω από τον παράγοντα προσωπική ανάπτυξη του ψυχολογικού του συμβολαίου (*ceteris paribus*) και κατά 51,1% όταν προκύπτει μια διάρρηξη στον παράγοντα υποστήριξη και ασφάλεια (*ceteris paribus*). Από την άλλη η πιθανότητα αυτή φαίνεται να αυξάνεται σε ένα πάρα πολύ μεγάλο ποσοστό (2268,4%) με βάση την εργασιακή τους ικανοποίηση *ceteris paribus*.

Το υπόδειγμα (6.3) περιλαμβάνει ως εξαρτημένη μεταβλητή την ΤΙ, η οποία για τιμή ίση με 1 απεικονίζει την πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων από την υπηρεσία τους, ενώ για τιμή ίση με 0 δηλώνει την απροθυμία των εργαζομένων να αποχωρήσουν από αυτή. Όπως παρατηρούμε, τόσο τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων σε σχέση με το φύλο, την ηλικία και την προϋπηρεσία τους όσο και η διάρρηξη του παράγοντα υποστήριξη και ασφάλεια συμβάλλουν στην πρόβλεψη της συμπεριφοράς της εξαρτημένης μεταβλητής εφόσον οι συντελεστές τους ( $\beta_i$ ) είναι στατιστικά σημαντικοί στα συνήθη επίπεδα στατιστικής σημαντικότητας.

Λαμβάνοντας υπόψη τον προσαρμοσμένο λόγο πιθανοτήτων  $\exp(\beta_i)$  σε σχέση με το φύλο των εργαζομένων η πιθανότητα πρόθεσης αποχώρησης ενός ατόμου από την υπηρεσία του είναι κατά 0,591 φορές μικρότερη για μια γυναίκα εργαζόμενο σε σχέση με έναν άνδρα συνάδελφο της, γεγονός που αποκαλύπτει ότι οι άνδρες εργαζόμενοι είναι πιθανότερο να σκέφτονται να αποχωρήσουν από την υπηρεσία τους σε σύγκριση με τις γυναίκες. Όσον αφορά την ηλικία ο προσαρμοσμένος λόγος πιθανοτήτων  $\exp(\beta_i)$  ισούται με 0,930 πράγμα που σημαίνει ότι η πιθανότητα αποχώρησης ενός εργαζομένου από την υπηρεσία του είναι κατά 0,930 φορές μικρότερη για έναν εργαζόμενο μεγαλύτερης ηλικίας σε σύγκριση με έναν νεαρότερο συνάδελφο του. Αντίστοιχα, ο προσαρμοσμένος λόγος πιθανοτήτων  $\exp(\beta_i) = 1,088$  για τη μεταβλητή προϋπηρεσία δηλώνει ότι η πιθανότητα ένας εργαζόμενος να σκέφτεται να αποχωρήσει από την υπηρεσία του θα είναι κατά 1,088 φορές μεγαλύτερη για κάποιον ο οποίος έχει μια μεγαλύτερη διάρκεια παραμονής εντός αυτής, παρά για κάποιον ο οποίος έχει μια μικρότερη προϋπηρεσία.

Τέλος όσον αφορά τον προσαρμοσμένο λόγο πιθανοτήτων  $\exp(\beta_i)$  της διάρρηξης του παράγοντα υποστήριξη και ασφάλεια, η πιθανότητα πρόθεσης αποχώρησης των εργαζομένων από την υπηρεσία τους θα είναι κατά 1,430 φορές μεγαλύτερη για αυτούς οι οποίοι αντιλαμβάνονται μια μεγαλύτερη αδυναμία της υπηρεσία τους να ανταποκριθεί στις ανάγκες τους για παροχή υποστήριξης και ασφάλειας σε σύγκριση με τους συναδέλφους τους οι οποίοι αντιλαμβάνονται μια μικρότερη διάρρηξη.

Με βάση τη στήλη της ποσοστιαίας μεταβολής η πιθανότητα πρόθεσης αποχώρησης ενός εργαζομένου από την υπηρεσία του μειώνεται κατά 40,9% δεδομένου ότι ο εργαζόμενος είναι γυναίκα (*ceteris paribus*), μειώνεται κατά 7% σε σχέση με την ηλικία του (*ceteris paribus*), ενώ αυξάνεται κατά 8,8% σε σχέση με την προϋπηρεσία του (*ceteris paribus*) και κατά 43% σε σχέση με τη διάρρηξη του παράγοντα υποστήριξη και ασφάλεια του ψυχολογικού του συμβολαίου.

Στο τελευταίο τμήμα κάθε υποδείγματος εμφανίζονται επιπλέον και κάποια μέτρα καλής προσαρμογής και εγκυρότητας των εξαχθέντων αποτελεσμάτων. Συγκεκριμένα η τιμή του LR εκτιμά το λόγο των μέγιστων τιμών της συνάρτησης πιθανοφάνειας και χρησιμοποιείται για να ελέγξουμε τη υπόθεση  $H_0: \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k$  (εκτός του σταθερού όρου), ακολουθώντας την κατανομή  $\chi^2$ . Μια στατιστικά σημαντική τιμή αυτού του ελέγχου οδηγεί στην απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης και επομένως μπορούμε να θεωρήσουμε ότι οι μεταβλητές οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν στο κάθε υπόδειγμα συμβάλλουν σημαντικά στην πρόγνωση των τιμών της εξαρτημένης. Επίσης η ένδειξη -2Loglikelihood αναφέρεται στη τιμή της συνάρτησης λογάριθμο-πιθανοφάνειας και σε συνδυασμό με τους συντελεστές προσδιορισμού Cox & Snell  $R^2$  και Nagelkerke  $R^2$  αποτελούν μέτρα καλής προσαρμογής των υποδειγμάτων. Τέλος το HL (Hosmer & Lemeshow) statistic εκτιμά την καλή προβλεπτικότητα του υποδείγματος στην αντιστοιχία των πραγματικών και των εκτιμημένων τιμών της εξαρτημένης μεταβλητής. Απαιτεί μια μη στατιστικά σημαντική τιμή της κατανομής  $\chi^2$  προκειμένου να αποδεχτούμε τη μηδενική υπόθεση ότι το εκτιμώμενο μοντέλο μας δε διαφέρει σημαντικά από τα παρατηρούμενα δεδομένα. Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα του πίνακα και για τα τρία υποδείγματα μας οι τιμές του LR είναι στατιστικά σημαντικές ( $p\text{-values} < 0,05$ ) και οι τιμές του HL στατιστικά ασήμαντες ( $p\text{-values} > 0,05$ ), επομένως εξασφαλίζεται η καλή προσαρμογή τους.

Βάση αυτών των αποτελεσμάτων μπορούμε τέλος να προχωρήσουμε στον έλεγχο των βασικών μας υποθέσεων. Σύμφωνα με το υπόδειγμα 6.1 η Υπόθεση 1α η οποία προέβλεπε ότι η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου θα επιδρά αρνητικά στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων επιβεβαιώνεται εν μέρει εφόσον από τους 3 παράγοντες διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου μόνο ένας αυτός της υποστήριξης και ασφάλειας φαίνεται να συμβάλλει σημαντικά στη μείωση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους ( $\beta = -0,541$   $p\text{-value} = 0,00$ ).

Η Υπόθεση 1β υποστήριζε ότι η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου θα επιδρά αρνητικά στην ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την υπηρεσία τους. Παρατηρώντας τα αποτελέσματα του υποδείγματος 6.2 η υπόθεση αυτή επιβεβαιώνεται

επίσης εν μέρει, εφόσον η αρνητική επίπτωση στην υπηρεσιακή ικανοποίηση των εργαζομένων δεν προβλέπεται από τη διάρρηξη και των τριών παραγόντων του ψυχολογικού συμβολαίου. Ωστόσο στη συγκεκριμένη περίπτωση πέραν της διάρρηξης στον παράγοντα υποστήριξη και ασφάλεια ( $\beta = -0,716$ ,  $p\text{-value}=0,00$ ) και η διάρρηξη του παράγοντα προσωπική ανάπτυξη ( $\beta = -0,259$ ,  $p\text{-value}=0,068$ ) φαίνεται να οδηγεί στη μείωση της υπηρεσιακής τους ικανοποίησης.

Τέλος, η Υπόθεση 2 η οποία προέβλεπε ότι η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου θα επιδρά θετικά στην πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων από την υπηρεσία τους, υποστηρίζεται επίσης εν μέρει εφόσον όπως και στην περίπτωση της εργασιακής ικανοποίησης μόνο η διάρρηξη του παράγοντα υποστήριξη και ασφάλεια ( $\beta = 0,357$ ,  $p\text{-value}=0,001$ ) φαίνεται να επιδρά και να προβλέπει σε ικανοποιητικό βαθμό τη συγκεκριμένη στάση των εργαζομένων.

## 6.7 Έλεγχος μεσολαβητικών παραγόντων

Όπως αναφέρθηκε η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να μην έχει άμεση επίδραση στην πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων από την υπηρεσία τους, αλλά αντιθέτως μια έμμεση επίδραση με τη μεσολάβηση της εργασιακής και υπηρεσιακής δυσαρέσκειας των εργαζομένων στη μεταξύ τους σχέση.

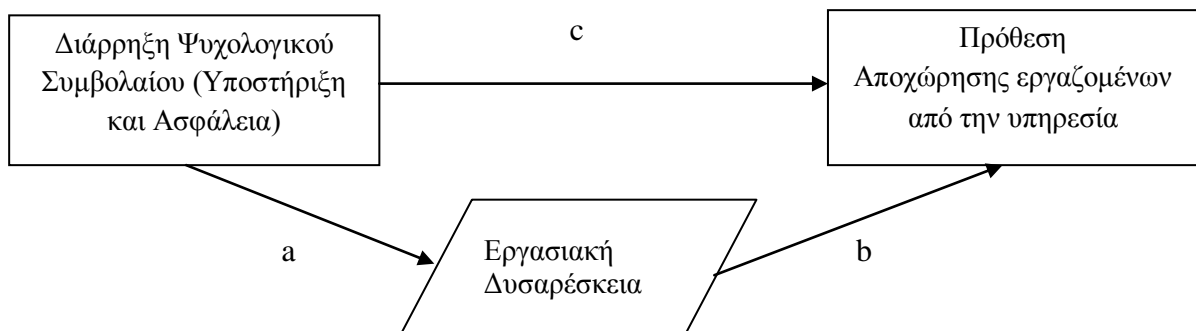
Για να μπορέσουμε να ελέγξουμε αυτές τις σχέσεις χρησιμοποιήσαμε την ανάλυση μεσολαβητικών παραγόντων (mediational analysis) των Barron και Kenny (1986) και πάλι μέσω της χρήσης των υποδειγμάτων logit. Σύμφωνα με αυτή την ανάλυση ο μεσολαβητικός ρόλος μιας μεταβλητής αποδεικνύεται όταν ισχύουν 3 βασικές προϋποθέσεις: α) η ανεξάρτητη μεταβλητή και ο προτεινόμενος μεσολαβητικός παράγοντας σχετίζονται σημαντικά ο καθένας τους ξεχωριστά με την εξαρτημένη μεταβλητή, β) η ανεξάρτητη μεταβλητή σχετίζεται σημαντικά με τον προτεινόμενο μεσολαβητικό παράγοντα και γ) η σχέση μεταξύ της ανεξάρτητης και της εξαρτημένης μεταβλητής είναι είτε μη στατιστικά σημαντική είτε ασθενέστερη (χαμηλότερη τιμή για το συντελεστή b) όταν ο προτεινόμενος μεσολαβητικός παράγοντας εισάγεται στην εξίσωση παλινδρόμησης σε σύγκριση με όταν μένει εκτός.

Εφόσον με βάση το υπόδειγμα 6.3 (Πίνακας 6.12) η πρόθεση αποχώρησης επηρεάζεται σημαντικά μόνο από τη διάρρηξη του παράγοντα υποστήριξη και ασφάλεια, οι παράγοντες της προσωπικής ανάπτυξης και των συναλλακτικών υποχρεώσεων της υπηρεσίας τέθηκαν εξ αρχής εκτός της mediational analysis.

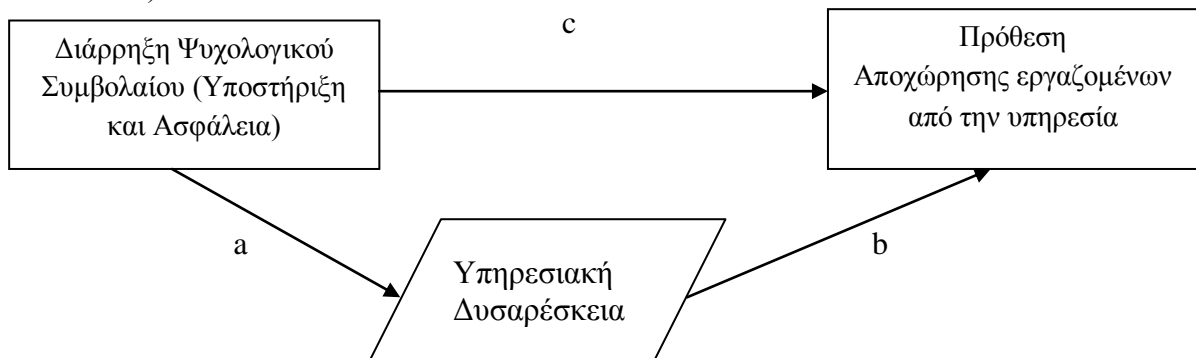
Στο σχήμα 6.1 παρουσιάζονται τα υπό εξέταση μεσολαβητικά μοντέλα. Σε καθένα από τα μοντέλα η διαδρομή c απεικονίζει την άμεση επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξαρτημένη, η διαδρομή b την επίδραση του μεσολαβητικού παράγοντα στην εξαρτημένη και τέλος η διαδρομή a την επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής στην προτεινόμενη μεταβλητή μεσολάβησης.

**Σχήμα 6.1:** Μοντέλα μεσολάβησης (Mediational Models)

Μοντέλο A)



Μοντέλο B)



Η πρώτη υπόθεση των Baron και Kenny επιβεβαιώνεται σε ένα μέρος της από την εκτίμηση των προηγούμενων υποδειγμάτων Logit (Πίνακας 6.12). Όπως παρουσιάστηκε στο υπόδειγμα 6.3 η διάρρηξη του παράγοντα υποστήριξη και ασφάλεια (ανεξάρτητη μεταβλητή) επιδρά σημαντικά στην πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων από την υπηρεσία τους (εξαρτημένη μεταβλητή) ( $\beta=0,357$ ,  $p\text{-value}=0,001$ ), ενώ για τον εντοπισμό στατιστικά σημαντικής επίδρασης καθενός μεσολαβητικού παράγοντα στην εξαρτημένη μας μεταβλητή τα αποτελέσματα εμφανίζονται στα υποδείγματα του πίνακα 6.13.

**Πίνακας 6.13:** Επίδραση εργασιακής και υπηρεσιακής δυσαρέσκειας<sup>10</sup> στην πρόθεση αποχώρησης.

(α) Υπόδειγμα 6.4: Εξαρτημένη μεταβλητή TI

| Variable | $\beta_i^\dagger$ | p-value | S.E   | Odds Ratio<br>exp ( $\beta_i$ ) |
|----------|-------------------|---------|-------|---------------------------------|
| Constant | -1,829            | 0,00*   | 0,230 | 0,161                           |
| JDIS     | 1,867             | 0,00*   | 0,279 | 6,467                           |

<sup>†</sup> Στατιστική σημαντικότητα: \* < 0,01, \*\* < 0,05, \*\*\*<0,1

(β) Υπόδειγμα 6.5: Εξαρτημένη μεταβλητή TI

| Variable | $\beta_i^\dagger$ | p-value | S.E   | Odds Ratio<br>exp ( $\beta_i$ ) |
|----------|-------------------|---------|-------|---------------------------------|
| Constant | -2,434            | 0,00*   | 0,466 | 0,088                           |
| ODIS     | 1,956             | 0,00*   | 0,484 | 7,071                           |

<sup>†</sup> Στατιστική σημαντικότητα: \* < 0,01, \*\* < 0,05, \*\*\*<0,1

Όπως βλέπουμε στο υπόδειγμα 6.4 υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση της εργασιακής δυσαρέσκειας στην πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων από την υπηρεσία τους εφόσον ο συντελεστής της μεταβλητής είναι στατιστικά σημαντικός σε όλα τα επίπεδα στατιστικής σημαντικότητας ( $\beta=1,867$ , p-value=0,00). Ομοίως παρατηρώντας το υπόδειγμα 6.5 διαπιστώνουμε ότι και η υπηρεσιακή δυσαρέσκεια των εργαζομένων επιδρά σημαντικά στην πρόθεση αποχώρησης τους ( $\beta=1,956$ , p-value=0,00), επομένως η πρώτη προϋπόθεση εξασφαλίζεται πλήρως.

Επιπλέον, όπως παρουσιάζεται στα υποδείγματα 6.1 και 6.2 (Πίνακας 6.12) η διάρρηξη του παράγοντα υποστήριξη και ασφάλεια (εξαρτημένη μεταβλητή) έχει μια στατιστικά σημαντική επίδραση τόσο στην εργασιακή ικανοποίηση ( $\beta= -0,541$ , p-value=0,00) όσο και στην υπηρεσιακή ικανοποίηση των εργαζομένων ( $\beta= -0,716$ , p-value=0,00) δηλαδή στους προτεινόμενους μεσολαβητικούς παράγοντες. Συνεπώς εξασφαλίζεται και η δεύτερη προϋπόθεση της mediational analysis.

Τέλος, για τον έλεγχο της τελευταίας προϋπόθεσης τρέξαμε εκ νέου υποδείγματα logit όπου σε πρώτο στάδιο χρησιμοποιήθηκαν ως ερμηνευτικές μεταβλητές η διάρρηξη του παράγοντα υποστήριξη και ασφάλεια, καθώς και μία μεταβλητή ελέγχου αυτή της προϋπηρεσίας των εργαζομένων και σε δεύτερο στάδιο προσθέσαμε τον προτεινόμενο κάθε φορά μεσολαβητικό παράγοντα προκειμένου να διαπιστώσουμε εάν όντως μεσολαβεί στη

<sup>10</sup> Οι διχοτομικές μεταβλητές της εργασιακής (JS) και υπηρεσιακής ικανοποίησης (OS) λαμβάνουν τη τιμή 0 καθώς εισέρχονται στα υποδείγματα ώστε να αντιπροσωπεύουν την εργασιακή (JDIS) και υπηρεσιακή δυσαρέσκεια (ODIS) αντίστοιχα.

σχέση μεταξύ της διάρρηξης και της πρόθεσης αποχώρησης. Τα εκτιμημένα υποδείγματα εμφανίζονται στον Πίνακα 6.14.

**Πίνακας 6.14:** Παλινδρομήσεις με μεσολαβητικούς παράγοντες (mediational regressions)

(α) Υπόδειγμα 6.6: Έλεγχος μεσολάβησης εργασιακής δυσαρέσκειας

| Variable  | $\beta_i^\dagger$ | p-value | S.E   | Odds Ratio<br>exp ( $\beta_i$ ) | Upper<br>95% | Lower<br>95% | exp $\beta_i-1$ |
|---|-------------------|---------|-------|---------------------------------|--------------|--------------|-----------------|
| <b>1<sup>ο</sup> Στάδιο</b>   |                   |         |       |                                 |              |              |                 |
| Constant  | -3,143            | 0,00*   | 0,570 | 0,043                           |              |              |                 |
| TE  | 0,036             | 0,012** | 0,014 | 1,036                           | 1,008        | 1,065        | 0,036           |
| BSS   | 0,443             | 0,00*   | 0,114 | 1,557                           | 1,245        | 1,947        | 0,557           |
| -2 Loglikelihood: 379,287    Cox& Snell R <sup>2</sup> : 0,065    Nagelkerke R <sup>2</sup> : 0,090 |                   |         |       |                                 |              |              |                 |
| LR statistic (2 df): 21,249    (0,00)    HL Statistic (8 df): 8,015 (0,432) <sup>‡</sup>            |                   |         |       |                                 |              |              |                 |
| <b>2<sup>ο</sup> Στάδιο</b>   |                   |         |       |                                 |              |              |                 |
| Constant  | -3,984            | 0,00*   | 0,647 | 0,019                           |              |              |                 |
| TE  | 0,058             | 0,00*   | 0,016 | 1,060                           | 1,027        | 1,094        | 0,06            |
| BSS   | 0,263             | 0,032** | 0,122 | 1,301                           | 1,023        | 1,653        | 0,301           |
| JDIS  | 1,967             | 0,00*   | 0,305 | 7,152                           | 3,936        | 12,998       | 6,152           |
| -2 Loglikelihood: 330,266    Cox& Snell R <sup>2</sup> : 0,198    Nagelkerke R <sup>2</sup> : 0,277 |                   |         |       |                                 |              |              |                 |
| LR statistic (3 df): 70,270    (0,00)    HL Statistic (8 df): 7,952 (0,438) <sup>‡</sup>            |                   |         |       |                                 |              |              |                 |

<sup>†</sup> Στατιστική σημαντικότητα: \* < 0.01 \*\* < 0.05 \*\*\* < 0.1.

<sup>‡</sup> p- values σε παρενθέσεις

Κριτικές τιμές: LR – p < 0,05, HL – p > 0,05.

(β) Υπόδειγμα 6.7: Έλεγχος μεσολάβησης υπηρεσιακής δυσαρέσκειας

| Variable  | $\beta_i^\dagger$ | p-value | S.E   | Odds Ratio<br>exp ( $\beta_i$ ) | Upper<br>95% | Lower<br>95% | exp $\beta_i-1$ |
|---|-------------------|---------|-------|---------------------------------|--------------|--------------|-----------------|
| <b>1<sup>ο</sup> Στάδιο</b>   |                   |         |       |                                 |              |              |                 |
| Constant  | -3,143            | 0,00*   | 0,570 | 0,043                           |              |              |                 |
| TE  | 0,036             | 0,012** | 0,014 | 1,036                           | 1,008        | 1,065        | 0,036           |
| BSS   | 0,443             | 0,00*   | 0,114 | 1,557                           | 1,245        | 1,947        | 0,557           |
| -2 Loglikelihood: 379,287    Cox& Snell R <sup>2</sup> : 0,065    Nagelkerke R <sup>2</sup> : 0,090 |                   |         |       |                                 |              |              |                 |
| LR statistic (2 df): 21,249    (0,00)    HL Statistic (8 df): 8,015 (0,432) <sup>‡</sup>            |                   |         |       |                                 |              |              |                 |
| <b>2<sup>ο</sup> Στάδιο</b>   |                   |         |       |                                 |              |              |                 |
| Constant  | -4,082            | 0,000*  | 0,694 | 0,017                           |              |              |                 |
| TE  | 0,039             | 0,007*  | 0,015 | 1,040                           | 1,011        | 1,070        | 0,04            |
| BSS   | 0,281             | 0,022** | 0,123 | 1,325                           | 1,041        | 1,686        | 0,325           |
| ODIS  | 1,740             | 0,001*  | 0,505 | 5,698                           | 2,119        | 15,324       | 4,698           |
| -2 Loglikelihood: 363,043    Cox& Snell R <sup>2</sup> : 0,111    Nagelkerke R <sup>2</sup> : 0,155 |                   |         |       |                                 |              |              |                 |
| LR statistic (3 df): 37,493    (0,00)    HL Statistic (8 df): 9,956 (0,268) <sup>‡</sup>            |                   |         |       |                                 |              |              |                 |

<sup>†</sup> Στατιστική σημαντικότητα: \* < 0.01 \*\* < 0.05 \*\*\* < 0.1.

<sup>‡</sup> p- values σε παρενθέσεις

Κριτικές τιμές: LR – p < 0,05, HL – p > 0,05.

Από τα αποτελέσματα του υποδείγματος 6.6 παρατηρούμε ότι σε πρώτο στάδιο η διάρρηξη του παράγοντα υποστήριξη και ασφάλεια είναι στατιστικά σημαντική για όλα τα επίπεδα στατιστικής σημαντικότητας ( $p\text{-value}=0,00$ ) και ο συντελεστής της ισούται με 0,443. Εισάγοντας σε δεύτερο στάδιο την εργασιακή δυσαρέσκεια των εργαζομένων η διάρρηξη του παράγοντα υποστήριξη και ασφάλεια παραμένει στατιστικά σημαντική αν και όχι για όλα τα επίπεδα στατιστικής σημαντικότητας ( $p\text{-value}=0,032$ ), αλλά ο συντελεστής της μειώνεται και γίνεται ίσος με 0,263. Ομοίως με βάση το υπόδειγμα 6.7 όταν εισάγεται στην παλινδρόμηση η δυσαρέσκεια των εργαζομένων από την υπηρεσία τους, η διάρρηξη του παράγοντα υποστήριξη και ασφάλεια παραμένει στατιστικά σημαντική για επίπεδα  $\alpha=0,05$  και  $\alpha=0,1$  όμως η συμβολή της στην πρόθεση αποχώρησης γίνεται ασθενέστερη εφόσον ο συντελεστής της μειώνεται στο 0,281.

Επομένως ισχύει και η τρίτη προϋπόθεση της ανάλυσης μεσολάβησης, και με αυτό τον τρόπο παρέχεται μερική υποστήριξη για τις Υποθέσεις 3α και 3β εφόσον επιβεβαιώνεται ο μεσολαβητικός ρόλος της εργασιακής και υπηρεσιακής δυσαρέσκειας στη σχέση μεταξύ της διάρρηξης του παράγοντα υποστήριξη και ασφάλεια και της πρόθεσης αποχώρησης των εργαζομένων από την υπηρεσία τους. Ακόμη ορθότερα καθώς ο συντελεστής της διάρρηξης της υποστήριξης και ασφάλειας αν και ασθενέστερος παραμένει στατιστικά σημαντικός, η εργασιακή και υπηρεσιακή δυσαρέσκεια των εργαζομένων μεσολαβεί όχι πλήρως αλλά κατά ένα μέρος στη σχέση μεταξύ της διάρρηξης και της πρόθεσης αποχώρησης.



Τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας είναι ιδιαίτερος σημαντικά τόσο από θεωρητική όσο και από πρακτική άποψη. Όπως ήταν αναμενόμενο και σε συμφωνία με άλλες εμπειρικές μελέτες στο δημόσιο τομέα (Coyle-Shapiro και Kessler 2000; Turnley και Feldman, 2000), οι εργαζόμενοι στις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες, βιώνουν μια σημαντική διάρρηξη στο ψυχολογικό τους συμβόλαιο με τη μεγαλύτερη ένταση αυτής να εντοπίζεται γύρω από τις συναλλακτικές υποχρεώσεις της υπηρεσίας τους, προφανώς εξαιτίας των δραματικών περικοπών στους μισθούς και τις συντάξεις. Ακολουθεί η διάρρηξη γύρω από τις προοπτικές προσωπικής ανάπτυξης, οι οποίες ούτως η άλλως παρέχονταν σε μικρό βαθμό από τον ελληνικό δημόσιο τομέα εξαιτίας του γραφειοκρατικού και κεντροποιημένου τρόπου λειτουργίας του αλλά πολύ περισσότερο εξαιτίας της αναξιοκρατίας που επικρατούσε χάρη στην έντονη πολιτική παρέμβαση (Bellou, 2007a). Τέλος η μικρότερη διάρρηξη παρουσιάζεται γύρω από τον παράγοντα υποστήριξη και ασφάλεια, γεγονός που ίσως αποκαλύπτει ότι παρόλο που οι επιβαλλόμενες αλλαγές προκαλούν ισχυρούς κλυδωνισμούς στα βασικότερα χαρακτηριστικά του ελληνικού δημοσίου, οι εργαζόμενοι εξακολουθούν να θεωρούν ότι τους παρέχει μια σχετική υποστήριξη και ασφάλεια, λαμβάνοντας μάλιστα υπόψη τους και τις κάκιστες συνθήκες εργασίας που επικρατούν στον ιδιωτικό τομέα.

Δεδομένου ότι το μέγεθος αυτής της διάρρηξης εξαρτάται σημαντικά από τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων, εφόσον κάθε ξεχωριστή οντότητα αποδίδει διαφορετική σημαντικότητα στις ποικίλες πτυχές της εργασιακής του σχέσης (Thomas και Anderson, 1998), οι σημαντικές διαφοροποιήσεις που εντοπίστηκαν μεταξύ των διάφορων εργασιακών ομάδων μας επιτρέπουν να αποκτήσουμε μια εικόνα γύρω από τις διαφορετικές προτεραιότητες και ανάγκες τους.

Συγκεκριμένα, βλέπουμε ότι σε σύγκριση με τους άντρες συναδέλφους τους, οι γυναίκες εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται μια μεγαλύτερη αδυναμία της υπηρεσίας τους να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις της που αφορούν την προσωπική τους ανάπτυξη και τις συναλλακτικές τους ανάγκες. Το γεγονός ότι οι γυναίκες βιώνουν μια μεγαλύτερη διάρρηξη τόσο γύρω από τις συναλλακτικές όσο και γύρω από τις κοινωνικές παροχές της υπηρεσίας τους έρχεται να επιβεβαιώσει τα ευρήματα της Bellou (2009) η οποία αποκάλυψε ότι σε σύγκριση με τους άνδρες οι γυναίκες εργαζόμενες στην Ελλάδα έχουν υψηλότερες προσδοκίες από τον εργοδότη τους, εφόσον ενδιαφέρονται τόσο για τα εξωτερικά (μισθός, σύνταξη, εργασιακή

ασφάλεια κλπ), όσο και για τα εσωτερικά αποτελέσματα της εργασίας τους (αναγνώριση, υποστήριξη, ευκαιρίες ανάπτυξης κλπ), πιθανόν εξαιτίας της μεγαλύτερης ανάγκης τους για αντιληπτή υποστήριξη σε όλα τα επίπεδα.

Επιπλέον οι διαφοροποιήσεις στις αντιλήψεις των εργαζομένων με βάση τη θέση τους εντός της υπηρεσίας αποκάλυψαν ότι εργαζόμενοι οι οποίοι δεν κατέχουν κάποια διοικητική θέση (υφιστάμενοι) βιώνουν μια μεγαλύτερη διάρρηξη γύρω από τους παράγοντες της προσωπικής τους ανάπτυξης και των συναλλακτικών υποχρεώσεων της υπηρεσίας τους, σε σύγκριση με εργαζομένους οι οποίοι κατέχουν. Όπως υποστηρίζουν οι Coyle-Shapiro και Kessler (2000) κάτι τέτοιο ίσως οφείλεται στο γεγονός ότι εργαζόμενοι με θέσεις ευθύνης έχουν γενικά τη τάση να αξιολογούν με ένα πιο θετικό τρόπο την εκπλήρωση των υποχρεώσεων της υπηρεσίας τους.

Λαμβάνοντας υπόψη την ηλικία των εργαζομένων άτομα 25-44 ετών φαίνεται να βιώνουν μια μεγαλύτερη διάρρηξη γύρω από τις συναλλακτικές υποχρεώσεις της υπηρεσίας τους σε σύγκριση με τους εργαζομένους που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 45-54 και πολύ περισσότερο σε σχέση με τους εργαζομένους που βρίσκονται σε προσυνταξιοδοτική ηλικία (55-66). Αν και θα περιμέναμε οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας να αντιλαμβάνονται μια μεγαλύτερη διάρρηξη εφόσον η αυξημένη ηλικία συνδυάζεται με απαιτήσεις υψηλότερων εισοδημάτων (Bal και Koopij, 2011), πόσο μάλλον η προσυνταξιοδοτική ηλικία (55-66), προφανώς οι νεαρότεροι εργαζόμενοι έχουν υψηλότερες συναλλακτικές προσδοκίες, εφόσον έχουν ένα υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο και σύμφωνα με τον κανόνα της αμοιβαιότητας η μεγαλύτερη συνεισφορά τους δημιουργεί απαιτήσεις για μεγαλύτερες αντιπαροχές. Το συγκεκριμένο εύρημα πιθανόν να αποκαλύπτει και μία τάση των νεότερων εργαζομένων να αναπτύσσουν ένα περισσότερο συναλλακτικό συμβόλαιο με την υπηρεσία τους, πιθανόν αναγνωρίζοντας την αδυναμία της να παρέχει μια μακροχρόνια και ασφαλή εργασιακή σχέση, σε αντίθεση με τους μεγαλύτερους εργαζομένους οι οποίοι φαίνεται να είναι προσκολλημένοι στο παλιό σχεσιακό τους συμβόλαιο.

Με βάση την εκπαίδευση τους, εργαζόμενοι με το χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο (Γυμνάσιο/Λύκειο) εντός της υπηρεσίας τους φαίνεται να αντιλαμβάνονται μια μεγαλύτερη διάρρηξη γύρω από την προσωπική τους ανάπτυξη και ακολουθούν με ελάχιστη διαφορά οι συνάδελφοι τους με το ανώτερο μορφωτικό επίπεδο (Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό), οι οποίοι ταυτόχρονα βιώνουν και τη μεγαλύτερη διάρρηξη γύρω από τις συναλλακτικές δεσμεύσεις της υπηρεσίας τους. Σύμφωνα με τον Blomme και τους συνεργάτες του (2010) αυτό το αποτέλεσμα μπορεί να δικαιολογηθεί από το γεγονός ότι άτομα με χαμηλό επίπεδο μόρφωσης τείνουν γενικά να έχουν μια χαμηλότερη αυτοπεποίθηση και συνεπώς μεγαλύτερη ανάγκη τις

ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Αυτή τη μεγαλύτερη ανάγκη όμως, φαίνεται να έχουν και οι εργαζόμενοι με υψηλό μορφωτικό επίπεδο εφόσον με βάση τη Bellou, (2009) επιθυμούν να εξελίσσονται διαρκώς, ενώ συγχρόνως έχουν και την απαίτηση να αμείβονται υψηλά δικαιολογώντας και τη μεγαλύτερη αντιληπτή διάρρηξη γύρω από τις συναλλακτικές υποχρεώσεις της υπηρεσίας.

Επιπρόσθετα οι διαφοροποιήσεις στην αντιληπτή διάρρηξη των εργαζομένων με βάση την προϋπηρεσία αποκάλυψαν ότι εργαζόμενοι με συνολική παραμονή εντός της υπηρεσίας τους από 4 έως 15 χρόνια φαίνεται να αντιλαμβάνονται περισσότερες ανεκπλήρωτες υποσχέσεις γύρω από την προσωπική τους ανάπτυξη, σε σύγκριση κυρίως με τους νεοπροσλαμβανόμενους και τους εργαζόμενους με συνολική προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 15 χρόνων. Ταυτόχρονα οι στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις που εντοπίστηκαν ως προς τις συναλλακτικές υποχρεώσεις της υπηρεσίας, αποκάλυψαν ότι άτομα με προϋπηρεσία μικρότερη των 15 χρόνων αντιλαμβάνονται μια μεγαλύτερη διάρρηξη σε σύγκριση με συναδέλφους τους οι οποίοι βρίσκονται εντός της υπηρεσίας τους για περισσότερα από 15 χρόνια. Όπως ήταν αναμενόμενο άτομα με προϋπηρεσία από 4 έως 15 χρόνια βιώνουν μια μεγαλύτερη διάρρηξη στο ψυχολογικό τους σύμβολο εφόσον πρόκειται για εργαζόμενους με τις μεγαλύτερες προσδοκίες από την υπηρεσία τους γεγονός που συνάδει με τα αποτελέσματα του Blomme και των συνεργατών του, (2010).

Με βάση τα ευρήματα μας συμπεραίνουμε ότι γενικότερα εργαζόμενοι οι οποίοι δεν κατέχουν κάποια διοικητική θέση και ειδικότερα οι γυναίκες εργαζόμενοι, οι εργαζόμενοι ηλικίας από 25-44 έτη, οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία μικρότερη των 15 χρόνων και τέλος οι εργαζόμενοι με τουλάχιστον ένα βαθμό Πανεπιστημίου βιώνουν εντονότερα τις επιχειρούμενες αλλαγές εφόσον αντιλαμβάνονται μια μεγαλύτερη διάρρηξη στο ψυχολογικό τους σύμβολο, προφανώς διότι έχουν υψηλότερες προσδοκίες και απαιτήσεις από την εργασιακή τους σχέση (Bellou, 2009). Το γεγονός ότι δεν εντοπίστηκαν καθόλου διαφοροποιήσεις γύρω από τη διάρρηξη του παράγοντα υποστήριξη και ασφάλεια αποκαλύπτει ότι ανεξάρτητα από τα διάφορα χαρακτηριστικά τους, όλοι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται με τον ίδιο τρόπο ένα πράγμα: την αδυναμία της υπηρεσίας τους να συνεχίσει να αποτελεί έναν εργασιακό χώρο ο οποίος τους παρέχει επαρκής υποστήριξη και ασφάλεια.

Όσον αφορά τις διαφοροποιήσεις με βάση τα χαρακτηριστικά των επιβαλλόμενων αλλαγών τα αποτελέσματα μας έρχονται να επιβεβαιώσουν το συμπέρασμα των Freese, Schalk και Croon (2011) οι οποίοι αποκάλυψαν ότι η ένταση της αντιληπτής διάρρηξης ποικίλει ανάλογα με το αντιληπτό οργανωσιακό πλαίσιο το οποίο περιβάλλει την αλλαγή.

Συγκεκριμένα αυτό που εντοπίσαμε είναι ότι εργαζόμενοι οι οποίοι θεωρούν την πληροφόρηση που τους δόθηκε γύρω από τις επικείμενες αλλαγές ανεπαρκή τόσο από άποψη ποσότητας όσο και από άποψη ποιότητας, βιώνουν μια μεγαλύτερη διάρρηξη σε οποιαδήποτε πτυχή του ψυχολογικού τους συμβολαίου σε σχέση με τους εργαζόμενους οι οποίοι θεωρούν την ενημέρωση που τους παραχωρήθηκε ικανοποιητική. Επιπλέον, εργαζόμενοι οι οποίοι θεωρούν ότι οι επιχειρούμενες αλλαγές δεν ήταν απαραίτητες φαίνεται να αντιλαμβάνονται μια μεγαλύτερη αδυναμία της υπηρεσίας τους να ανταποκριθεί στις συναλλακτικές υποχρεώσεις της καθώς και στις δεσμεύσεις της για παροχή υποστήριξης και ασφάλειας σε σύγκριση με συναδέλφους τους οι οποίοι θεωρούν την αλλαγή αναγκαία.

Εξετάζοντας την επίδραση της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου στις στάσεις των εργαζομένων τα αποτελέσματα μας έρχονται να επιβεβαιώσουν τα ευρήματα προηγούμενων εμπειρικών ερευνών (Kickul et al., 2002; Purvis και Cropley, 2003; Schalk et al., 1998; Turnley και Feldman, 2000) ενώ συγχρόνως παρείχαν μερική υποστήριξη στις εξεταζόμενες υποθέσεις μας.

Η διάρρηξη γύρω από τον παράγοντα υποστήριξη και ασφάλεια φαίνεται να αποτελεί το σημαντικότερο προβλεπτικό παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης και της πρόθεσης αποχώρησης των εργαζομένων από την υπηρεσία τους, ενώ η υπηρεσιακή τους ικανοποίηση φαίνεται να επηρεάζεται επιπρόσθετα και από τη διάρρηξη του παράγοντα προσωπική ανάπτυξη. Σε κάθε περίπτωση η διάρρηξη που εντοπίζεται γύρω από τις συναλλακτικές υποχρεώσεις της υπηρεσίας δε φαίνεται να επιδρά στις εργασιακές στάσεις των εργαζομένων. Αυτό ίσως σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι στις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες μάλλον κατανοούν την κρισιμότητα της κατάστασης που επικρατεί και παρόλο που η μείωση στις συναλλακτικές ανταμοιβές τους είναι δραματική γίνεται αποδεκτή ως ένα αναγκαίο κακό.

Λαμβάνοντας υπόψη την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων διαπιστώσαμε ότι επηρεάζεται σημαντικά τόσο από την προϋπηρεσία του ατόμου όσο και από τη διάρρηξη που βιώνει γύρω από τις υποχρεώσεις που αφορούν την υποστήριξη και ασφάλεια. Με βάση τα ευρήματα μας ήταν αναμενόμενο εργαζόμενοι με περισσότερα χρόνια παραμονής εντός της υπηρεσίας τους να εκφράζουν μια μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση εφόσον συνήθως κατέχουν θέσεις μεγάλης ευθύνης, έχουν υψηλότερα εισοδήματα και κατά τη διάρκεια της προϋπηρεσίας τους και έχουν έρθει σε επαφή με ποικίλα αντικείμενα εργασίας. Επιπρόσθετα, είναι λογικό τα άτομα να αντλούν μια μικρότερη ικανοποίηση από την εργασία τους καθώς αυξάνεται η ανικανότητα της υπηρεσίας τους να παρέχει όλες εκείνες τις προϋποθέσεις που δημιουργούν μία αίσθηση υποστήριξης και ασφάλειας όπως η υποστήριξη από το

προϊστάμενο και την υπηρεσία, η σχετική εργασιακή αυτονομία, ένα ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας, η εργασιακή ασφάλεια και η ενημέρωση γύρω από τις επιδόσεις τους.

Επιπλέον, με βάση τα αποτελέσματα που αφορούν την ικανοποίηση των εργαζομένων από την υπηρεσία τους αποκαλύπτεται ότι η εργασιακή ικανοποίηση των ατόμων συμβάλλει σε μια πιο θετική αξιολόγηση της κατάστασης και των συνεισφορών της υπηρεσίας τους, ενώ από την άλλη φαίνεται να είναι δυσαρεστημένοι από αυτήν καθώς αυξάνεται η ανικανότητα της να παρέχει τόσο την επιθυμητή υποστήριξη και ασφάλεια όσο και τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την προσωπική τους ανάπτυξη όπως η εκπαίδευση, οι ευκαιρίες εξέλιξης, η συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων κλπ.

Όσον αφορά τη πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων από την υπηρεσία τους, αποκαλύφθηκε ότι η πλειοψηφία αυτών δεν είναι πρόθυμοι να την εγκαταλείψει, ενώ για τα δεδομένα του ελληνικού δημοσίου ένας αρκετά σημαντικός αριθμός εργαζομένων σκέφτεται να αποχωρήσει. Δεδομένης της άσχημης κατάστασης που επικρατεί στην αγορά εργασίας (καλάζουσα ανεργία, μεγάλη ανασφάλεια και αβεβαιότητα, έντονος ανταγωνισμός κλπ.) το εύρημα αυτό συμφωνεί πλήρως με τους Turnley και Feldman (1999a) οι οποίοι υποστήριξαν ότι η πρόθεση αποχώρησης εξαρτάται σημαντικά από την ύπαρξη εναλλακτικών θέσεων εργασίας.

Με βάση τα αποτελέσματα μας η πρόθεση αυτή είναι μεγαλύτερη για τους άνδρες εργαζόμενους, μειώνεται όσο αυξάνεται η ηλικία των εργαζομένων, και αυξάνεται όσο αυξάνεται η προϋπηρεσία τους αλλά και η αδυναμία της υπηρεσίας τους να παρέχει την επιθυμητή υποστήριξη και ασφάλεια. Προσπαθώντας να αποδώσουμε μια ερμηνεία γύρω από τα αποτελέσματα αυτά η απροθυμία των γυναικών να εξέλθουν από την υπηρεσία τους προφανώς οφείλεται στο γεγονός ότι ο δημόσιος τομέας εξακολουθεί να αποτελεί για αυτές έναν εργασιακό χώρο με τα μεγαλύτερα προνόμια, λαμβάνοντας μάλιστα υπόψη και την ανισότητα που βιώνουν οι γυναίκες εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα. Υπό την οπτική της ηλικίας οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι δύσκολα θα εξέλθουν από την υπηρεσία τους δεδομένου ότι για αυτούς οι ευκαιρίες εύρεσης νέας εργασίας είναι ακόμη πιο περιορισμένες ενώ παράλληλα μπορούν να περιμένουν ένα σύντομο χρονικό διάστημα μέχρι να συνταξιοδοτηθούν (Turnley και Feldman, 1999b).

Από την άλλη πλευρά, εργαζόμενοι με μεγάλη παραμονή εντός της υπηρεσίας τους εμφανίζουν μια μεγαλύτερη πρόθεση αποχώρησης. Τα συγκεκριμένα άτομα είναι πιθανότερο να σκέφτονται να αποχωρήσουν διότι εκτός του ότι μπορεί να βρίσκονται σε προσυνταξιοδοτική φάση, είναι πιθανόν να διακρατούν ένα περισσότερο σχεσιακό συμβόλαιο με την υπηρεσία τους. Σύμφωνα με τον Raja και τους συνεργάτες, (2011) εργαζόμενοι οι

οποίοι αναπτύσσουν ένα περισσότερο σχεσιακό ψυχολογικό συμβόλαιο με τον εργοδότη τους αναμένεται να έχουν εντονότερες αντιδράσεις απέναντι στις αλλαγές που υφίσταται η εργασιακή τους σχέση, εκφράζοντας ακόμη και την πρόθεση να εγκαταλείψουν την υφισταμένη εργασία τους. Τέλος η θετική επίδραση της διάρρηξης του παράγοντα υποστήριξη και ασφάλεια στην πρόθεση αποχώρησης έρχεται να επιβεβαιώσει τόσο την έρευνα των Bourantas και Papalexandris (1999), οι οποίοι αποκάλυψαν ότι οι εργαζόμενοι στον ελληνικό δημόσιο τομέα επιδεικνύουν μια μικρότερη ανοχή απέναντι στην αβεβαιότητα, όσο και την έρευνα της Bellou (2007a) η οποία εντόπισε ότι η υποστήριξη και εργασιακή ασφάλεια αξιολογούνται ιδιαιτέρως υψηλά από τους εργαζόμενους του ελληνικού δημοσίου. Επίσης δεδομένου ότι εντός του παράγοντα υποστήριξη και ασφάλεια βρίσκεται και η προϋπόθεση παροχής ενός ενδιαφέροντος αντικειμένου εργασίας, το συγκεκριμένο εύρημα έρχεται να επιβεβαιώσει το συμπέρασμα του Blomme και των συνεργατών του, (2010) οι οποίοι διαπίστωσαν ότι μεταξύ των υποχρεώσεων του ψυχολογικού συμβολαίου ο πιο σημαντικός καθοριστικός παράγοντας της πρόθεσης αποχώρησης φαίνεται να είναι το περιεχόμενο της εργασίας και ακολουθούν σε έναν μικρότερο βαθμό οι ευκαιρίες προαγωγής και η αμοιβή.

Εξετάζοντας τη μεσολάβηση της εργασιακής δυσαρέσκειας και της δυσαρέσκειας των εργαζομένων από την υπηρεσία τους στη σχέση μεταξύ της διάρρηξης του ψυχολογικού τους συμβολαίου και της πρόθεσης αποχώρησης, η ανάλυση μας επικεντρώθηκε στην αντιληπτή ανικανότητα της υπηρεσίας να παρέχει υποστήριξη και ασφάλεια εφόσον αποκαλύφθηκε ότι αποτελεί το μοναδικό προβλεπτικό παράγοντα της εθελοντικής εξόδου. Τα αποτελέσματα μας αποκάλυψαν μία μερική μεσολάβηση της εργασιακής και υπηρεσιακής δυσαρέσκειας των εργαζομένων εφόσον η αντιληπτή διάρρηξη γύρω από τον παράγοντα υποστήριξη και ασφάλεια συνέχιζε να επιδρά σημαντικά στη πρόθεση αποχώρησης. Με βάση το συγκεκριμένο εύρημα διαπιστώνουμε ότι παρόλο που οι εργαζόμενοι αισθάνονται δυσαρεστημένοι από την αδυναμία της υπηρεσίας τους να τηρήσει τις δεσμεύσεις της, η απώλεια της αντιληπτής υποστήριξης και ασφάλειας συνεχίζει να έχει μια άμεση επίδραση στην επιθυμία τους να αποχωρήσουν.

Συμπερασματικά σε αυτό το οποίο καταλήγουμε είναι ότι αν και οι εργαζόμενοι στις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες χάνουν σημαντικά προνόμια όπως μισθούς, συντάξεις, εκπαίδευση, ευκαιρίες εξελίξεις, υποστήριξη, ασφάλεια κλπ και αισθάνονται δυσαρεστημένοι τόσο από την εργασία τους όσο και από την υπηρεσία τους εκφράζουν σε μικρό βαθμό μια πρόθεση αποχώρησης εφόσον είναι τελικά υποχρεωμένοι να συνεχίζουν να εργάζονται σε αυτήν εξαιτίας της περιορισμένης διαθεσιμότητας εναλλακτικών θέσεων εργασίας. Το

συγκεκριμένο συμπέρασμα φαίνεται να ταυτίζεται απόλυτα με την άποψη του Morrison (1994) ο οποίος υποστήριξε ότι παρά τη διάρρηξη του ψυχολογικού τους συμβολαίου και την αυξημένη πρόθεση αποχώρησης, οι εργαζόμενοι θα παραμένουν τελικώς στην υφιστάμενη εργασία τους όταν οι διαθέσιμες θέσεις εργασίας είναι περιορισμένες. Λαμβάνοντας υπόψη τους προβλεπτικούς παράγοντες της πρόθεσης αποχώρησης, οι εργαζόμενοι οι οποίοι είναι πιθανότερο να αποχωρήσουν πραγματικά από τις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες είναι τελικά αυτοί με τη μεγαλύτερη συνολική προϋπηρεσία οι οποίοι έχουν και τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν κάποια από τις επιλογές εθελοντικής εξόδου με το μικρότερο κόστος, όπως η εξαγορά πλασματικών χρόνων προς συνταξιοδότηση, η σύνταξη με διαδοχική ασφάλιση, κλπ.

Τα παραπάνω αποτελέσματα πέραν της σημαντικότητας τους σε θεωρητικό επίπεδο μπορούν επιπλέον να βοηθήσουν σημαντικά τους φορείς της αλλαγής να διαχειριστούν αποτελεσματικότερα την επιχειρούμενη αναδιάρθρωση στις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες. Με το να υπάρχουν εργαζόμενοι οι οποίοι δεν είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους, είναι δυσαρεστημένοι από την υπηρεσία τους και επιπλέον έχουν πρόθεση να την εγκαταλείψουν τίθεται σημαντικό ζήτημα για την επιτυχία και βιωσιμότητα των επιχειρούμενων αλλαγών. Ακόμη σημαντικότερα στη συγκεκριμένη περίπτωση οι αρνητικές στάσεις των εργαζομένων είναι πιθανόν να διακυβεύουν σε σημαντικό βαθμό και τον κρίσιμο στόχο της αύξησης των φορολογικών τους εσόδων. Εφόσον η κρίσιμη οικονομική κατάσταση καθιστά τη διάρρηξη του ψυχολογικού τους συμβολαίου αναπόφευκτη οι φορείς της αλλαγής θα πρέπει να επικεντρώσουν την προσοχή τους στη διαχείριση αυτών των αρνητικών στάσεων.

Σε πρώτη φάση αυτοί που σχεδιάζουν το πρόγραμμα των επιχειρούμενων αλλαγών θα πρέπει να στρέψουν την προσοχή τους στις εργασιακές ομάδες οι οποίες βιώνουν εντονότερα την αλλαγή και συνεπώς εμφανίζουν μια μεγαλύτερη διάρρηξη στο ψυχολογικό τους συμβόλαιο ακόμη και μια αυξημένη πρόθεση αποχώρησης. Μια πολύ απλή και ανέξοδη λύση είναι να επιδιώξουν την ενεργό συμμετοχή τους στη διαδικασία της αλλαγής (Chaudhry et al., 2011).

Επιπλέον, εφόσον με βάση τα αποτελέσματα μας οι εργασιακές στάσεις των εργαζομένων επηρεάζονται κυρίως από την απώλεια εσωτερικών αποτελεσμάτων της εργασίας τους όπως η αντιληπτή υποστήριξη, η παρεχόμενη εργασιακή ασφάλεια, η εκπαίδευση, οι ευκαιρίες εξέλιξης, το ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας κλπ οι καθοδηγητές της αλλαγής θα πρέπει να επικεντρώσουν την προσοχή τους στην εκπλήρωση των συγκεκριμένων υποχρεώσεων οι οποίες μάλιστα αποτελούν παροχές χαμηλού κόστους. Καθοριστικής σημασίας προς αυτή την

κατεύθυνση είναι η συμβολή των διευθυντών και προϊσταμένων οι οποίοι θα πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στις επιχειρούμενες αλλαγές μέσω της εκχώρησης αρμοδιοτήτων όπως οι επιβραβεύσεις και οι κυρώσεις, ο καθορισμός προσωπικών και αντικειμενικών στόχων, η παροχή υποστήριξης και πληροφόρησης στους υφισταμένους τους, η ενημέρωση γύρω από τις επιδόσεις τους (ανατροφοδότηση) και γύρω από την προσαρμογή τους στις επιβαλλόμενες αλλαγές, η παροχή βοήθειας για την ενίσχυση αυτής της προσαρμογής κλπ.

Ωστόσο, για την υλοποίηση όλων των παραπάνω αυτό που απαιτείται πρωτίστως είναι η ένθερμη υποστήριξη του προγράμματος αναδιάρθρωσης από την πολιτική ηγεσία. Εφόσον η απώλεια της υποστήριξης και ασφάλειας επιδρούν ιδιαίτερος αρνητικά στις στάσεις των εργαζομένων θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να ζουν καθημερινά με το φόβο της απόλυσης και δε μπορούν να πραγματοποιήσουν αποτελεσματικά την εργασία τους όταν οι πολιτικές αποφάσεις αντί να διευκολύνουν και να υποστηρίζουν το έργο τους το μόνο που πετυχαίνουν είναι να δημιουργούν σύγχυση και εκνευρισμό. Για να αποφευχθούν όλα αυτά η πολιτική ηγεσία θα πρέπει να προχωρήσει δυναμικά και αποφασιστικά στην εφαρμογή των επιβαλλόμενων αλλαγών, λαμβάνοντας υπεύθυνα ακόμη και τις πιο δύσκολες αποφάσεις όπως η απομάκρυνση του πλεονάζοντος προσωπικού. Τέλος, είναι σημαντικό να παρέχει επαρκής και αποτελεσματική πληροφόρηση η οποία θα καλύπτει τις απορίες των εργαζομένων γύρω από κάθε επιχειρούμενη αλλαγή με σκοπό να περιορίσει σημαντικά την αβεβαιότητα και τον εκνευρισμό που επικρατεί.

Όπως συμβαίνει σε κάθε έρευνα, έτσι και η συγκεκριμένη έχει κάποιους σημαντικούς περιορισμούς οι οποίοι και θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων της. Αρχικά, η επιλογή εργαζομένων από Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες μιας περιφερειακής ενότητας ίσως θέτει περιορισμούς στη γενίκευση των αποτελεσμάτων μας, εφόσον ιδανικά θα προτιμούσαμε να είχαμε συγκεντρώσει πληροφορίες και από εργαζομένους σε άλλες περιφερειακές ενότητες. Επιπρόσθετα θα θέλαμε να εξασφαλίσουμε μια μεγαλύτερη αντιπροσωπευτικότητα στο δείγμα μας μέσω της χρησιμοποίησης μιας στρωματοποιημένης δειγματοληψίας, ωστόσο η απουσία μιας οργανωμένης και αξιόπιστης βάσης δεδομένων μας οδήγησε στην επιλογή ενός δείγματος ευκολίας εφόσον θεωρήθηκε ως η μόνη λύση για τη διεξαγωγή μιας έρευνας αυτής της κλίμακας. Τέλος, καθώς χρησιμοποιήθηκε ένα συγκεκριμένο εργαλείο μέτρησης για τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου ίσως υπάρχουν και άλλες πτυχές της εργασιακής σχέσης οι οποίες θα μας βοηθούσαν να κατανοήσουμε καλύτερα τις αντιλήψεις και εργασιακές στάσεις των εργαζομένων. Παρόλα αυτά όμως θεωρούμε ότι οι συγκεκριμένοι περιορισμοί αντισταθμίζονται σημαντικά από τη δύναμη και συνεισφορά των εμπειρικών αποτελεσμάτων



μας, τα οποία μάλιστα θα μπορούσαν να επεκταθούν περαιτέρω. Κάποιες προτεινόμενες ιδέες εμφανίζονται παρακάτω.

Δεδομένου ότι οι αλλαγές που επιχειρούνται στις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες έχουν εφαρμοστεί σε ένα μικρό βαθμό και το μεγαλύτερο μέρος αυτών αναμένεται να πραγματοποιηθεί μελλοντικά, θα ήταν ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα η επανάληψη της συγκεκριμένης έρευνας προκειμένου να αποτυπωθούν οι διαφοροποιήσεις στις αντιλήψεις και στάσεις των εργαζομένων μετά την ολοκλήρωση ενός σημαντικού μέρους του προγράμματος αναδιάρθρωσης.

Επιπλέον λαμβάνοντας υπόψη τις σημαντικά διαφοροποιημένες συνθήκες εργασίας μεταξύ των μεγάλων Δ.Ο.Υ. και των μικρότερων οι οποίες αυτή τη στιγμή υπολειτουργούν και χαρακτηρίζονται κυρίως από έναν μεγαλύτερο φόρτο εργασίας λόγω έλλειψης προσωπικού αλλά συγχρόνως και από ένα φιλικότερο περιβάλλον εργασίας, θα είχε πολύ μεγάλο ενδιαφέρον η πραγματοποίηση μιας συγκριτικής έρευνας προκειμένου να εντοπιστούν τυχόν διαφοροποιήσεις στη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου των εργαζομένων καθώς επιπλέον και στις αντιδράσεις τους απέναντι σε αυτή.

Τέλος, θα μπορούσε κάποιος να ερευνήσει και τις συνέπειες της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου στη συμπεριφορά καθώς και τις συναισθηματικές αντιδράσεις των εργαζομένων ή ακόμη και να μελετήσει τη μεσολάβηση άλλων μεταβλητών στη σχέση μεταξύ της διάρρηξης και της πρόθεσης αποχώρησης όπως η δέσμευση των εργαζομένων με την υπηρεσία τους, η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη κλπ.

## Βιβλιογραφικές Αναφορές

---

### Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Adams, J.S. (1965), Inequality in Social Exchange In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.

Addae, M. H., Parboteeah, P. K. and Davis, E. E. (2006), “Organizational commitment and intention to quit: an examination of the moderating effects of psychological contract breach in Trinidad and Tobago”, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 14, No. 3, pp. 225-238.

Anderson, N. and Schalk, R. (1998), “The psychological contract in retrospect and prospect”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, pp. 637-47.

Argyris, C. (1960), *Understanding Organizational Behavior*, Homewood: Dorsey Press.

Armenakis, A. A. and Bedeian, G. A. (1999), “Organization change: a review of theory and research in the 1990s”, *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3, pp. 293-315.

Arshad, R. and Sparrow, P. (2010), “Downsizing and survivor reactions in Malaysia: modeling antecedents and outcomes of psychological contract violation”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 11, pp. 1793-1815.

Bal, M. P. and Kooij, D. (2011), “The relations between work centrality, psychological contracts and job attitudes: the influence of age.” *European journal of work and organizational psychology*, Vol. 20, No. 4, pp 497-523.

Bamford, R. D. and Forrester, L. P. (2003), “Managing planned and emergent change within an operations management environment”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23, No. 5, pp. 546-564.

Baron, M. R. and Kenny, A. D. (1986), “The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No. 6, pp. 1173-1182.

Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A-C. and Alexander, A. J. (2010), Leadership competencies for implementing planned organizational change, *The Leadership Quarterly*, Vol. 21, pp. 422-438.

- Blau, P. (1964), *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Bellou, V. (2007a), "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. (2007b), "Shaping Psychological Contracts in the Public and Private sectors: A Human Resource Management Perspective", *International Public Management Review*, Vol. 10, No 3, pp. 327-349.
- Bellou, V. (2007c), "Psychological contract assessment after a major organizational change: The case of mergers and acquisitions", *Employee Relations*, Vol. 29, No. 1, pp. 68-88.
- Bellou, V. (2008), "Exploring civic virtue and turnover intentions during radical organizational changes", *Journal of Business Research*, Vol. 61 pp.778-789.
- 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, No. 4, pp. 810-830.
- Blomme, J. R., Rheede, Van A. and Tromp, M. D. (2010), "The use of the psychological contract to explain turnover intentions in the hospitality industry: a research study on the impact of gender on the turnover intentions of highly educated employees", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 1, pp. 144-162.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C. and Callan, J. V. (2004), "Uncertainty during organizational change: types, consequences and management strategies", *Journal of Business and Psychology* Vol. 18, No. 4, pp. 507-532.
- Bourantas, D. and Papalexandris, N. (1999), "Personality traits discriminating between employees in public and in private sector organizations", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, No. 5, pp. 858-869.
- Bryman, A. and Cramer, D. (2005), *Quantitative data analysis with SPSS 12 and 13: A guide for social science*, N.Y: Routledge educations.
- By, T. R. (2005), "Organizational change management: a critical review", *Journal of Change Management*, Vol. 5, No. 4 pp. 369-380.

Chaudhry, A. Coyle-Shapiro, J. and Wayne, J. S. (2011), “A Longitudinal Study of the Impact of Organizational Change on Transactional, Relational and Balanced Psychological Contracts”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 18, No. 2, pp. 247-259.

Coyle-Shapiro, J. and Kessler, I. (2000), “Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A large-scale survey”, *Journal of Management Studies*, Vol. 37, No. 7, pp. 903–930.

Coyle-Shapiro, J. and Kessler, I. (2002a), “Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: employee and employer perspectives”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 11, No. 1, pp. 69-86.

Coyle-Shapiro, J. and Kessler, I. (2002b), “Contingent and non-contingent working in local government: contrasting psychological contracts”, *Public Administration*, Vol. 80, No. 1, pp. 77-101.

Coyle-Shapiro, J. and Kessler, I. (2003), “The employment relationship in the U.K public sector: a psychological contract perspective”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 13, No. 2, pp.213-230.

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.

Dabos, G. E. and Rousseau, D. M. (2004), “Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, pp. 52-72.

De Vos A., Buyens D. και Schalk R., (2005) ‘Making sense of a new employment relationship: psychological contract-related information seeking and the role of work values and locus of control’, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 13, pp. 41-52.

Duphy, D. and Stace, D. (1993), “The strategic management of corporate change, *Human Relations*”, Vol. 45, No. 8, pp. 905-920.

Eisenberger, R. and Huntington, R. (1986), “Perceived Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 3, pp. 500-507.

Fernandez, S. and Rainey, G. H. (2006), “Managing successful organizational change in the public sector”, *Public Administration Review*, Vol. 66, No. 2, pp.168-176.

Field, A. (2005), *Discovering statistics using SPSS* (2nd ed.). London: Sage publications.

Ford, D. J., Ford, W. L. and McNamara. (2002), “Resistance and background conversations of change”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 15, No. 2, pp. 105-121.

Freese, C. Schalk, R. and Croon, M. (2011), “The impact of organizational changes on psychological contracts: A longitudinal study”, *Personnel Review*, Vol. 40, No. 4, pp.404-422.

Fronza, Y. and Moriceau, J. L. (2008), “I am not your hero: change management and culture shocks in a public sector corporation”, *Journal of Organizational Change*, Vol. 21, No. 5, pp. 589-609.

Gouldner, A.W. (1960), “The Norm of Reciprocity”, *American Sociological Review*, Vol. 25, pp. 165–167.

Greenwood, R. and Hinings, R. C. (1996), “Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism”, *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 1022-1054.

Guest, D. (2004), “The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract”, *Applied Psychology*, Vol. 53, pp. 541-555.

Guest, D. and Conway, N. (2002), “Communicating the psychological contract: an employer perspective”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 12, No. 2, pp.22-38.

Guest, D., Conway, N. 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.

Herriot, P., Manning, W. and Kidd, J. (1997), “The Content of the Psychological Contract”, *British Journal of Management*, Vol. 8, pp. 151–162.

Herriot, P. and Pemberton, C. (1997b), “Facilitating new deals”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 7, pp. 45-56.

Hiltrop, M. J. (1996), “Managing the changing psychological contract”, *Employee Relations*, Vol. 18 pp.36–49.

Hirschman, A. (1970), "Exit, Voice and Loyalty", Harvard University Press Cambridge, Massachusetts and London, England.

Homans, (1961). Social behavior: its elementary forms. Publisher: Harcourt, Brace & World, New York.

Hood, C. (1995), "The new public management in the 1980's: variations on a theme", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 20, No. 2/3 pp. 93-109.

Isabella, A. L. (1990), "Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construe key organizational events", *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 1, pp. 7-41.

Janssens, M., Sels, L. and Van de Brande, I. (2003), "Multiple types of psychological contract: a six cluster solution", *Human Relations*, Vol. 56, No. 11, pp. 1349-1378.

Jaros, S. J. (1997), "An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 51, No. 3, pp. 319-337.

Jing, S. and Yake, C. (2009), "Effective communication and the prevention of psychological contract breach", First International Workshop on Database Technology and Applications.

Katz, D. (1964), "Motivational basis of organizational behavior", *Behavioral Science*, Vol. 9, pp. 131-146.

Kickul, J. (2001), "When organizations break their promises: employee reactions to unfair processes and treatment", *Journal of Business Ethics*, Vol. 29, pp. 289-307.

Kickul, J. and Lester, W. S. (2001), "Broken promises: equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behavior", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 16, No. 2, pp. 191-217.

Kickul, J., Lester, W. S. and Finkl, J. (2002), "Promise breaking during radical organizational change: do justice interventions make a difference?", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.23, pp.469-488.

Koch, L. J. and Steers, M. R. (1978), "Job attachment, satisfaction and turnover among public sector employees", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 12, pp. 119-128.

Koskina, A. (2008), "The "pros" and "cons" of career development in the Greek public sector", *Personnel Review*, Vol. 37, No. 3, pp. 264-279.

Kufidu, S., Petridou, E. and Mihail, D. (1997), "Upgrading managerial work in the Greek civil service", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 10, No. 4, pp.244-253.

Lazarus, R.S. (1991), "Cognition and motivation in emotion", *American Psychologist* Vol. 46, No. 4, pp. 352-367.

Lee, C., Liu, J., Rousseau, M., D., Hui, C. and Chen, X. Z. (2011), "Inducements, contributions, and fulfillment in new employee psychological contracts", *Human Resource Management*, Vol. 50, No. 2, pp. 201-226.

Lenaghan, A. J. and Seirup, J. H. (2007), "Transition and transparency in the employment contract", *Journal of management development*, Vol. 26, No. 5, pp. 459-467.

Lester, S. W., Turnley, W. H., Bloodgood, J. M. and Bolino, M. C. (2002), "Not seeing eye to eye, differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, pp. 39-56.

Levinson, H. C., Price, K., Munden, and Solley, C. (1962), *Men, Management and Mental Health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Liu, Y. and Perrewé, L. P. (2005), "Another look at the role of emotion in the organizational change: a process model", *Human Resource Management Review*, Vol. 15, pp. 263-280.

Lo, S. and Aryee, S. (2003), "Psychological contract breach in a Chinese context: an integrative approach", *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 4, pp. 1006-1020.

Locke, A. E. (1970), "Job satisfaction and job performance: a theoretical analysis", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 5, pp. 484-500.

Miller, D. V., and Jablin, M. F. (1991), "Information seeking during organizational entry: Influences, tactics and a model of the process", *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1, pp. 92-120.

Miller, D. V., Johnson, R. J. and Gran, J. (1994), "Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change", *Journal of Applied Communication Research*, Vol.22, No. 1, pp. 59-80.

Mayer, J.D., Salovey, P. and Caruso, R. D. (2004), "Emotional intelligence: Theory, findings and implications", *Psychological Inquiry*, Vol. 15, No. 3, pp. 197-215.

Moorman, H .R. (1991), "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 6, pp. 845-855.

Morrison, D. (1994), "Psychological contracts and change", *Human Resource Management*, Vol. 33, pp. 353-72.

Morrison, W. and Robinson, L. (1997), "When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops", *Academy of Management Review*, Vol. 22, pp. 226-256.

O'Reilly C. and Chatman J., (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 492-499.

Organ, W. D. (1990), "The motivational basis of organizational citizenship behavior", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, pp. 43-72.

Patelli, A. and Phillipidou, S. (2011), "Applying business process change (BPC) to implement multi-agency collaboration: the case of the Greek public administration", *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, Vol. 6, No. 1, pp. 127-142.

Piderit, S. K. (2000), "Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multi-dimensional view of attitudes towards organizational change", *Academy of Management Review*, Vol. 25, pp. 783-794.

Podsakoff, M. P., Ahearne, M. and Mackenzie, B. S. (1997), "Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 2, pp.262-270.



Podsakoff, M. P., Mackenzie, B. S., Paine, B. J. and Bachrach, G. D. (2000), "Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research", *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, pp. 513-563.

Purvis, J. L. and Cropley, M. (2003), "The psychological contract of National Health Service nurses", *Journal of Nursing Management*, Vol. 11, pp.107-120.

Raja, U., Johns, G. and Bilgrami, S. (2011), "Negative consequences of felt violations: the deeper the relationship, the stronger the reaction", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 60, No. 3, pp. 397-420.

Reichers, E. A., Wanous, P. J. and Austin, T. J. (1997), "Understanding and managing cynicism about organizational change", *Academy of Management Executive*, Vol. 11, No. 1, pp. 48-59.

Rhoades, L. and Eisenberger, R. (2002), "Perceived organization support: a review of the literature", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 4, pp. 698-714.

Robinson, S. L. (1996), "Trust and Breach of the Psychological Contract". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, pp. 574–599.

Robinson, S. L., Kraatz, M.S. and Rousseau, D.M. (1994), "Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, pp. 137-52.

Robinson, S. L. and Morrison, E. W. (1995), "Psychological contracts and OCB: the effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, pp. 289–298.

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. 289-298.

Robinson, S. L. and Rousseau, D. M. (1994), "Violating the psychological contract: not the exception but the norm", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, pp. 245-259.

Roehling, M., Canavaugh, M., Moynihan, L. and Boswell, W. (2000), "The nature of the new employment relationship: A Content Analysis of the Practitioner and Academic Literatures", *Human Resource Management*, Vol. 39, pp. 305–320.

Rousseau, D. M. (1989), "Psychological and implied contracts in organizations", *Employee Responsibilities & Rights Journal*, Vol. 2, pp. 121-138.

Rousseau, D. M. (1990), "New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11, pp. 389–400.

Rousseau, D. M. 1995, *Psychological Contracts In Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Rousseau, D. M. (2000), *Psychological Contract Inventory Technical Report Version 2*. Pittsburg, PA: Heinz School of Public Policy and Graduate Industrial Administration, Carnegie Mellon University.

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.M. and Tijoriwala, S.A. (1999), "What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, No. 4, pp.514-528.

Schalk, R., Campbell, W. J. and Freese, C. (1998), "Change and employee behaviour", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 19, No. 3, pp. 157-163.

Schein, E. (1965), *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Schein, H. E. (1996), "Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: notes toward a model of managed learning", *Systems Practice*, Vol. 9, No. 1, pp. 27-47.

Senior, B. and Fleming, J. (2006), *Organizational Change*. Third Edition. FT: Prentice Hall, Pearson Education

Shield, R., Thorpe, R. and Nelson, A. (2002), "Hospital mergers and psychological contracts", *Strategic change*, Vol. 11, pp. 357-365

Shore, M. L. and Martin, J. H. (1989), "Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions", *Human Relations*, Vol. 42, No. 7, pp. 625-638.

Shore, M. L. and Tetrick, L. E. (1994), "The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship". In C. L. Cooper, & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (Vol. 1, pp. 91–109). New York: Wiley.

Sims, R. R. (1991), "The institutionalization of organizational ethics", *Journal of Business Ethics*, Vol. 10, pp.493-506.

Sirkin, L. H., Keenan, P. and Jackson, A. (2005), "The hard side of change management", *Harvard Business Review*, pp. 1-11.

Skarlicki, P. D. and Folger, R. (1997), "Retaliation in the Workplace: the roles of distributive, procedural and interactional justice", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 3, pp. 434-443.

Smollan, K. R. (2006), "Minds, hearts and deeds: cognitive, affective and behavioral responses to change", *Journal of Change Management*, Vol. 6, No. 2, pp. 143-158.

Sonnenberg, M., Koene, B. and Paauwe, H. (2011), "Balancing HRM: The psychological contract of employee. A multi-level study", *Personnel Review*, Vol. 40, No. 6, pp. 664-683.

Sotirakou, T. and Zeppou, M. (2005), "How to align Greek Civil Service with European Union public sector management policies: A demanding role for HR managers in the contemporary public administration context", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 18, No. 1, pp. 54-82.

Sotirakou, T. and Zeppou, M. (2006), "Utilizing performance measurement to modernize the Greek public sector", *Management Decision*, Vol. 44, No. 9, pp.1277-1304.

Sotiropoulos, A. D. (1995), "The remains of authoritarianism: bureaucracy and civil society in post authoritarian Greece", Working paper.

Spanou, C. (1998), "European integration in administrative terms: a framework for analysis and the Greek case", *Journal of European Public Policy*, Vol. 5, No. 3, pp 467-484.

Suazo, M. M. and Stone-Romero, F. E. (2011), "Implications of psychological contract breach: a perceived organizational support perspective", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 26, No. 5, pp. 366-382.

Tabachnick, G. B. and Fidell, S. L. (2007), *Using multivariate statistics* (5<sup>th</sup> ed.). USA: Pearson education.

Thomas, D. C. and Anderson, N. (1998), "Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization a study of recruits entering the British Army", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, pp.745-767.

Thomas, C. D., Au, K. and Ravlin, C. E. (2003), "Cultural variation and the psychological contract", *Journal of organizational behavior*, Vol. 24, pp. 451-471.

Thompson, B. (2008), *Exploratory and confirmatory factor analysis. Understanding concepts and applications*. Washington DC: American Psychological Association.

Todd, A. (1999), "Managing radical change", *Long Range Planning*, Vol. 32, No. 2 pp. 237-244.

Turnley, W. H. and Feldman, D. C. (1998), "Psychological contract violation during corporate restructuring", *Human Resource Management*, Vol. 37, No. 1, pp. 71-83.

Turnley, W. H. and Feldman, D. C. (1999a), "The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect", *Human Relations*, Vol. 52, pp. 895–922.

Turnley, W. H. and Feldman, D.C. (1999b), "A discrepancy model of psychological contract violations", *Human Resource Management Review*, Vol. 9, No. 3, pp. 367-386.

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*, Vol. 21, pp. 25–42.

Turnley, H. W., Bolino, C. M., Lester, W. S. and Bloodgood, M. J. (2003), "The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors", *Journal of Management*, Vol. 29, No. 2, pp.187-206.

Van de Heuvel, S. and Schalk, R. (2009), "The relationship between fulfillment of the psychological contract and resistance to change during organizational transformations", *Social Science Information*, Vol. 48, No. 2, pp. 283-313.

Weick, E. K. and Quinn, E. R. (1999), "Organizational change and development", *Annual Review of Psychology*, Vol. 50, pp. 361- 386.

Weiss, H. M. and Cropanzano, R. (1996), "Affective events theory: a theoretical discussion on the structure, causes and consequences of affective experiences at work", *Research of organizational behavior*, Vol. 18, pp. 1-74.

Williams, J. L. and Anderson, E. S. (1991), "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 3, pp. 601-617.

Willems, I., Janvier, R. and Henderick, E. (2004), "The Unique Nature of Psychological Contracts in the Public Sector: An Exploration", Ljubljana-Slovenia: EGPA.

Willem, A., De Vos, A. and Buelens, M. (2010), "Comparing private and public sector employee's psychological contract", *Public Management Review*, Vol. 12, No. 2, pp. 275-302.

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

## **Ελληνική Βιβλιογραφία**

Κόλλιας Χ., Ναζάκης Χ. και Χλέτσος Μ. (2009), "Σύγχρονες προσεγγίσεις της Ελληνικής οικονομίας", εκδόσεις Πατάκη, Αθήνα.

Κούζης Γ. (2008), "Οι εργασιακές σχέσεις στην Ελλάδα και προτάσεις για την αναβάθμιση τους".

Σαμπανιώτης Θ. (2010), "Η περίπτωση της Αργεντινής. Αίτια της χρεοκοπίας του 2001 & σύγκριση με την Ελλάδα", Eurobank Research, Τόμος V, Τεύχος 3, Μάιος.

Σταθακόπουλος Β., (2005). Μέθοδοι έρευνας αγοράς. Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα.

Χυτήρης Σ. Λ., (2001). Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

European Commission (2010). Το πρόγραμμα οικονομικής προσαρμογής για την Ελλάδα, Occasional papers, 61, Γενική Διεύθυνση Οικονομικών και Νομισματικών Υποθέσεων.

Kotter P. J. and Cohen S. D., (2005). Η καρδιά της αλλαγής. Πραγματικές ιστορίες ανθρώπων για το πώς άλλαξαν τους οργανισμούς στους οποίους εργαζόταν, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

## **Α' Παράρτημα**

---

**Πίνακας Α1:** Συχνότητες απαντήσεων για καθεμιά από τις υποχρεώσεις της υπηρεσίας

| <b>Σε τι βαθμό καθένα από τα παρακάτω στοιχεία σας παρέχεται από την υπηρεσία σας</b> |   |  |                                   |   |  |  |
|---|---|--|-----------------------------------|---|--|--|
| <b>Πολύ λιγότερο από όσο μου υποσχέθηκε</b>   | <b>Αρκετά λιγότερο από όσο μου υποσχέθηκε</b> | <b>Λιγότερο από όσο μου υποσχέθηκε</b> | <b>Ακριβώς όσο μου υποσχέθηκε</b> | <b>Περισσότερο από όσο μου υποσχέθηκε</b> | <b>Αρκετά περισσότερο από όσο μου υποσχέθηκε</b> | <b>Πολύ περισσότερο από όσο μου υποσχέθηκε</b> |
| Μισθός  |   |  |                                   |   |  |  |
| <b>51,9%</b>  | 18,9%   | 15,1%                                  | 10,4%                             | 1,3%                                      | 1,6%   | 0,9%   |
| Τακτική αύξησης πληρωμής  |   |  |                                   |   |  |  |
| <b>43,1%</b>  | 9,7%  | 12,3%                                  | 13,5%                             | 1,3%                                      | 0,9%   | -  |
| Βonus σε περίπτωση αυξημένης απόδοσης   |   |  |                                   |   |  |  |
| <b>34,6%</b>  | 4,1%  | 5,3%                                   | 16%                               | -   | -  | 0,3%   |
| Εκπαίδευση πάνω σε θέματα που διευκολύνουν την εργασία μου σήμερα                     |   |  |                                   |   |  |  |
| <b>24,5%</b>  | 14,8%   | 23,6%                                  | 11,6%                             | 2,8%                                      | 1,9%   | -  |
| Ευκαιρίες ανάπτυξης (εκπαίδευση σε θέματα γενικότερου ενδιαφέροντος της υπηρεσίας)    |   |  |                                   |   |  |  |
| <b>24,8%</b>  | 14,8%   | 22,3%                                  | 9,4%                              | 3,5%                                      | 0,3%   | -  |
| Ευκαιρίες προαγωγής   |   |  |                                   |   |  |  |
| 17,9%   | 20,4%   | <b>22%</b>                             | 18,6%                             | 3,1%                                      | 1,6%   |  |
| Πρόσθετες παροχές/Επιδόματα   |   |  |                                   |   |  |  |
| <b>36,8%</b>  | 17,3%   | 17,3%                                  | 6,9%                              | 2,2%                                      | 1,6%   | 0,6%   |
| Συνταξιοδοτικές παροχές   |   |  |                                   |   |  |  |
| <b>45,3%</b>  | 23,3%   | 14,8%                                  | 8,5%                              | 1,3%                                      | 0,6%   | -  |
| Παροχές ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης   |   |  |                                   |   |  |  |
| <b>40,3%</b>  | 24,8%   | 20,4%                                  | 7,5%                              | 2,5%                                      | 0,9%   | 0,6%   |
| Συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων  |   |  |                                   |   |  |  |
| <b>19,2%</b>  | 15,4%   | 14,2%                                  | 18,9%                             | 2,5%                                      | 2,2%   | 1,3%   |
| Σχετική εργασιακή αυτονομία   |   |  |                                   |   |  |  |
| 10,4%   | 13,8%   | 25,2%                                  | <b>29,9%</b>                      | 6,0%                                      | 1,9%   | 1,9%   |
| Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας   |   |  |                                   |   |  |  |
| 10,7%   | 9,4%  | 18,6%                                  | <b>32,7%</b>                      | 11,6%                                     | 11,0%  | 4,4%   |
| Ενημέρωση-Ανατροφοδότηση για την εργασιακή μου απόδοση                                |   |  |                                   |   |  |  |
| 15,1%   | 15,1%   | <b>27,7%</b>                           | 19,2%                             | 4,7%                                      | 1,6%   | 0,9%   |
| Υποστήριξη από τον προϊστάμενο  |   |  |                                   |   |  |  |
| 8,2%  | 4,7%  | 15,4%                                  | <b>30,8%</b>                      | 15,7%                                     | 12,9%  | 10,4%  |
| Υποστήριξη από την υπηρεσία   |   |  |                                   |   |  |  |
| 16,4%   | 14,8%   | 23,3%                                  | <b>27,7%</b>                      | 6,6%                                      | 5,3%   | 0,9%   |
| Εργασιακή ασφάλεια  |   |  |                                   |   |  |  |
| <b>25,5%</b>  | 11,3%   | 24,5%                                  | 21,7%                             | 3,5%                                      | 2,5%   | 1,3%   |

**Πίνακας Α.2:** Έλεγχος κανονικότητας

|                    | BPG      | BTO      | BSS     |
|--------------------|----------|----------|---------|
| Kolmogorov-Smirnov | 1,821    | 3,244    | 0,995   |
| z-statistic ‡      | (0,003)* | (0,000)* | (0,275) |

\* p-value < 0,01, \*\* p-value < 0,05, \*\*\* p-value < 0,1.

‡ p-values σε παρενθέσεις.

**Πίνακας Α.3:** Έλεγχος πολυσυγγραμικότητας

| Collinearity Statistics |                             |                  |
|-------------------------|-----------------------------|------------------|
|                         | Tolerance (TI) <sup>§</sup> | VIF <sup>‡</sup> |
| BPG                     | 0,424                       | 2,359            |
| BTO                     | 0,447                       | 2,239            |
| BSS                     | 0,645                       | 1,549            |

<sup>§</sup> Τιμές μεγαλύτερες του 0,1 αποδεικνύουν ότι δεν υπάρχει πρόβλημα πολυσυγγραμικότητας

<sup>‡</sup> Τιμές μικρότερες του 10 αποκλείουν την ύπαρξη πολυσυγγραμικότητας μεταξύ των μεταβλητών.

**Πίνακας Α4:** Μη στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις αντιλήψεις διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου με βάση την ηλικία

| Παράγοντες | Ηλικιακή ομάδα | Mean Rank | Chi-square ‡ (3) <sup>§</sup> |
|------------|----------------|-----------|-------------------------------|
| BPG        | 25-34          | 182,90    | 5,295<br>(0,151)              |
|            | 35-44          | 167,82    |                               |
|            | 45-54          | 153,69    |                               |
|            | 55-66          | 139,85    |                               |
| BSS        | 25-34          | 161,98    | 2,538<br>(0,468)              |
|            | 35-44          | 166,85    |                               |
|            | 45-54          | 158,33    |                               |
|            | 55-66          | 141,76    |                               |

\* p-value < 0,01 \*\* p-value < 0,05 \*\*\* p-value < 0,1.

‡ p-values σε παρενθέσεις.

<sup>§</sup> df (βαθμοί ελευθερίας για την κατανομή  $\chi^2$  του μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal-Wallis).



## **Β' Ερωτηματολόγιο**

---

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Εφαρμοσμένης Οικονομικής  
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών – Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

**Ομάδα Ερωτήσεων Ι**

- A. Φύλο: Άνδρας  Γυναίκα
- B. Ηλικία (αναφέρετε σε έτη) .....
- Γ. Επίπεδο εκπαίδευσης: Γυμνάσιο  Λύκειο  ΤΕΙ  ΑΕΙ   
Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό
- Δ. Συνολική Προϋπηρεσία (αναφέρεται σε έτη) .....
- Ε. Έχετε υφισταμένους: Ναι  Όχι
- Ζ. Αριθμός υφισταμένων (εφόσον υπάρχουν) .....

**Ομάδα Ερωτήσεων ΙΙ**

Στις επιλογές που ακολουθούν απαντήστε **σε τι βαθμό η Υπηρεσία σας, σας παρέχει καθένα από τα παρακάτω στοιχεία.** Παρακαλώ κυκλώστε τον ανάλογο αριθμό που εκφράζει περισσότερο την άποψη σας, με βάση την παρακάτω κλίμακα:

|   | Πολύ λιγότερο από όσο μου υποσχέθηκε | Αρκετά λιγότερο από όσο μου υποσχέθηκε | Λιγότερο από όσο μου υποσχέθηκε | Ακριβώς όσο μου υποσχέθηκε | Περισσότερο από όσο μου υποσχέθηκε | Αρκετά περισσότερο από όσο μου υποσχέθηκε | Πολύ περισσότερο από όσο μου υποσχέθηκε | Δεν μου παρέχεται καθόλου |
|---|--------------------------------------|--|---------------------------------|----------------------------|------------------------------------|---|---|---------------------------|
|   | -3                                   | -2                                     | -1                              | 0                          | 1                                  | 2   | 3                                       | 99                        |
| 1. Μισθός   | -3                                   | -2                                     | -1                              | 0                          | 1                                  | 2   | 3                                       | 99                        |
| 2. Τακτική αύξηση πληρωμής  | -3                                   | -2                                     | -1                              | 0                          | 1                                  | 2   | 3                                       | 99                        |
| 3. Bonus σε περίπτωση αυξημένης απόδοσης  | -3                                   | -2                                     | -1                              | 0                          | 1                                  | 2   | 3                                       | 99                        |
| 4. Εκπαίδευση πάνω σε θέματα που διευκολύνουν την εργασία μου σήμερα                  | -3                                   | -2                                     | -1                              | 0                          | 1                                  | 2   | 3                                       | 99                        |
| 5. Ευκαιρίες ανάπτυξης (εκπαίδευση σε θέματα γενικότερου ενδιαφέροντος της υπηρεσίας) | -3                                   | -2                                     | -1                              | 0                          | 1                                  | 2   | 3                                       | 99                        |

|   |    |    |    |   |   |   |   |    |
|---|----|----|----|---|---|---|---|----|
| 6. Ευκαιρίες προαγωγής  | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 99 |
| 7. Πρόσθετες παροχές / Επιδόματα                                | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 99 |
| 8. Συνταξιοδοτικές παροχές                                      | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 99 |
| 9. Παροχές ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης                        | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 99 |
| 10. Συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων                    | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 99 |
| 11. Σχετική εργασιακή αυτονομία                                 | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 99 |
| 12. Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας                             | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 99 |
| 13. Ενημέρωση-Ανατροφοδότηση γύρω από την εργασιακή μου απόδοση | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 99 |
| 14. Υποστήριξη από τον προϊστάμενο                              | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 99 |
| 15. Υποστήριξη από την υπηρεσία                                 | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 99 |
| 16. Εργασιακή ασφάλεια  | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 99 |

### Ομάδα Ερωτήσεων III

Απαντήστε με ένα Ναι ή με ένα Όχι στις παρακάτω δηλώσεις:

- |  |                              |                              |
|--|------------------------------|------------------------------|
| 1. Συχνά σκέφτομαι να παραιτηθώ από την υπηρεσία μου | Ναι <input type="checkbox"/> | Όχι <input type="checkbox"/> |
| 2. Νιώθω ικανοποιημένος από την εργασία μου          | Ναι <input type="checkbox"/> | Όχι <input type="checkbox"/> |
| 3. Νιώθω ικανοποιημένος από την υπηρεσία μου         | Ναι <input type="checkbox"/> | Όχι <input type="checkbox"/> |

## Ομάδα Ερωτήσεων IV

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν αφορούν τις αλλαγές που το τελευταίο χρονικό διάστημα εφαρμόζονται στις εφορίες. Παρακαλούμε σημειώστε πόσο πολύ διαφωνείται ή συμφωνείται με τις παρακάτω δηλώσεις. Κυκλώστε τον ανάλογο αριθμό που εκφράζει περισσότερο την άποψη σας, απαντώντας με βάση την παρακάτω κλίμακα:

| Διαφωνώ<br>Απόλυτα | Διαφωνώ<br>Αρκετά | Διαφωνώ<br>Λίγο | Ούτε<br>Διαφωνώ<br>ούτε<br>Συμφωνώ | Συμφωνώ<br>Λίγο | Συμφωνώ<br>Αρκετά | Συμφωνώ<br>Απόλυτα |
|--------------------|-------------------|-----------------|------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------------|
| 1                  | 2                 | 3               | 4                                  | 5               | 6                 | 7                  |

### A. Επικοινωνία Αλλαγής

1. Γενικά λάμβανα πληροφορίες σχετικά με τις αλλαγές εγκαίρως

1 2 3 4 5 6 7

2. Γενικά οι πληροφορίες που λάμβανα για τις αλλαγές ήταν χρήσιμες

1 2 3 4 5 6 7

3. Οι πληροφορίες που λάμβανα σε κάθε περίπτωση για τις αλλαγές, κάλυπταν τις απορίες μου για τα νέα δεδομένα

1 2 3 4 5 6 7

4. Συνολικά, θα έλεγα ότι έλαβα επαρκείς πληροφορίες για τις επικείμενες αλλαγές

1 2 3 4 5 6 7

### B. Αναγκαιότητα Αλλαγής

1. Οι αλλαγές που έλαβαν χώρα για τη βελτίωση της απόδοσης του τμήματος μου ήταν άκρως απαραίτητες

1 2 3 4 5 6 7

### Γ. Ταχύτητα Αλλαγής

1. Οι αλλαγές πραγματοποιήθηκαν με ιδιαίτερα γρήγορο ρυθμό

1 2 3 4 5 6 7

### Δ. Κλίμακα Αλλαγής

1. Οι αλλαγές που έλαβαν χώρα στο τμήμα μου ήταν πολύ μεγάλες

1 2 3 4 5 6 7

2. Οι αλλαγές που λάμβαναν χώρα σε κάθε χρονική στιγμή ήταν πάρα πολλές

1 2 3 4 5 6 7

... Σας ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας ...

## **Γ' Βιβλίο Κωδικοποίησης**

---

| Αριθμός ερώτησης | Μεταβλητή  | Ερώτηση  | Κωδικοποίηση   |
|------------------|------------|--|--|
| <b>IA</b>        | <b>G</b>   | Φύλο   | 0 = Άνδρας, 1 = Γυναίκα  |
| <b>IB</b>        | <b>AG</b>  | Ηλικία   | Ανοιχτή ερώτηση  |
| <b>IG</b>        | <b>ED</b>  | Επίπεδο εκπαίδευσης  | 1 = 'Γυμνάσιο' έως 5 = 'Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό'  |
| <b>IA</b>        | <b>TE</b>  | Συνολική προϋπηρεσία   | Ανοιχτή ερώτηση  |
| <b>IE</b>        | <b>YF</b>  | Έχετε υφισταμένους   | 0 = Όχι, 1 = Ναι   |
| <b>IZ</b>        | <b>NYF</b> | Αριθμός υφισταμένων  | Ανοιχτή ερώτηση  |
| <b>II1</b>       | <b>BR1</b> | Μισθός   | 1 = 'Πολύ λιγότερο από όσο μου υποσχέθηκε' έως 7 = 'Πολύ περισσότερο από όσο μου υποσχέθηκε' * |
| <b>II2</b>       | <b>BR2</b> | Τακτική αύξηση πληρωμής  | 1 = 'Πολύ λιγότερο από όσο μου υποσχέθηκε' έως 7 = 'Πολύ περισσότερο από όσο μου υποσχέθηκε'   |
| <b>II3</b>       | <b>BR3</b> | Bonus σε περίπτωση αυξημένης απόδοσης  | 1 = 'Πολύ λιγότερο από όσο μου υποσχέθηκε' έως 7 = 'Πολύ περισσότερο από όσο μου υποσχέθηκε'   |
| <b>II4</b>       | <b>BR4</b> | Εκπαίδευση πάνω σε θέματα που διευκολύνουν την εργασία μου σήμερα                  | 1 = 'Πολύ λιγότερο από όσο μου υποσχέθηκε' έως 7 = 'Πολύ περισσότερο από όσο μου υποσχέθηκε'   |
| <b>II5</b>       | <b>BR5</b> | Ευκαιρίες ανάπτυξης (εκπαίδευση σε θέματα γενικότερου ενδιαφέροντος της υπηρεσίας) | 1 = 'Πολύ λιγότερο από όσο μου υποσχέθηκε' έως 7 = 'Πολύ περισσότερο από όσο μου υποσχέθηκε'   |
| <b>II6</b>       | <b>BR6</b> | Ευκαιρίες προαγωγής  | 1 = 'Πολύ λιγότερο από όσο μου υποσχέθηκε' έως 7 = 'Πολύ περισσότερο από όσο μου υποσχέθηκε'   |

|            |             |   |  |
|------------|-------------|---|--|
| <b>Π7</b>  | <b>BR7</b>  | Πρόσθετες παροχές/Επιδόματα                                 | 1 = 'Πολύ λιγότερο από όσο μου υποσχέθηκε' έως 7 = 'Πολύ περισσότερο από όσο μου υποσχέθηκε' |
| <b>Π8</b>  | <b>BR8</b>  | Συνταξιοδοτικές παροχές                                     | 1 = 'Πολύ λιγότερο από όσο μου υποσχέθηκε' έως 7 = 'Πολύ περισσότερο από όσο μου υποσχέθηκε' |
| <b>Π9</b>  | <b>BR9</b>  | Παροχές ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης                       | 1 = 'Πολύ λιγότερο από όσο μου υποσχέθηκε' έως 7 = 'Πολύ περισσότερο από όσο μου υποσχέθηκε' |
| <b>Π10</b> | <b>BR10</b> | Συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων                    | 1 = 'Πολύ λιγότερο από όσο μου υποσχέθηκε' έως 7 = 'Πολύ περισσότερο από όσο μου υποσχέθηκε' |
| <b>Π11</b> | <b>BR11</b> | Σχετική εργασιακή αυτονομία                                 | 1 = 'Πολύ λιγότερο από όσο μου υποσχέθηκε' έως 7 = 'Πολύ περισσότερο από όσο μου υποσχέθηκε' |
| <b>Π12</b> | <b>BR12</b> | Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας                             | 1 = 'Πολύ λιγότερο από όσο μου υποσχέθηκε' έως 7 = 'Πολύ περισσότερο από όσο μου υποσχέθηκε' |
| <b>Π13</b> | <b>BR13</b> | Ενημέρωση/Ανατροφοδότηση γύρω από την εργασιακή μου απόδοση | 1 = 'Πολύ λιγότερο από όσο μου υποσχέθηκε' έως 7 = 'Πολύ περισσότερο από όσο μου υποσχέθηκε' |
| <b>Π14</b> | <b>BR14</b> | Υποστήριξη από τον προϊστάμενο                              | 1 = 'Πολύ λιγότερο από όσο μου υποσχέθηκε' έως 7 = 'Πολύ περισσότερο από όσο μου υποσχέθηκε' |
| <b>Π15</b> | <b>BR15</b> | Υποστήριξη από την υπηρεσία                                 | 1 = 'Πολύ λιγότερο από όσο μου υποσχέθηκε' έως 7 = 'Πολύ περισσότερο από όσο μου υποσχέθηκε' |
| <b>Π16</b> | <b>BR16</b> | Εργασιακή ασφάλεια  | 1 = 'Πολύ λιγότερο από όσο μου υποσχέθηκε' έως 7 = 'Πολύ περισσότερο από όσο μου υποσχέθηκε' |
| <b>ΠΙ1</b> | <b>TI</b>   | Συχνά σκέφτομαι να παραιτηθώ από την υπηρεσία μου           | 0 = 'Όχι', 1 = 'Ναι'   |
| <b>ΠΙ2</b> | <b>JS</b>   | Νιώθω ικανοποιημένος από την εργασία μου                    | 0 = 'Όχι', 1 = 'Ναι'   |
| <b>ΠΙ3</b> | <b>OS</b>   | Νιώθω ικανοποιημένος από την υπηρεσία μου                   | 0 = 'Όχι', 1 = 'Ναι'   |

|             |            |  |   |
|-------------|------------|--|---|
| <b>IVA1</b> | <b>CO1</b> | Γενικά λάμβανα πληροφορίες σχετικά με τις αλλαγές εγκαίρως   | 1 = 'Διαφωνώ Απόλυτα' έως 7 = 'Συμφωνά Απόλυτα' |
| <b>IVA2</b> | <b>CO2</b> | Γενικά οι πληροφορίες που λάμβανα για τις αλλαγές ήταν χρήσιμες  | 1 = 'Διαφωνώ Απόλυτα' έως 7 = 'Συμφωνά Απόλυτα' |
| <b>IVA3</b> | <b>CO3</b> | Οι πληροφορίες που λάμβανα σε κάθε περίπτωση για τις αλλαγές, κάλυπταν τις απορίες μου για τα νέα δεδομένα | 1 = 'Διαφωνώ Απόλυτα' έως 7 = 'Συμφωνά Απόλυτα' |
| <b>IVA4</b> | <b>CO4</b> | Συνολικά θα έλεγα ότι έλαβα επαρκείς πληροφορίες για τις επικείμενες αλλαγές                               | 1 = 'Διαφωνώ Απόλυτα' έως 7 = 'Συμφωνά Απόλυτα' |
| <b>IVB1</b> | <b>NE</b>  | Οι αλλαγές που έλαβαν χώρα για τη βελτίωση της απόδοσης του τμήματος μου ήταν άκρως απαραίτητες            | 1 = 'Διαφωνώ Απόλυτα' έως 7 = 'Συμφωνά Απόλυτα' |
| <b>IVΓ1</b> | <b>SP</b>  | Οι αλλαγές πραγματοποιήθηκαν με ιδιαίτερα γρήγορο ρυθμό  | 1 = 'Διαφωνώ Απόλυτα' έως 7 = 'Συμφωνά Απόλυτα' |
| <b>IVΔ1</b> | <b>SC1</b> | Οι αλλαγές που έλαβαν χώρα στο τμήμα μου ήταν πολύ μεγάλες   | 1 = 'Διαφωνώ Απόλυτα' έως 7 = 'Συμφωνά Απόλυτα' |
| <b>IVΔ2</b> | <b>SC2</b> | Οι αλλαγές που λάμβαναν χώρα σε κάθε χρονική στιγμή ήταν πάρα πολλές                                       | 1 = 'Διαφωνώ Απόλυτα' έως 7 = 'Συμφωνά Απόλυτα' |

\* Κατά την επεξεργασία των δεδομένων και για την καλύτερη ερμηνεία των αποτελεσμάτων μας, η κλίμακα μέτρησης της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου αντιστράφηκε ως εξής: 1 = 'Πολύ περισσότερο από όσο μου υποσχέθηκε' έως 7 = 'Πολύ λιγότερο από όσο μου υποσχέθηκε', έτσι ώστε υψηλότερες τιμές να αντιπροσωπεύουν μια μεγαλύτερη διάρρηξη. Η απάντηση 99 'Δεν μου παρέχεται καθόλου' κωδικοποιήθηκε παίρνοντας τη τιμή 0.



