



**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Εργασία υποβληθείσα για την απόκτηση  
Διδακτορικού Διπλώματος  
με τίτλο:

**«Διάρρηξη του Ψυχολογικού Συμβολαίου κατά  
τη Διάρκεια Οργανωσιακών Αλλαγών:  
Η Περίπτωση των Συγχωνεύσεων & Εξαγορών»**

της

Μπέλλου Βικτώριας – Μαρίας

Τριμελής Επιτροπή

Καθ. Χυτήρης Λεωνίδας (Επιβλέπων)

Καθ. Κονδύλης Εμμανουήλ (Μέλος)

Αν. Καθ. Γεωργόπουλος Νικόλαος (Μέλος)

Πειραιάς, Φεβρουάριος 2005



*Στο σύζυγό μου Γιάννη,  
για την υποστήριξη & την υπομονή του*

*Στην οικογένειά μου,  
για όσα μου έχει προσφέρει*

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....</b>	<b>I</b>
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ.....</b>	<b>II</b>
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....</b>	<b>IV</b>
<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....</b>	<b>V</b>
<b>ΟΡΟΛΟΓΙΑ .....</b>	<b>VI</b>
<b>ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ .....</b>	<b>VII</b>
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....</b>	<b>VIII</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....</b>	<b>1 - 7</b>

## **ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ:**

### **ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ & ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ (8-112)**

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>**

<b>ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ .....</b>	<b>9-47</b>
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	10
1.2 ΤΥΠΟΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΩΝ ΣΥΜΒΟΛΑΙΩΝ.....	10
1.3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ.....	13
1.4 ΤΥΠΟΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ.....	21
1.5 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ .....	24
1.6 ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ.....	26
1.7 ΤΡΟΠΟΙ ΑΛΛΑΓΗΣ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ.....	33
1.8 ΔΙΑΡΡΗΞΗ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ.....	39

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>**

<b>ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ &amp; ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ ..</b>	<b>48-56</b>
2.1 ΚΥΡΙΑ ΕΝΔΥΣΜΑΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟΥ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ.....	49
2.2 ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ .....	50
2.2 ΒΑΣΙΚΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ.....	53

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>**

<b>ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΝΕΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ.....</b>	<b>57-66</b>
3.1 <b>ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΠΑΛΑΙΟ ΣΤΟ ΝΕΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ .....</b>	<b>58</b>
3.2 <b>ΔΙΑΡΡΗΞΗ ΠΑΛΑΙΟΥ ΚΑΙ ΝΕΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ .....</b>	<b>59</b>
3.3 <b>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ &amp; ΕΞΑΓΟΡΩΝ .....</b>	<b>60</b>
3.3.1 <b>ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΣΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ Η΄</b>	
<b>ΕΞΑΓΟΡΑ.....</b>	<b>61</b>
3.3.2 <b>ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ .....</b>	<b>63</b>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>**

<b>ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΡΡΗΞΗΣ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ ΣΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ</b>	
<b>ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΥ ΠΟΛΙΤΗ .....</b>	<b>67-79</b>
4.1 <b>ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΥ ΠΟΛΙΤΗ.....</b>	<b>68</b>
4.2 <b>ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ.....</b>	<b>74</b>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>**

<b>Η ΑΤΟΜΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ ΩΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ</b>	
<b>ΕΛΕΓΧΟΥ.....</b>	<b>80-86</b>
5.1 <b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>81</b>
5.2 <b>Η ΕΝΝΟΙΑ.....</b>	<b>81</b>
5.3 <b>ΚΥΡΙΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ .....</b>	<b>82</b>
5.4 <b>ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....</b>	<b>83</b>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>**

<b>ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ &amp; ΕΞΑΓΟΡΩΝ .....</b>	<b>87-106</b>
6.1 <b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>89</b>
6.2 <b>ΟΡΙΣΜΟΙ &amp; ΤΥΠΟΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ &amp; ΕΞΑΓΟΡΩΝ.....</b>	<b>90</b>
6.3 <b>ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....</b>	<b>91</b>
6.4 <b>ΣΥΓΧΡΟΝΟΙ ΛΟΓΟΙ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ &amp; ΕΞΑΓΟΡΩΝ.....</b>	<b>92</b>
6.5 <b>ΘΕΩΡΗΣΕΙΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ &amp; ΕΞΑΓΟΡΩΝ.....</b>	<b>95</b>
6.6 <b>ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ &amp; ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ....</b>	<b>97</b>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>**

### **ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ & ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ..... 107-112**

7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ..... 108

7.2 ΤΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ & ΟΙ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ..... 108

### ***ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ***

### ***ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΕΡΕΥΝΑΣ & ΕΥΡΗΜΑΤΑ***

***(106-182)***

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup>**

### **ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ..... 113-141**

8.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ..... 115

8.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ..... 115

8.3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ..... 116

8.4 ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ..... 117

8.5 ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ..... 120

8.6 ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ ..... 128

8.7 ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ ..... 134

8.8 ΚΥΡΙΟΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ..... 134

8.9 ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ..... 137

8.10 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ..... 139

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9<sup>ο</sup>**

### **ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ..... 142-178**

9.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ..... 143

9.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ..... 143

9.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ..... 144

9.3.1. ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ ..... 144

9.3.2. Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ ..... 151

9.4. ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ..... 153

9.4.1. ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ..... 153

9.4.2. ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΤΑΣΗ, ΔΙΑΣΠΟΡΑ & ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ..... 159

9.4.3. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΔΙΑΡΡΗΞΗΣ ΠΑΛΑΙΟΥ ΚΑΙ ΝΕΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ  
ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ.....

9.5. ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΕΝΝΟΙΩΝ.....	163
9.6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ .....	166
9.6.1 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ .....	166
9.6.2 Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ .....	174

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10<sup>ο</sup>**

<b>ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ .....</b>	<b>179-193</b>
10.1 <b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....</b>	<b>180</b>
10.2 <b>ΒΑΣΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>180</b>
10.2.1 <b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΝΝΟΙΩΝ.....</b>	<b>181</b>
10.2.2 <b>ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΝΝΟΙΩΝ.....</b>	<b>185</b>
10.3 <b>ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ .....</b>	<b>187</b>
10.4 <b>ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ &amp; ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....</b>	<b>189</b>
<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ .....</b>	<b>194 - 196</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>197 - 250</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....</b>	<b>251 - 318</b>



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

### Αριθμός σελίδας

Σχήμα 1: Τα δομικά στοιχεία της επιστήμης, <i>Sekaran, 1984, σελ. 11</i> .....	6
Σχήμα 1.1: Μοντέλο διαμόρφωσης του ψυχολογικού συμβολαίου (τροποποιημένο), <i>Rousseau, 1995, σελ.33</i> .....	26
Σχήμα 1.2: Εξέλιξη του ψυχολογικού συμβολαίου, <i>Rousseau, 1995, σελ. 144</i> .....	34
Σχήμα 1.3: Εξωτερική αλλαγή του ψυχολογικού συμβολαίου (τροποποιημένος), <i>Rousseau, 1995, σελ. 154</i> . ....	35
Σχήμα 1.4: Διαδικασία διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου (τροποποιημένος), <i>Wolfe Morrison &amp; Robinson, 1997, σελ. 232</i> .....	43
Σχήμα 2.1: Διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου σε περιβάλλον συγχωνεύσεων & εξαγορών.....	50
Σχήμα 2.2: Επίδραση της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου στη ΣΟΠ, μετά από συγχώνευση ή εξαγορά .....	52
Σχήμα 2.3: Ένα μοντέλο του ψυχολογικού συμβολαίου, <i>Guest, 1998a, σελ. 661</i> .....	53
Σχήμα 7.1: Διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου σε περιβάλλον συγχωνεύσεων & εξαγορών.....	110
Σχήμα 7.2: Επίδραση της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου στη ΣΟΠ, μετά από συγχώνευση ή εξαγορά .....	111

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

**Αριθμός  
σελίδας**

Γραφήματα 9.1α-β: <i>Normal P-P</i> γραφήματα για την ατομική ικανότητα αντιμετώπισης αλλαγών .....	145
Γραφήματα 9.2α-β: <i>Normal P-P</i> γραφήματα για την ποιότητα των προσλαμβανόμενων πληροφοριών για τη ΣήΕ.....	146
Γραφήματα 9.3α-β: <i>Normal P-P</i> γραφήματα για τη διαφορετικότητα των οργανισμών.....	147
Γραφήματα 9.4α-β: <i>Normal P-P</i> γραφήματα για τη διάρρηξη του παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου.....	147
Γραφήματα 9.5α-β: <i>Normal P-P</i> γραφήματα για τη διάρρηξη του νέου ψυχολογικού συμβολαίου .....	148
Γραφήματα 9.6α-β: <i>Normal P-P</i> γραφήματα για τη δέσμευση των εργαζομένων στον παρόντα οργανισμό.....	148
Γραφήματα 9.7α-β: <i>Normal P-P</i> γραφήματα για την εκδήλωση Συμπεριφοράς Οργανωσιακού Πολίτη .....	149
Γραφήματα 9.8α-β: Κανονική πιθανότητα για τη διάρρηξη του παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου (μετατροπή βάσει του φυσικού λογάριθμου) .....	149
Γράφημα 9.9α-β: Κανονική πιθανότητα για τη διάρρηξη του νέου ψυχολογικού συμβολαίου (μετατροπή βάσει του φυσικού λογάριθμου) .....	150
Γράφημα 9.10: Προϋπηρεσία εργαζομένων στον προηγούμενο οργανισμό.....	154
Γράφημα 9.11: Συχνότητες ατομικής ικανότητας αντιμετώπισης αλλαγών.....	154
Γράφημα 9.12: Συχνότητες ποιότητας προσλαμβανόμενων πληροφοριών για τη ΣήΕ.....	155
Γράφημα 9.13: Συχνότητες διαφορετικότητας οργανισμών.....	156
Γράφημα 9.14: Συχνότητες διάρρηξης του παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου από τον προηγούμενο οργανισμό.....	156
Γράφημα 9.15: Συχνότητες διάρρηξης του νέου ψυχολογικού συμβολαίου από τον παρόντα οργανισμό.....	157
Γράφημα 9.16: Συχνότητες δέσμευσης στον οργανισμό.....	158
Γράφημα 9.17: Συχνότητες εκδήλωσης Συμπεριφοράς Οργανωσιακού Πολίτη.....	158
Γράφημα 9.18: Σύγκριση εκπλήρωσης όρων παλαιού και νέου ψυχολογικού συμβολαίου.....	162

Γράφημα 9.19: Ανάλυση καταλοίπων διάρρηξης νέου ψυχολογικού συμβολαίου, για την απλή παλινδρόμηση.....	167
Γράφημα 9.20: Ανάλυση καταλοίπων διάρρηξης νέου ψυχολογικού συμβολαίου, για την μετριάσμενη παλινδρόμηση.....	167
Γράφημα 9.21: Μερική παλινδρόμηση διάρρηξης νέου και παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου.....	168
Γράφημα 9.22: Μερική παλινδρόμηση διάρρηξης νέου ψυχολογικού συμβολαίου και ποιότητας προσλαμβανομένων πληροφοριών .....	169
Γράφημα 9.23: Μερική παλινδρόμηση διάρρηξης νέου ψυχολογικού συμβολαίου και διαφορετικότητας οργανισμών .....	169
Γράφημα 9.24: Ανάλυση καταλοίπων Συμπεριφοράς Οργανωσιακού Πολίτη, με προσδιοριστικό παράγοντα τη διάρρηξη του νέου ψυχολογικού συμβολαίου.....	170
Γράφημα 9.25: Ανάλυση καταλοίπων δέσμευσης στον οργανισμό .....	170
Γράφημα 9.26: Ανάλυση καταλοίπων Συμπεριφοράς Οργανωσιακού Πολίτη, με προσδιοριστικό παράγοντα τη δέσμευση στον οργανισμό .....	171
Γράφημα 9.27: Ανάλυση καταλοίπων Συμπεριφοράς Οργανωσιακού Πολίτη, με μεσολαβητικό παράγοντα τη δέσμευση στον οργανισμό.....	171
Γράφημα 9.28: Μερική παλινδρόμηση Συμπεριφοράς Οργανωσιακού Πολίτη και διάρρηξης νέου ψυχολογικού συμβολαίου .....	172
Γράφημα 9.29: Μερική παλινδρόμηση Συμπεριφοράς Οργανωσιακού Πολίτη και δέσμευσης στον οργανισμό.....	172

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

**Αριθμός  
σελίδας**

Πίνακας 1.1: Τύποι συμπεριφορικών συμβολαίων, <i>Rousseau, 1995, σελ. 9</i> .....	11
Πίνακας 1.2: Τύποι ψυχολογικού συμβολαίου, <i>Rousseau, 1995, σελ. 98</i> .....	21
Πίνακας 1.3: Σύγκριση παραδοσιακού και νέου ψυχολογικού συμβολαίου, <i>Sparrow, 1996, σελ. 77</i> .....	28
Πίνακας 1.4: Λέξεις κλειδιά για την περιγραφή της εργασιακής σχέσης μεταξύ εργαζομένων και οργανισμών, <i>Hiltrop, 1996, σελ. 39</i> .....	29
Πίνακας 1.5: Είδη αλλαγής συμβολαίου (τροποποιημένος), <i>Rousseau, 1995, σελ.143</i> .....	33
Πίνακας 1.6: Μετασχηματισμός του ψυχολογικού συμβολαίου (τροποποιημένος), <i>Rousseau, 1995, σελ. 163</i> .....	38
Πίνακας 1.7: Πηγές διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου, <i>Rousseau, 1995, σελ. 114</i> .....	41
Πίνακας 1.8: Αντιδράσεις εργαζομένων στη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου.....	46
Πίνακας 8.1: Κωδικοποίηση δημογραφικών χαρακτηριστικών.....	138
Πίνακας 9.1: Παραγοντική ανάλυση ψυχολογικού συμβολαίου .....	144
Πίνακας 9.2: Ανάλυση διακύμανσης εξεταζόμενων εννοιών.....	152
Πίνακας 9.3: Περιγραφική στατιστική εξεταζόμενων εννοιών.....	160
Πίνακας 9.4: Περιγραφική στατιστική εξεταζόμενων εννοιών.....	161
Πίνακας 9.5: Αντιστοίχιση συχνοτήτων διάρρηξης παλαιού και νέου ψυχολογικού συμβολαίου.....	163
Πίνακας 9.6: Συσχέτιση μεταβλητών α' μέρους.....	163
Πίνακας 9.7: Συσχέτιση μεταβλητών δεύτερου μέρους .....	164
Πίνακας 9.8: Συσχέτιση μεταβλητών α' μέρους, για εργαζόμενους με περιορισμένη ικανότητα αντιμετώπισης αλλαγών.....	164
Πίνακας 9.9: Συσχέτιση μεταβλητών α' μέρους, για εργαζόμενους με αυξημένη ικανότητα αντιμετώπισης αλλαγών.....	165
Πίνακας 9.10: Συσχέτιση μεταβλητών β' μέρους, για εργαζόμενους με περιορισμένη ικανότητα αντιμετώπισης αλλαγών.....	165
Πίνακας 9.11: Συσχέτιση μεταβλητών β' μέρους, για εργαζόμενους με αυξημένη ικανότητα αντιμετώπισης αλλαγών.....	166
Πίνακας 9.12: Ανάλυση παλινδρόμησης του νέου ψυχολογικού συμβολαίου.....	175
Πίνακας 9.13: Ανάλυση παλινδρόμησης της Δέσμευσης και της Συμπεριφοράς Οργανωσιακού Πολίτη .....	176

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Καταρχάς, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή κ. Χυτήρη για την ιδιαίτερα εποικοδομητική συνεργασία καθ' όλη τη διάρκεια της διδακτορικής μου διατριβής. Αφενός η καθοδήγηση που μου παρείχε και αφετέρου οι άκρως παραγωγικές συζητήσεις μας υπήρξαν καθοριστικής σημασίας. Ακόμη, θα ήθελα να τον ευχαριστήσω για την υπομονή, κατανόηση και στήριξή του σε όλη τη διάρκεια της συνεργασίας μας.

Σημαντική ήταν, φυσικά, και η συμβολή των άλλων δύο μελών της τριμελούς μου επιτροπής, του καθηγητή κ. Κονδύλη και του αναπληρωτή καθηγητή κ. Γεωργόπουλου, τους οποίους κι ευχαριστώ θερμά για τις σημαντικότερες επισημάνσεις και τη μεγάλη προθυμία.

Ειδική μνεία οφείλω στον αναπληρωτή καθηγητή κ. Κουρεμένο για τη βοήθειά του σε θέματα μεθοδολογίας και στατιστικής, στον καθηγητή κ. Θανόπουλο για την πολύτιμη καθοδήγηση και υποστήριξή του καθώς επίσης και στον αναπληρωτή καθηγητή κ. Λαγοδήμο για τις ιδιαίτερα εύστοχες παρατηρήσεις του.

Παράλληλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή κ. Μπουραντά και στον αναπληρωτή καθηγητή κ. Παπαδάκη του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, οι οποίοι με βοήθησαν στον αρχικό σχεδιασμό της παρούσας διατριβής. Ακόμη, ευχαριστώ θερμά ορισμένους προηγούμενους καθηγητές μου, στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, για τη στήριξη κι ενθάρρυνση που μου έχουν παράσχει όλα αυτά τα χρόνια, στον καθηγητή κ. Ιγνατιάδη, στην καθηγήτρια κ. Ξηροτύρη – Κουφίδου και στον επίκουρο καθηγητή κ. Χατζηδημητρίου, οι οποίοι συνέβαλαν καθοριστικά στη συνολική διαμόρφωση της μέχρι τώρα πορείας μου.

Επιπλέον, αισθάνομαι ευγνώμων προς το Ίδρυμα Κρατικών Υποτροφιών και το Κοινωφελές Ίδρυμα Αλέξανδρος Σ. Ωνάσης για την οικονομική στήριξη που μου παρείχαν, κατά τη διάρκεια της διδακτορικής μου διατριβής. Τέλος, ευχαριστίες οφείλω και σε όλους τους εκπροσώπους εκείνων των οργανισμών που επέτρεψαν τη διεξαγωγή της έρευνας, καθιστώντας εφικτή την ολοκλήρωση της παρούσας διδακτορικής διατριβής.

Μπέλλου Βικτώρια - Μαρία

## **ΟΡΟΛΟΓΙΑ**

**Ατομική ικανότητα αντιμετώπισης αλλαγών** (coping with changes): Βαθμός ικανότητας των ατόμων να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις οργανωσιακές αλλαγές που επηρεάζουν τους όρους και τις συνθήκες απασχόλησής τους (Judge et al, 1999)

**Διαφορετικότητα οργανισμών** (organizational differences): Βαθμός ομοιότητας/ ταιριάσματος των οργανισμών που συμμετέχουν σε μια συγχώνευση ή εξαγορά, αναφορικά με την κουλτούρα, τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, τη φιλοσοφία διοίκησης και τις ακολουθούμενες διαδικασίες (Bourantas & Nicandrou, 1998)

**Δέσμευση στον οργανισμό** (commitment): Ψυχολογική σύνδεση που αισθάνεται το άτομο προς τον οργανισμό, η οποία αντανακλά το βαθμό στον οποίο το άτομο εσωτερικεύει ή υιοθετεί χαρακτηριστικά ή προοπτικές του οργανισμού (O'Reilly & Chatman, 1986)

**Εξαγορά**: Συναλλαγή κατά την οποία ένας οργανισμός αποκτά μέρος ή το σύνολο ενός άλλου οργανισμού, ο οποίος συνεχίζει να υπάρχει ως νομικό πρόσωπο (Παπαδάκης, 2002)

**Ποιότητα προσλαμβανόμενων πληροφοριών για τη Συγχώνευση ή Εξαγορά** (quality of information): Ποιότητα των προσλαμβανόμενων πληροφοριών για τη Συγχώνευση ή Εξαγορά, η οποία προκύπτει από τη χρησιμότητα και την χρονική καταλληλότητα αυτών (Miller, Johnson, & Grau, 1994)

**Συγχώνευση**: Συναλλαγή κατά την οποία ένας οργανισμός αποκτά το σύνολο ενός άλλου οργανισμού, ο οποίος παύει να υπάρχει ως υποκείμενο δικαίου (Παπαδάκης, 2002)

**Συμπεριφορά Οργανωσιακού Πολίτη** (Organizational Citizenship Behavior): Ατομική προαιρετική συμπεριφορά, η οποία ξεπερνά τις συμβατικές υποχρεώσεις και προάγει την αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού, παρότι συχνά δεν αναγνωρίζεται άμεσα ή ξεκάθαρα από το επίσημο σύστημα ανταμοιβών του οργανισμού (Organ, 1988)

**Ψυχολογικό συμβόλαιο** (psychological contract): Το σύνολο των υποκειμενικών αντιλήψεων των συμβαλλομένων μερών μιας εργασιακής σχέσης για

τους γραπτούς και άγραφους όρους που προκύπτουν από άμεσες ή έμμεσες υποσχέσεις τους

● **Παλιό:** το ψυχολογικό συμβόλαιο το οποίο είχαν διαμορφώσει οι εργαζόμενοι με τον οργανισμό στον οποίο ανήκαν πριν τη Συγχώνευση ή Εξαγορά

● **Νέο:** το ψυχολογικό συμβόλαιο που έχουν διαμορφώσει οι εργαζόμενοι με τον οργανισμό που προέκυψε από τη Συγχώνευση ή Εξαγορά

● **Διάρρηξη ψυχολογικού συμβολαίου (psychological contract breach):**  
Η αντίληψη του εργαζόμενου ότι ο οργανισμός έχει αποτύχει να ανταπεξέλθει σε μία ή περισσότερες από τις υποσχέσεις που έχει δώσει (Wolfe Morrison & Robinson, 1997)

## **ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ**

**ΣΟΠ:** Συμπεριφορά Οργανωσιακού Πολίτη

**ΔΑΠ:** Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

**ΣήΕ:** Συγχώνευση ή Εξαγορά

**Σ&Ε:** Συγχώνευση και Εξαγορά

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η υπάρχουσα βιβλιογραφία γύρω από την έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου αυξάνεται ολοένα και περισσότερο την τελευταία δεκαετία. Στον εργασιακό χώρο, το ψυχολογικό συμβόλαιο αναφέρεται στις πεποιθήσεις καθενός εκ των συμβαλλόμενων μερών για τους όρους και τις συνθήκες που διέπουν την εργασιακή τους σχέση. Οι πεποιθήσεις αυτές περιλαμβάνουν τις αμοιβαίες υποχρεώσεις των μερών και προκύπτουν από άμεσες ή έμμεσες υποσχέσεις. Παρά το αυξημένο θεωρητικό κι ερευνητικό ενδιαφέρον που συγκεντρώνει η έννοια, όμως, εξακολουθούν να υπάρχουν περιθώρια περαιτέρω διερεύνησής της και μάλιστα προς ποικίλες κατευθύνσεις. Στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής επιλέχθηκε η διερεύνηση των επιδράσεων που δέχεται και ασκεί η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου – δηλαδή η μη εκπλήρωση των υποσχέσεων - από την πλευρά του οργανισμού, συγκεκριμένα σε περιβάλλον συγχωνεύσεων (Σ) κι εξαγορών (Ε).

Ως εκ τούτου, αρχικά εξετάστηκε ο τρόπος με τον οποίο η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου που είχε συναφθεί με τον προηγούμενο οργανισμό επιδρά στη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου που συνάφθηκε με τον οργανισμό που προέκυψε από τη ΣήΕ. Ως μετριαστικοί παράγοντες στη σχέση αυτή εξετάστηκαν δύο παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με την εν λόγω στρατηγική κίνηση. Πρόκειται για την ποιότητα των προσλαμβανόμενων πληροφοριών για τη ΣήΕ και για τη διαφορετικότητα των οργανισμών που συμμετείχαν στη ΣήΕ. Στη συνέχεια, διερευνήθηκε ο τρόπος με τον οποίο η διάρρηξη του νέου ψυχολογικού συμβολαίου επιδρά στην εκδήλωση Συμπεριφοράς Οργανωσιακού Πολίτη, ενώ η δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό εξετάστηκε ως μεσολαβητικός παράγοντας στη σχέση αυτή. Στο σύνολο των επιδράσεων αυτών, μελετήθηκε ως μεταβλητή ελέγχου η ικανότητα των εργαζομένων να αντιμετωπίζουν με αποτελεσματικό τρόπο τις οργανωσιακές αλλαγές.

Για την πραγματοποίηση της έρευνας διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια σε εργαζόμενους που είχαν πρόσφατα βιώσει οργανωσιακές αλλαγές εξαιτίας κάποιας ΣήΕ. Η προσέγγισή των εργαζομένων αυτών έγινε μέσω οργανισμών που είχαν πρόσφατα πραγματοποιήσει ΣήΕ. Για τον έλεγχο των υποθέσεων διενεργήθηκαν διάφορες παλινδρομήσεις, οι οποίες επιβεβαίωσαν εν μέρει το εξεταζόμενο θεωρητικό πλαίσιο.



# ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο ως έννοια (psychological contract) διαδραματίζει ολοένα σημαντικότερο ρόλο στον ορισμό και την κατανόηση των σύγχρονων εργασιακών σχέσεων, με αποτέλεσμα η διερεύνησή του να λαμβάνει ολοένα και μεγαλύτερη αξία για την αποτελεσματική διοίκηση του οργανισμού (π.χ. Anderson & Schalk, 1998; Rousseau, 1995; Turnley & Feldman, 1998).

Το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι προϊόν αμοιβαίων προσδοκιών, συχνά υπονοούμενων, οι οποίες προσδιορίζουν τη σχέση μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη (Levinson et al, 1962). Πρόκειται στην ουσία για ένα πλαίσιο ερμηνείας της ατομικής συμπεριφοράς, το οποίο στηρίζεται σε νοητικά σχήματα και αντανακλά τον τρόπο με τον οποίο η εργασιακή σχέση ερμηνεύεται, κατανοείται και καθιερώνεται από τους εργαζόμενους ως αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών και του οργανισμού (Millward & Brewerton, 1999; Nicholson & Johns, 1985). Ως εκ τούτου, αποτελεί κεντρικό χαρακτηριστικό της εργασιακής σχέσης, το οποίο προσδιορίζει τις παρακινήσεις και τις συνεισφορές που προσφέρονται και απαιτούνται αντίστοιχα στο πλαίσιο αυτής. Για την ακρίβεια, το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι ένα από τα εργαλεία – *μαζί με την εργασιακή ικανοποίηση και την αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη* – αξιολόγησης της ποιότητας της εργασιακής σχέσης.

Η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου δεν είναι καινούρια, αλλά η απήχυσή της στα στελέχη είναι αρκετά πρόσφατη. Αρκεί να αναφερθεί ότι, παρότι οι ρίζες της βρίσκονται στις αρχές της δεκαετίας του 1960 (Argyris, 1960; Levinson et al, 1962; Schein, 1965), η θεωρητική κι ερευνητική δραστηριότητα στο χώρο ξεκίνησε μόλις το 1989 (Rousseau), για να γίνει συστηματική από το 1994 και μετά (π.χ. Kissler, 1994; Morrison, 1994; Rousseau & Schmedemann, 1994; Sims, 1994).

Ένα από τα κύρια σημεία διερεύνησης είναι η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου, δηλαδή η μη εκπλήρωση των όρων του σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, η οποία όχι μόνο είναι συνήθης (π.χ. Kissler, 1994; Robinson & Rousseau, 1994; Robinson & Morrison, 1995), αλλά και συνεχώς αυξανόμενη (Morrison & Robinson, 1997). Βασικός λόγος για την επισταμένη εξέταση της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου είναι η έκταση και σοβαρότητα των αποτελεσμάτων της στη σχέση μεταξύ εργαζόμενου κι εργοδότη (Bunderson, 2001; Schein, 1980; Turnley & Feldman, 1999a,b, 2000a; Wanous et al, 1992). Παρά το μεγάλο ερευνητικό ενδιαφέρον που έχει συγκεντρώσει μέχρι στιγμής, η αυξημένη σημασία της τόσο για τα άτομα όσο και τον οργανισμό αφήνει ακόμη μεγάλα περιθώρια μελέτης της (Conway & Briner, 2002; Guest, 1998a; Meckler, Drake, & Levinson,

2003; Thomas & Anderson, 1998; Turnley et al, 2003; Robinson, 1996). Ιδιαίτερο ενδιαφέρον συγκεντρώνει η μελέτη των συνθηκών κάτω από τις οποίες οι εργαζόμενοι διαμορφώνουν την αντίληψη ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο που έχουν συνάψει με τον οργανισμό έχει υποστεί διάρρηξη (Rousseau & Wolfe Morrison, 2000).

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής εξετάζονται παράγοντες που αναμένεται να δημιουργούν στους εργαζόμενους την πεποίθηση ότι ο οργανισμός, στον οποίο εργάζονται και ο οποίος προέκυψε από μια συγχώνευση (Σ) ή εξαγορά (Ε), δεν είναι συνεπής ως προς τις γραπτές και άγραφες υποσχέσεις του. Επιπρόσθετα, διερευνάται και η επίδραση της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου στην εκδήλωση Συμπεριφοράς Οργανωσιακού Πολίτη (ΣΟΠ), σε καθεστώς έντονης αβεβαιότητας και έντασης, όπως αυτό των Σ&Ε.

Σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, οι Σ&Ε είναι από τις πλέον διαδεδομένες στρατηγικές ανάπτυξης του οργανισμού (Larsson et al, 2001; Παπαδάκης, 2002). Η εξάρτηση της πορείας τους από τους εργαζόμενους είναι δεδομένη, καθώς η επιτυχία τους στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην επιτυχημένη επιμέρους αλλαγή των μελών του (Carter, 1999; Ulrich, 2000). Αντίστοιχα, όμως, και οι Σ&Ε ασκούν μεγάλη επίδραση στα οργανωσιακά μέλη, καθώς, αλλάζοντας την οργανωτική δομή, τα συστήματα, τις διαδικασίες και την κουλτούρα του ενός ή και των δύο οργανισμών, μεταβάλλουν ριζικά τους όρους συνεργασίας των συμβαλλομένων μερών. Δεδομένου ότι η διαρκής αλλαγή είναι η μόνη οργανωσιακή σταθερά (Morrison, 1994), οι φορείς του οργανισμού καλούνται να διαχειριστούν την αλλαγή κατά τρόπο που να παρέχει κοινά οφέλη για τα συμβαλλόμενα μέρη (Blau, 1964) και να συντείνει στην εγκαθίδρυση νέας κατάστασης ισορροπίας (Sims, 1994). Μέσο για την επίτευξη και διατήρηση της ισορροπίας αυτής είναι η αποτελεσματική διαχείριση του ψυχολογικού συμβολαίου, το οποίο, όπως προαναφέρθηκε, συμβάλλει στην αποκωδικοποίηση της εργασιακής σχέσης (Conway & Briner, 2002; Herriot, Manning, & Kidd, 1997; Rousseau, 1989, 1990, 1995).

Οι λόγοι για την επιλογή του συγκεκριμένου θέματος είναι τρεις. *Πρώτον*, η απουσία επαρκούς θεωρητικής τεκμηρίωσης κι ερευνητικής δραστηριότητας για τους παράγοντες που συμβάλλουν στην αντίληψη των εργαζομένων ότι ο οργανισμός δεν υπήρξε συνεπής απέναντί τους. *Δεύτερον*, οι Σ&Ε, ως στρατηγικές αλλαγές, είναι η πλέον διαδεδομένη "συνταγή" επίτευξης διάφορων οργανωσιακών στόχων τόσο στην Ελλάδα όσο και σε παγκόσμια κλίμακα. Δεν είναι λίγες, άλλωστε, οι περιπτώσεις στις οποίες το εγχείρημα αποτυγχάνει, γεγονός το οποίο αποδίδεται συχνά στην

παραγνώριση της σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού. *Τρίτον*, η δυνατότητα θεωρητικής αλλά και πρακτικής αξιοποίησης των ευρημάτων και συμπερασμάτων.

Κεντρική έννοια της παρούσας διατριβής είναι το ψυχολογικό συμβολαίο, η διάρρηξη του οποίου επιδρά καθοριστικά στη στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων.

Βασικός σκοπός της είναι να συνεισφέρει στην κατανόηση αφενός των παραγόντων που επιδρούν στη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου, αφετέρου των επιδράσεων αυτής στη συμπεριφορά των εργαζομένων σε περιβάλλον συγχωνεύσεων κι εξαγορών.

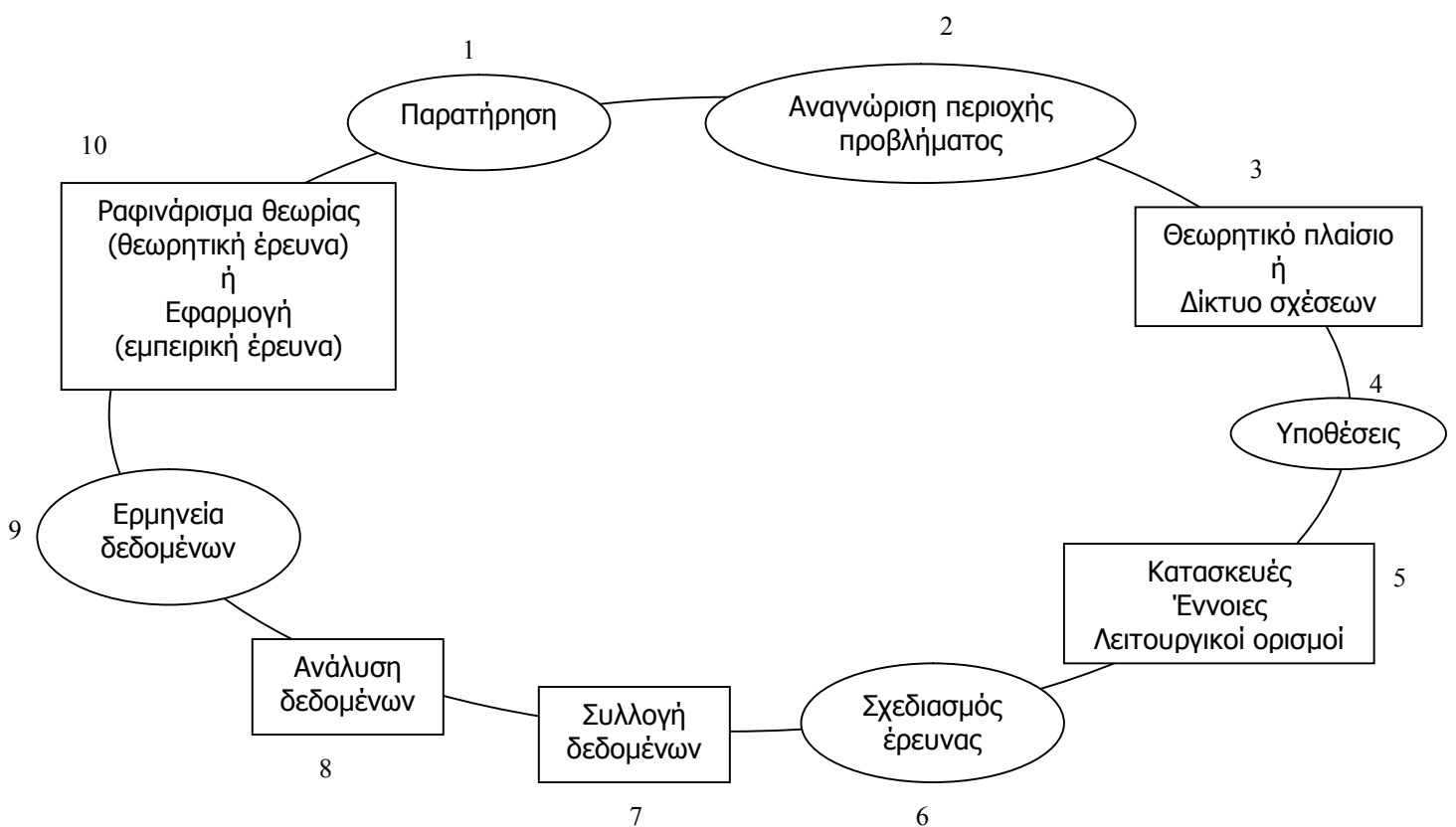
Οι επιμέρους στόχοι είναι α) η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο επιδρά η διάρρηξη του παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου και δύο χαρακτηριστικών της ΣήΕ - *της ποιότητας των προσλαμβανομένων πληροφοριών και της διαφορετικότητας των οργανισμών* – στη διάρρηξη του νέου ψυχολογικού συμβολαίου, β) η εξέταση της επίδρασης της διάρρηξης του νέου ψυχολογικού συμβολαίου στην εκδήλωση ΣΟΠ από τους εργαζόμενους, γ) ο έλεγχος της μεσολαβητικής επίδρασης της δέσμευσης των εργαζομένων στον οργανισμό στη σχέση μεταξύ διάρρηξης και ΣΟΠ και δ) η επίδραση της ατομικής ικανότητας αντιμετώπισης αλλαγών στις προαναφερθείσες σχέσεις.

Η πρωτοτυπία της παρούσας διατριβής εστιάζεται *πρώτον* στο γεγονός ότι αποτελεί την πρώτη προσπάθεια εμπειρικής διερεύνησης των παραγόντων που επιδρούν στη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου συγκεκριμένα σε περιβάλλον Σ&Ε, *δεύτερον* στη μετριοστική επίδραση των προαναφερθέντων χαρακτηριστικών της ΣήΕ, *τρίτον* στη μεσολαβητική δράση της δέσμευσης των εργαζομένων στον οργανισμό στη σχέση μεταξύ διάρρηξης νέου ψυχολογικού συμβολαίου και ΣΟΠ και *τέταρτον* στον έλεγχο των εξεταζόμενων συσχετίσεων βάσει της ατομικής ικανότητας αντιμετώπισης αλλαγών.

Η συνεισφορά της παρούσας προσπάθειας συνίσταται στον εμπλουτισμό της υπάρχουσας γνώσης για τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου σε συνθήκες ριζικών οργανωσιακών αλλαγών, όπως στην περίπτωση των Σ&Ε. Παράλληλα, η πρακτική εφαρμογή των εξαγόμενων συμπερασμάτων είναι δυνατόν να συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού πριν, κατά τη διάρκεια αλλά και μετά την ολοκλήρωση του εγχειρήματος.

Όσον αφορά στη δομή μιας διατριβής, είθισται αρχικά, ο ερευνητής να εστιάζει σε κάποια περιοχή που τον ενδιαφέρει ή τον προβληματίζει. Στη συνέχεια κάνει εκτενή ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, προκειμένου να ενημερωθεί για την υπάρχουσα

γνώση, τόσο σε θεωρητικό όσο και σε εμπειρικό επίπεδο, στο συγκεκριμένο χώρο. Η λογική ενοποίηση όλων των πληροφοριών που συγκεντρώνονται αποτελεί τη βάση δημιουργίας του θεωρητικού πλαισίου από το οποίο προκύπτουν οι προς διερεύνηση υποθέσεις. Στη συνέχεια, αναπτύσσονται λειτουργικοί ορισμοί, βάσει των οποίων μετρώνται οι εξεταζόμενες έννοιες. Επόμενο βήμα είναι η δημιουργία ενός σχεδίου έρευνας, σύμφωνα με το οποίο προσδιορίζεται ο τρόπος συλλογής, ανάλυσης και ερμηνείας των δεδομένων. Τελικά, βάσει των όποιων ευρημάτων προκύπτουν ορισμένα πορίσματα, τα όποια αποτελούν σημείο αναφοράς για τους επόμενους που θα ακολουθήσουν την ίδια διαδρομή (Σχήμα 1).



**Σχήμα 1:** Τα δομικά στοιχεία της επιστήμης, Sekaran, 1984, σελ. 11.

Ακολουθώντας την αλληλουχία αυτή, η δομή της παρούσας διατριβής χωρίζεται σε δύο ενότητες: τη θεωρητική και την εμπειρική. Ξεκινώντας από την πρώτη, πραγματοποιείται ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας γύρω από την έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου, η οποία αποτελεί τη βάση ανάπτυξης του θεωρητικού πλαισίου. Πιο συγκεκριμένα, αρχικά συζητούνται ορισμένα βασικά στοιχεία του ψυχολογικού συμβολαίου, όπως οι κύριοι ορισμοί, τα δομικά συστατικά και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, το περιεχόμενό του, η διαδικασία διαμόρφωσης και

αλλαγής του και, φυσικά, η διάρρηξή του και τα αποτελέσματά της (Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>). Στη συνέχεια, παρατίθεται εν συντομία το θεωρητικό πλαίσιο καθώς και οι βασικές θεωρίες, οι οποίες διέπουν γενικότερα τη σύνθεση και λειτουργία της έννοιας (Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>), με σκοπό την καλύτερη καθοδήγηση του αναγνώστη.

Η λεπτομερής εξέταση του θεωρητικού πλαισίου γίνεται τμηματικά, αρχικά για τους προσδιοριστικούς παράγοντες της διάρρηξης του νέου ψυχολογικού συμβολαίου και στη συνέχεια για τις επιδράσεις αυτής. Πιο συγκεκριμένα, πρώτα εξετάζεται η διάρρηξη του παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου, η ποιότητα των προσλαμβανομένων πληροφοριών για τη ΣήΕ και η αντιληπτή διαφορετικότητα των εμπλεκόμενων οργανισμών (Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>). Στη συνέχεια, μελετάται η επίδραση του νέου ψυχολογικού συμβολαίου στη δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό και κατ'επέκταση στην εκδήλωση Συμπεριφοράς Οργανωσιακού Πολίτη (Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>). Τέλος, όλες οι προτεινόμενες σχέσεις εξετάζονται με βάση την ικανότητα των εργαζομένων να αντιμετωπίζουν τις όποιες αλλαγές λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό αποτελεσματικά (Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>). Η θεωρητική ενότητα ολοκληρώνεται με μια σύντομη ανασκόπηση των Σ&Ε, της ιστορίας τους, των παραγόντων που οδηγούν στην πραγματοποίησή τους αλλά και της επίδρασης που ασκούν στο ανθρώπινο δυναμικό (Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>). Για τη σύνδεση καθεμίας εκ των επιμέρους εννοιών με την κεντρική, δηλαδή τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου, πραγματοποιείται σύντομη θεωρητική ανασκόπηση των εννοιών, των επιδράσεων που δέχονται ή ασκούν – *ανάλογα με την περίπτωση* – καθώς και της θεωρητικής ή εμπειρικής στήριξης της υποστηριζόμενης σχέσης. Στο τέλος συγκεντρώνονται και οι αντίστοιχες υποθέσεις της έρευνας (Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup>).

Η εμπειρική ενότητα ξεκινά με την συνοπτική παράθεση του εξεταζόμενου θεωρητικού πλαισίου. Στη συνέχεια, εξηγείται η μεθοδολογία η οποία ακολουθήθηκε κατά το σχεδιασμό και την υλοποίηση της παρούσας έρευνας καθώς επίσης και ο τρόπος επεξεργασίας των ερωτηματολογίων που συγκεντρώθηκαν (Κεφάλαιο 8<sup>ο</sup>). Έπονται τα αποτελέσματα των επιμέρους στατιστικών ελέγχων που έγιναν για τον έλεγχο των υποθέσεων που διατυπώθηκαν, μεταξύ των οποίων της παραγοντικής ανάλυσης, της ανάλυσης διακύμανσης και των παλινδρομήσεων (Κεφάλαιο 9<sup>ο</sup>).

Το εμπειρικό τμήμα της διατριβής συνεχίζεται με την ερμηνεία των κύριων ευρημάτων της έρευνας και τη συνεισφορά της τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Παρατίθενται, επίσης, οι διάφοροι περιορισμοί, οι οποίοι ίσχυσαν κατά το σχεδιασμό και τη διεξαγωγή της καθώς και προτάσεις βελτίωσης αυτών σε

μελλοντικές έρευνες (Κεφάλαιο 10<sup>ο</sup>). Η διατριβή ολοκληρώνεται με ένα σύντομο επίλογο, ο οποίος συνοψίζει τα σημεία κλειδιά της προσπάθειας αυτής.

Στο σημείο αυτό είναι σκόπιμο να γίνουν ορισμένες διευκρινήσεις, οι οποίες αφορούν στο σύνολο της παρούσας διατριβής:

✿ Ο όρος “psychological contract” αποδίδεται στην ελληνική γλώσσα ως ψυχολογικό συμβόλαιο (Χυτήρης, 2001α). Παρότι ο όρος παραπέμπει σε κάτι γραπτό, το οποίο μάλιστα συνεπάγεται και νομική υποχρέωση, ο όρος «συμβόλαιο» χρησιμοποιείται μεταφορικά για να υποδηλώσει την αμοιβαία υποχρέωση των συμβαλλομένων μερών (MacNeil, 1985; Roehling & Boswell, 2004). Όπως επισημαίνει και ο Morgan (1986)<sup>1</sup>, *«η χρήση μιας μεταφοράς υπονοεί ένα τρόπο σκέψης και θεώρησης των πραγμάτων που υπερισχύει του τρόπου με τον οποίο κατανοούμε τον κόσμο μας γενικότερα»* (σελ. 12) και συνεχίζει, υποστηρίζοντας ότι *«χρησιμοποιούμε μεταφορές όποτε προσπαθούμε να κατανοήσουμε μια εμπειρία με τους όρους κάποιας άλλης»* (σελ. 13)

✿ Δεδομένου ότι η αποτύπωση όλων των εννοιών στηρίζεται στην προσωπική εκτίμηση των συμμετεχόντων στην έρευνα, δεν πρόκειται για αντικειμενικές μετρήσεις αλλά για υποκειμενικές, γεγονός που θεωρείται απολύτως αποδεκτό, δεδομένης της φύσης των εννοιών αυτών (Robinson & Wolfe Morrison, 2000)

✿ Το ψυχολογικό συμβόλαιο εξετάζεται μόνο από την πλευρά των εργαζομένων, γεγονός το οποίο συνάδει με την προσέγγιση προγενέστερων ερευνητών (π.χ. Rousseau, 1990)

✿ Ο όρος «εργαζόμενος» είναι ανεξάρτητος του φύλου. Έτσι, χρησιμοποιείται τόσο για τους άνδρες εργαζόμενους όσο και για τις γυναίκες εργαζόμενες. Εναλλακτικά, χρησιμοποιούνται οι όροι «άτομα» και «ανθρώπινο δυναμικό».

---

<sup>1</sup> Στον Guest (1998a).

**ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ**

**ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

**&**

**ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΗΣ**

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ**



**ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ**  
**ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**  
**&**  
**ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ**

Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>:  
**ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ**

## 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε κάθε συναλλαγή, υπάρχουν κάποιοι όροι οι οποίοι προσδιορίζουν τη δράση και λειτουργία των συμμετεχόντων. Εξετάζοντας συγκεκριμένα την εργασιακή σχέση, προκύπτει ότι η απασχόλησή των εργαζομένων στον οργανισμό διέπεται από την πεποίθηση ότι υπάρχουν αμφίδρομα δικαιώματα και υποχρεώσεις. Μέσο αποτύπωσης της πεποίθησης αυτής αποτελεί το ψυχολογικό συμβόλαιο, το οποίο εξετάζεται εκτενώς, καθώς αποτελεί την κεντρική έννοια της παρούσας διατριβής.

Σύμφωνα με τους Conway & Briner (2002), το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι ένα επεξηγηματικό πλαίσιο που συμβάλλει στην κατανόηση της εργασιακής σχέσης και είναι θεμελιώδες για την κατανόηση της στάσης και συμπεριφοράς του εργαζόμενου. Ταυτόχρονα, πρόκειται για ένα εργαλείο αξιολόγησης της ποιότητας της εργασιακής σχέσης αλλά κι ερμηνείας της συνεπαγόμενης στάσης και συμπεριφοράς των συμβαλλόμενων μερών.

Οι περιοχές του ψυχολογικού συμβολαίου, οι οποίες εξετάζονται σε θεωρητικό επίπεδο στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής, είναι η ίδια η έννοια – *με τους σχετικούς ορισμούς, τα βασικά συστατικά και τα κύρια χαρακτηριστικά της*, οι επιμέρους τύποι του, η διαδικασία διαμόρφωσής του, το περιεχόμενο και η μεταβολή αυτού στη διάρκεια του χρόνου, η διαδικασία αλλαγής του, η διάρρηξή του καθώς και τα συνεπαγόμενα αποτελέσματα αυτής στη στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων.

## 1.2 ΤΥΠΟΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΩΝ ΣΥΜΒΟΛΑΙΩΝ

Το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι ένας από τους τέσσερις τύπους συμπεριφορικών συμβολαίων. Για την καλύτερη κατανόησή του, όμως, θεωρήθηκε σκόπιμη και η σύντομη εξέταση των υπολοίπων τύπων.

Καταρχάς, συμπεριφορικά ονομάζονται εκείνα τα συμβόλαια, τα οποία δίνουν έμφαση στην απαιτούμενη και αναμενόμενη συμπεριφορά των συμβαλλόμενων μερών. Τα βασικά χαρακτηριστικά τους συνοψίζονται στα εξής (Rousseau, 1995):

- **Αυθορμητισμός**, καθώς η σύναψη συμβολαίου προϋποθέτει την οικειοθελή συμμετοχή των συμβαλλόμενων μερών.
- **Ατέλεια**, εφόσον οι περιορισμένες δυνατότητες της ανθρώπινης λογικής δεν επιτρέπουν την πλήρη καταγραφή των επιμέρους όρων κάθε συμβολαίου.

- **Απώλεια αξιοπιστίας**, αφού ενδεχόμενες αλλαγές σε κάποιο από τα συμβαλλόμενα μέρη ή το περιβάλλον του αλλοιώνουν την αρχική εικόνα των συμβαλλόμενων μερών για τη μεταξύ τους σχέση.
- **Αυτόματες διαδικασίες**, καθώς η δημιουργία των συμβολαίων ακολουθεί συγκεκριμένα γνωστικά σχήματα, τα οποία κατευθύνοντας την ατομική αντίληψη, κάνουν τα άτομα να αντιστέκονται στην αλλαγή.

Όσον αφορά τους επιμέρους τύπους, η διάκρισή τους προκύπτει από το συνδυασμό: α) των εργαζομένων που συμμετέχουν στη διαμόρφωσή τους - σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο - με β) την υιοθετούμενη, κατά περίπτωση, προοπτική εξέτασης του συμβολαίου – εσωτερική ή εξωτερική (Πίνακας 1.1). Ένας εξ αυτών είναι το ψυχολογικό συμβόλαιο.

### Επίπεδο συμμετοχής εργαζομένων

	<b>Άτομο</b>	<b>Ομάδα</b>
<b>Εσωτερική (των ιδίων)</b>	<b>Ψυχολογικό</b> πεποιθήσεις που έχουν τα άτομα αναφορικά με τις υποσχέσεις που έχουν δοθεί κι έχουν γίνει αποδεκτές από τα συμβαλλόμενα μέρη (π.χ. εργαζόμενος, πελάτης, στέλεχος, οργανισμός)	<b>Κανονιστικό</b> το κοινά αποδεκτό συμβόλαιο, το οποίο προκύπτει όταν τα μέλη μιας κοινωνικής ή εργασιακής ομάδας ή ενός οργανισμού έχουν κοινά «πιστεύω»
<b>Προοπτική εξέτασης</b>	1	2
<b>Εξωτερική (τρίτων)</b>	<b>Υπονοούμενο</b> ερμηνείες από τρίτους αναφορικά με τους όρους ενός συμβολαίου	<b>Κοινωνικό</b> γενικά «πιστεύω» για τις υποχρεώσεις που προκύπτουν από την κουλτούρα μιας κοινωνίας (π.χ. εμπιστοσύνη στη χειραψία για το κλείσιμο συμφωνίας)
	3	4

**Πίνακας 1.1:** Τύποι συμπεριφορικών συμβολαίων, Rousseau, 1995, σελ. 9.

### Κανονιστικό συμβόλαιο

Το κανονιστικό (normative) συμβόλαιο υφίσταται όταν τα μέλη μιας ομάδας θεωρούν ότι έχουν κοινά στοιχεία τόσο στη σχέση τους με τον οργανισμό όσο και μεταξύ τους (Nicholson & Johns, 1985; Rousseau, 1998a). Πρόκειται στην ουσία για

κοινές πεποιθήσεις των εργαζομένων στον κάθε οργανισμό, οι οποίες λειτουργούν ως κοινωνικά πρότυπα συμπεριφοράς και καθοδηγούν εμμέσως τη συμπεριφορά τους.

### **Υπονοούμενο συμβόλαιο**

Το υπονοούμενο (implied) συμβόλαιο περιλαμβάνει τους χαρακτηρισμούς που αποδίδουν εξωτερικοί παρατηρητές σε ένα συμβόλαιο αναφορικά με τους όρους, την αποδοχή και την αμοιβαιότητά του (Rousseau & Anton, 1991; Weick, 1999). Προκύπτει από τους κανόνες και τις αρχές αλληλεπίδρασης των συμβαλλόμενων μερών αλλά και από πληροφορίες, οι οποίες επιτρέπουν τη δημιουργία προβλέψεων για την εξέλιξη της σχέσης (Rousseau & McLean Parks, 1993).

### **Κοινωνικό συμβόλαιο<sup>2</sup>**

Το κοινωνικό (social) συμβόλαιο αναφέρεται στις κοινές πεποιθήσεις των ατόμων για την πρόβουσα συμπεριφορά στο πλαίσιο της κοινωνίας (Rousseau, 1995). Μία από τις βασικές αρχές των κοινωνικών συμβολαίων είναι αυτή της αμοιβαιότητας, σύμφωνα με την οποία τα άτομα οφείλουν να βοηθούν ή τουλάχιστον να μη ζημιώνουν εκείνους που τα έχουν βοηθήσει (Gouldner, 1960).

Σε επίπεδο οργανισμού, τα κοινωνικά συμβόλαια γίνονται φανερά μέσα από τις ισχύουσες αντιλήψεις για δίκαιη συμπεριφορά (Greenberg, 1987, 1990; Herriot, Manning, & Kidd, 1997). Για παράδειγμα, οι όροι «καλή πίστη» και «δίκαιη δοσοληψία» μπορεί να έχουν διαφορετικές σημασίες, ανάλογα με τις αξίες της κοινωνίας, στην οποία δραστηριοποιείται ο κάθε οργανισμός.

### **Ψυχολογικό συμβόλαιο**

Το ψυχολογικό (psychological) συμβόλαιο εξετάζεται εκτενώς στις παραγράφους που ακολουθούν (βλ παράγραφοι 1.3 έως 1.8).

---

<sup>2</sup> Ο όρος κοινωνικό συμβόλαιο εισήχθη πρώτη φορά από τον Jean Jacques Rousseau για να περιγράψει τη συμφωνία μεταξύ των ατόμων να δημιουργήσουν μία ομάδα, ένα σύνολο, το οποίο ξεπερνά το απλό άθροισμα των ατομικών ενδιαφερόντων και επιδιώξεων. Η ενέργεια αυτή κατά την οποία τα άτομα γίνονται ένα σύνολο αποτελεί το πραγματικό θεμέλιο της κοινωνίας.

### 1.3 Η ΉΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ

#### Ορισμοί

Το ψυχολογικό συμβόλαιο, ως έννοια, εισήχθη τη δεκαετία του 1960 από τον Argyris (1960), τον Levinson και τους συνεργάτες του (1962) και τον Schein (1965), για να αποδώσει μια συμφωνία μεταξύ οργανισμού κι εργαζόμενου. Σύμφωνα με αυτή, ο εργαζόμενος αναμένει να ικανοποιήσει – *τουλάχιστον σε επαρκή βαθμό* – τις ψυχολογικές του ανάγκες, όπως την ανάγκη του για στοργή κι επίτευξη των ατομικών στόχων και ιδανικών. Στο βαθμό που οι ανάγκες του αυτές είναι δυνατόν να ικανοποιηθούν, ο εργαζόμενος υποκινείται να καταβάλλει ως αντάλλαγμα σκληρή προσπάθεια. Επιπλέον, για να εξασφαλίσει την ικανοποίηση των ατομικών ψυχολογικών αναγκών, συμφωνεί σιωπηρά να συμμορφωθεί με τους κανόνες και τις γραπτές ή άγραφες προσδοκίες ανταποδοτικότητας.

Συγκεκριμένα, ο Argyris (1960) χρησιμοποίησε πρώτος την έννοια για να περιγράψει τη σχέση μεταξύ μιας ομάδας εργαζομένων με τον προϊστάμενό τους καθώς και τη συνεπαγόμενη κατανόηση των συμβαλλόμενων μερών για τη μεταξύ τους σχέση. Για την ακρίβεια γράφει:

*«Εφόσον ο προϊστάμενος συνειδητοποιεί ότι η εργασιακή σχέση αποδίδει τα μέγιστα με το παθητικό στυλ ηγεσίας, κι εφόσον οι εργαζόμενοι συμφωνούν, μπορεί να υποτεθεί ότι αναπτύσσεται μια σχέση μεταξύ προϊστάμενου κι εργαζομένων, η οποία μπορεί να αποκαλείται 'ψυχολογικό εργασιακό συμβόλαιο'» (σελ. 97).*

Ο Levinson και οι συνεργάτες του (1962) ανέπτυξαν την έννοια περισσότερο, κάνοντας λόγο για *«...μια σειρά αμοιβαίων προσδοκιών τις οποίες μπορεί μεν τα δύο μέρη της σχέσης να μη γνωρίζουν, αλλά κατευθύνουν τη μεταξύ τους σχέση»* (σελ. 21).

Ενισχύοντας τη δουλειά των προηγούμενων, ο Schein (1965) υποστήριξε ότι *«Η αίσθηση ενός ψυχολογικού συμβολαίου υπονοεί ότι το άτομο έχει ποικίλες προσδοκίες από τον οργανισμό και ότι ο οργανισμός έχει ποικίλες προσδοκίες από αυτό»* (σελ. 11). Ο ίδιος αναφέρθηκε στη σημασία των άγραφων όρων του συμβολαίου για τη φύση της ανταλλαγής της εργασιακής σχέσης, τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους οργανισμούς.

Λίγα χρόνια αργότερα, ο Kotter (1973) έκανε ακόμη πιο ξεκάθαρη αναφορά στις προσδοκίες των συμβαλλόμενων μερών, ορίζοντας το ψυχολογικό συμβόλαιο ως *«ένα υπονοούμενο συμβόλαιο μεταξύ ενός ατόμου και του οργανισμού, το οποίο προσδιορίζει τι προσδοκά κάθε πλευρά να δώσει και να λάβει στο πλαίσιο της εργασιακής σχέσης»* (σελ. 92).

Όλοι οι παραπάνω ορισμοί τόνιζαν την ύπαρξη αμοιβαιότητας μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών, η οποία επηρεάζει έμμεσα τη στάση και συμπεριφορά τους. Ωστόσο, υπήρχε κενό αναφορικά με το αν η ύπαρξη της αμοιβαιότητας των αντιλήψεων είναι αναγκαία συνθήκη, *αν δηλαδή είναι απαραίτητο και τα δύο μέρη να προσεγγίζουν με τον ίδιο τρόπο τόσο τις υποχρεώσεις όσο και τα δικαιώματά τους*, για να υφίσταται η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου (Levinson et al, 1962; Schein, 1965). Απάντηση στο συγκεκριμένο ερώτημα έδωσε αρκετά χρόνια αργότερα, η Rousseau (1990), η οποία υποστήριξε ρητά ότι *«η αμοιβαιότητα δεν είναι αναγκαία προϋπόθεση»* (σελ. 391).

Το ψυχολογικό συμβόλαιο επανήλθε στο προσκήνιο το 1989 από τη Rousseau, ως το σύνολο των υποκειμενικών αντιλήψεων των συμβαλλομένων μερών μια εργασιακής σχέσης για τους γραπτούς και άγραφους όρους που προκύπτουν από άμεσες ή έμμεσες υποσχέσεις τους. Πρόκειται στην ουσία για ένα άτυπο συμβόλαιο, ευρύτερο του γραπτού που υπογράφεται κατά την πρόσληψη καθώς περιλαμβάνει και αμοιβαίες υποχρεώσεις που προκύπτουν από άγραφες υποσχέσεις, το οποίο συνάπτεται μεταξύ εργαζόμενου και οργανισμού και προσδιορίζει τους όρους της μεταξύ τους σχέσης.

Σύμφωνα με την εν λόγω ερευνήτρια, το ψυχολογικό συμβόλαιο ορίζεται ως *«Οι ατομικές πεποιθήσεις αναφορικά με τους όρους και τις συνθήκες μιας αμοιβαίας ανταλλακτικής συμφωνίας του εξεταζόμενου ατόμου και μιας άλλης πλευράς»* (1989, σελ. 123).

Επεκτείνοντας τον ορισμό της Rousseau, ο Morrison (1994) αναφέρθηκε σε συμφωνίες, *γραπτές και προφορικές*, μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού και του οργανισμού για τις αμφίδρομες απαιτήσεις και υποχρεώσεις, σε επίπεδο υλικών, κοινωνικών και συναισθηματικών απολαβών.

Το 1996, η Robinson εισήγαγε την έννοια της **πεποιθήσης** των εργαζομένων για το τι έχουν δικαίωμα να λάβουν ή τι θα έπρεπε να λάβουν, επειδή **θεωρούν** ότι ο οργανισμός τους υποσχέθηκε – *άμεσα ή έμμεσα* - να εξασφαλίσει συγκεκριμένες παροχές. Στο πλαίσιο αυτό, οι εργαζόμενοι συμφωνούν να συνεισφέρουν στον οργανισμό ακριβώς όσα προσδοκούν να λάβουν από αυτόν. Η προσέγγιση αυτή, σύμφωνα με την οποία το κίνητρο της ανάπτυξης του ψυχολογικού συμβολαίου είναι **η πίστη των εργαζομένων ότι υπάρχει αμοιβαιότητα** και όχι **η αμοιβαιότητα στην πραγματικότητα**, υιοθετείται από την πλειονότητα των ερευνητών (π.χ. Grant, 1999; McLean Parks, Kidder, & Gallagher, 1998; Rousseau & Tijoriwala, 1998; Ruth & Bu, 2005). Εν ολίγοις, για να λειτουργήσει καθένα από τα συμβαλλόμενα

μέρη στο πλαίσιο της εργασιακής σχέσης, θα πρέπει να θεωρεί ότι και το άλλο μέρος προσεγγίζει τη σχέση αυτή με ανάλογο τρόπο.

Είναι γεγονός ότι η προσέγγιση η οποία ακολουθείται από τους σύγχρονους ερευνητές έχει απομακρυνθεί από τον αρχικό προσανατολισμό, καθώς έχει αποσπαστεί από τις ψυχολογικές ανάγκες που προσδιορίζουν τον τρόπο απασχόλησης του εργαζόμενου εντός του οργανισμού (Meckler, Drake, & Levinson, 2003). Ωστόσο, η νέα κατεύθυνση που του δόθηκε είναι ιδιαίτερα εποικοδομητική για τον τομέα των εργασιακών σχέσεων (Rousseau, 2003). Πιο συγκεκριμένα, τοποθετήθηκε ως ένα επεξηγηματικό πλαίσιο το οποίο συμβάλλει στην κατανόηση της εργασιακής σχέσης, στην αξιολόγησή της καθώς και στην ερμηνεία της συνεπαγόμενης στάσης και συμπεριφοράς των συμβαλλόμενων μερών. Εναλλακτικά, χρησιμοποιείται από τους ερευνητές κατά πρώτο λόγο η εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction) και κατά δεύτερο λόγο η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη (perceived organizational support). Η σχετική υπεροχή του ψυχολογικού συμβολαίου έναντι αυτών έγκειται στο γεγονός ότι λαμβάνει υπόψη τις υποσχέσεις που έχουν δοθεί με άμεσο ή έμμεσο τρόπο. Έτσι, η διάρρηξη του - *η μη εκπλήρωση των όρων του από την πλευρά ενός εκ των συμβαλλόμενων μερών* – υφίσταται μόνο εφόσον έχει προηγηθεί ανάλογη υπόσχεση.

Συμπερασματικά, λοιπόν, θα μπορούσε κανείς να πει ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο από την πλευρά των εργαζομένων συνίσταται σε όλες τις ρητές και μη υποσχέσεις που έχουν λάβει από τους εκπροσώπους του οργανισμού καθώς και στις προσδοκίες εκείνες που έχουν αναπτύξει, βασιζόμενοι σε άμεσες ή έμμεσες ενέργειες ή παραλήψεις αυτών.

### **Προβληματισμοί**

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι υπάρχει ασάφεια ως προς τον ακριβή ορισμό της έννοιας (Marks, 2001), δεδομένου ότι η υπάρχουσα γνώση γύρω από το ψυχολογικό συμβόλαιο βρίσκεται σε εμβρυϊκό επίπεδο (Guest, 1998a). Ένα βασικό σημείο διαφωνίας είναι το αν ο οργανισμός είναι σε θέση να έχει ψυχολογικό συμβόλαιο. Από τη μία πλευρά, ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν ψυχολογικά συμβόλαια, τα οποία αντιπροσωπεύουν τις πεποιθήσεις τους αναφορικά με τις υποχρεώσεις που διέπουν τη σχέση τους με τον «οργανισμό» και όχι με συγκεκριμένους φορείς του (Kotter, 1973; Rousseau, 1989; Sims, 1994). Έτσι, παρότι ο οργανισμός αποκτά ανθρωπομορφική ταυτότητα στα μάτια των

εργαζομένων, στην πραγματικότητα δεν έχει δικό του ψυχολογικό συμβόλαιο (Bruce, 2000; De Meuse & Tornow, 1993; Kissler, 1994; Lucero & Allen, 1994; McLean Parks & Kidder, 1994; Turnley & Feldman, 2000b; Wolfe Morrison & Robinson, 1997). Οι υπέρμαχοι της συγκεκριμένης προσέγγισης, οι οποίοι αποτελούν μάλιστα την πλειοψηφία, προβάλλουν ως αντεπιχείρημα το γεγονός ότι καθένας από τους εκπροσώπους του οργανισμού είναι πιθανόν να έχει διαφορετική άποψη για το ψυχολογικό συμβόλαιο που έχει συναφθεί με καθέναν από τους εργαζόμενους, με αποτέλεσμα η γενίκευση να εγκυμονεί σοβαρούς κινδύνους.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν ορισμένοι ερευνητές – σαφώς λιγότεροι από τους προηγούμενους – που εμμένουν στη θέση ότι και ο οργανισμός έχει ψυχολογικό συμβόλαιο, το οποίο εκφράζεται μέσα από τους εκπροσώπους του και τις οργανωσιακές πολιτικές και πρακτικές (Anderson & Shalk, 1998; Shalk & Freese, 1997). Ο Guest (1998a), μάλιστα, υποστηρίζει ότι η αγνόηση της άποψης του οργανισμού είναι πιθανόν να παραποιήσει την ουσία του ψυχολογικού συμβολαίου.

Δεδομένων των πρακτικών περιορισμών, λοιπόν, στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής υιοθετείται η πρώτη προσέγγιση.

Ένας άλλος περιορισμός αφορά στο γεγονός ότι η ψυχολογική διάσταση είναι αναπόσπαστο κομμάτι της έννοιας (Guest, 2004). Σύμφωνα με τον Meckler και τους συνεργάτες του (2003), το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι μια συμφωνία μεταξύ οργανισμού κι εργαζομένων ότι οι τελευταίοι θα ικανοποιήσουν αυτής – *τουλάχιστον σε επαρκή βαθμό* - τις ανάγκες τους για στοργή κι επίτευξη των ατομικών ιδανικών. Εφόσον οι ανάγκες αυτές είναι δυνατόν να ικανοποιηθούν, ο εργαζόμενος υποκινείται να εργαστεί, καταβάλλοντας σε αντάλλαγμα ενεργή προσπάθεια, προκειμένου να είναι αποδοτικός και αποτελεσματικός. Η υποκίνηση αυτή προκαλείται, όμως, όχι μόνο από τη σιωπηρή συμφωνία συμμόρφωσης με τους κανόνες και τις γραπτές ή άγραφες προσδοκίες ανταποδοτικότητας αλλά και από την ικανοποίηση σημαντικών ψυχολογικών αναγκών. Στο βαθμό, λοιπόν, που δεν εξετάζονται οι ψυχολογικές ανάγκες που ωθούν στην κατεύθυνση αυτή, αγνοούνται κρίσιμες δυνάμεις που κατευθύνουν την υποκίνηση και συμπεριφορά των εργαζομένων (Meckler, Drake, & Levinson, 2003).

Όπως επισημαίνει η Rousseau (2003), ωστόσο, οι σχετικές έρευνες – *παρότι αγνοούν την ψυχολογική διάσταση* - έχουν επεκταθεί επωφελώς, εξηγώντας τον τρόπο με τον οποίο οι ψυχολογικές κατασκευές της εργασιακής σχέσης συνδέονται με τις συνεισφορές των εργαζομένων προς τον οργανισμό (Robinson & Wolfe Morrison, 1995; Turnley & Feldman, 1999a,b) και τις οργανωσιακές αποφάσεις



(Guzzo, Noonan, & Elron, 1994; Rousseau & Tijoriwala, 1999). Εξάλλου, η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου έχει βρει μεγαλύτερη εφαρμογή στο χώρο της οργανωσιακής συμπεριφοράς, από ότι στο κλινικό έργο από όπου και ξεκίνησε.

Τέλος, σύμφωνα με τον Guest (1998a,b), τα βασικά προβλήματα γύρω από την έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου είναι τρία: α) η εγκυρότητα περιεχομένου, καθώς συνίσταται σε συνδυασμό προσδοκιών, υποσχέσεων και υποχρεώσεων των εμπλεκόμενων μερών, χωρίς να υπάρχει σταθερότητα ως προς τη σύνθεσή του, β) η θεωρητική εγκυρότητα, δεδομένου ότι παρότι πρόκειται για νομική μεταφορά δεν προαπαιτεί τη ρητή συμφωνία των εμπλεκόμενων μερών, τα οποία δεν είναι ούτως ή άλλως σαφώς καθορισμένα ενώ παράλληλα δεν έχουν καταγραφεί πλήρως οι επιμέρους διαστάσεις του και γ) η ικανότητα δοκιμής κι εφαρμογής, καθώς δεν είναι απολύτως ξεκάθαρο πότε και κάτω από ποιες συνθήκες δημιουργείται και μεταβάλλεται.

Παρά τις όποιες αδυναμίες, πάντως, ο ίδιος ερευνητής επιμένει ότι η περαιτέρω διερεύνησή του είναι απαραίτητη γιατί: α) αντανακλά την εξατομίκευση της εργασιακής σχέσης, η οποία ενισχύεται από την αποδυνάμωση των εργατικών συνδικάτων, β) συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση της εργασιακής σχέσης, καθώς συμβάλλει στη σε βάθος διερεύνησή της, γ) δίνει έμφαση στην κατανομή της δύναμης και στα κόστη της υπερίσχυσης των οργανισμών έναντι των μεμονωμένων εργαζομένων και δ) έχει τη δυνατότητα να ενοποιήσει διάφορες οργανωσιακές έννοιες, όπως η δικαιοσύνη, η αξιοκρατία και η ανταλλαγή.

Τέλος, είναι σκόπιμο να αποσαφηνιστεί η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου από αυτή της εργασιακής ικανοποίησης. Ο βαθμός εκπλήρωσης των όρων του ψυχολογικού συμβολαίου διαφοροποιείται από την εργασιακή ικανοποίηση ως προς το γεγονός ότι λαμβάνει υπόψη μόνο εκείνα τα στοιχεία – παροχές για τα οποία έχει δοθεί άμεση ή έμμεση υπόσχεση από την πλευρά του οργανισμού. Στην ουσία, λοιπόν, εντοπίζεται τυχόν ασυνέπεια του οργανισμού προς τον εργαζόμενο βάσει των υποσχέσεων που έχουν δώσει οι εκπρόσωποί του. Αντίθετα, στην περίπτωση της εργασιακής ικανοποίησης, απλά εξετάζεται ο βαθμός στον οποίο οι όποιες παροχές του οργανισμού ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του εργαζόμενου, ανεξάρτητα από το αν είχε δημιουργηθεί προηγουμένως βάσιμη προσδοκία.

## **Βασικά συστατικά της έννοιας**

Στην έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου ενυπάρχουν τρία βασικά συστατικά: οι προσδοκίες, οι υποχρεώσεις και η προσωπική αντίληψη για αυτές. Τα συστατικά αυτά, κατά τον Conway (1996), αποτελούν διαφορετικά επίπεδα ψυχολογικής εμπλοκής των εργαζομένων στην εργασιακή σχέση.

### **Προσδοκία**

Στον εργασιακό χώρο, η έννοια της προσδοκίας αναφέρεται στις γενικές πεποιθήσεις των εργαζομένων αναφορικά με το τι πρόκειται να αντιμετωπίσουν τόσο στο πλαίσιο της εργασίας τους όσο και της γενικότερης δραστηριοποίησής τους στον οργανισμό και σχετίζονται με τις εργασιακές συνθήκες καθώς και τις εσωτερικές κι εξωτερικές ανταμοιβές (Vroom, 1964).

Εξετάζοντας γενικότερα τη φύση των προσδοκιών, ο Vroom (1964) υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι επηρεάζονται από τις προσδοκίες όταν θεωρούν ότι:

1. Είναι πιθανό να αποδώσουν σε επιθυμητό επίπεδο
2. Η απόδοση σε επιθυμητό επίπεδο θα ανταμειφθεί και
3. Οι ανταμοιβές που προσφέρονται αξίζουν τον κόπο

Η σημασία της έννοιας των προσδοκιών για την εργασιακή σχέση είναι σαφής στα κείμενα του Blau (1964) *«Η ικανοποίηση που βιώνουν τα άτομα από τις κοινωνικές συναναστροφές τους εξαρτώνται από τις προσδοκίες τους καθώς επίσης και από τα πραγματικά οφέλη που δέχονται από αυτές»* (σελ. 143).

**Πάντως, μόνο οι προσδοκίες εκείνες που πηγάζουν από υπονοούμενες ή σαφείς υποσχέσεις του οργανισμού αποτελούν τμήμα του ψυχολογικού συμβολαίου** (π.χ. Paul, Niehoff, & Turnley, 2000; Sutton & Griffin, 2004; Wolfe Morrison & Robinson, 1997).

### **Υποχρέωση**

Υποχρέωση είναι η πεποίθηση ενός συμβαλλόμενου μέρους για τη δέσμευση - που προκύπτει από υπόσχεση ή οφειλή - του αντισυμβαλλόμενου μέρους να ενεργήσει κατά ορισμένο τρόπο (Rousseau, 1995). Οι υποχρεώσεις αυτές, σε αρκετές περιπτώσεις, απορρέουν από υπονοούμενες ή και σαφείς υποσχέσεις μελλοντικής ανταλλαγής ή ανταποδοτικότητας. Για την ακρίβεια, οι υποχρεώσεις, οι οποίες προκύπτουν από την ανταλλαγή υποσχέσεων, συνιστούν τους θεμέλιους λίθους του ψυχολογικού συμβολαίου. Όπως αναφέρει η Rousseau (1995) *«το ψυχολογικό συμβόλαιο στηρίζεται σε υποχρεώσεις βασισμένες σε υποσχέσεις»* (σελ. 390). Ως εκ

τούτου, οι όροι «υπόσχεση» και «υποχρέωση» χρησιμοποιούνται συχνά εναλλακτικά από την υπάρχουσα βιβλιογραφία.

Τα άτομα διαμορφώνουν ορισμένο ψυχολογικό συμβόλαιο όταν θεωρούν ότι είναι υποχρεωμένα να συμπεριφερθούν με συγκεκριμένο τρόπο και ότι σε αντάλλαγμα ο οργανισμός φέρει ευθύνη κάλυψης συγκεκριμένων υποχρεώσεων.

Για την καλύτερη κατανόηση των αντιλαμβανόμενων εργασιακών υποχρεώσεων, πάντως, είναι χρήσιμη η ταυτόχρονη διερεύνηση των οργανωσιακών και περιβαλλοντικών παραγόντων, οι οποίοι διαμορφώνουν το ευρύτερο πλαίσιο της λειτουργίας του οργανισμού και της απασχόλησης των εργαζομένων (Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994; Roehling et al, 2000).

### **Αντίληψη**

Αντίληψη είναι η διαδικασία λήψης κι ερμηνείας των ερεθισμάτων του περιβάλλοντος (Χυτήρης, 2001α). Η αντίληψη για τις προσδοκίες και υποχρεώσεις που συνθέτουν το ψυχολογικό συμβόλαιο στηρίζεται στη θεωρία των νοητικών σχημάτων (π.χ. Wolfe Morrison & Robinson, 1997). Η ιδιοσυγκρασία και η μοναδικότητα των νοητικών σχημάτων που έχει κάθε άτομο συνεπάγεται ότι δύο άτομα που συμμετέχουν στην ίδια εργασιακή σχέση είναι δυνατόν να έχουν σημαντικά διαφορετική άποψη για ό,τι αυτή συνεπάγεται (Ho, 1999; Shore & Tetrick, 1994). Έτσι, καθένας μπορεί να βιώνει κατά τρόπο μοναδικό την εργασιακή σχέση που έχει διαμορφώσει με τον οργανισμό στον οποίο ανήκει.

### **Θεμελιώδη χαρακτηριστικά**

Αποσκοπώντας στην καλύτερη δυνατή αποσαφήνιση της έννοιας του ψυχολογικού συμβολαίου, παραθέτονται τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά του ψυχολογικού συμβολαίου, βάσει της υπάρχουσας βιβλιογραφίας.

### **Ελλιπές περιεχόμενο**

Όσο μεγαλύτερη είναι η διάρκεια της εργασιακής σχέσης τόσο περισσότερο αναπόφευκτη είναι η ασάφεια του αρχικού συμβολαίου και η αβεβαιότητα για τους επιμέρους όρους του. Όταν, όμως, τα άτομα έρχονται αντιμέτωπα με την αβεβαιότητα, προσπαθούν να γεμίσουν τα κενά μόνα τους, μέσω προσωπικών ερμηνειών, εκτιμήσεων και υποθέσεων (Daft & Weick, 1984; Sims, 1994), που σε πολλές περιπτώσεις απέχουν σημαντικά από την πραγματικότητα.

## **Ετερογενείς παράγοντες**

Όπως θα αναφερθεί εκτενέστερα σε επόμενη παράγραφο, οι παράγοντες που συμμετέχουν στη διαμόρφωση του ψυχολογικού συμβολαίου είναι ποικίλοι. Για το λόγο αυτό, τα μηνύματα που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι είναι συχνά συγκεχυμένα ή ακόμη και αντικρουόμενα, εξαιτίας του μεγάλου αριθμού των επίσημων και ανεπίσημων πηγών πληροφόρησης (Rousseau & Greller, 1994).

Γενικότερα, πάντως, μόνο οι οργανισμοί που διέπονται από πολύ ισχυρή κουλτούρα έχουν την τάση να συντονίζουν τα μηνύματα τα οποία εκπέμπονται από τους παράγοντες που συμβάλλουν στη διαμόρφωση του ψυχολογικού συμβολαίου (Barley, Meyer, & Gash, 1988; Schneider, 1990).

## **Υποκειμενικότητα**

Η υποκειμενικότητα ενυπάρχει σε όλα τα ψυχολογικά συμβόλαια. Ενισχύεται, μάλιστα, από το ελλιπές περιεχόμενο, τους πολλαπλούς παράγοντες που συμβάλλουν στη διαμόρφωσή του καθώς και τα ατομικά νοητικά σχήματα που καθένας αναπτύσσει (Ho, 1999; Shore & Tetrick, 1994).

## **Δυναμικότητα/ προσαρμοστικότητα**

Δεδομένου ότι οι όροι του ψυχολογικού συμβολαίου αντανακλούν τις γενικότερες οργανωσιακές και περιβαλλοντικές συνθήκες (Martin, Staines, & Pate, 1998), το ψυχολογικό συμβόλαιο που διαμορφώνεται μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών είναι δυναμικό και ικανό να προσαρμόζεται σε διάρκεια χρόνου στις όποιες ιδιαίτερες συνθήκες (Hiltrop, 1995; Kidder & Buchholtz, 2002).

## **Διάρκεια συμβολαίων**

Οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να κρατούν στο μυαλό τους όρους του ψυχολογικού συμβολαίου, που ίσχυαν κατά την πρόσληψή τους, επειδή θεωρούν ότι δεν έχει αλλάξει τίποτα σημαντικό (Robinson, 1996). Έτσι, οι πληροφορίες αναζητούνται και επεξεργάζονται κατά βάση σε περίπτωση μεταβατικών γεγονότων, όπως η κοινωνικοποίηση (Saks & Ashforth, 1996, 1997; Wolfe Morrison, 1993a,b) και η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου (Thomas & Anderson, 1998).

## **Λοιπά βασικά χαρακτηριστικά**

Άλλα βασικά χαρακτηριστικά των ψυχολογικών συμβολαίων είναι ότι είναι αναπόφευκτα, είναι πάντα παρόντα και διέπουν τη σχέση κάθε εργαζόμενου με τον οργανισμό στον οποίο απασχολείται.

#### 1.4 ΤΥΠΟΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ

Πρώτος ο Blau (1964) διέκρινε τα συμβόλαια, τα οποία συνάπτονται μεταξύ των οργανισμών και των μελών τους, σε **κοινωνικά** και **οικονομικά**, με βάση τη δυνατότητα ή μη χρηματικής «απεικόνισής» τους, ενώ ο McNeil (1985) τα ονόμασε **σχεσιακά** και **συναλλακτικά**, αντίστοιχα. Πηγαίνοντας ένα βήμα πιο πέρα, η Rousseau (1995) δημιούργησε μια τυπολογία τεσσάρων τύπων ψυχολογικού συμβολαίου, συνδυάζοντας τη χρονική διάρκεια και τις απαιτήσεις των συμβαλλόμενων μερών για απόδοση.

	<b>Καθορισμένες</b>	<b>Απαιτήσεις απόδοσης</b>	<b>Ακαθόριστες</b>
<b>Μικρή</b>	<p><b>ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΟ</b> (π.χ. εργαζόμενοι που προσλαμβάνονται ως εποχικό προσωπικό)</p> <p>Μικρή ασάφεια Εύκολη έξοδος/ υψηλά ποσοστά αποχώρησης Χαμηλή δέσμευση μελών Ελευθερία εισόδου σε νέα συμβόλαια Περιορισμένη μάθηση Περιορισμένη ταύτιση</p>		<p><b>ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟ</b> (π.χ. εργαζόμενοι που βιώνουν σημαντικές οργανωσιακές αλλαγές)</p> <p>Ασάφεια Υψηλά ποσοστά αποχωρήσεων Αστάθεια</p>
<b>Χρονική διάρκεια</b>			
<b>Μεγάλη</b>	<p><b>ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΟ</b> (π.χ. μέλος ομάδας εργασίας που συμμετέχει ενεργά στα οργανωσιακά δρώμενα)</p> <p>Αυξημένη δέσμευση μελών Αυξημένη ταύτιση Συνεχή ανάπτυξη Αμοιβαία υποστήριξη Δυναμικό</p>		<p><b>ΣΧΕΣΙΑΚΟ</b> (π.χ. μέλη οικογενειακής επιχείρησης)</p> <p>Αυξημένη δέσμευση μελών Αυξημένη συναισθηματική δέσμευση Αυξημένη αναγνώριση Σταθερότητα</p>

**Πίνακας 1.2:** Τύποι ψυχολογικού συμβολαίου, Rousseau, 1995, σελ. 98.

Η αυξημένη χρονική διάρκεια συνεπάγεται πρώτον ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών και δεύτερον ύπαρξη υποκειμενικών όρων συμβολαίων (Rousseau & McLean Parks, 1993). Οι απαιτήσεις, ως προς την απόδοση, αποτελούν ειδοποιό διαφορά μεταξύ των σχέσεων και των συναλλαγών, καθώς στις προσωρινές εργασιακές σχέσεις είναι αναγκαίο να είναι σαφείς, διατηρώντας τη σχέση αυτή σε απολύτως επαγγελματικό και αυστηρό πλαίσιο (McLean Parks, Kidder, & Gallagher, 1998; Millward & Brewerton, 1999).

Τελικά, προκύπτουν τέσσερις τύποι ψυχολογικών συμβολαίων, οι οποίοι παρατίθενται στον Πίνακα 1.2.

Στις παραγράφους που ακολουθούν αναλύεται με μεγαλύτερη λεπτομέρεια το συναλλακτικό και το σχεσιακό συμβόλαιο, εξαιτίας της ευρύτερης αποδοχής τους (π.χ. McLean Parks & Kidder, 1994; Robinson & Wolfe Morrison, 1995; Robinson & Rousseau, 1994; Turnley & Feldman, 1998, 2000a, 2000b).

### **Συναλλακτικό ψυχολογικό συμβόλαιο**

Το συναλλακτικό (transactional) ψυχολογικό συμβόλαιο περιλαμβάνει συγκεκριμένες ανταλλαγές μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών, στη διάρκεια πεπερασμένης και συχνά σύντομης χρονικής διάρκειας εργασιακής σχέσης. Τα τυπικά συναλλακτικά συμβόλαια περιλαμβάνουν τους εξής όρους (Rousseau, 1995):

- Συγκεκριμένα οικονομικά κίνητρα.
- Περιορισμένη προσωπική επένδυση στην εργασία, τόσο χρονική όσο και συναισθηματική.
- Συγκεκριμένη χρονική διάρκεια.
- Δεσμεύσεις μόνο σε πολύ καλά προσδιορισμένους όρους.
- Χρήση υπαρχόντων δεξιοτήτων (όχι ανάπτυξη νέων).
- Ξεκάθαροι όροι, οι οποίοι γίνονται εύκολα αντιληπτοί από τρίτους.

Στην περίπτωση των συναλλακτικών συμβολαίων, οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να προσφέρουν στον οργανισμό ακριβώς όσα θεωρούν ότι έχουν λάβει από τον οργανισμό (Rousseau, 1995). Συνεπώς, εφόσον δεν υπάρχει η ανάλογη αμοιβή, τα άτομα στερούν από τον οργανισμό στοιχεία, όπως αφοσίωση, δέσμευση και πρόσθετη προσπάθεια (Rousseau & Tijoriwala, 1996).

## **Σχεσιακό ψυχολογικό συμβόλαιο**

Το σχεσιακό (relational) ψυχολογικό συμβόλαιο περιλαμβάνει ανοικτές (*ως προς τον χρονικό ορίζοντα και τις υποχρεώσεις*) συμφωνίες, οι οποίες εγκαθιδρύουν και διατηρούν την εργασιακή σχέση (McLean Parks & Rousseau, 1993). Τα τυπικά σχεσιακά συμβόλαια περιλαμβάνουν τους εξής όρους (Rousseau, 1995):

- Ανοιχτό χρονικό περιθώριο.
- Συναισθηματική και οικονομική ανταλλαγή.
- Ενδιαφέρον για την ανάπτυξή του.
- Γραπτούς και προφορικούς όρους (κάποιοι προκύπτουν στην πορεία).
- Δυναμικότητα και προσαρμοστικότητα σε διάρκεια χρόνου.
- Συνθήκες εργασίας, οι οποίες επηρεάζουν την προσωπική και την οικογενειακή ζωή.

Τα σχεσιακά συμβόλαια αντιπροσωπεύουν στην ουσία την αμοιβαία επιθυμία των μερών να χτίσουν μία μακροπρόθεσμη σχέση. Έτσι, συναντώνται κατά βάση σε οργανισμούς που προσλαμβάνουν τους εργαζόμενους σε εισαγωγικό επίπεδο και τους αναπτύσσουν στη διάρκεια του χρόνου, προκειμένου να ικανοποιήσουν μελλοντικές ανάγκες (Rousseau, 1990).

Η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου είναι από τη φύση της περισσότερο σχεσιακή παρά συναλλακτική, εξαιτίας της ιδιαίτερα υποκειμενικής και δυναμικής φύσης της, της αδυναμίας έκφρασής της με ξεκάθαρους όρους αλλά και της αναφοράς σε οικονομικά και μη χαρακτηριστικά (Guzzo, Noonan, & Elron, 1994). Σύμφωνα με τους Herriot, Manning, & Kidd (1997), πάντως, οι εργαζόμενοι προσπαθούν να βεβαιωθούν για την κάλυψη βασικών συναλλακτικών υποχρεώσεων, πριν αρχίσουν να σκέφτονται τις σχεσιακές.

## **Ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο**

Τα ισορροπημένα (balanced) ψυχολογικά συμβόλαια προκύπτουν από τον ισόποσο συνδυασμό συναλλακτικών και σχεσιακών όρων του συμβολαίου και περιλαμβάνουν δυναμικές και ανοικτής διάρκειας εργασιακές διευθετήσεις (Rousseau, 1995). Γενικότερα, οι ανταμοιβές των εργαζομένων στηρίζονται στην ατομική απόδοση και συνεισφορά στο συγκριτικό πλεονέκτημα του οργανισμού, ειδικά όταν μεταβάλλονται οι απαιτήσεις εξαιτίας πιέσεων της αγοράς. Η άμεση αυτή συσχέτιση της πορείας του εργαζόμενου και του οργανισμού συντείνει στην δημιουργία κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεισφοράς.

Κάτω από τέτοιες συνθήκες, τόσο οι εργαζόμενοι όσο και ο οργανισμός συνεισφέρουν αμφίδρομα στην ανάπτυξη του άλλου μέρους, συνθέτοντας τελικά ένα περιβάλλον μάθησης, απαραίτητο για την προσαρμοστικότητα του οργανισμού στις συνεχείς αλλαγές (Hiltrop, 1998; Inkpen, 1998). Ως βασικά στοιχεία των ισορροπημένων ψυχολογικών συμβολαίων αναγνωρίζονται η εξασφάλιση εξωτερικής απασχολησιμότητας<sup>3</sup> κι εσωτερικής εξέλιξης σε αντάλλαγμα της αυξημένης απόδοσης.

### **Μεταβατικό ψυχολογικό συμβόλαιο**

Τα μεταβατικά (transitional) συμβόλαια είναι αρκετά ασαφή, εξαιτίας της αβεβαιότητας, που χαρακτηρίζει τον οργανισμό σε περιόδους σημαντικών κρίσεων και αλλαγών. Σύμφωνα με τη Rousseau (2000), στην περίπτωση των μεταβατικών συμβολαίων, η εργασιακή σχέση χαρακτηρίζεται από δυσπιστία, αβεβαιότητα και σταδιακή διάβρωση.

Στην ουσία, αποτελούν περισσότερο μια κατάσταση η οποία αντανακλά τις επιπτώσεις της οργανωσιακής αλλαγής και τις μεταβολές σε όρους, που αποκλίνουν από την προηγούμενη εργασιακή σχέση.

### **1.5 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ**

Σύμφωνα με τη Rousseau (1989), η ανάπτυξη ψυχολογικού συμβολαίου λαμβάνει χώρα όταν *«έχει πραγματοποιηθεί υπόσχεση μελλοντικής απόδοσης, έχει προσφερθεί και γίνει αποδεκτή μια ανταμοιβή ή συνεισφορά και υπάρχει υποχρέωση για εξασφάλιση μελλοντικών παροχών»* (σελ. 390). Έτσι, *«το ψυχολογικό συμβόλαιο ξεκινά όταν τα άτομα θεωρούν ότι έχουν λάβει υποσχέσεις που δίνουν αφορμή για δημιουργία πεποιθήσεων αναφορικά με την ύπαρξη αμοιβαίων υποχρεώσεων, μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη»* (σελ. 390).

Η δημιουργία του ψυχολογικού συμβολαίου ξεκινά από τα στάδια της προσέλκυσης και της επιλογής εργαζομένων (Lester, Claire, & Kickul, 2001; Scholarios, Lockyer, & Johnson, 2003; Shore & Tetrick, 1994). Στην ουσία, δηλαδή, το ψυχολογικό συμβόλαιο αρχίζει να διαμορφώνεται πριν τη δραστηριοποίηση του

---

<sup>3</sup> Ως εξωτερική απασχολησιμότητα νοείται η πιθανότητα απορρόφησης του εργαζόμενου από κάποιον οργανισμό πέραν αυτού για τον οποίο εργάζεται τη δεδομένη χρονική στιγμή



ατόμου στον οργανισμό, από τη στιγμή της πρώτης επαφής (Purvis & Cropley, 2003; Singh, 1998). Συνεπώς, και μόνο εκείνα τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά, που είναι ορατά σε κάποιο εξωτερικό παρατηρητή είναι αρκετά για «γεννήσουν» κάποιες πρώτες προσδοκίες για την ενδεχόμενη συνεργασία.

Για την καλύτερη κατανόηση της διαμόρφωσης του ψυχολογικού συμβολαίου, εξετάζεται αρχικά η διαδικασία διαμόρφωσης και στη συνέχεια οι επιμέρους παράγοντες οι οποίοι συμμετέχουν στη διαμόρφωσή του.

### **Διαδικασία διαμόρφωσης του ψυχολογικού συμβολαίου**

Όπως προαναφέρθηκε, το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι ένα ατομικό νοητικό μοντέλο, το οποίο χρησιμοποιείται από τα άτομα για την κατανόηση και την αντιμετώπιση γεγονότων και καταστάσεων που λαμβάνουν χώρα στο πλαίσιο της εργασιακής σχέσης (Σχήμα 1.1). Βέβαια, η ερμηνεία των γεγονότων δεν είναι απολύτως υποκειμενική, γεγονός που αποδεικνύεται από το ότι σε ορισμένες περιπτώσεις περισσότερο από ένα άτομα θεωρούν ότι έχουν πάρει τις ίδιες υποσχέσεις από τον οργανισμό (Rousseau, 1995).

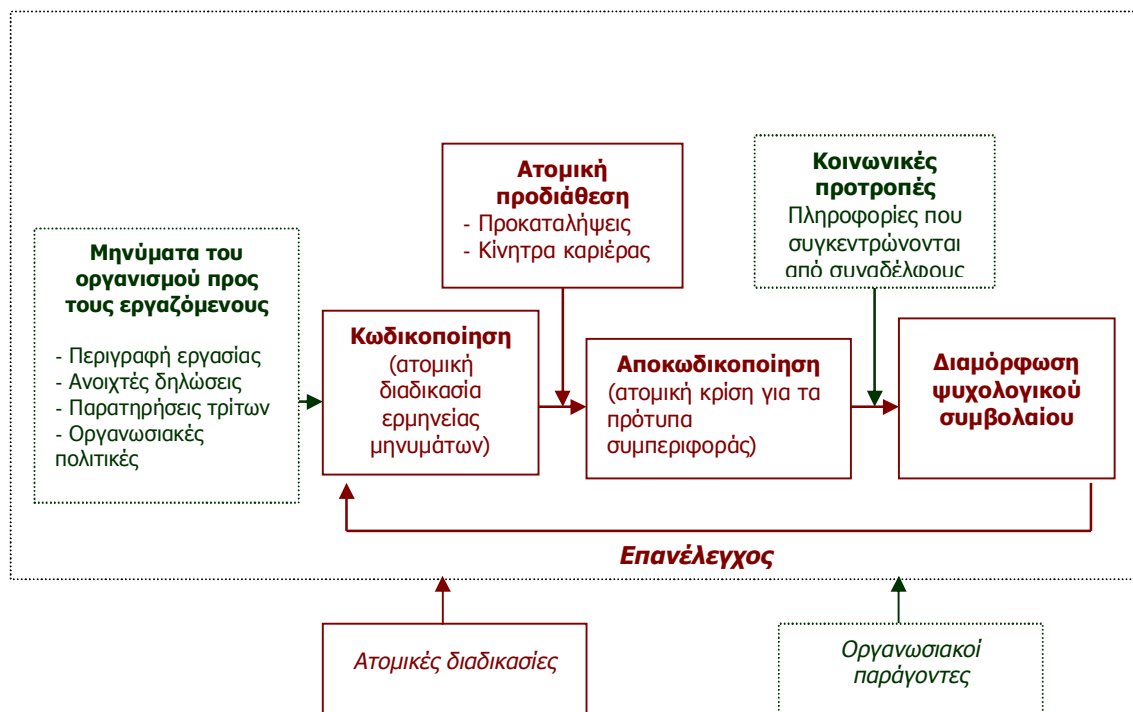
Όπως φαίνεται και στο σχήμα που ακολουθεί, οι παράγοντες που συμμετέχουν στη διαδικασία δημιουργίας του ψυχολογικού συμβολαίου είναι τα μηνύματα του οργανισμού προς τους εργαζόμενους, οι κοινωνικές προτροπές, η κωδικοποίηση, η ατομική προδιάθεση και η αποκωδικοποίηση.

### **Παράγοντες που συμβάλλουν στη διαμόρφωση του ψυχολογικού συμβολαίου**

Οι παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν στη διαμόρφωση του ψυχολογικού συμβολαίου είναι ποικίλοι. Αφενός, είναι συγκεκριμένα άτομα μέσα στον οργανισμό, τα οποία βρίσκονται σε άμεση ή έμμεση αλληλεπίδραση με τον εργαζόμενο, όπως οι υπεύθυνοι προσέλκυσης και στρατολόγησης, οι άμεσοι προϊστάμενοι, οι συνεργάτες και οι συνάδελφοι, οι μέντορες αλλά και η Ανώτατη Διοίκηση. Αφετέρου, είναι οι πολιτικές και διαδικασίες, οι οποίες διέπουν την οργάνωση και λειτουργία του οργανισμού, όπως η πολιτική ανταμοιβών, οι δυνατότητες σταδιοδρομίας εντός του οργανισμού (career path), η διαδικασία αξιολόγησης, η εκπαίδευση, αλλά και το εγχειρίδιο το οποίο παρέχεται στους εργαζόμενους κατά την πρόσληψη (Herold & Parsons, 1985; Rousseau & Wade-Benzoni, 1994). Σε κάθε περίπτωση, ανεξαρτήτως

παράγοντα, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην αναγκαιότητα παροχής ρεαλιστικών πληροφοριών στους εργαζόμενους (Phillips, 1998; Wapous, 1973).

Όπως είναι φυσικό, βέβαια, η διαθεσιμότητα των πληροφοριών βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση, και με τη διάθεση και πρωτοβουλία του κάθε εργαζόμενου να αναζητήσει και να συγκεντρώσει πληροφορίες για την εργασιακή του σχέση (Larson, 1989; Rousseau & Greller, 1994).



**Σημείωση:**

**à Διακεκομμένη γραμμή:** εξωτερικός παράγοντας

**à Συνεχόμενη γραμμή:** εσωτερικός / ατομικός παράγοντας

**Σχήμα 1.1:** Μοντέλο διαμόρφωσης του ψυχολογικού συμβολαίου, Rousseau, 1995, σελ.33 (τροποποιημένο).

**1.6 ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ**

Το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου αναφέρεται από τη μία πλευρά η συνεισφορά, που θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι οφείλουν οι ίδιοι στον οργανισμό, από την άλλη πλευρά οι ανταμοιβές που θεωρούν ότι τους οφείλει ο οργανισμός σε αντάλλαγμα (Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994).

## Μετάβαση από το παραδοσιακό στο σύγχρονο ψυχολογικό συμβόλαιο

Μελετώντας το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου σε διάρκεια χρόνου, είναι έκδηλη η δυναμική φύση του. Κατά τη διάρκεια των δεκαετιών 1950 και 1960, που η κοινωνία αλλά και οι οργανισμοί χαρακτηρίζονταν από σημαντικά μεγαλύτερη σταθερότητα σε σχέση με σήμερα, η συμφωνία μεταξύ εργαζομένων και οργανισμού στα μάτια του πρώτου ήταν η εξής: *«Αν εργαστώ σκληρά και αποδοτικά και εάν είμαι αφοσιωμένος στον οργανισμό, θα έχω πάντα μια δουλειά και ο οργανισμός θα με φροντίσει»*. Τα οφέλη ήταν ξεκάθαρα και για τα δύο μέρη. Ο οργανισμός είχε εξαρτημένο, αφοσιωμένο και σκληρά εργαζόμενο ανθρώπινο δυναμικό, ενώ καθένα από τα άτομα αισθανόταν εργασιακή ασφάλεια και παράλληλα απολάμβανε ένα καλό μισθό, ασφάλιση και εφάπαξ. Για τους λόγους αυτούς το **παραδοσιακό** ψυχολογικό συμβόλαιο αναφέρεται και ως *«ψυχολογικό συμβόλαιο εμπιστοσύνης»* (Rogers, 1995a,b; Sims, 1994).

Στο παραδοσιακό ψυχολογικό συμβόλαιο, οι αμοιβές προσδιορίζονταν από το συνδυασμό του ιεραρχικού επιπέδου της θέσης εργασίας, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της, αλλά και το κύρος που αυτή συγκέντρωνε. Κυρίαρχο κίνητρο για περαιτέρω ενεργοποίηση ήταν η δυνατότητα ανέλιξης στην ιεραρχική βαθμίδα, η οποία προσδιοριζόταν με τη σειρά της σύμφωνα τόσο με τα τυπικά προσόντα κάποιου όσο και με την προϋπηρεσία του στο συγκεκριμένο οργανισμό. Η ύπαρξη συγκεκριμένου αριθμού ιεραρχικών στρωμάτων και αντίστοιχα περιορισμένου αριθμού θέσεων εργασίας, σε συνδυασμό με τον προαναφερθέντα τρόπο ιεραρχικής ανέλιξης, συνέτειναν ώστε το μέλλον να είναι ιδιαίτερα τυποποιημένο. Ταυτόχρονα, η περιορισμένη δυνατότητα ανάπτυξης προσωπικής πρωτοβουλίας εξαιτίας της συγκεντρωτικής λήψης αποφάσεων καθιστούσε σχεδόν αδύνατη τη διεκδίκηση ευκαιριών (Hiltrop, 1996; Sparrow, 1996).

Οι αλλαγές οι οποίες λαμβάνουν χώρα τις δύο τελευταίες δεκαετίες και σχετίζονται με τη ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, την παγκοσμιοποίηση των αγορών, το ιδιαίτερα έντονο κύμα Σ&Ε αλλά και τη συνεχή αναδιοργάνωση της εργασίας και ολόκληρου του οργανισμού, προκάλεσαν σημαντικές μεταβολές στην οργανωσιακή ταυτότητα<sup>4</sup> (Hiltrop, 1996; McGreevy, 2003; Sparrow, 1996). Εξαιτίας αυτών, επήλθε η σταδιακή κατάργηση του παραδοσιακού ψυχολογικού συμβολαίου, με την

---

<sup>4</sup> Σύμφωνα με τους Martin, Staines, & Pate (1998), η προσέγγιση αυτή είναι η απαισιόδοξη. Στον αντίποδα, η αισιόδοξη υποστηρίζει ότι η μεταβολή της φύσης του ψυχολογικού συμβολαίου – τουλάχιστον σε ορισμένους παράγοντες, όπως η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού - οφείλεται στο αυξημένο ενδιαφέρον του οργανισμού για τους εργαζόμενους τους αλλά και στην απαίτηση των τελευταίων για συνεχή αύξηση των ικανοτήτων και γνώσεών τους.

παράλληλη διαμόρφωση ενός **σύγχρονου**. Παρατηρήθηκε, έτσι, «μετακίνηση» του ψυχολογικού συμβολαίου προς πιο βραχυπρόθεσμη βάση, με έμφαση στην ευελιξία, την αυτάρκεια και την επίτευξη άμεσων αποτελεσμάτων (Ebadan & Winstanley, 1997; Herriot, Manning, & Kidd, 1997; Tsui, Pearce, Porter, & Hite, 1995).

Στο νέο περιβάλλον, των ραγδαίων αλλαγών, τα συμβαλλόμενα μέρη έχουν πλέον μειωμένες προσδοκίες, σε σχέση με το παραδοσιακό (Kissler, 1994). Κάθε οργανισμός έχει πλέον αξίωση *πρώτον* για ετοιμότητα όχι μόνο των στελεχών αλλά του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να γίνεται άμεσα αντιληπτή η ανάγκη για αλλαγή, *δεύτερον* για αυξημένη σχετικά ταχύτητα προσαρμογής στις συνεχείς εξελίξεις και *τρίτον* για διάθεση μάθησης και υπεύθυνης συμμετοχής στις προσπάθειες συνεχούς βελτίωσης του οργανισμού (Hiltrop, 1998; Sparrow, 2000).

<b>ΣΗΜΕΙΑ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ</b>	<b>ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ</b>	<b>ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ</b>
<b>Περιβαλλοντικές αλλαγές</b>	Σταθερό, με βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό	Συνεχής αλλαγή
<b>Κουλτούρα</b>	Πατερναλισμός, ανταλλαγή ασφάλειας & αφοσίωσης	Αμοιβή & ανανέωση συμβολαίου βάσει ατομικής απόδοσης
<b>Αμοιβές</b>	Βάσει ιεραρχικού επιπέδου, θέσης & κύρους αυτής	Βάσει συνεισφοράς στο εταιρικό αποτέλεσμα
<b>Κίνητρο</b>	Προαγωγή	Εμπλουτισμός & ανάπτυξη ικανοτήτων
<b>Βάση προαγωγής</b>	Αναμενόμενη, βάση παλαιότητας και τυπικών προσόντων	Λιγότερες ευκαιρίες, προώθηση των περισσότερο ικανών
<b>Προσδοκίες κινητικότητας</b>	Περιορισμένη & με βάση τους όρους των εργαζομένων	Οριζόντιες, για την αναζωογόνηση του οργανισμού
<b>Εξασφάλιση εργασίας</b>	Δια βίου απασχόληση, υπό τον όρο της ικανοποιητικής απόδοσης	Ευτυχισμένοι που έχουν δουλειά
<b>Ευθύνες</b>	Εργαζόμενοι-κλειδιά, παροχή προαγωγής με περισσότερες ευθύνες	Πρέπει να ενθαρρύνονται και να εξισορροπούνται με περισσότερη υπευθυνότητα & καινοτομία
<b>Κύρος θέσης εργασίας</b>	Ανάλογο της θέσης στην ιεραρχική κατάταξη	Απορρέει από τις ικανότητες & την αξιοπιστία
<b>Προσωπική ανάπτυξη</b>	Εταιρική ευθύνη	Ατομική ευθύνη
<b>Εμπιστοσύνη στον οργανισμό</b>	Εφικτή η επίτευξη υψηλού βαθμού εμπιστοσύνης	Επιθυμητή, αλλά πιθανότερη προς συγκεκριμένα οργανωσιακά προγράμματα ή το ίδιο το επάγγελμα

**Πίνακας 1.3:** Σύγκριση παραδοσιακού και σύγχρονου ψυχολογικού συμβολαίου, Sparrow, 1996, σελ. 77.

Κατά ανάλογο τρόπο, το ανθρώπινο δυναμικό επιζητά την παροχή δυνατοτήτων προσωπικής ανάπτυξης και προόδου, την εξασφάλιση δυνατοτήτων ενεργούς

συμμετοχής στα τεκταινόμενα, την εκτενή ενημέρωση για ό,τι το αφορά και, προπάντων, την έμπρακτη απόδειξη της εκτίμησης και αναγνώρισης της προσφοράς του. Επίσης, δεδομένης της σχέσης "δούναι και λαβείν" μεταξύ οργανισμού και ανθρώπινου δυναμικού, η αδυναμία της διοίκησης να εγγυηθεί απασχόληση για μακρύ χρονικό διάστημα, ως μέσο εξασφάλισης της αφοσίωσης, αντισταθμίστηκε από την ικανότητά της να αυξάνει την απασχολησιμότητα των μελών (Ebadan & Winstanley, 1997; Rajan, 1997; Roehling et al, 2000).

Ο Hiltrop (1996), σε μια ιδιαίτερα συνοπτική αντιπαραβολή του παραδοσιακού και του σύγχρονου ψυχολογικού συμβολαίου, έδωσε έμφαση στον τρόπο με τον οποίο οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τα δύο συμβόλαια (Πίνακας 1.4).

Πάντως, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η χρονική μετάβαση από το παραδοσιακό στο σύγχρονο ψυχολογικό συμβόλαιο, η οποία περιγράφηκε, αντανακλά περισσότερο τις ΗΠΑ. Η Ευρώπη ακολούθησε με μια μικρή χρονική υστέρηση και με λίγο μικρότερη ένταση κι έκταση (De Meuse & Tornow, 1993). Στην περίπτωση της Ελλάδας, η υστέρηση της αντικατάστασης του παραδοσιακού ψυχολογικού συμβολαίου από το σύγχρονο ξεπερνά τα είκοσι έτη, καθώς, για παράδειγμα, το μεγάλο κύμα των Σ&Ε και αναδιοργανώσεων, έλαβε χώρα μόλις στα μέσα της δεκαετίας του 1990.

<b>ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ</b>	
<b>ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟ</b>	<b>ΣΥΓΧΡΟΝΟ</b>
Μακροπρόθεσμα αποτελέσματα	Άμεσα αποτελέσματα
Ασφάλεια	Ευελιξία
Προβλεψιμότητα	Αβεβαιότητα
Ισότητα	Ατομικότητα
Παράδοση	Αυξημένος κίνδυνος
Δικαιοσύνη	Προσωπικό όφελος
Σταθερότητα	Απασχολησιμότητα
Αλληλεξάρτηση	Αυτάρκεια
Αμοιβαία εμπιστοσύνη	Καιροσκοπία
Εταιρική αφοσίωση	Επαγγελματική αφοσίωση
Καλή απόδοση	Καλύτερη απόδοση
Μοιρασμένες ευθύνες	Προσωπική υπευθυνότητα
Τίτλος και ιεραρχία	Διαφορά στο αποτέλεσμα
Αμοιβή για την κατάσταση	Αμοιβή για τα αποτελέσματα
Υπομονή	Ανυπομονησία
Αμοιβαίος σεβασμός	Φόβος

**Πίνακας 1.4:** Λέξεις κλειδιά για την περιγραφή της εργασιακής σχέσης μεταξύ εργαζομένων κι εργοδοτών, Hiltrop, 1996, σελ. 39.

## **Σύγχρονες υποσχέσεις του οργανισμού προς τους εργαζόμενους**

Οι υποσχέσεις καθενός προς το αντισυμβαλλόμενο μέρος είναι πολλές, τόσο στην περίπτωση του παραδοσιακού όσο και του σύγχρονου ψυχολογικού συμβολαίου. Στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής, ωστόσο, εξετάζονται οι υποσχέσεις, οι οποίες διέπουν τις σημερινές εργασιακές σχέσεις, βάσει των κύριων υπαρχόντων ερευνών (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Rousseau, 1990; Turnley & Feldman, 1997).

Έτσι, οι κύριες υποσχέσεις που καταγράφονται για το σύγχρονο ψυχολογικό συμβόλαιο, κι εξετάζονται και εμπειρικά στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής, είναι:

### **□ Η παροχή υψηλών αμοιβών**

Το σύστημα ανταμοιβών ενός οργανισμού θα πρέπει να είναι δομημένο κατά τρόπο που να προάγει την εσωτερική κι εξωτερική δικαιοσύνη (Greenberg, 1987; Korsgaard et al, 1995a,b). Την εσωτερική, ώστε να μη δημιουργεί αντιζηλίες και φθόνο και την εξωτερική, ώστε να μη δημιουργεί αίσθημα κατωτερότητας.

### **□ Η σύνδεση των αμοιβών με την απόδοση**

Ξεχωριστή αναφορά γίνεται στην ύπαρξη θετικής σχέσης μεταξύ απόδοσης και αμοιβών. Απαραίτητη, βέβαια, κρίνεται η εκ των προτέρων θέσπιση συγκεκριμένων στόχων και κινήτρων, η εκ των υστέρων άμεση κι επαρκής αναγνώριση του αποτελέσματος αλλά και η ύπαρξη ενός ξεκάθαρου συστήματος αμοιβής.

### **□ Η παροχή δυνατότητας προαγωγής**

Η παροχή δυνατότητας προαγωγής σε διάρκεια χρόνου αποτελεί πάγια μορφή κινήτρου για αύξηση της προσπάθειας. Σύμφωνα με τους Ravlin & Meglino (1987) δε, τα άτομα με υψηλό ενδιαφέρον για εξέλιξη της καριέρας τους είναι πρόθυμα να εργαστούν σκληρά, να επιδιώξουν ευκαιρίες ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων, να αναλάβουν πρόσθετες αρμοδιότητες στην εργασία, ακόμη και να θυσιάσουν μέρος της προσωπικής τους ζωής προκειμένου να επιτύχουν τους εργασιακούς τους στόχους.

### **□ Η παροχή εκπαίδευσης**

Η παροχή εκπαίδευσης από τον οργανισμό πραγματοποιείται για την εξασφάλιση των μέσων που απαιτούνται για την αύξηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού που απαιτούνται για τα εργασιακά καθήκοντα που κατέχει ή

που αναμένεται να αναλάβει, αυξάνοντας την εσωτερική απασχολησιμότητά του (Roehling et al, 2000).

#### □ **Η παροχή δυνατοτήτων προσωπικής ανάπτυξης**

Η παροχή δυνατοτήτων προσωπικής ανάπτυξης συνοδεύεται από αύξηση των ατομικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων, οι οποίες βελτιώνουν την εσωτερική αλλά κι εξωτερική απασχολησιμότητα του ατόμου (Rajan, 1997; Roehling et al, 2000; Smithson & Lewis, 2000).

#### □ **Η εξασφάλιση εργασιακής απασχόλησης σε διάρκεια χρόνου**

Η εξασφάλιση εργασιακής απασχόλησης σε διάρκεια χρόνου αναφέρεται στην πεποίθηση του εργαζόμενου ότι ο οργανισμός μπορεί κι επιθυμεί να διατηρήσει την εργασιακή σχέση, **τουλάχιστον μεσοπρόθεσμα**. Είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το αίσθημα εργασιακής ασφάλειας, η οποία, παρότι θεωρούνταν κομμάτι του παραδοσιακού συμβολαίου μόνο, έχει αποδειχθεί ότι εξακολουθεί να έχει αυξημένη σημασία για τα άτομα εκείνα που έχουν βιώσει καταστάσεις αναδιοργάνωσης (Turnley & Feldman, 1999b).

#### □ **Η παροχή υποστήριξης σε προσωπικά προβλήματα**

Πρόκειται για τη συμπαράσταση των οργανωσιακών φορέων στο ανθρώπινο δυναμικό, αναφορικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει στην προσωπική του ζωή. Εξάλλου, σύμφωνα με τους Judge & Watenabe (1993), η ισορροπημένη προσωπική ζωή συμβάλλει στην ισορροπημένη εργασιακή ζωή και αντίστροφα.

#### □ **Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων**

Περιλαμβάνει την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη εκείνων των αποφάσεων που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται ή τους όρους και τις συνθήκες που διέπουν την εργασιακή τους σχέση με τον οργανισμό.

#### □ **Η παροχή ενδιαφέρουσας εργασίας**

Πρόκειται για την υπόσχεση του οργανισμού να παρέχει σε καθέναν από τους εργαζόμενους ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας, το οποίο να ανταποκρίνεται στις ικανότητες, δεξιότητες, επιδιώξεις και προτεραιότητές του.

### □ **Η αναγνώριση, παραδοχή κι επιβράβευση της ατομικής συνεισφοράς στον οργανισμό**

Η αναγνώριση της ατομικής συνεισφοράς στον οργανισμό αναφέρεται στην ενεργή απόδειξη ότι εκτιμώνται από τους ιθύνοντες τα όσα καθένας από τους εργαζόμενους προσφέρει στον οργανισμό, μέσω - *κυρίως* – μη χρηματικών μέσων (π.χ. προφορική επιβράβευση, παροχή περισσότερο ευέλικτων όρων εργασίας, μεγαλύτερη κατανόηση).

Άλλες σημαντικές υποχρεώσεις του οργανισμού προς τους εργαζόμενους, σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία, είναι η αξιοκρατία, η εξασφάλιση χρόνου για την ικανοποίηση των προσωπικών ή οικογενειακών αναγκών και η διακριτικότητα των εκπροσώπων του οργανισμού και των εκπροσώπων του απέναντι στη δραστηριοποίηση των εργαζομένων (Herriot, Manning, & Kidd, 1997).

### **Σύγχρονες υποσχέσεις των εργαζομένων προς τον οργανισμό**

Οι σύγχρονες υποσχέσεις των εργαζομένων προς τον οργανισμό, στον οποίο απασχολούνται, δεν εμπίπτουν στο πεδίο εξέτασης της παρούσας διατριβής. Ως εκ τούτου, εξετάζονται μεν, προκειμένου να υπάρχει ολοκληρωμένη κατά το δυνατόν εικόνα για το περιεχόμενο του σύγχρονου ψυχολογικού συμβολαίου, αλλά μόνο σε συντομία.

Σύμφωνα με τη Rousseau (1990), μεταξύ των βασικών υποσχέσεων των εργαζομένων περιλαμβάνονται:

□ **Οι υπερωρίες**, όποτε αυτές κρίνονται απαραίτητες από τους εκπροσώπους του οργανισμού, χωρίς απαραίτητως να υπάρχει προηγούμενη έγκαιρη ενημέρωση.

□ **Η αφοσίωση**, μέσω της σύνδεσης της ατομικής κι εταιρικής πορείας και εξέλιξης στο μυαλό του ατόμου. Στην ουσία, συνεπάγεται απασχόληση στον οργανισμό κατά τρόπο, που όχι μόνο να προασπίζεται το εταιρικό συμφέρον αλλά και να μη διερευνά τις διαθέσιμες εργασιακές εναλλακτικές.

□ **Οι μετακινήσεις**, με αποδοχή τυχόν εσωτερικών κι εξωτερικών αλλαγών θέσεων εργασίας, οι οποίες εξυπηρετούν καλύτερα τις οργανωσιακές ανάγκες.

□ **Η έγκαιρη ενημέρωση** του οργανισμού σε περίπτωση που υπάρχει πρόθεση αποχώρησης.



- **Η ελάχιστη παραμονή** στον οργανισμό, για χρονικό διάστημα το οποίο τουλάχιστον να ισοσταθμίζει την εκπαίδευση, αλλά και τη συνολικότερη επένδυση που έχει γίνει στον εργαζόμενο από τον οργανισμό.
- **Η προστασία εταιρικών δικαιωμάτων** έναντι τρίτων
- **Η οικειοθελής πρόσθετη συνεισφορά στον οργανισμό**, πέραν αυτής που ο ρόλος ή η θέση εργασίας απαιτεί.

Μετά από έρευνα, ο Herriot και οι συνεργάτες του (1997) αναγνώρισαν ορισμένες ακόμη σημαντικές υποχρεώσεις των εργαζομένων προς τον οργανισμό. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνονται η ειλικρίνεια και η πρέπουσα εμφάνιση και συμπεριφορά απέναντι στους πελάτες και τους συναδέλφους.

### **1.7 ΤΡΟΠΟΙ ΑΛΛΑΓΗΣ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ**

Η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου είναι σύμφυτη με αυτή της αλλαγής καθώς, όντας δυναμικό από τη φύση του, μεταβάλλεται ανάλογα με τις ανάγκες των συμβαλλόμενων μερών (Herriot & Pemberton, 1995; Hiltrop, 1995; Kidder & Buchholtz, 2002; Sparrow, 1996), επηρεαζόμενο και από εξωτερικούς παράγοντες (Martin, Staines, & Pate, 1998; Wolfe Morrison & Robinson, 1997).

Η αλλαγή του ψυχολογικού συμβολαίου πραγματοποιείται με διάφορους τρόπους. Οι επιμέρους αλλαγές που συμβαίνουν στα συμβαλλόμενα μέρη μεταβάλλουν αυτόματα την κατανόησή τους για το ψυχολογικό συμβόλαιο. Πραγματοποιούνται, έτσι, αλλαγές που ποικίλουν από μικρές προσθήκες, αλλαγές και προσαρμογές στους όρους του υπάρχοντος συμβολαίου έως ριζική αναδιαμόρφωσή του (Πίνακας 1.5).

#### **Εσωτερικά επερχόμενη αλλαγή: εξέλιξη**

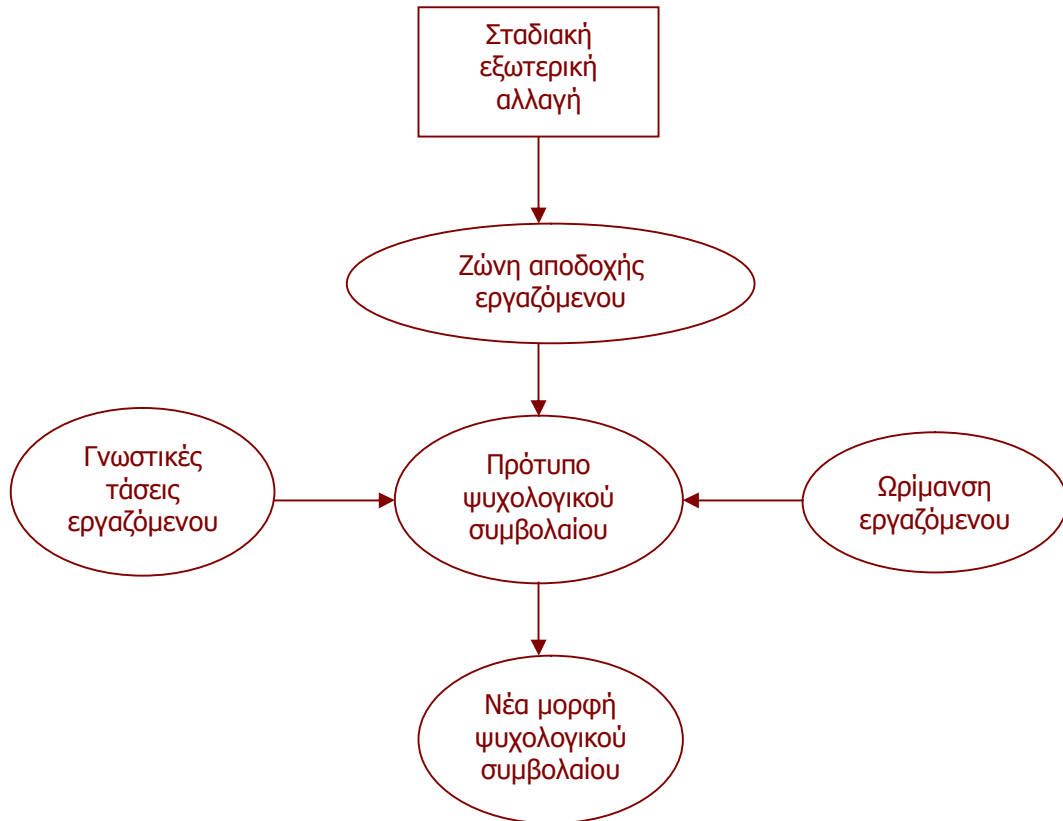
Εξέλιξη του ψυχολογικού συμβολαίου πραγματοποιείται όταν ένα από τα συμβαλλόμενα μέρη θεωρεί ότι οι όροι του αρχίζουν να μην εκπληρώνονται απόλυτα, επειδή είτε έχει αλλάξει η σημασία τους είτε το άλλο μέρος απαιτεί νέους όρους. Οι βασικές δυνάμεις πίσω από την εξέλιξη του ψυχολογικού συμβολαίου είναι οι γενικές γνωστικές τάσεις του ατόμου καθώς και τα αποτελέσματα της ατομικής ωρίμανσης, τα οποία χαρακτηρίζουν τον κύκλο ζωής του συμβολαίου (Σχήμα 1.2).

ΕΠΙΠΕΔΟ ΜΕΤΑΒΟΛΗΣ	ΑΙΤΙΑ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΟΛΗΣ
<b>Εσωτερικό</b>	
Εξέλιξη συμβολαίου (drift)	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Εσωτερικά παρακινούμενη μεταβολή (προκαλούμενη από μεταβολές στην προσωπικότητα ή τις προτεραιότητες του εργαζόμενου)</li> <li>❑ Ωρίμανση του συμβολαίου (κατά την άποψη του εργαζόμενου)</li> </ul>
<b>Εξωτερικό</b>	
Προσαρμογή (accommodation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Συνέπεια</li> <li>❑ Ισορροπία</li> </ul>
Αλλαγή (transformation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Διάσπαση</li> <li>❑ Αδυναμία μετατροπής</li> </ul>

**Πίνακας 1.5:** *Είδη αλλαγής συμβολαίου (τροποποιημένος), Rousseau, 1995, σελ. 143.*

Όσον αφορά στις γνωστικές τάσεις, όπως προαναφέρθηκε, η αξιολόγηση της ατομικής συνεισφοράς, αλλά και αυτής του αντισυμβαλλόμενου μέρους, γίνεται με βάση τα ατομικά νοητικά σχήματα, τα οποία δρουν καθοριστικά για την ερμηνεία των όρων του ψυχολογικού συμβολαίου. Σημαντικό, επίσης, ρόλο διαδραματίζει η «ζώνη αποδοχής» του ατόμου, η οποία προσδιορίζει το εύρος των εξωτερικών αλλαγών στο οποίο είναι κανείς πρόθυμος να συμμορφωθεί, χωρίς να έρχεται σε αντίθεση με τα ατομικά του «πιστεύω».

Με την πάροδο του χρόνου, οι αλλαγές οι οποίες λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό είναι δυνατόν να οδηγήσουν το ισχύον ψυχολογικό συμβόλαιο σε φάση ωρίμανσης, μετατρέποντας τις καθ' όλα κανονικές και γνωστές εργασιακές συνθήκες σε μη ικανοποιητικές. Χαρακτηριστική είναι η μεταβολή των ατομικών προτεραιοτήτων με βάση την ηλικία και τις οικογενειακές υποχρεώσεις (Smithson & Lewis, 2000) αλλά και το στάδιο επαγγελματικής εξέλιξης, στο οποίο βρίσκεται ο εργαζόμενος (Herriot, Manning, & Kidd, 1997).

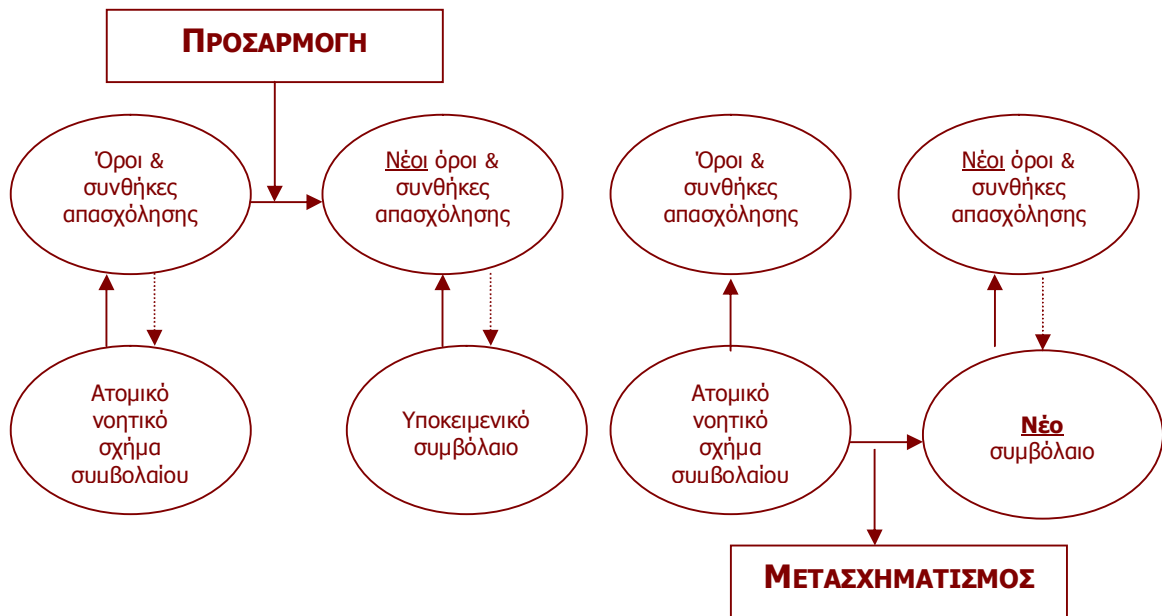


**Σχήμα 1.2:** Εξέλιξη του ψυχολογικού συμβολαίου, *Rousseau, 1995, σελ. 144.*

Ακόμη, όμως, και απλές κοινωνικές συγκρίσεις, όπως η σύγκριση των ατομικών προσπαθειών και αποτελεσμάτων ή ακόμη και της ατομικής εργασιακής κατάστασης με των υπολοίπων εργαζομένων, είναι πιθανόν να προκαλέσουν επανεκτίμηση του ψυχολογικού συμβολαίου από την πλευρά του εργαζόμενου (Pearce, 1993).

### **Εξωτερικά επιβαλλόμενη αλλαγή**

Σε τακτά χρονικά διαστήματα, οι εργαζόμενοι επανεξετάζουν το ψυχολογικό συμβόλαιο, που έχουν διαμορφώσει με τον οργανισμό, σε απάντηση των αλλαγών που λαμβάνουν χώρα σε αυτόν (Rousseau & McLean Parks, 1993). Σύμφωνα με τους Guzzo, Nelson, & Noonan (1994), η οικονομική δυσκαμψία, οι αλλαγές στη σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού, οι αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος (π.χ. στο νομικό καθεστώς) και οι αλλαγές στη διοίκηση μπορούν να οδηγήσουν σε επανεκτίμηση της εργασιακής σχέσης.



**Σχήμα 1.3:** Εξωτερική αλλαγή του ψυχολογικού συμβολαίου, Rousseau, 1995, σελ. 154 (τροποποιημένο).

Επίσης, οι Wiesenfeld & Brockner (1993) καθώς και η Barnett με τους συνεργάτες της (2004) υποστηρίζουν ότι η αντιλαμβανόμενη αδικία - εξαιτίας απολύσεων, συγχωνεύσεων, αλλαγών στις εργασιακές δομές και γενικότερων σημαντικών αλλαγών στις πρακτικές ΔΑΠ - είναι δυνατόν να προκαλέσει επανεξέταση των όρων του ψυχολογικού συμβολαίου.

Όπως προκύπτει από το Σχήμα 1.3, οι εξωτερικά επιβαλλόμενες αλλαγές του ψυχολογικού συμβολαίου είναι δυνατόν να λάβουν δύο μορφές, την **προσαρμογή** και το **μετασχηματισμό**, ανάλογα με την έκτασή τους.

### Προσαρμογή

Η προσαρμογή (accommodation) του ψυχολογικού συμβολαίου περιλαμβάνει ρυθμίσεις<sup>5</sup> στο πλαίσιο του υπάρχοντος συμβολαίου και είναι δυνατόν να προκληθεί από αλλαγές στα κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης, στη σύνθεση του πακέτου αποδοχών και τις συνθήκες εργασίες (Rousseau, 1996).

Για να θεωρείται η προσαρμογή του ψυχολογικού συμβολαίου επιτυχής, είναι απαραίτητο να πληρούνται ορισμένες προϋποθέσεις, όπως:

- Οι αλλαγές που πραγματοποιούνται να αφορούν στους «επιπλέον» ή συμπληρωματικούς όρους του συμβολαίου και όχι στους βασικούς.

<sup>5</sup> Η προσαρμογή συνεπάγεται αλλαγή, διευκρίνιση, υποκατάσταση ή επέκταση των όρων του υπάρχοντος συμβολαίου (Rousseau, 1995).

- Να γίνεται σχετικά μικρός αριθμός αλλαγών κάθε φορά (Wolfe Morrison & Robinson, 1997)
- Να υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών, καθώς οι όποιες προσαρμογές είναι λιγότερο πιθανό να ερμηνευτούν ως απόκλιση από τα συμφωνηθέντα
- Να υπάρχει δυνατότητα ενεργούς συμμετοχής των συμβαλλόμενων μερών στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της αλλαγής (Hallier & James, 1997).

### **Μετασχηματισμός**

Ο μετασχηματισμός (transformation) του ψυχολογικού συμβολαίου συνεπάγεται θεμελιώδη μεταβολή στη φύση της ανταλλακτικής σχέσης, καθώς προκαλεί μεταβολή στη σημασία κι ερμηνεία των όρων του ψυχολογικού συμβολαίου, μέσω συστημικών αλλαγών που επιδρούν στο σκοπό και τη φύση της ανταλλαγής (Rousseau, 1995). Τα βασικά βήματα του μετασχηματισμού είναι τέσσερα (Πίνακας 1.6):

- 1<sup>ο</sup> Βήμα: Αμφισβήτηση του υπάρχοντος συμβολαίου

Αν η αλλαγή και η ακολουθούμενη διαδικασία δεν έχει αιτιολογηθεί<sup>6</sup> (Korsgaard et al, 1995a,b) και αν δεν έχουν προσφερθεί στο ανθρώπινο δυναμικό εξωτερικά επιβαλλόμενοι λόγοι (Wolfe Morrison & Robinson, 1997), οι εργαζόμενοι δεν είναι προετοιμασμένοι να αποδεχθούν νέα μηνύματα. Ως εκ τούτου, όχι μόνο αντιμετωπίζουν την αλλαγή με δυσανασχέτηση (Rousseau, 1995) αλλά και θεωρούν τη διοίκηση αναξιόπιστη (Morrison, 1994; Nikandrou, Papalexandris, & Bourantas, 2000).

- 2<sup>ο</sup> Βήμα: Προετοιμασία για αναδιαμόρφωση

Στόχος της αναδιαμόρφωσης του συμβολαίου είναι η διάλυση του παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου και η ταυτόχρονη προετοιμασία των συμβαλλόμενων μερών για την επόμενη φάση, δηλαδή τη διαμόρφωση του νέου συμβολαίου. Προς αυτή την κατεύθυνση είναι δυνατόν να συμβάλει *πρώτον*, η ύπαρξη αξιόπιστων δειγμάτων αλλαγής, τα οποία αποδεικνύουν τη δέσμευση των ιθυνόντων στην

---

<sup>6</sup> Όταν υπάρχει ιστορικό δυσπιστίας, είναι πιο δύσκολο να θεωρήσουν οι εργαζόμενοι ότι οι όποιες αλλαγές είναι δικαιολογημένες. Έτσι, οι οργανισμοί οι οποίοι έχουν επιχειρήσει να εισάγουν αλλαγές χωρίς επιτυχία στο παρελθόν αποπνέουν χαμηλή εμπιστοσύνη για την υλοποίηση κι επιτυχία των αλλαγών (Robinson, 1996).

επίτευξη της αλλαγής (Bowman, 1995), *δεύτερον*, η εφαρμογή μεταβατικών δομών για τη γεφύρωση του νέου συμβολαίου με το παλιό και *τρίτον*, ο περιορισμός του αισθήματος απώλειας, που είναι δυνατόν να νιώσουν οι εργαζόμενοι σε περιπτώσεις αλλαγών (Herriot, Manning, & Kidd, 1997).

Στον πίνακα που ακολουθεί (Πίνακας 1.6), παρουσιάζονται τα επιμέρους βήματα της αλλαγής, οι συνήθεις λόγοι που κατευθύνουν καθένα από αυτά καθώς και οι προϋποθέσεις οι οποίες, εφόσον πληρούνται, είναι δυνατόν να συμβάλλουν στον επιτυχή μετασχηματισμό του ψυχολογικού συμβολαίου.

□ 3<sup>ο</sup> Βήμα: Διαμόρφωση νέου ψυχολογικού συμβολαίου

Η δημιουργία ενός νέου συμβολαίου προϋποθέτει ότι και τα δύο μέρη θεωρούν τη διαδικασία αμοιβαία εποικοδομητική (Blau, 1964). Οι οργανισμοί οι οποίοι εισέρχονται στη φάση αυτή χωρίς την προθυμία να δημιουργήσουν νέες δεσμεύσεις είναι πιθανό να συνεχίσουν σε μια παρατεταμένη μεταβατική περίοδο, χωρίς να μπορούν να καθιερώσουν ένα περισσότερο αποδοτικό συμβόλαιο.

Κατά τη διαμόρφωση του νέου ψυχολογικού συμβολαίου, οι όροι της νέας συμφωνίας θα πρέπει να αναγνωριστούν, να επικοινωνηθούν και να ερμηνευθούν. Οι φορείς της αλλαγής πρέπει να είναι σε θέση να ερμηνεύσουν τα οργανωσιακά και περιβαλλοντικά δρώμενα από διάφορες προοπτικές, ξεπερνώντας τις προσωπικές τους εκτιμήσεις. Πρέπει να είναι πρόθυμοι να συζητήσουν πολύπλοκα θέματα, τα οποία να περιλαμβάνουν όχι μόνο περισσότερες της μιας απόψεις, αλλά και περισσότερες της μιας πραγματικότητες (Herriot, 1992; Grant, 1999; Rousseau, 1989).

<b>ΒΗΜΑ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣ ΜΟΥ</b>	<b>ΑΙΤΙΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ</b>	<b>ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ</b>
Αμφισβήτηση του προηγούμενου ψυχολογικού συμβολαίου	<input type="checkbox"/> Άγχος <input type="checkbox"/> Αναταραχή <input type="checkbox"/> Διάρρηξη ψυχολογικού συμβολαίου	<input type="checkbox"/> Παροχή νέων πληροφοριών που έρχονται σε αντίθεση με τα υπάρχοντα δεδομένα
Προετοιμασία για επαναδιαμόρφωση	<input type="checkbox"/> Λήξη του παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου <input type="checkbox"/> Περιορισμός αισθήματος απώλειας <input type="checkbox"/> Γεφύρωση του νέου με το παλιό ψυχολογικό συμβόλαιο	<input type="checkbox"/> Συμμετοχή στη συλλογή πληροφοριών <input type="checkbox"/> Ερμηνεία των νέων πληροφοριών <input type="checkbox"/> Δημιουργία αισθήματος ανάγκης για αλλαγή <input type="checkbox"/> Αναγνώριση της λήξης του παλαιού συμβολαίου <input type="checkbox"/> Προετοιμασία «εδάφους» για αλλαγή
Διαμόρφωση του νέου ψυχολογικού συμβολαίου	<input type="checkbox"/> Κατανόηση <input type="checkbox"/> Αποδοχή	<input type="checkbox"/> Προσαρμογή νοητικού σχήματος <input type="checkbox"/> Διαθεσιμότητα παραγόντων που διαμορφώνουν το ψυχολογικό συμβόλαιο για την εξήγηση των νέων όρων <input type="checkbox"/> Συμμετοχή επηρεαζόμενων στην αλλαγή <input type="checkbox"/> Ενεργή συμμετοχή εργαζομένων στη διαμόρφωση του νέου συμβολαίου
Έλεγχος και στήριξη του νέου ψυχολογικού συμβολαίου	<input type="checkbox"/> Έλεγχος της πραγματικότητας	<input type="checkbox"/> Συνέπεια μεταξύ λέξεων και πράξεων των ιθυνόντων <input type="checkbox"/> Συνεχής παρακολούθηση της πορείας της αλλαγής

**Πίνακας 1.6:** Μετασχηματισμός του ψυχολογικού συμβολαίου, Rousseau, 1995, σελ. 163 (τροποποιημένος).

Η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στον επαναπροσδιορισμό του ψυχολογικού συμβολαίου εξασφαλίζει ευρύτερη και πληρέστερη υιοθέτησή του

(Rousseau, 1996). Παράλληλα, οι νέοι όροι του συμβολαίου γίνονται καλύτερα κατανοητοί όταν τα μέλη του οργανισμού αρχίζουν να λειτουργούν ξανά ως νεοεισερχόμενοι, αναζητώντας ενεργά νέες πληροφορίες (π.χ. Ashforth & Saks, 1996; Morrison, 1993a, 1993b).

□ 4<sup>ο</sup> Βήμα: Έλεγχος και στήριξη του νέου ψυχολογικού συμβολαίου

Στο βαθμό που το τρίτο βήμα έχει υλοποιηθεί με επιτυχία, το ενδιαφέρον μετατοπίζεται στην αποδοχή και υλοποίηση του νέου ψυχολογικού συμβολαίου. Οικειοθελής αποδοχή μιας συμφωνίας σημαίνει ότι τα άτομα έχουν αίσθηση του δικαιώματος επιλογής και δέσμευσης. Ενισχυτικά προς την κατεύθυνση αυτή λειτουργεί η ξεκάθαρη διατύπωση των σχετικών δεσμεύσεων (Hind, Frost, & Rowley, 1996; Kessler & Coyle-Shapiro, 1998), μέσω δημόσιων δηλώσεων, δημιουργίας νέων τίτλων θέσεων εργασίας, αλλαγών στο εγχειρίδιο εργαζομένων (McLean Parks & Schmedemann, 1994; Schmedemann & McLean Parks, 1994) και στις πρακτικές ΔΑΠ (Rousseau & Greller, 1994; Skinner, Saunders, & Duckett, 2004).

Επιτυχής υλοποίηση του νέου ψυχολογικού συμβολαίου συνεπάγεται ότι οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να αντεπεξέλθουν στις νέες συνθήκες (Judge et al, 1999). Η δοκιμαστική εφαρμογή της όποιας αλλαγής μπορεί να λειτουργήσει παραδειγματικά προς αυτή την κατεύθυνση, συμβάλλοντας ενεργά στην κατανόηση των ορίων δράσης από το σύνολο των εμπλεκόμενων ατόμων.

## **1.8 ΔΙΑΡΡΗΞΗ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ**

### **Η έννοια**

Η πλειονότητα των ερευνητών χρησιμοποιεί τις έννοιες της διάρρηξης και της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου κατά τον ίδιο τρόπο, για να αποδώσει την **αντίληψη του ατόμου για αποτυχία του οργανισμού να ικανοποιήσει επαρκώς μία ή περισσότερες υποσχέσεις που του είχε δώσει** (π.χ. Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994; Robinson & Morrison, 1995). Σύμφωνα με τις περισσότερες υπάρχουσες έρευνες, και οι δύο έννοιες συνεπάγονται αφενός ένα υπολογισμό για το τι έχει λάβει ο εργαζόμενος σε σχέση με το τι του έχουν υποσχεθεί και αφετέρου μια ισχυρή συναισθηματική εμπειρία.

Η πρώτη συστηματική προσπάθεια εννοιολογικού διαχωρισμού της διάρρηξης και παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου έγινε από τις Wolfe Morrison & Robinson



(1997), οι οποίες ισχυρίζονται ότι υπάρχει αιτιώδης σχέση μεταξύ των δύο. Πιο συγκεκριμένα, η διάρρηξη αναφέρεται στη γνώση του εργαζόμενου ότι ο οργανισμός στον οποίο απασχολείται έχει αποτύχει να ικανοποιήσει μία ή περισσότερες από τις υποχρεώσεις που ορίζονται από το ψυχολογικό συμβόλαιο. Πρόκειται, στην ουσία, για αποτίμηση του βαθμού εκπλήρωσης των όρων του ψυχολογικού συμβολαίου, με βάση την αντίληψη του εργαζόμενου για τις υποσχέσεις και παροχές του κάθε μέρους. Αντίθετα, **η παραβίαση** ξεπερνά την απλή γνώση ότι δεν έχει τηρηθεί μια υπόσχεση και χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη συναισθηματική κατάσταση που είναι δυνατόν να ακολουθήσει την πεποίθηση ότι ο οργανισμός δεν έχει αντεπεξέλθει επαρκώς στις υποχρεώσεις του ψυχολογικού συμβολαίου.

Συνεπώς, η έννοια της παραβίασης είναι πολύπλευρη, καθώς περιλαμβάνει:

- αρχικά, απογοήτευση και θλίψη εξαιτίας της αντιλαμβανόμενης αποτυχίας του ατόμου να λάβει όσα περίμενε (Robinson & Morrison, 1995)
- στη συνέχεια, αίσθημα θυμού, προσβολής, πίκρας και αγανάκτησης, ως αποτέλεσμα της αντίληψης του ατόμου ότι έχει προδοθεί ή του έχουν φερθεί άσχημα (Rousseau & McLean Parks, 1993; Schein, 1965).

Σε κάθε περίπτωση, πάντως, η υποκειμενική φύση του ψυχολογικού συμβολαίου, καθιστά και τη διάρρηξή του μια υποκειμενική εμπειρία (Robinson & Morrison, 2000; Turnley & Feldman, 2000). Έτσι, η **πεποίθηση** του εργαζομένου ότι έχει σημειωθεί αθέτηση, **ανεξάρτητα από το αν αυτή είναι βάσιμη ή όχι**, επηρεάζει τελικά τη στάση και συμπεριφορά του. Καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη της πεποίθησης αυτής διαδραματίζουν, βέβαια, και οι ενέργειες και οι εμφανείς παραλείψεις του οργανισμού.

Μια σημαντικά διαφορετική προσέγγιση, χωρίς ευρεία απήχηση όμως, είναι αυτή της Bruce (2000), η οποία εξετάζει τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου από την **ηθική της διάσταση**. Πιο συγκεκριμένα, υποστηρίζει ότι η μη εκπλήρωση των υποχρεώσεων του ψυχολογικού συμβολαίου οδηγεί σε ηθικές επιπτώσεις. Ορίζει ως «αντι-ηθική» εκείνη τη συμπεριφορά, η οποία δεν ικανοποιεί τις υποχρεώσεις που ορίζονται από το ψυχολογικό συμβόλαιο. Ακόμη και αν δεν υπάρχει πρόθεση, η αδιάφορη και απερίσκεπτη συμπεριφορά των εκπροσώπων του οργανισμού απέναντι στους εργαζόμενους καταστρατηγεί τους βασικούς κανόνες της εργασιακής σχέσης.

## Πηγές διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου

Σύμφωνα με τη Rousseau (1995), παρότι το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι δυνατόν να διαρρηχθεί ποικιλοτρόπως, υπάρχουν ορισμένες βασικές πηγές – *αντίστοιχες με αυτές που συμβάλλουν στη διαμόρφωσή του (Πίνακας 1.7)*.

ΠΗΓΕΣ	ΠΑΡΑΒΙΑΣΕΙΣ
<b>Διαμορφωτές συμβολαίων</b>	
Υπεύθυνοι προσέλκυσης & επιλογής	<ul style="list-style-type: none"><li>□ Απειρία ως προς τις πραγματικές συνθήκες εργασίας</li><li>□ Υπερβολικές υποσχέσεις</li></ul>
Στελέχη	<ul style="list-style-type: none"><li>□ Απόκλιση μεταξύ λεγομένων και πρακτικών</li></ul>
Συνάδελφοι	<ul style="list-style-type: none"><li>□ Αδυναμία στήριξης</li></ul>
Μέντορες	<ul style="list-style-type: none"><li>□ Μικρή πίεση για το αποτέλεσμα</li><li>□ Περιορισμένη καθοδήγηση</li></ul>
Ανώτατη διοίκηση	<ul style="list-style-type: none"><li>□ Αντιφατικά μηνύματα</li></ul>
<b>Συστήματα και πρακτικές διοίκησης</b>	
Αμοιβή	<ul style="list-style-type: none"><li>□ Μεταβαλλόμενα κριτήρια</li><li>□ Αμοιβή βάσει παλαιότητας στον οργανισμό</li></ul>
Παροχές	<ul style="list-style-type: none"><li>□ Συνεχώς μεταβαλλόμενες</li></ul>
Δυνατότητες σταδιοδρομίας στον οργανισμό	<ul style="list-style-type: none"><li>□ Εξαρτώμενες από τον προϊστάμενο καθενός</li></ul>
Αξιολόγηση απόδοσης	<ul style="list-style-type: none"><li>□ Άκαιρη υλοποίηση</li><li>□ Περιορισμένη ανατροφοδότηση</li></ul>
Εκπαίδευση	<ul style="list-style-type: none"><li>□ Έμφαση στην απόκτηση δεξιοτήτων που δε συνδέονται με την εργασία</li></ul>
Τεκμηρίωση	<ul style="list-style-type: none"><li>□ Ανακοινώσεις των ιθυνόντων του οργανισμού που έρχονται σε αντίθεση με τις πράξεις τους</li></ul>

**Πίνακας 1.7:** Πηγές διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου, Rousseau, 1995, σελ. 114.

Στην πλειονότητα των περιπτώσεων, η διάρρηξη του προκύπτει είτε από λανθασμένους – *κατά την άποψη των εργαζομένων* – χειρισμούς των διαμορφωτών

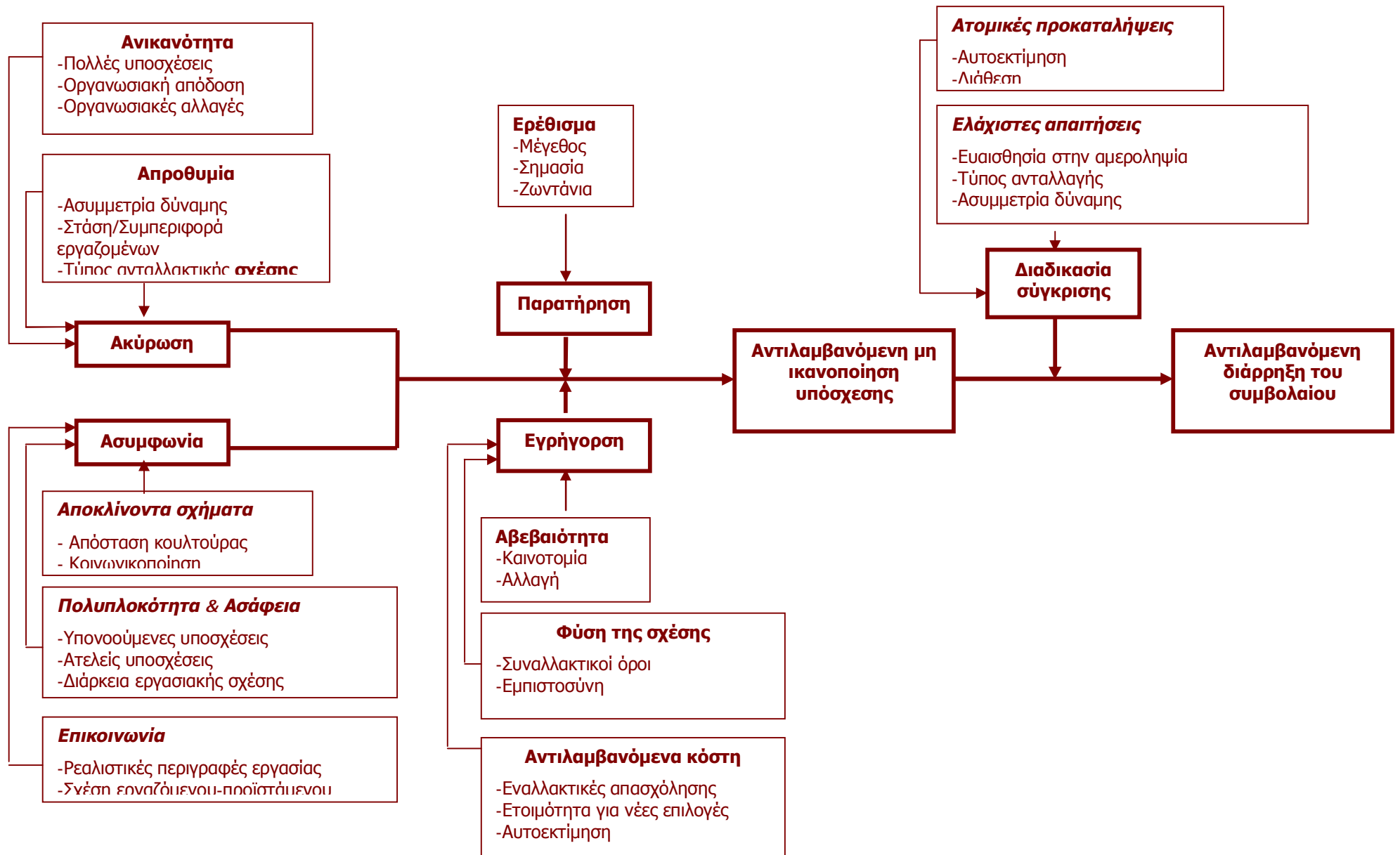
συμβολαίων είτε από αλλαγές στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Μια επίσης κοινή αιτία διάρρηξης είναι η αλλαγή του προϊσταμένου του εργαζόμενου, με αποτέλεσμα τη συνολική συχνά αμφισβήτηση των όρων του συμβολαίου (Rousseau, 1995; Turnley & Feldman, 1999b).

### **Διαδικασία διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου**

Οι θεωρητικές προσεγγίσεις της διαδικασίας διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου, οι οποίες έχουν αναπτυχθεί μέχρι στιγμής είναι τρεις: α) της Rousseau (1995), β) των Wolfe Morrison & Robinson (1997) και γ) των Turnley & Feldman (1999b). Ανεξαρτήτως προσέγγισης, όμως, υπάρχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά:

- Έχει ευρεία έκτασή της (π.χ. Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Herriot, Hirsch, & Reilly, 1998; Kissler, 1994; McLean Parks & Kidder, 1994).
- Προκαλεί αυξημένες αρνητικές αντιδράσεις στους εργαζόμενους (π.χ. Lester & Kickul, 2001; Turnley & Feldman, 1998, 1999a).
- Η ύπαρξή της δεν είναι απαραίτητως μοιραία για την εργασιακή σχέση (π.χ. Rousseau & Tijoriwala, 1998). Στο ίδιο πλαίσιο, υποστηρίζεται και η μερική διάρρηξη του συμβολαίου, σε περίπτωση μη ικανοποίησης συγκεκριμένων όρων του ψυχολογικού συμβολαίου (Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994; Turnley & Feldman, 1997) ενώ υπάρχουν και διαβαθμίσεις, ανάλογα με τη βαρύτητα που αποδίδει καθένας στους επιμέρους όρους του συμβολαίου (Kessler & Coyle-Shapiro, 1998).
- Δεν οδηγούν όλες οι αποκλίσεις από τα υποσχεθέντα σε διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου (Hallier & James, 1997).
- Πρόκειται για υποκειμενική εμπειρία, η οποία βασίζεται όχι μόνο στις ενέργειες ή παραλείψεις του εργοδότη αλλά στην προσωπική αντίληψη των ενεργειών ή παραλείψεων αυτών (Robinson, 1996).

Στην παρούσα διατριβή υιοθετείται η προσέγγιση των Wolfe Morrison & Robinson, η οποία θεωρείται περισσότερο ολοκληρωμένη και τεκμηριωμένη. Μάλιστα, μέρος της έχει διερευνηθεί κι εμπειρικά (Robinson & Wolfe Morrison, 2000). Όπως φαίνεται στο Σχήμα 1.4, οι παράγοντες που είναι πιθανό να προκαλέσουν τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου είναι δύο: η ακύρωση (reneging) και η ασυμφωνία (incongruence).



**Σχήμα 1.4:** Διαδικασία διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου, Wolfe Morrison & Robinson, 1997, σελ. 232 (τροποποιημένο).

**Ακύρωση** συμβαίνει, όταν ένας ή περισσότεροι φορείς του οργανισμού δεν τηρούν συνειδητά κάποια υπόσχεσή τους προς τον εργαζόμενο εξαιτίας:

1. Ανικανότητας. Υπάρχουν περιπτώσεις που οι φορείς του οργανισμού αδυνατούν να ικανοποιήσουν υποσχέσεις που δώσανε σε προγενέστερη χρονική στιγμή εξαιτίας του μεγάλου αριθμού αυτών, των σημαντικών οργανωσιακών αλλαγών και της μειωμένης εργασιακής απόδοσης.
2. Απροθυμίας. Σε άλλες περιπτώσεις, οι φορείς μπορεί να έχουν δώσει υποσχέσεις, τις οποίες δεν είχαν εξαρχής πρόθεση να τηρήσουν ή για τις οποίες αλλάξαν γνώμη στην πορεία. Η απόφαση τους να τηρήσουν ή όχι τις υποσχέσεις αυτές προκύπτει από την αξιολόγηση των συνεπαγόμενων κοστών<sup>7</sup> σε κάθε περίπτωση (McLean Parks & Schmedemann, 1994).

**Ασυμφωνία** παρατηρείται, όταν υπάρχει διαφορετική κατανόηση για μια υπόσχεση μεταξύ εργαζόμενου και φορέων του οργανισμού. Υπάρχουν περιπτώσεις, μάλιστα, στις οποίες οι μεν φορείς του οργανισμού θεωρούν ότι έχουν ικανοποιήσει πλήρως κάθε υπόσχεσή τους προς τους εργαζόμενους, οι δε εργαζόμενοι ότι ο οργανισμός απέτυχε να τις καλύψει. Βασικοί λόγοι της ασυμφωνίας είναι οι αποκλίσεις στα ατομικά νοητικά σχήματα<sup>8</sup>, η πολυπλοκότητα και ασάφεια των μεταδιδόμενων μηνυμάτων καθώς και η έλλειψη ουσιαστικής επικοινωνίας μεταξύ των μερών.

Συνεπώς, τόσο η ακύρωση όσο και η ασυμφωνία είναι δυνατόν να δημιουργήσουν την αντίληψη ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο δεν έχει ικανοποιηθεί εξαιτίας της απόκλισης μεταξύ αυτών που υποσχέθηκαν στον εργαζόμενο και αυτών που τελικά του δόθηκαν. Η απόκλιση αυτή με τη σειρά της προκαλεί μια συγκριτική διαδικασία, κατά την οποία τα άτομα προσδιορίζουν εκτός από τις υποσχέσεις, που δεν ικανοποιήθηκαν και τις ατομικές τους συνεισφορές σε αντάλλαγμα των υποσχέσεων αυτών. Η σύγκριση αυτή εκφράζεται με τα παρακάτω πηλικά<sup>9</sup>:

Παρεχόμενα οφέλη  
από τον οργανισμό

Υποσχόμενα οφέλη  
από τον οργανισμό

**Συγκρινόμενα με**

Παρεχόμενες συνεισφορές  
από τον εργαζόμενο

Υποσχόμενες συνεισφορές  
από τον εργαζόμενο

<sup>7</sup> Προκειμένου να υπολογιστούν τα συνεπαγόμενα κόστη, λαμβάνεται υπόψη η σχετική δύναμη των συμβαλλόμενων μερών, η συνεισφορά των εργαζομένων καθώς και ο τύπος της ανταλλακτικής σχέσης.

<sup>8</sup> Βλ. Κεφάλαιο 2, Παράγραφος 2.

<sup>9</sup> Όλα τα στοιχεία της εξίσωσης αντανακλούν αντιλήψεις από την πλευρά του εργαζόμενου και άρα είναι δυνατόν να μην είναι ακριβή ή κοινά με άλλους εργαζόμενους μέσα στον οργανισμό.

Σύμφωνα με την εξίσωση<sup>10</sup> αυτή, οι εργαζόμενοι συγκρίνουν πρώτα αυτά που έχουν λάβει σε σχέση με αυτά που ανέμεναν να λάβουν από τον οργανισμό, βάσει των υποσχέσεών του. Στη συνέχεια, αντιπαραθέτουν το αποτέλεσμα αυτό με το ηθικό που προκύπτει από τη σύγκριση της προσωπικής συνεισφοράς και των προσωπικών υποσχέσεων. Όπως είναι φυσικό, η διάρρηξη προκύπτει από την ύπαρξη ανισότητας ενός μόνο τύπου ανισορροπίας: όταν το αριστερό ηθικό είναι μικρότερο από το δεξί. Στην ουσία, η αντίληψη διάρρηξης του συμβολαίου είναι περισσότερο πιθανή, όταν το άτομο θεωρεί ότι υπήρξε συνεπές στις υποχρεώσεις του απέναντι στον οργανισμό, χωρίς όμως να έχει λάβει τα αντίστοιχα ανταλλάγματα.

Άλλοι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τη συγκριτική διαδικασία είναι οι ελάχιστες απαιτήσεις που έχει κάθε εργαζόμενος από την εργασιακή του σχέση και οι ατομικές προκαταλήψεις του, οι οποίες προσδιορίζουν το αν θα γίνει αντιληπτή μια απόκλιση και σε ποιο βαθμό.

### **Μετριοκρατικοί παράγοντες μη ικανοποιημένων υποσχέσεων**

Υπάρχουν, βέβαια, και περιπτώσεις στις οποίες οι εργαζόμενοι δεν αντιλαμβάνονται τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου (Turnley & Feldman, 1999b) εξαιτίας της επίδρασης ορισμένων μετριοκρατικών παραγόντων. Η αναγνώριση ή μη της απόκλισης εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο **το ερέθισμα ξεχωρίζει**, γεγονός το οποίο με τη σειρά του επηρεάζεται από το μέγεθος της απόκλισης, τη σημασία της υπόσχεσης για τον εργαζόμενο και το βαθμό στον οποίο η υπόσχεση είναι «ζωντανή» στο μυαλό του εργαζόμενου, επειδή είτε ήταν πολύ σαφής είτε δόθηκε αρκετά πρόσφατα.

Άλλος ένας σημαντικός παράγοντας για τον προσδιορισμό τους αποτελέσματος της συγκριτικής διαδικασίας είναι η **εγρήγορη** του εργαζόμενου να εξετάσει το ευρύτερο οργανωσιακό περιβάλλον, αλλά και τους ακριβείς όρους, που διέπουν την εργασιακή του σχέση. Παράγοντες που την επηρεάζουν είναι η αβεβαιότητα και η φύση της ανταλλακτικής σχέσης και τα αντιλαμβανόμενα κόστη της μη ικανοποίησης μιας υπόσχεσης.

---

<sup>10</sup> Η διαφορά της εξίσωσης από την θεωρία της ισότητας (Adams, 1965) βρίσκεται στους παρονομαστές, στη σύγκριση δηλαδή των παρεχόμενων οφελών και συνεισφορών με τα υποσχεθέντα – *κατά την αντίληψη των εργαζομένων*.

## Αντιδράσεις των εργαζομένων στη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου

Η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου έχει συνήθως σημαντικές επιπτώσεις στη στάση και συμπεριφορά του εργαζόμενου και κατ' επέκταση στην απόδοση και πορεία του οργανισμού (Pate, Martin, & McGoldrick, 2003; Schein, 1980).

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	ΕΡΕΥΝΗΤΕΣ
Άγχος	Gakovic & Tetrick, 2003
Αδιαφορία	McLean Parks & Kidder, 1994
Αντίδραση	Turnley & Feldman, 2000a
Αντικοινωνικές συμπεριφορές	Turnley & Feldman, 1999b
Αντίληψη για τα ατομικά δικαιώματα (αύξηση)	Robinson & Rousseau, 1994
Αντίληψη για τις ατομικές υποχρεώσεις (μείωση)	Robinson & Rousseau, 1994
Απεργία	Schein, 1980
Αποχώρηση	Bunderson, 2001; Carbery et al, 2003; Robinson & Rousseau, 1994; Schein, 1980; Turnley & Feldman, 1999a,b, 2000a; Wanous et al, 1992
Αφοσίωση (μείωση)	Turnley & Feldman, 1998, 1999a, 2000a
Άσχημη διάθεση	Conway & Briner, 2002
Δέσμευση (μείωση)	Guzzo, Noonan, & Elron, 1994; Robinson & Rousseau, 1994; Scandura & Lankau, 1997
Δυσaréσκεια	Schein, 1980
Εμπιστοσύνης (μείωση)	Robinson, 1996; Robinson & Morrison, 1995; Robinson & Rousseau, 1994; Rousseau, 1989
Επιθετική συμπεριφορά, κλοπή, σαμποτάζ	McLean Parks & Kidder, 1994; Robinson & Bennett, 1995
Εργασιακή ασφάλεια	Martin, Staines, & Pate, 1998
Αυξημένη εργασιακή απόδοση (υποκειμενική εκτίμηση)	Robinson, 1996
Μειωμένη εργασιακή απόδοση (αντικειμενική εκτίμηση)	Wanous et al, 1992
Ίκανοποίηση από την εργασία (μείωση)	Lester & Kickul, 2001; Robinson, 1996; Robinson & Morrison, 1995; Robinson & Rousseau, 1994; Turnley & Feldman, 1998, 1999a
Καταβαλλόμενη προσπάθεια (μείωση)	McLean Parks & Kidder, 1994
Πρόθεση αποχώρησης	Bunderson, 2001; Millward & Brewerton, 1999; Guzzo, Noonan, & Elron, 1994; Lester & Kickul, 2001; Robinson, 1996; Robinson & Morrison, 1995; Robinson & Rousseau, 1994; Turnley & Feldman, 1998, 1999a, 2000a
Συμπεριφοράς εντός ρόλου (μείωση)	Turnley & Feldman, 1998, 1999a, b
Συμπεριφορά οργανωσιακού πολίτη (μη εκδήλωση)	Lester & Kickul, 2001; Moorman, 1991; McLean Parks & Kidder, 1994; Robinson & Morrison, 1995; Turnley & Feldman, 1999b
Συμπεριφορές παραμέλησης (καθυστέρηση, βραδύτητα, απουσία χωρίς λόγο)	Turnley & Feldman, 2000a
Συνεπακόλουθες υποχρεώσεις προς οργανισμό (μείωση)	Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994; Robinson & Morrison, 1995; Robinson & Rousseau, 1994
Υπεράσπιση οργανισμού έναντι τρίτων (μείωση διάθεσης)	Turnley & Feldman, 2000a

**Πίνακας 1.8:** Αντιδράσεις εργαζομένων στη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου

Οι ερευνητές, οι οποίοι έχουν ασχοληθεί έως τώρα με τον προσδιορισμό των αντιδράσεων των εργαζομένων στη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου, είναι

πολλοί. Ενδεικτικά παρατίθενται οι διαστάσεις της στάσης και συμπεριφοράς των εργαζομένων, που έχουν συσχετιστεί μέχρι στιγμής (Πίνακας 1.8)<sup>11</sup>.

Επισταμένη ανάλυση ακολουθεί μόνο για εκείνες τις μεταβλητές, που διερευνώνται στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, δηλαδή τη δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό και τη ΣΟΠ (Κεφάλαιο 4).

Πέρα από μεμονωμένα αποτελέσματα, κοινό συμπέρασμα της πλειονότητας των σχετικών ερευνών είναι η «μετακίνηση» του ψυχολογικού συμβολαίου από το σχεσιακό προς το συναλλακτικό επίπεδο μετά τη διάρρηξή του. Έτσι, οι εργαζόμενοι απομακρύνονται από τα συναισθηματικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά του και δίνουν έμφαση στα χρηματικά οφέλη της σχέσης, προκειμένου να αποστασιοποιηθούν από τον οργανισμό (Wiesenfeld & Brockner, 1993).

Σύμφωνα με τους McLean Parks & Kidder (1994) και Pate & Malone (2000), το συναίσθημα απογοήτευσης και δυσπιστίας κυριεύει τα άτομα και οδηγεί στη δημιουργία νέας ισορροπίας του ψυχολογικού συμβολαίου, με χαμηλότερα επίπεδα υποχρεώσεων. Επιπροσθέτως, ο Herriot και οι συνεργάτες του (1997) τονίζουν τις αρνητικές έως και επικίνδυνες επιπτώσεις της μη τήρησης των υποχρεώσεων από την πλευρά του οργανισμού, για την ομαλή κι επιτυχημένη πορεία του.

---

<sup>11</sup> Οι αντιδράσεις έχουν ιεραρχηθεί αλφαβητικά και όχι με βάση τη σπουδαιότητά τους.



# **ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ**

**ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

**&**

**ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ**

Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>:

**ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΟΥ  
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ & ΤΩΝ  
ΒΑΣΙΚΩΝ ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ**

## 2.1 ΚΥΡΙΑ ΕΝΑΥΣΜΑΤΑ

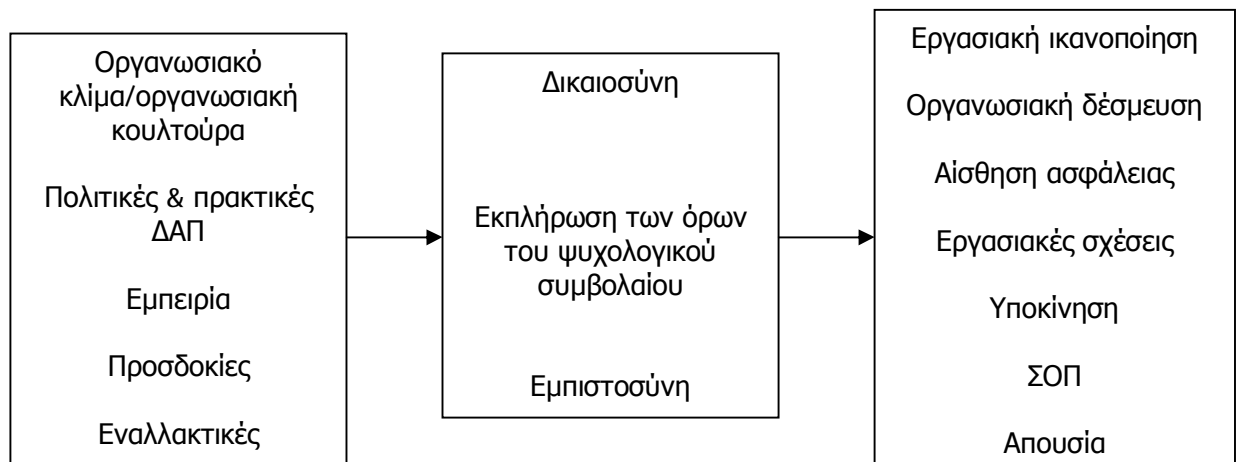
Η ανάπτυξη του συγκεκριμένου θεωρητικού πλαισίου στηρίχθηκε σε ευρήματα και θεωρητικά επιχειρήματα προηγούμενων ερευνητών. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με αποτελέσματα έρευνας που διεξήχθη από τους Robinson & Morrison (2000), ένας εργαζόμενος είναι πιο πιθανό να θεωρεί ότι οι όροι του ψυχολογικού του συμβολαίου δεν έχουν εκπληρωθεί όταν έχει βιώσει διάρρηξη του ψυχολογικού του συμβολαίου σε προηγούμενη εργασιακή σχέση. Ταυτόχρονα, η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου έχει εξεταστεί και σε συνάρτηση με σημαντικές οργανωσιακές αλλαγές, καθώς *πρώτον*, οι προαναφερθέντες ερευνητές βρήκαν ότι αυξημένες οργανωσιακές αλλαγές ενισχύουν την αντίληψη διάρρηξης και *δεύτερον*, οι Turnley & Feldman (1999a) βρήκαν ότι οι εργαζόμενοι που είχαν βιώσει έντονες οργανωσιακές αλλαγές εμφάνιζαν μεγαλύτερα ποσοστά διάρρηξης έναντι εκείνων που είχαν εργαστεί σε σχετικά ήρεμο εργασιακό περιβάλλον. Τα ευρήματα αυτά, αποτέλεσαν κατά βάση τα εναύσματα σύνθεσης του πρώτου μέρους του θεωρητικού πλαισίου που αναπτύσσεται στη συνέχεια.

Όσον αφορά στο δεύτερο μέρος, έχει ήδη βρεθεί ότι η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου επιδρά στη ΣΟΠ (π.χ. Lester & Kickul, 2001) και τη δέσμευση (π.χ. Scandura & Lankau, 1997), η οποία, όμως, με τη σειρά της επιδρά επίσης στη ΣΟΠ (π.χ. O'Reilly & Chatman, 1986).

Τέλος, η επιλογή εξέτασης της ατομικής ικανότητας αντιμετώπισης αλλαγών στηρίχθηκε αφενός μεν στο γεγονός ότι τα ατομικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν την αντίληψη των εργαζομένων για τους όρους του ψυχολογικού συμβολαίου και τους βαθμούς εκπλήρωσής τους (Rousseau, 1995) αφετέρου δε στο γεγονός ότι σε περιβάλλον έντονων οργανωσιακών αλλαγών είναι λογικό να αναμένει κανείς διαφοροποίηση στη γενικότερη στάση και συμπεριφορά, βάσει της ψυχραιμίας κι ετοιμότητάς του να διαχειρίζεται αλλαγές.

Εξάλλου, δεν είναι λίγοι οι ερευνητές (π.χ. Guest, 1998b; Turnley et al, 2003) που έχοντας επισημάνει το κενό στους παράγοντες που επηρεάζουν την αντίληψη γύρω από το ψυχολογικό συμβόλαιο αλλά και τα αποτελέσματα της μη εκπλήρωσης των όρων του τονίζουν την αναγκαιότητα περαιτέρω διερεύνησής τους.

Ενδεικτικά παρατίθεται η πρόταση του Guest (Σχήμα 2.3).



**Σχήμα 2.3:** Ένα μοντέλο του ψυχολογικού συμβολαίου, *Guest, 1998a, σελ. 661.*

## 2.2 ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Θεωρητικό πλαίσιο μιας έρευνας είναι ένα γνωστικό μοντέλο του τρόπου με τον οποίο στηρίζονται σε θεωρητικό επίπεδο οι σχέσεις μεταξύ διαφόρων παραγόντων που έχουν αναγνωριστεί ως σημαντικοί για το εξεταζόμενο πρόβλημα και προκύπτει λογικά από τα ευρήματα και τα επιχειρήματα προηγούμενων ερευνών στο χώρο. Η ενοποίηση των λογικών επιχειρημάτων ενός ερευνητή με τα προηγούμενα ευρήματα είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη μιας επιστημονικής βάσης για το εξεταζόμενο πρόβλημα. Η βάση θεωρείται επιστημονική μόνο όταν στηρίζεται σε θεωρία που έχει προηγουμένως ελεγχθεί και αποδειχθεί. Μόνο τότε είναι εφικτή η ανάπτυξη λογικών υποθέσεων και ο στατιστικός έλεγχος αυτών (Sekaran, 1984).

Πριν την ανάλυση του θεωρητικού πλαισίου που έχει αναπτυχθεί στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας είναι απαραίτητο να γίνουν ορισμένες επισημάνσεις. Καταρχάς, το πλαίσιο είναι ενδεικτικό, με αποτέλεσμα οι εξεταζόμενοι παράγοντες να θεωρούνται σημαντικοί μεν, όχι όμως και αποκλειστικοί. Παρότι, λοιπόν, διάφοροι άλλοι παράγοντες θα μπορούσαν επίσης να διερευνηθούν στο εν λόγω μοντέλο, η εξάντλησή τους δεν ήταν ούτε εφικτή ούτε και αυτοσκοπός. Η επιλογή των παραγόντων, οι οποίοι τελικά συμμετείχαν στο μοντέλο έγινε με βάση τη σημαντικότητά τους, τους χρονικούς και λοιπούς (π.χ. μέγεθος ερωτηματολογίου, μέγεθος δείγματος) περιορισμούς της διατριβής αλλά και τα ενδιαφέροντα της ερευνήτριας. Κατά δεύτερο λόγο, όπως σε κάθε έρευνα γύρω από το ψυχολογικό συμβόλαιο, πρωταρχική πηγή πληροφοριών αποτελεί το άτομο, γεγονός το οποίο συνάδει με το ότι καθένας μπορεί να έχει μοναδική αντίληψη της ανταλλακτικής του

σχέσης με τον οργανισμό (Porter et al, 1998). Τρίτον, όπως προαναφέρθηκε, η εξέταση της προοπτικής του οργανισμού – *μέσω των εκπροσώπων του* - για τις υποσχέσεις και παροχές των εργαζομένων δεν εμπίπτει στα ενδιαφέροντα της εν λόγω διατριβής. Τέταρτον, **παλαιό** ψυχολογικό συμβολαίο είναι εκείνο που είχαν διαμορφώσει οι εργαζόμενοι με τον οργανισμό στον οποίο ανήκαν πριν τη ΣήΕ ενώ **νέο** εκείνο που έχουν διαμορφώσει με τον οργανισμό στον οποίο ανήκουν τώρα, μετά την υλοποίηση της ΣήΕ. Τέλος, ο διαχωρισμός του θεωρητικού πλαισίου σε δύο μέρη πραγματοποιήθηκε με σκοπό την καλύτερη μελέτη του (Σχήματα 2.1 και 2.2, Μέρος Α' και Μέρος Β' αντίστοιχα).

Όσον αφορά στο πρώτο μέρος, εξετάζεται:

- **Ως προσδιοριστικός παράγοντας της διάρρηξης του νέου ψυχολογικού συμβολαίου:**
  - **η διάρρηξη του παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου**, ως στοιχείο σύνδεσης της εργασιακής κατάστασης, που τώρα βιώνουν τα άτομα με την αμέσως προηγούμενη εργασιακή τους εμπειρία.
- **Ως μετριαστικοί παράγοντες στη σχέση μεταξύ διάρρηξης παλαιού και νέου ψυχολογικού συμβολαίου:**
  - *η ποιότητα των προσλαμβανομένων πληροφοριών για τη ΣήΕ.*
  - **η διαφορετικότητα των εμπλεκόμενων οργανισμών.**
- **Ως μεταβλητή ελέγχου:**
  - **η ατομική ικανότητα αντιμετώπισης αλλαγών**, ως ενδεικτικός παράγοντας των ατομικών χαρακτηριστικών. Δεδομένου του περιβάλλοντος αλλαγής που εξετάζεται, το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό θεωρήθηκε ως ένα από τα πλέον κατάλληλα.

Όσον αφορά στο δεύτερο μέρος, εξετάζεται:

- **Ως αποτέλεσμα της διάρρηξης του νέου ψυχολογικού συμβολαίου:**
  - **η επίδραση στην εκδήλωση Συμπεριφοράς Οργανωσιακού Πολίτη** από την πλευρά των εργαζομένων προς τον παρόντα οργανισμό.
- **Ως μεσολαβητικός παράγοντας στη σχέση μεταξύ διάρρηξης του νέου ψυχολογικού συμβολαίου κι εκδήλωσης ΣΟΠ:**

- **η δέσμευση των εργαζομένων στον παρόντα οργανισμό**, ως δείγμα της στάσης.

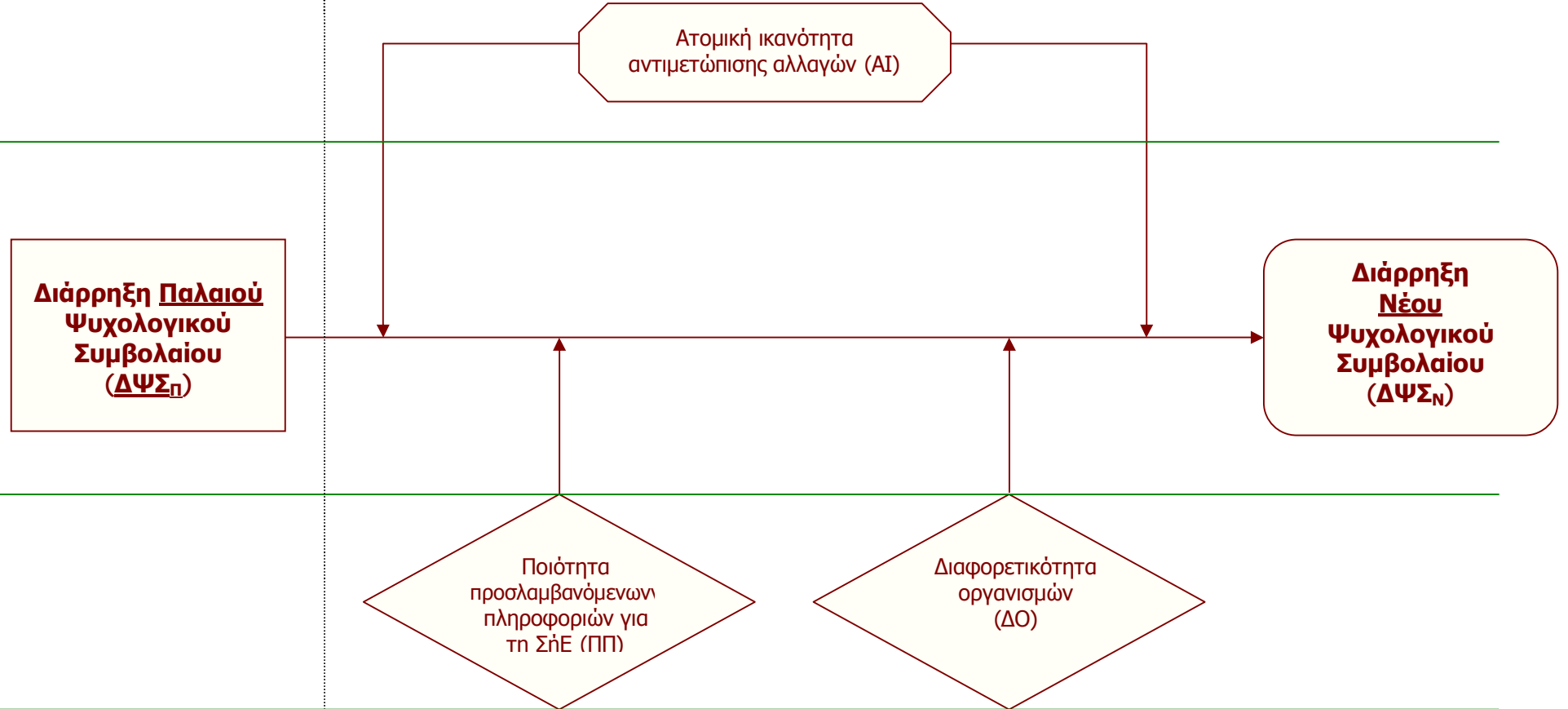
M&A

Μεταβλητή  
ελέγχου

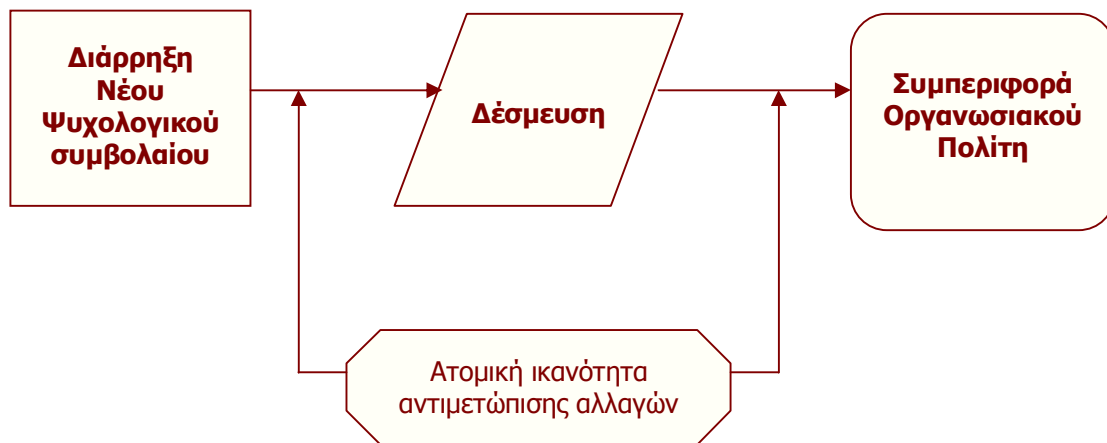
Κύρια  
σχέση

Μετριαστικοί  
παράγοντες  
(Moderators)

Χρόνος



Σχήμα 2.1: Διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου σε περιβάλλον συγχωνεύσεων & εξαγορών (Α' Μέρος θεωρητικού πλαισίου)



**Σχήμα 2.2:** Επίδραση της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου στη ΣΟΠ, μετά από συγχώνευση ή εξαγορά (**Β' Μέρος θεωρητικού πλαισίου**)

### 2.3 ΒΑΣΙΚΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

Οι προτεινόμενες σχέσεις στηρίζονται σε ορισμένες βασικές θεωρίες της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Για την αποφυγή επαναλήψεων, πραγματοποιείται σύντομη ανάλυση αυτών στην παρούσα παράγραφο ενώ στις επόμενες γίνεται απλή αναφορά.

#### **Θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής – Κανόνας ανταποδοτικότητας**

Πολύ νωρίς, ο Bernard (1938) πρότεινε ένα ανταλλακτικό μοντέλο σύμφωνα με το οποίο τα άτομα ανταλλάσσουν τη συνεισφορά τους για ορισμένες παρακινήσεις, που προσφέρει ο οργανισμός. Αργότερα, ο Blau (1964) διέκρινε την κοινωνική από την οικονομική ανταλλαγή, με βάση τη φύση των παρακινήσεων αυτών. Υποστήριξε, μάλιστα, ότι τα άτομα διαμορφώνουν σχέσεις προκειμένου να δίνουν και να λαμβάνουν πράγματα αξίας<sup>12</sup> και ότι εισέρχονται σε μία εργασιακή σχέση μόνο εφόσον θεωρούν ότι με αυτόν τον τρόπο θα μεγιστοποιήσουν τα οφέλη τους.

Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (social exchange theory) του Blau, οι εργαζόμενοι κάνουν ανάλυση κόστους - οφέλους των ενεργειών τους, πριν αποφασίσουν ακριβώς για το τι πρόκειται να κάνουν. Δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκες και η ικανοποίηση αυτών είναι μια ανταμοιβή, η στάση και

<sup>12</sup> Η έννοια της αξίας είναι σαφώς υποκειμενική για καθένα από τα συμβαλλόμενα μέρη.

συμπεριφορά τους ενισχύεται θετικά, όταν θεωρούν ότι έχουν λάβει ανταμοιβές, ενώ υποβαθμίζεται, όταν τα σχετικά κόστη κρίνονται αυξημένα (π.χ. Guest, 1998a; Organ & Konovsky, 1989).

Κεντρική έννοια της θεωρίας της κοινωνικής ανταλλαγής είναι η ανταποδοτικότητα (Gouldner, 1960), σύμφωνα με την οποία τα άτομα προσπαθούν να ανταποδίδουν στον οργανισμό όσα έχουν λάβει, με τρόπο μάλιστα που να μπορεί να γίνει εύκολα αντιληπτός από το αντισυμβαλλόμενο μέρος. Πιο συγκεκριμένα, ο ανταποδοτικός κανόνας έχει εφαρμογή στη σχέση μεταξύ εργαζόμενου και οργανισμού, υποχρεώνοντας τους εργαζόμενους να αποζημιώσουν τον οργανισμό για την ευνοϊκή μεταχείριση που έχουν δεχθεί (π.χ. Mowday, Porter, & Steers, 1982; Wayne, Shore, & Liden, 1997).

Ο Guest (1998a,b) ισχυρίζεται ότι μπορεί να υπάρχει επικάλυψη μεταξύ της θεωρίας κοινωνικής ανταλλαγής και τους ψυχολογικού συμβολαίου, αμφισβητώντας την προστιθέμενη αξία του τελευταίου. Απαντώντας στο ερώτημα αυτό, η Coyle-Shapiro (2002), βρήκε ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι διακριτό από τις υπόλοιπες κατασκευές κοινωνικής ανταλλαγής καθώς περιλαμβάνει όχι μόνο τις παροχές του οργανισμού αλλά και τις **αναμενόμενες μελλοντικές παρακινήσεις**, οι οποίες, μάλιστα, επιδρούν στην προθυμία του εργαζόμενου να υπερβεί τις συμβατικές του υποχρεώσεις.

### **Θεωρία της ισότητας**

**Η θεωρία της ισότητας** (equity theory) του Adams (1965) υποστηρίζει την ύπαρξη ισορροπίας μεταξύ των αμοιβών και παροχών των ατόμων. Σύμφωνα με την εν λόγω θεωρία, τα άτομα έχουν ένα «εσωτερικό ισοζύγιο», το οποίο χρησιμοποιούν, για να αποφασίσουν τι θα κάνουν σε κάθε περίπτωση. Ως εκ τούτου, έχουν την τάση να επιλέγουν εκείνες τις ενέργειες ή συμπεριφορές για τις οποίες υπάρχει δίκαιη ανταμοιβή (Χυτήρης, 2001α). Στην προσπάθειά τους, μάλιστα, να εξασφαλίσουν ισορροπία, ενδέχεται να προσπαθήσουν να αποκαταστήσουν τις όποιες αδικίες, αυξάνοντας με έμμεσο τρόπο τα οφέλη τους ή μειώνοντας τη συνεισφορά τους (Brockner, 1988).



## **Θεωρία σχημάτων**

Το σχήμα (schema) είναι μια γνωστική δομή, η οποία αντιπροσωπεύει τη γνώση για ένα ερέθισμα – *άτομο ή κατάσταση* - καθώς και τους κανόνες που ορίζουν την επεξεργασία των πληροφοριών (Fiske & Taylor, 1984; Gioia & Sims, 1986). Σύμφωνα με τους Gioia & Sims (1986), τα σχήματα αποτελούν οδηγό για την ερμηνεία των πληροφοριών, των ενεργειών και των απαιτήσεων των ατόμων, απλοποιώντας έτσι τη διαδικασία με την οποία αυτά αντιλαμβάνονται γεγονότα και καταστάσεις. Ως εκ τούτου, καθοδηγούν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα εισπράττουν, θυμούνται και κάνουν συσχετίσεις για τα δεδομένα, απλοποιώντας τη διαδικασία με την οποία τα άτομα αντιλαμβάνονται τα γεγονότα και τις καταστάσεις. Στην ουσία, τα άτομα μπορούν να προβλέψουν καλύτερα μελλοντικές ενέργειες – *δικές τους ή τρίτων*, με βάση τις προηγούμενες εμπειρίες και γνώσεις σχέσεων αιτίας - αιτιατού (Taylor & Crocker, 1981 στους Lau & Woodman, 1995).

Βασικό χαρακτηριστικό των σχημάτων είναι η ιδιοσυγκρασία τους, γεγονός που σημαίνει ότι κάθε άτομο που δραστηριοποιείται σε έναν οργανισμό είναι δυνατόν να αντιλαμβάνεται μοναδικά την εργασιακή του σχέση, με βάση τα σχήματα τα οποία έχει αναπτύξει (Ho, 1999; Shore & Tetrick, 1994).

## **Θεωρία γνωστικής ασυμφωνίας**

Ο Festinger (1957) χρησιμοποίησε τον όρο γνωστική ασυμφωνία (cognitive dissonance) για να περιγράψει μια κατάσταση ασυνέπειας ανάμεσα στη στάση, που υιοθετεί ένα άτομο, και στη συμπεριφορά, που τελικά επιδεικνύει. Υποστήριξε, μάλιστα, ότι η δυσαρέσκεια που αισθάνεται ένα άτομο που βιώνει κατάσταση γνωστικής ασυμφωνίας θα το ωθήσει να κάνει ό,τι είναι δυνατό, για να την εξαλείψει ή να την περιορίσει. Μέσο για τη «διόρθωση» της ασυμφωνίας αυτής είναι η μεταβολή της στάσης ή/και συμπεριφοράς του, αλλά και η ανάπτυξη νέων τρόπων ερμηνείας ή εκλογίκευσης της ασυμφωνίας αυτής.

## **Θεωρία ελέγχου**

Σύμφωνα με τη θεωρία ελέγχου (control theory) (Carver & Scheier, 1982 στους Turnley & Feldman, 1999a), οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν ορισμένη στάση ή εκδηλώνουν ορισμένη συμπεριφορά κάθε φορά, που αντιλαμβάνονται ότι υπάρχει ασυμφωνία μεταξύ αυτών που υποσχέθηκε ο οργανισμός και αυτών που τελικά

έδωσε. Η συγκεκριμένη θεωρία υπονοεί ότι τα άτομα υποκινούνται να εξαφανίσουν ή τουλάχιστον να ελαχιστοποιήσουν τέτοιες ανισορροπίες.

### **Επιλεκτική αντίληψη – Επιλεκτική ερμηνεία**

Η διαδικασία του συστηματικού αποκλεισμού δυσάρεστων πληροφοριών αναφέρεται ως **επιλεκτική αντίληψη**. Σύμφωνα με την επιλεκτική αντίληψη, τα άτομα μαθαίνουν από την προηγούμενη εμπειρία τους να αγνοούν ή να παραβλέπουν τις άβολες πληροφορίες (Χυτήρης, 2001α).

Παράλληλα, και η επεξεργασία των πληροφοριών γίνεται, όταν το άτομο αισθάνεται την ανάγκη, επειδή οι παλιές πληροφορίες φαίνονται να μην είναι πλέον αρκετές (Robinson, 1996). Οι γνωστικές διαδικασίες που περιλαμβάνονται στην επεξεργασία είναι ταυτοχρόνως αδρανείς και συντηρητικές. Τα άτομα δεν προσπαθούν να μεταβάλλουν τις αντιλήψεις τους. Αντίθετα, έχουν την τάση να ψάχνουν πληροφορίες, οι οποίες να επιβεβαιώνουν τις προηγούμενες πεποιθήσεις τους, και να αποφεύγουν πληροφορίες, που έρχονται σε αντίθεση με αυτές. Η διαδικασία αυτή είναι γνωστή ως επιλεκτική ερμηνεία (Fiske & Taylor, 1984).

Τόσο η επιλεκτική αντίληψη όσο και η επιλεκτική ερμηνεία αποτελούν εναλλακτικούς τρόπους αποφυγής της γνωστικής ασυμφωνίας.



# **ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ**

**ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

**&**

**ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ**

Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>:

**ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ**

**«ΝΕΟΥ» ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ**



### 3.1 ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΠΑΛΑΙΟ ΣΤΟ ΝΕΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ

Η μετάβαση από το παραδοσιακό ψυχολογικό συμβόλαιο στο σύγχρονο, εξαιτίας των ευρύτερων ριζικών αλλαγών στο παγκόσμιο επιχειρηματικό «γίγνεσθαι», έχει συγκεντρώσει μέχρι στιγμής ιδιαίτερο θεωρητικό κι ερευνητικό ενδιαφέρον (π.χ. Herriot & Pemberton, 1996; Sparrow, 1996). Αντίθετα, η μετάβαση από το παλαιό στο νέο ψυχολογικό συμβόλαιο εξαιτίας κάποιας συγκεκριμένης οργανωσιακής αλλαγής έχει συγκεντρώσει θεωρητικό μόνο ενδιαφέρον, και μάλιστα περιορισμένο (Rousseau, 1995).

Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι οι όροι του ψυχολογικού συμβολαίου είναι απόρροια των γενικότερων περιβαλλοντικών συνθηκών και οργανωσιακών χαρακτηριστικών (Rousseau, 1989), το περιεχόμενό του δε θα μπορούσε παρά να είναι δυναμικό και ευμετάβλητο (Kissler, 1994; Morrison, 1994). Σύμφωνα με τους Coyle Shapiro & Kessler (2000), εξάλλου, σε κάθε οργανωσιακή αλλαγή, το αρχικό περιεχόμενο της «υπόσχεσης» κάθε μέρους καθίσταται λιγότερο σαφές, με αποτέλεσμα να προκύπτει ανάγκη αναθεώρησης του ψυχολογικού συμβολαίου.

Η παρούσα διατριβή εξετάζει την αντικατάσταση του παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου από ένα νέο, εξαιτίας των αλλαγών που συνοδεύουν τις Σ&Ε. Στην περίπτωση των Σ&Ε, μάλιστα, το ψυχολογικό συμβόλαιο μεταβάλλεται ριζικά καθώς η ενοποίηση των δύο οργανισμών ή η παρέμβαση του εξαγοράζοντος οργανισμού στον εξαγοραζόμενο συνεπάγεται αλλαγή καταρχάς σε ένα από τα συμβαλλόμενα μέρη της εργασιακής σχέσης, δηλαδή στον οργανισμό. Ταυτόχρονα, ποικίλες αλλαγές έπονται, σε τομείς, όπως η ιδιοκτησία, η ηγεσία, οι πολιτικές ΔΑΠ αλλά και ο τρόπος διεκπεραίωσης της εργασίας. Στην ουσία, οι Σ&Ε προσεγγίζονται ως φάση κοινωνικοποίησης<sup>13</sup>, καθώς τόσο στην περίπτωση της συγχώνευσης όσο και της πλειοψηφικής ή πλήρους εξαγοράς, τα άτομα καλούνται να γνωρίσουν, να αποδεχθούν και να προσαρμοστούν σε καινούρια δεδομένα, σε νέο τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς (Chao et al, 1994; Major et al, 1995). Όπως επισημαίνουν, άλλωστε, οι Ashforth & Saks (1996), η έννοια της κοινωνικοποίησης στον οργανισμό είναι σύμφυτη με αυτή της αλλαγής, καθώς τα άτομα καλούνται να μεταβάλλουν στοιχεία της προσωπικότητάς τους, προκειμένου να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα.

Επίσης, ορισμένοι από τους προτεινόμενους μηχανισμούς της κοινωνικοποίησης μοιάζουν με αυτούς που βιώνουν οι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια Σ&Ε. Για

---

<sup>13</sup> Ως οργανωσιακή κοινωνικοποίηση νοείται η διαδικασία στην οποία οι νεοεισερχόμενοι στον οργανισμό μαθαίνουν τις συμπεριφορές και στάσεις που είναι απαραίτητες για την αποδοχή και την επιτυχή δραστηριοποίησή τους σε αυτόν (Van Maanen & Schein, 1979, στη Wolfe Morrison, 1993a).

παράδειγμα, κατά τη διάρκεια της κοινωνικοποίησης, οι ρεαλιστικές περιγραφές εργασίας εξυπηρετούν δύο λειτουργίες: μειώνουν την αβεβαιότητα για την εργασία τους και ταυτόχρονα επικοινωνούν το ενδιαφέρον της διοίκησης για τους εργαζόμενους (Schweiger & DeNisi, 1991). Αντίστοιχα, στην περίπτωση των Σ&Ε, η παροχή ρεαλιστικών πληροφοριών μειώνει την αβεβαιότητα και ασάφεια που ενυπάρχει και ταυτόχρονα συμβολίζει το ενδιαφέρον του οργανισμού για τα μέλη του, αυξάνοντας τη δέσμευσή τους (Anonymous, 2003; Barrett, 2002; Demers, Giroux, & Chreim, 2003).

Συνεπώς, σε περιπτώσεις Σ&Ε, όπως και στην περίπτωση της κοινωνικοποίησης του ατόμου στον οργανισμό, θεωρείται δεδομένη η δημιουργία ενός νέου ψυχολογικού συμβολαίου, το οποίο αντικαθιστά εκείνο που ίσχυε μέχρι τότε.

### **3.2 ΔΙΑΡΡΗΞΗ ΠΑΛΑΙΟΥ & ΝΕΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ**

Η επίδραση του παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου στο νέο υπονοείται με σαφήνεια από διάφορους ερευνητές και θεωρίες. Εξετάζοντας συγκεκριμένα το ψυχολογικό συμβόλαιο, ο Levinson (1965) έχει υποστηρίξει ότι οι προσδοκίες από το παρελθόν είναι ένα από τα βασικά στοιχεία που συμβάλλουν στη διαμόρφωση του ψυχολογικού συμβολαίου. Στηριζόμενη στο Levinson, η Rousseau (1995), θεωρεί ότι το παρελθόν προλέγει το παρόν και το μέλλον του ψυχολογικού συμβολαίου, καθώς τα άτομα αναπτύσσουν προσδοκίες με βάση τις προηγούμενες εμπειρίες τους και κάνουν προβλέψεις για το τι θα συμβεί στο μέλλον.

Σύμφωνα με την επιλεκτική αντίληψη κι ερμηνεία, η επεξεργασία των πληροφοριών υπόκειται στα ατομικά νοητικά σχήματα, τα οποία εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις προσωπικές εμπειρίες (Herriot, 1992; Robinson, 1996). Οι ατομικές εμπειρίες, με τη σειρά τους αποτελούν προϊόν των βιωμάτων των εργαζομένων τόσο στην προσωπική όσο και στην εργασιακή ζωή, μεταξύ των οποίων οι αλλαγές που έπονται μιας ΣήΕ.

Αντίστοιχα, ο Weick (1981) υποστήριξε ότι, όταν ένα συμβαλλόμενο μέρος μπορεί να προβλέψει την αντίδραση του άλλου - *σύμφωνα με συμπεράσματα και παρατηρήσεις που έχει αποκομίσει από προηγούμενες πρακτικές κι ενέργειες* - αναδύεται ένα συμβόλαιο που προβάλλει αυτές τις συμπεριφορές στο μέλλον και δομεί την μελλοντική τους σχέση. Το συμβόλαιο αυτό βοηθά τα άτομα να ορίσουν το περιεχόμενο της εργασιακής σχέσης, ενώ παράλληλα καθοδηγεί τις ερμηνείες και

αναμνήσεις τους αναφορικά με τις προσδοκίες, που περιλαμβάνονται στην εργασιακή σχέση.

Ερευνητικά, πάντως οι ανάλογες προσεγγίσεις είναι σαφώς περιορισμένες. Για την ακρίβεια, έχει βρεθεί επίδραση της διάρρηξης ενός ψυχολογικού συμβολαίου στη διάρρηξη επόμενων ψυχολογικών συμβολαίων, που συνάπτουν οι εργαζόμενοι με μελλοντικούς οργανισμούς. Εξετάζοντας τις έννοιες της διάρρηξης και παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου, οι Robinson & Wolfe Morrison (2000) βρήκαν ότι η διάρρηξη κάποιου παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου αυξάνει την πιθανότητα, αλλά και την ένταση διάρρηξης μελλοντικών ψυχολογικών συμβολαίων. Επίσης, οι Pate & Malone (2000)<sup>14</sup> κατέληξαν ότι εργαζόμενοι, οι οποίοι είχαν απολυθεί από κάποιο προηγούμενο οργανισμό, είχαν περισσότερο αρνητικές αντιλήψεις από άλλους για και για τους επόμενους οργανισμούς, σε θέματα όπως η αξιοπιστία και η δικαιοσύνη. Παρόμοια είναι και τα ευρήματα έρευνας των Pugh, Skarlicki, & Passell (2003). Και στις δύο περιπτώσεις, συνάγεται το συμπέρασμα ότι τα αποτελέσματα της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου δεν περιορίζονται στα χρονικά όρια της εργασιακής σχέσης αλλά εξακολουθούν να έχουν ισχύ και μετά την παύση της.

Δεδομένων, λοιπόν, των θεωρητικών ισχυρισμών των προαναφερθέντων ερευνητών καθώς και ανάλογων ερευνών για τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου, αναμένεται ότι η διάρρηξη του παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου ασκεί επίδραση στη διάρρηξη του νέου ψυχολογικού συμβολαίου, και μάλιστα θετική. Συγκεκριμένα,

*H<sub>1</sub>: Σε περιβάλλον Σ&Ε, η διάρρηξη του παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου επιδρά θετικά στη διάρρηξη του νέου ψυχολογικού συμβολαίου*

### **3.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗΣ Η ΕΞΑΓΟΡΑΣ**

Οι ερευνητές, οι οποίοι εφιστούν την προσοχή στους οργανωσιακούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες, που συμβάλλουν στη διαμόρφωση του ψυχολογικού συμβολαίου είναι πολλοί (π.χ. Martin, Staines, & Pate, 1998; Robinson et al, 1994; Rousseau, 1998). Για παράδειγμα, οι Rousseau & McLean Parks (1993) έχουν υποστηρίξει ότι οι εργαζόμενοι επανεξετάζουν το ψυχολογικό τους συμβόλαιο με τον

---

<sup>14</sup> Το περιορισμένο δείγμα της συγκεκριμένης έρευνας - μόλις είκοσι συνεντεύξεις - περιορίζει ούτως ή άλλως τη δυνατότητα γενίκευσης των συγκεκριμένων αποτελεσμάτων.



οργανισμό περιοδικά, σε απάντηση των οργανωσιακών αλλαγών που λαμβάνουν χώρα. Επίσης, εξετάζοντας συγκεκριμένα περιπτώσεις Σ&Ε, ο Grant (2000), υποστήριξε ότι οι αλλαγές είναι πιθανόν να μεταβάλλουν συνολικά τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την πραγματικότητα, εξαιτίας των μεταβολών στην οργανωσιακή κουλτούρα.

Οι παράγοντες που συνδέονται με τη ΣήΕ κι επιλέχθηκαν να εξεταστούν ενδεικτικά είναι η ποιότητα των προσλαμβανόμενων πληροφοριών για τη ΣήΕ και η διαφορετικότητα των δύο οργανισμών. Η επιλογή τους μεταξύ άλλων, όπως η ταχύτητα, η αναγκαιότητα και η έκταση των αλλαγών που έλαβαν χώρα, στηρίχθηκε στην προβολή τους τόσο από τη θεωρία της διοίκησης αλλαγών όσο και από τη θεωρία του ψυχολογικού συμβολαίου.

### **3.3.1 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΣΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ Η ΕΞΑΓΟΡΑ**

Εξετάζοντας καταστάσεις αλλαγών, ιδιαίτερο ενδιαφέρον συγκεντρώνει η αδυναμία των οργανισμών να παρέχουν επαρκείς και ειλικρινείς πληροφορίες στους εργαζόμενούς τους. Τη στιγμή ακριβώς που η πληροφόρηση αποκτά αυξημένη σημασία<sup>15</sup> για τους τελευταίους, η διοίκηση περιορίζει τις διατιθέμενες πληροφορίες, εξαιτίας είτε αδυναμίας είτε απροθυμίας (Wapous et al, 1992).

Από τη μία πλευρά, λοιπόν, η διοίκηση θεωρεί ότι δεν είναι σε θέση να συζητήσει τις αλλαγές με τους εργαζόμενους, από φόβο μήπως μεταδώσει λανθασμένες πληροφορίες (Schweiger & DeNisi, 1991). Από την άλλη πλευρά, είναι απρόθυμη στηριζόμενη σε έρευνες που προβάλλουν τα αρνητικά αποτελέσματα της άμεσης πληροφόρησης των εργαζομένων. Μεταξύ αυτών συγκαταλέγονται η προειδοποίηση των ανταγωνιστών, η πτώση του ηθικού, η πρόκληση φόβου και άγχους στους εργαζόμενους αλλά και η αποχώρηση των πλέον ικανών και αξιόλογων (π.χ. Evans, Hammersley, & Robertson, 2001; Marks & Mirvis, 1985).

Ανεξάρτητα, πάντως, από το λόγο της ελλιπούς πληροφόρησης, οι εργαζόμενοι παραμένουν αβέβαιοι για το μέλλον τους. Και είναι συχνά η αβεβαιότητα αυτή που προκαλεί το άγχος και όχι η ίδια η αλλαγή, στρέφοντας τα άτομα σε άτυπα κανάλια

---

<sup>15</sup> Σύμφωνα με τον Quirke (1995), ενώ υπό κανονικές συνθήκες το 46% των εργαζομένων αισθάνεται ότι είναι ενημερωμένο επαρκώς για τα τεκταινόμενα στον οργανισμό, σε περιόδους αλλαγών το ποσοστό πέφτει στο 33%.

επικοινωνίας<sup>16</sup> (Hallier, 2000; Todd, 2000). Όμως, σύμφωνα με τους Buono & Bowditch (1989), η ευρεία διάδοση φημών κατά τη διάρκεια Σ&Ε φαίνεται να αυξάνει ακόμη περισσότερο το άγχος και παράλληλα να δημιουργεί ή τουλάχιστον να επιδεινώνει την αρνητική στάση των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό (Ashford, Lee, & Bobko, 1989).

### **Κύριες επιδράσεις της ποιότητας των προσλαμβανόμενων πληροφοριών στο ανθρώπινο δυναμικό**

Τα θετικά αποτελέσματα της έγκαιρης, επαρκούς και ορθής πληροφόρησης που έχουν καταγραφεί έως τώρα είναι πολλά (Ford & Ford, 1995). Η διατήρηση κι ενίσχυση της εμπιστοσύνης στη διοίκηση (Rousseau & Tijoriwala, 1999; Searle & Ball, 2004), η μείωση της αβεβαιότητας (Berger, 1979)<sup>17</sup>, η αύξηση του βαθμού εμπλοκής των ατόμων στον οργανισμό (Guest, Peccei, & Thomas, 1993) και η αύξηση της αφοσίωσης σε αυτόν (Martin & Peterson, 1987) είναι ορισμένα από αυτά.

Όπως προαναφέρθηκε, κύρια πηγή της αρνητικής αντίδρασης των ατόμων στην αλλαγή είναι η αβεβαιότητα για τη διαμόρφωση των όρων απασχόλησης, όπως οι αποδοχές, η εργασιακή ασφάλεια, η δύναμη, ο έλεγχος και η επιρροή αλλά και γενικότερα οι νέοι ρόλοι και σχέσεις, που διαμορφώνονται στο πλαίσιο της νέας πραγματικότητας (Herriot, Manning, & Kidd, 1997; Lester et al, 2001). Αν, όμως, η διοίκηση δεν προσδιορίσει με σαφήνεια τους όρους της νέας συμφωνίας και δεν πείσει τους εργαζόμενους να τους δεχθούν, δεν είναι δυνατόν να αναμένουν από τους τελευταίους να τις υιοθετήσουν και να τις στηρίξουν (Strebel, 1996). Στην ουσία, η πληρέστερη κατά το δυνατόν ενημέρωση για το μεταβατικό στάδιο, αλλά και για το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα και η προβολή των προσωπικών ωφελειών που μπορεί να αποκομίσει καθένας εκ των εργαζομένων, είναι εξαιρετικά πιθανόν να μετατρέψουν την παραδοσιακά θεωρούμενη αρνητική αλλαγή σε ευκαιρία (Kurt, 1999; Ulrich, 1998).

Υπάρχουν, επίσης, ορισμένοι ερευνητές που έχουν δώσει έμφαση στη σημασία της πληροφόρησης συγκεκριμένα κατά τη διάρκεια Σ&Ε. Σύμφωνα με τους Sparrow & Hendry (1988), όσο περισσότερες, είναι οι αξιόπιστες πληροφορίες, τόσο πιο

---

<sup>16</sup> Η κύρια απορία των εργαζομένων είναι η πραγματοποίηση ή μη απολύσεων καθώς και η έκταση αυτών (Thach & Nyman, 2001), ενώ σημαντικό ενδιαφέρον συγκεντρώνουν και θέματα τα οποία σχετίζονται με αλλαγές στους όρους απασχόλησης (Ivancevich et al, 1987, στους Schweiger & DeNisi, 1989).

<sup>17</sup> Στη Wolfe Morrison, 1993a, b.

πιθανή είναι η δημιουργία θετικής άποψης ή τουλάχιστον η σταθεροποίηση της αρνητικής στάσης από την πλευρά των εργαζομένων. Αντίστοιχα είναι και τα αποτελέσματα έρευνας των Nikandrou, Papalexandris, & Bourantas (2000), σύμφωνα με τα οποία η συχνή παροχή χρήσιμων πληροφοριών από την πλευρά της διοίκησης προς τους εργαζόμενους του εξαγορασθέντος οργανισμού, πριν και μετά την εξαγορά, αυξάνει την αξιοπιστία της νέας διοίκησης.

Εξετάζοντας τη σημασία των πληροφοριών σε σχέση με το ψυχολογικό συμβόλαιο, οι Robinson & Morrison (2000), βρήκαν ότι τόσο η επίσημη διαδικασία κοινωνικοποίησης των εργαζομένων στον οργανισμό όσο και η επικοινωνία πριν την πρόσληψη είναι δυνατόν να μειώσουν ενδεχόμενες αποκλίσεις μεταξύ των αντιλήψεων των εργαζομένων και των φορέων του οργανισμού για τους όρους της ανταλλακτικής σχέσης. Τα ευρήματα αυτά βρίσκονται σε συμφωνία με τα αποτελέσματα έρευνας του Wanous και των συνεργατών του (1992) για την προσφορά και σημασία της ρεαλιστικής περιγραφής εργασίας, προκειμένου να προλαμβάνονται κατά το δυνατόν αποκλίσεις μεταξύ των προσδοκιών που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι και της πραγματικότητας που βιώνουν. Ως εκ τούτου,

*H<sub>2</sub>: Η ποιότητα των προσλαμβανόμενων πληροφοριών για τη ΣήΕ μετριάζουν την επίδραση που ασκεί η διάρρηξη του παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου στη διάρρηξη του νέου ψυχολογικού συμβολαίου*

### **3.3.2 ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**

Η σημασία του ταιριάσματος (fit) για την ψυχολογία και την οργανωσιακή συμπεριφορά έχει τονιστεί εδώ και αρκετά χρόνια (π.χ. Nadler & Tushman, 1980; Wright, 1998). Ως ταίριασμα νοείται ο βαθμός στον οποίο επιμέρους στοιχεία κινούνται στην ίδια κατεύθυνση και άρα είναι δυνατόν να συνυπάρξουν ή να ενοποιηθούν ομαλά (Marks, 1999). Μεταξύ των μορφών ταιριάσματος, που έχουν συγκεντρώσει θεωρητικό κι ερευνητικό ενδιαφέρον, είναι το ταίριασμα της στρατηγικής με τις λοιπές επιλογές και προτεραιότητες του οργανισμού (π.χ. Das & Teng, 2000; Luis, 1999) της οργανωσιακής κουλτούρας με τις υιοθετούμενες πολιτικές και πρακτικές (π.χ. Marks, 1997; Ogbonna, 1993), των εργαζομένων με τον οργανισμό (π.χ. Goodman & Snyantek, 1999; Schneider et al, 1998; Silverthorne, 2004) αλλά και το ταίριασμα δύο οργανισμών (π.χ. Marks, 1999).

Η τελευταία μορφή, δηλαδή ο βαθμός ταιριάσματος των δύο οργανισμών, συγκεντρώνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον και στην περίπτωση των Σ&Ε (Bourantas & Nikandrou, 1998; Millward & Kyriakidou, 2004). Στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής, η διαφορετικότητα των οργανισμών εξετάζεται στον αντίποδα του ταιριάσματος και προκύπτει από την έκταση των διαφορών που αναγνωρίζουν οι εργαζόμενοι μεταξύ των δύο οργανισμών στην κουλτούρα, τις πρακτικές ΔΑΠ, τις ακολουθούμενες διαδικασίες και τη γενικότερη φιλοσοφία διοίκησης.

**Κουλτούρα.** Το μεγαλύτερο ενδιαφέρον για το ταιρίασμα των οργανισμών έχει συγκεντρώσει η έννοια της κουλτούρας (π.χ. Dolan & Garcia, 2002; Dorson & Neuman, 1998; Love, 1999; Slowinski, 1992). Ως κουλτούρα νοείται «Ένα πρότυπο βασικών υποθέσεων – που έχουν εφευρεθεί, ανακαλυφθεί ή αναπτυχθεί από μια συγκεκριμένη ομάδα, καθώς μαθαίνει να αντιμετωπίζει τα προβλήματα της εξωτερικής προσαρμογής και της εσωτερικής ενοποίησης- που έχει λειτουργήσει αρκετά καλά, ώστε να θεωρείται έγκυρη και άρα να μεταφέρεται στα νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος να αντιλαμβάνεται, να σκέφτεται και να νιώθει σε σχέση με τα προβλήματα αυτά» (Schein, 1989, σελ. 9).

Δεν είναι λίγοι, πάντως, και οι ερευνητές που έχουν τονίσει τη σημασία της κουλτούρας για την αποτελεσματική διαχείριση στρατηγικών αλλαγών (Bijlsma-Frankema, 2001; Brynjolfsson et al, 1997; Smith, 2000; Tolsby, 1998). Αναφερόμενος σε περιπτώσεις Σ&Ε, ο Johnson (1992) επισημαίνει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα λειτουργεί ως βάση αναφοράς για τον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων του νέου οργανισμού και των συνεπακόλουθων επιλογών του σε θέματα τακτικών, πολιτικών και προσεγγίσεων.

**Πολιτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.** Οι πολιτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) αναφέρονται στο σύνολο των πολιτικών, που ορίζουν τις διαδικασίες διοίκησης του συνόλου των εργαζομένων του οργανισμού. Μεταξύ αυτών εντοπίζεται η στελέχωση (προγραμματισμός, προσέκλυση, επιλογή, υποδοχή, ένταξη), η εκπαίδευση και ανάπτυξη, η αξιολόγηση της απόδοσης και η αμοιβή των εργαζομένων (Davis, 1989; Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1997; Χυτήρης, 2001β).

Σύμφωνα με τον Grant (1999), οι πολιτικές ΔΑΠ αποτελούν έκφραση των απαιτήσεων του οργανισμού από τα μέλη της. Η σωστή διαχείρισή τους, μάλιστα, συμβάλλει καθοριστικά στη συμμόρφωση και το συντονισμό των επιχειρησιακών στόχων και αξιών, καθώς επίσης και στην ανάπτυξη οργανωσιακής συνοχής και

συστήματος ελέγχου. Πηγαίνοντας ένα βήμα πιο πέρα, ο (Schultz, 1995)<sup>18</sup> υποστηρίζει ότι οι πολιτικές ΔΑΠ «καθοδηγούν τον τρόπο με τον οποίο κάποιος είναι δυνατόν να συμπεριφερθεί υπό ορισμένες συνθήκες ... και μπορούν να λειτουργήσουν ως κατευθυντήριες για την ερμηνεία και αξιολόγηση των ενεργειών των άλλων» (σελ. 85). Αντίστοιχα, ο Leonard (1999) και οι Bennett, Ketchen, & Schultz (1998), εξετάζοντας Σ&Ε, τονίζουν τη σημασία της εξονυχιστικής εξέτασης των λειτουργιών εκείνων που συνδέονται με τη ΔΑΠ, πριν την τελική επιλογή του οργανισμού-στόχου.

**Φιλοσοφία διοίκησης & ακολουθούμενες διαδικασίες.** Τόσο η συμβατότητα στη φιλοσοφία διοίκησης όσο και στις ακολουθούμενες διαδικασίες δεν έχει συγκεντρώσει ιδιαίτερο ενδιαφέρον μέχρι στιγμής. Ως φιλοσοφία διοίκησης νοούνται οι προτεραιότητες που θέτει η εκάστοτε διοίκηση κατά τη λήψη και υλοποίηση αποφάσεων, ενώ ως ακολουθούμενες διαδικασίες ο τρόπος διεκπεραίωσης της εργασίας (Μπουραντάς, 2002).

Οι Sparrow & Hendry (1988) εφιστούν την προσοχή των ιθυνόντων στα μεσοπρόθεσμα προβλήματα που σχετίζονται με την ενοποίηση των οργανωσιακών δομών, πολιτικών και πρακτικών, ενώ ο Franck (1990) υποστηρίζει ότι ασυμβατότητα στα υιοθετούμενα συστήματα και τη φιλοσοφία διοίκησης είναι μεταξύ των προσδιοριστικών παραγόντων της επιτυχίας μιας ΣήΕ. Σύμφωνα με τον Marks (1999), πάντως, οι οργανισμοί συνήθως στρέφονται σε θέματα, όπως η φιλοσοφία διοίκησης και οι ακολουθούμενες διαδικασίες μετά την υλοποίηση της ΣήΕ, σε μια προσπάθεια εναρμόνισης της λειτουργίας των δύο οργανισμών.

### **Κύριες συνέπειες διαφορετικότητας οργανισμών**

Όσο πιο διαφορετικοί είναι οι οργανισμοί, τόσο πιο πιθανό είναι οι εργαζόμενοι να βιώσουν σοκ από τη σύγκρουση των επιμέρους χαρακτηριστικών τους κατά την ενοποίησή τους. Το σοκ οφείλεται στο γεγονός ότι τα άτομα αποπροσανατολίζονται και δυσκολεύονται να συντονιστούν στις απαιτήσεις και τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας του οργανισμού υπό το νέο καθεστώς, θέτοντας έτσι σε κίνδυνο την επιτυχία του εγχειρήματος (Grossman, 1999; Iverson et al, 2000). Ταυτόχρονα, η αυξημένη διαφορετικότητα των οργανισμών δημιουργεί ανταγωνιστικές σχέσεις κι εντάσεις μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών που συμμετέχουν στη

---

<sup>18</sup> Στον Johnson, 2000.

ΣήΕ, γεγονός το οποίο λειτουργεί ανασταλτικά στην ομαλή ενοποίηση και την μετέπειτα εύρυθμη λειτουργία τους (Bijlsma-Frankema, 2001; Hogg & Terry, 2000).

Γενικά, οργανωσιακές διαφορές σε επίπεδο κουλτούρας, στυλ διοίκησης, συστημάτων και διαδικασιών είναι δυνατόν να οδηγήσουν τα άτομα στην εκδήλωση αρνητικών συναισθημάτων (π.χ. αβεβαιότητα) στάσεων (π.χ. χαμηλή δέσμευση, δυσπιστία, εχθρικότητα) και συμπεριφορών (π.χ. συγκρούσεις) (Bourantas & Nikandrou, 1998; Covin et al, 1997; Johnson & Stinson, 1975).

Τελικά, οι εργαζόμενοι οι οποίοι ταιριάζουν με τον οργανισμό – *τις αρχές, τις αξίες και τις προτεραιότητές του* - παραμένουν και συνεισφέρουν στον οργανισμό ενώ εκείνοι οι οποίοι απέχουν σημαντικά αποχωρούν, οικειοθελώς ή μη. Δεν αποκλείεται, μάλιστα, εκείνοι οι οποίοι ταιριάζουν να δεχθούν μεγαλύτερη υποστήριξη από τον οργανισμό, να αποδώσουν καλύτερα και άρα να αυξήσουν στην ουσία την πιθανότητα λήψης αυξήσεων και προαγωγών (Bretz & Judge, 1994).

Εξετάζοντας την έννοια της διαφορετικότητας σε συνδυασμό με το ψυχολογικό συμβόλαιο, οι Wolfe Morrison & Robinson (1997) έχουν υποστηρίξει ότι η αποτελεσματική αλλαγή του τελευταίου εξαρτάται από το βαθμό ομοιότητας της προτεινόμενης αλλαγής με την ισχύουσα κατάσταση. Επίσης, η Rousseau (1995) έχει υποστηρίξει ότι όσο πιο μεγάλες είναι οι διαφορές που απαντώνται κατά την αλλαγή του ψυχολογικού συμβολαίου, τόσο πιο περίπλοκη είναι η κατάσταση για τους εργαζόμενους που καλούνται να προσαρμοστούν. Συνεπώς,

*H<sub>3</sub>: Η διαφορετικότητα μεταξύ των εμπλεκόμενων οργανισμών σε μια ΣήΕ μετριάζει την επίδραση της διάρρηξης του παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου στη διάρρηξη του νέου*

# **ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ**

**ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

**&**

**ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ**

Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>:

**ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ**

**«ΝΕΟΥ» ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ**

### 3.1 ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΠΑΛΑΙΟ ΣΤΟ ΝΕΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ

Η μετάβαση από το παραδοσιακό ψυχολογικό συμβόλαιο στο σύγχρονο, εξαιτίας των ευρύτερων ριζικών αλλαγών στο παγκόσμιο επιχειρηματικό «γίγνεσθαι», έχει συγκεντρώσει μέχρι στιγμής ιδιαίτερο θεωρητικό κι ερευνητικό ενδιαφέρον (π.χ. Herriot & Pemberton, 1996; Sparrow, 1996). Αντίθετα, η μετάβαση από το παλαιό στο νέο ψυχολογικό συμβόλαιο εξαιτίας κάποιας συγκεκριμένης οργανωσιακής αλλαγής έχει συγκεντρώσει θεωρητικό μόνο ενδιαφέρον, και μάλιστα περιορισμένο (Rousseau, 1995).

Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι οι όροι του ψυχολογικού συμβολαίου είναι απόρροια των γενικότερων περιβαλλοντικών συνθηκών και οργανωσιακών χαρακτηριστικών (Rousseau, 1989), το περιεχόμενό του δε θα μπορούσε παρά να είναι δυναμικό και ευμετάβλητο (Kissler, 1994; Morrison, 1994). Σύμφωνα με τους Coyle Shapiro & Kessler (2000), εξάλλου, σε κάθε οργανωσιακή αλλαγή, το αρχικό περιεχόμενο της «υπόσχεσης» κάθε μέρους καθίσταται λιγότερο σαφές, με αποτέλεσμα να προκύπτει ανάγκη αναθεώρησης του ψυχολογικού συμβολαίου.

Η παρούσα διατριβή εξετάζει την αντικατάσταση του παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου από ένα νέο, εξαιτίας των αλλαγών που συνοδεύουν τις Σ&Ε. Στην περίπτωση των Σ&Ε, μάλιστα, το ψυχολογικό συμβόλαιο μεταβάλλεται ριζικά καθώς η ενοποίηση των δύο οργανισμών ή η παρέμβαση του εξαγοράζοντος οργανισμού στον εξαγοραζόμενο συνεπάγεται αλλαγή καταρχάς σε ένα από τα συμβαλλόμενα μέρη της εργασιακής σχέσης, δηλαδή στον οργανισμό. Ταυτόχρονα, ποικίλες αλλαγές έπονται, σε τομείς, όπως η ιδιοκτησία, η ηγεσία, οι πολιτικές ΔΑΠ αλλά και ο τρόπος διεκπεραίωσης της εργασίας. Στην ουσία, οι Σ&Ε προσεγγίζονται ως φάση κοινωνικοποίησης<sup>19</sup>, καθώς τόσο στην περίπτωση της συγχώνευσης όσο και της πλειοψηφικής ή πλήρους εξαγοράς, τα άτομα καλούνται να γνωρίσουν, να αποδεχθούν και να προσαρμοστούν σε καινούρια δεδομένα, σε νέο τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς (Chao et al, 1994; Major et al, 1995). Όπως επισημαίνουν, άλλωστε, οι Ashforth & Saks (1996), η έννοια της κοινωνικοποίησης στον οργανισμό είναι σύμφυτη με αυτή της αλλαγής, καθώς τα άτομα καλούνται να μεταβάλλουν στοιχεία της προσωπικότητάς τους, προκειμένου να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα.

Επίσης, ορισμένοι από τους προτεινόμενους μηχανισμούς της κοινωνικοποίησης μοιάζουν με αυτούς που βιώνουν οι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια Σ&Ε. Για

---

<sup>19</sup> Ως οργανωσιακή κοινωνικοποίηση νοείται η διαδικασία στην οποία οι νεοεισερχόμενοι στον οργανισμό μαθαίνουν τις συμπεριφορές και στάσεις που είναι απαραίτητες για την αποδοχή και την επιτυχή δραστηριοποίησή τους σε αυτόν (Van Maanen & Schein, 1979, στη Wolfe Morrison, 1993a).



παράδειγμα, κατά τη διάρκεια της κοινωνικοποίησης, οι ρεαλιστικές περιγραφές εργασίας εξυπηρετούν δύο λειτουργίες: μειώνουν την αβεβαιότητα για την εργασία τους και ταυτόχρονα επικοινωνούν το ενδιαφέρον της διοίκησης για τους εργαζόμενους (Schweiger & DeNisi, 1991). Αντίστοιχα, στην περίπτωση των Σ&Ε, η παροχή ρεαλιστικών πληροφοριών μειώνει την αβεβαιότητα και ασάφεια που ενυπάρχει και ταυτόχρονα συμβολίζει το ενδιαφέρον του οργανισμού για τα μέλη του, αυξάνοντας τη δέσμευσή τους (Anonymous, 2003; Barrett, 2002; Demers, Giroux, & Chreim, 2003).

Συνεπώς, σε περιπτώσεις Σ&Ε, όπως και στην περίπτωση της κοινωνικοποίησης του ατόμου στον οργανισμό, θεωρείται δεδομένη η δημιουργία ενός νέου ψυχολογικού συμβολαίου, το οποίο αντικαθιστά εκείνο που ίσχυε μέχρι τότε.

### **3.2 ΔΙΑΡΡΗΞΗ ΠΑΛΑΙΟΥ & ΝΕΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ**

Η επίδραση του παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου στο νέο υπονοείται με σαφήνεια από διάφορους ερευνητές και θεωρίες. Εξετάζοντας συγκεκριμένα το ψυχολογικό συμβόλαιο, ο Levinson (1965) έχει υποστηρίξει ότι οι προσδοκίες από το παρελθόν είναι ένα από τα βασικά στοιχεία που συμβάλλουν στη διαμόρφωση του ψυχολογικού συμβολαίου. Στηριζόμενη στο Levinson, η Rousseau (1995), θεωρεί ότι το παρελθόν προλέγει το παρόν και το μέλλον του ψυχολογικού συμβολαίου, καθώς τα άτομα αναπτύσσουν προσδοκίες με βάση τις προηγούμενες εμπειρίες τους και κάνουν προβλέψεις για το τι θα συμβεί στο μέλλον.

Σύμφωνα με την επιλεκτική αντίληψη κι ερμηνεία, η επεξεργασία των πληροφοριών υπόκειται στα ατομικά νοητικά σχήματα, τα οποία εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις προσωπικές εμπειρίες (Herriot, 1992; Robinson, 1996). Οι ατομικές εμπειρίες, με τη σειρά τους αποτελούν προϊόν των βιωμάτων των εργαζομένων τόσο στην προσωπική όσο και στην εργασιακή ζωή, μεταξύ των οποίων οι αλλαγές που έπονται μιας ΣήΕ.

Αντίστοιχα, ο Weick (1981) υποστήριξε ότι, όταν ένα συμβαλλόμενο μέρος μπορεί να προβλέψει την αντίδραση του άλλου - *σύμφωνα με συμπεράσματα και παρατηρήσεις που έχει αποκομίσει από προηγούμενες πρακτικές κι ενέργειες* - αναδύεται ένα συμβόλαιο που προβάλλει αυτές τις συμπεριφορές στο μέλλον και δομεί την μελλοντική τους σχέση. Το συμβόλαιο αυτό βοηθά τα άτομα να ορίσουν το περιεχόμενο της εργασιακής σχέσης, ενώ παράλληλα καθοδηγεί τις ερμηνείες και

αναμνήσεις τους αναφορικά με τις προσδοκίες, που περιλαμβάνονται στην εργασιακή σχέση.

Ερευνητικά, πάντως οι ανάλογες προσεγγίσεις είναι σαφώς περιορισμένες. Για την ακρίβεια, έχει βρεθεί επίδραση της διάρρηξης ενός ψυχολογικού συμβολαίου στη διάρρηξη επόμενων ψυχολογικών συμβολαίων, που συνάπτουν οι εργαζόμενοι με μελλοντικούς οργανισμούς. Εξετάζοντας τις έννοιες της διάρρηξης και παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου, οι Robinson & Wolfe Morrison (2000) βρήκαν ότι η διάρρηξη κάποιου παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου αυξάνει την πιθανότητα, αλλά και την ένταση διάρρηξης μελλοντικών ψυχολογικών συμβολαίων. Επίσης, οι Pate & Malone (2000)<sup>20</sup> κατέληξαν ότι εργαζόμενοι, οι οποίοι είχαν απολυθεί από κάποιο προηγούμενο οργανισμό, είχαν περισσότερο αρνητικές αντιλήψεις από άλλους για και για τους επόμενους οργανισμούς, σε θέματα όπως η αξιοπιστία και η δικαιοσύνη. Παρόμοια είναι και τα ευρήματα έρευνας των Pugh, Skarlicki, & Passell (2003). Και στις δύο περιπτώσεις, συνάγεται το συμπέρασμα ότι τα αποτελέσματα της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου δεν περιορίζονται στα χρονικά όρια της εργασιακής σχέσης αλλά εξακολουθούν να έχουν ισχύ και μετά την παύση της.

Δεδομένων, λοιπόν, των θεωρητικών ισχυρισμών των προαναφερθέντων ερευνητών καθώς και ανάλογων ερευνών για τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου, αναμένεται ότι η διάρρηξη του παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου ασκεί επίδραση στη διάρρηξη του νέου ψυχολογικού συμβολαίου, και μάλιστα θετική. Συγκεκριμένα,

*H<sub>1</sub>: Σε περιβάλλον Σ&Ε, η διάρρηξη του παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου επιδρά θετικά στη διάρρηξη του νέου ψυχολογικού συμβολαίου*

### **3.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗΣ Η ΕΞΑΓΟΡΑΣ**

Οι ερευνητές, οι οποίοι εφιστούν την προσοχή στους οργανωσιακούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες, που συμβάλλουν στη διαμόρφωση του ψυχολογικού συμβολαίου είναι πολλοί (π.χ. Martin, Staines, & Pate, 1998; Robinson et al, 1994; Rousseau, 1998). Για παράδειγμα, οι Rousseau & McLean Parks (1993) έχουν υποστηρίξει ότι οι εργαζόμενοι επανεξετάζουν το ψυχολογικό τους συμβόλαιο με τον

---

<sup>20</sup> Το περιορισμένο δείγμα της συγκεκριμένης έρευνας - μόλις είκοσι συνεντεύξεις - περιορίζει ούτως ή άλλως τη δυνατότητα γενίκευσης των συγκεκριμένων αποτελεσμάτων.

οργανισμό περιοδικά, σε απάντηση των οργανωσιακών αλλαγών που λαμβάνουν χώρα. Επίσης, εξετάζοντας συγκεκριμένα περιπτώσεις Σ&Ε, ο Grant (2000), υποστήριξε ότι οι αλλαγές είναι πιθανόν να μεταβάλλουν συνολικά τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την πραγματικότητα, εξαιτίας των μεταβολών στην οργανωσιακή κουλτούρα.

Οι παράγοντες που συνδέονται με τη ΣήΕ κι επιλέχθηκαν να εξεταστούν ενδεικτικά είναι η ποιότητα των προσλαμβανόμενων πληροφοριών για τη ΣήΕ και η διαφορετικότητα των δύο οργανισμών. Η επιλογή τους μεταξύ άλλων, όπως η ταχύτητα, η αναγκαιότητα και η έκταση των αλλαγών που έλαβαν χώρα, στηρίχθηκε στην προβολή τους τόσο από τη θεωρία της διοίκησης αλλαγών όσο και από τη θεωρία του ψυχολογικού συμβολαίου.

### **3.3.1 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΣΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ Η ΕΞΑΓΟΡΑ**

Εξετάζοντας καταστάσεις αλλαγών, ιδιαίτερο ενδιαφέρον συγκεντρώνει η αδυναμία των οργανισμών να παρέχουν επαρκείς και ειλικρινείς πληροφορίες στους εργαζόμενούς τους. Τη στιγμή ακριβώς που η πληροφόρηση αποκτά αυξημένη σημασία<sup>21</sup> για τους τελευταίους, η διοίκηση περιορίζει τις διατιθέμενες πληροφορίες, εξαιτίας είτε αδυναμίας είτε απροθυμίας (Wapous et al, 1992).

Από τη μία πλευρά, λοιπόν, η διοίκηση θεωρεί ότι δεν είναι σε θέση να συζητήσει τις αλλαγές με τους εργαζόμενους, από φόβο μήπως μεταδώσει λανθασμένες πληροφορίες (Schweiger & DeNisi, 1991). Από την άλλη πλευρά, είναι απρόθυμη στηριζόμενη σε έρευνες που προβάλλουν τα αρνητικά αποτελέσματα της άμεσης πληροφόρησης των εργαζομένων. Μεταξύ αυτών συγκαταλέγονται η προειδοποίηση των ανταγωνιστών, η πτώση του ηθικού, η πρόκληση φόβου και άγχους στους εργαζόμενους αλλά και η αποχώρηση των πλέον ικανών και αξιόλογων (π.χ. Evans, Hammersley, & Robertson, 2001; Marks & Mirvis, 1985).

Ανεξάρτητα, πάντως, από το λόγο της ελλιπούς πληροφόρησης, οι εργαζόμενοι παραμένουν αβέβαιοι για το μέλλον τους. Και είναι συχνά η αβεβαιότητα αυτή που προκαλεί το άγχος και όχι η ίδια η αλλαγή, στρέφοντας τα άτομα σε άτυπα κανάλια

---

<sup>21</sup> Σύμφωνα με τον Quirke (1995), ενώ υπό κανονικές συνθήκες το 46% των εργαζομένων αισθάνεται ότι είναι ενημερωμένο επαρκώς για τα τεκταινόμενα στον οργανισμό, σε περιόδους αλλαγών το ποσοστό πέφτει στο 33%.

επικοινωνίας<sup>22</sup> (Hallier, 2000; Todd, 2000). Όμως, σύμφωνα με τους Buono & Bowditch (1989), η ευρεία διάδοση φημών κατά τη διάρκεια Σ&Ε φαίνεται να αυξάνει ακόμη περισσότερο το άγχος και παράλληλα να δημιουργεί ή τουλάχιστον να επιδεινώνει την αρνητική στάση των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό (Ashford, Lee, & Bobko, 1989).

### **Κύριες επιδράσεις της ποιότητας των προσλαμβανόμενων πληροφοριών στο ανθρώπινο δυναμικό**

Τα θετικά αποτελέσματα της έγκαιρης, επαρκούς και ορθής πληροφόρησης που έχουν καταγραφεί έως τώρα είναι πολλά (Ford & Ford, 1995). Η διατήρηση κι ενίσχυση της εμπιστοσύνης στη διοίκηση (Rousseau & Tijoriwala, 1999; Searle & Ball, 2004), η μείωση της αβεβαιότητας (Berger, 1979)<sup>23</sup>, η αύξηση του βαθμού εμπλοκής των ατόμων στον οργανισμό (Guest, Peccei, & Thomas, 1993) και η αύξηση της αφοσίωσης σε αυτόν (Martin & Peterson, 1987) είναι ορισμένα από αυτά.

Όπως προαναφέρθηκε, κύρια πηγή της αρνητικής αντίδρασης των ατόμων στην αλλαγή είναι η αβεβαιότητα για τη διαμόρφωση των όρων απασχόλησης, όπως οι αποδοχές, η εργασιακή ασφάλεια, η δύναμη, ο έλεγχος και η επιρροή αλλά και γενικότερα οι νέοι ρόλοι και σχέσεις, που διαμορφώνονται στο πλαίσιο της νέας πραγματικότητας (Herriot, Manning, & Kidd, 1997; Lester et al, 2001). Αν, όμως, η διοίκηση δεν προσδιορίσει με σαφήνεια τους όρους της νέας συμφωνίας και δεν πείσει τους εργαζόμενους να τους δεχθούν, δεν είναι δυνατόν να αναμένουν από τους τελευταίους να τις υιοθετήσουν και να τις στηρίξουν (Strebel, 1996). Στην ουσία, η πληρέστερη κατά το δυνατόν ενημέρωση για το μεταβατικό στάδιο, αλλά και για το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα και η προβολή των προσωπικών ωφελειών που μπορεί να αποκομίσει καθένας εκ των εργαζομένων, είναι εξαιρετικά πιθανόν να μετατρέψουν την παραδοσιακά θεωρούμενη αρνητική αλλαγή σε ευκαιρία (Kurt, 1999; Ulrich, 1998).

Υπάρχουν, επίσης, ορισμένοι ερευνητές που έχουν δώσει έμφαση στη σημασία της πληροφόρησης συγκεκριμένα κατά τη διάρκεια Σ&Ε. Σύμφωνα με τους Sparrow & Hendry (1988), όσο περισσότερες, είναι οι αξιόπιστες πληροφορίες, τόσο πιο

---

<sup>22</sup> Η κύρια απορία των εργαζομένων είναι η πραγματοποίηση ή μη απολύσεων καθώς και η έκταση αυτών (Thach & Nyman, 2001), ενώ σημαντικό ενδιαφέρον συγκεντρώνουν και θέματα τα οποία σχετίζονται με αλλαγές στους όρους απασχόλησης (Ivancevich et al, 1987, στους Schweiger & DeNisi, 1989).

<sup>23</sup> Στη Wolfe Morrison, 1993a, b.

πιθανή είναι η δημιουργία θετικής άποψης ή τουλάχιστον η σταθεροποίηση της αρνητικής στάσης από την πλευρά των εργαζομένων. Αντίστοιχα είναι και τα αποτελέσματα έρευνας των Nikandrou, Papalexandris, & Bourantas (2000), σύμφωνα με τα οποία η συχνή παροχή χρήσιμων πληροφοριών από την πλευρά της διοίκησης προς τους εργαζόμενους του εξαγορασθέντος οργανισμού, πριν και μετά την εξαγορά, αυξάνει την αξιοπιστία της νέας διοίκησης.

Εξετάζοντας τη σημασία των πληροφοριών σε σχέση με το ψυχολογικό συμβόλαιο, οι Robinson & Morrison (2000), βρήκαν ότι τόσο η επίσημη διαδικασία κοινωνικοποίησης των εργαζομένων στον οργανισμό όσο και η επικοινωνία πριν την πρόσληψη είναι δυνατόν να μειώσουν ενδεχόμενες αποκλίσεις μεταξύ των αντιλήψεων των εργαζομένων και των φορέων του οργανισμού για τους όρους της ανταλλακτικής σχέσης. Τα ευρήματα αυτά βρίσκονται σε συμφωνία με τα αποτελέσματα έρευνας του Wanous και των συνεργατών του (1992) για την προσφορά και σημασία της ρεαλιστικής περιγραφής εργασίας, προκειμένου να προλαμβάνονται κατά το δυνατόν αποκλίσεις μεταξύ των προσδοκιών που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι και της πραγματικότητας που βιώνουν. Ως εκ τούτου,

*H<sub>2</sub>: Η ποιότητα των προσλαμβανόμενων πληροφοριών για τη ΣήΕ μετριάζουν την επίδραση που ασκεί η διάρρηξη του παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου στη διάρρηξη του νέου ψυχολογικού συμβολαίου*

### **3.3.2 ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**

Η σημασία του ταιριάσματος (fit) για την ψυχολογία και την οργανωσιακή συμπεριφορά έχει τονιστεί εδώ και αρκετά χρόνια (π.χ. Nadler & Tushman, 1980; Wright, 1998). Ως ταιρίασμα νοείται ο βαθμός στον οποίο επιμέρους στοιχεία κινούνται στην ίδια κατεύθυνση και άρα είναι δυνατόν να συνυπάρξουν ή να ενοποιηθούν ομαλά (Marks, 1999). Μεταξύ των μορφών ταιριάσματος, που έχουν συγκεντρώσει θεωρητικό κι ερευνητικό ενδιαφέρον, είναι το ταιρίασμα της στρατηγικής με τις λοιπές επιλογές και προτεραιότητες του οργανισμού (π.χ. Das & Teng, 2000; Luis, 1999) της οργανωσιακής κουλτούρας με τις υιοθετούμενες πολιτικές και πρακτικές (π.χ. Marks, 1997; Ogbonna, 1993), των εργαζομένων με τον οργανισμό (π.χ. Goodman & Snyantek, 1999; Schneider et al, 1998; Silverthorne, 2004) αλλά και το ταιρίασμα δύο οργανισμών (π.χ. Marks, 1999).

Η τελευταία μορφή, δηλαδή ο βαθμός ταιριάσματος των δύο οργανισμών, συγκεντρώνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον και στην περίπτωση των Σ&Ε (Bourantas & Nikandrou, 1998; Millward & Kyriakidou, 2004). Στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής, η διαφορετικότητα των οργανισμών εξετάζεται στον αντίποδα του ταιριάσματος και προκύπτει από την έκταση των διαφορών που αναγνωρίζουν οι εργαζόμενοι μεταξύ των δύο οργανισμών στην κουλτούρα, τις πρακτικές ΔΑΠ, τις ακολουθούμενες διαδικασίες και τη γενικότερη φιλοσοφία διοίκησης.

**Κουλτούρα.** Το μεγαλύτερο ενδιαφέρον για το ταιρίασμα των οργανισμών έχει συγκεντρώσει η έννοια της κουλτούρας (π.χ. Dolan & Garcia, 2002; Dorson & Neuman, 1998; Love, 1999; Slowinski, 1992). Ως κουλτούρα νοείται «Ένα πρότυπο βασικών υποθέσεων – που έχουν εφευρεθεί, ανακαλυφθεί ή αναπτυχθεί από μια συγκεκριμένη ομάδα, καθώς μαθαίνει να αντιμετωπίζει τα προβλήματα της εξωτερικής προσαρμογής και της εσωτερικής ενοποίησης- που έχει λειτουργήσει αρκετά καλά, ώστε να θεωρείται έγκυρη και άρα να μεταφέρεται στα νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος να αντιλαμβάνεται, να σκέφτεται και να νιώθει σε σχέση με τα προβλήματα αυτά» (Schein, 1989, σελ. 9).

Δεν είναι λίγοι, πάντως, και οι ερευνητές που έχουν τονίσει τη σημασία της κουλτούρας για την αποτελεσματική διαχείριση στρατηγικών αλλαγών (Bijlsma-Frankema, 2001; Brynjolfsson et al, 1997; Smith, 2000; Tolsby, 1998). Αναφερόμενος σε περιπτώσεις Σ&Ε, ο Johnson (1992) επισημαίνει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα λειτουργεί ως βάση αναφοράς για τον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων του νέου οργανισμού και των συνεπακόλουθων επιλογών του σε θέματα τακτικών, πολιτικών και προσεγγίσεων.

**Πολιτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.** Οι πολιτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) αναφέρονται στο σύνολο των πολιτικών, που ορίζουν τις διαδικασίες διοίκησης του συνόλου των εργαζομένων του οργανισμού. Μεταξύ αυτών εντοπίζεται η στελέχωση (προγραμματισμός, προσέκλυση, επιλογή, υποδοχή, ένταξη), η εκπαίδευση και ανάπτυξη, η αξιολόγηση της απόδοσης και η αμοιβή των εργαζομένων (Davis, 1989; Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1997; Χυτήρης, 2001β).

Σύμφωνα με τον Grant (1999), οι πολιτικές ΔΑΠ αποτελούν έκφραση των απαιτήσεων του οργανισμού από τα μέλη της. Η σωστή διαχείρισή τους, μάλιστα, συμβάλλει καθοριστικά στη συμμόρφωση και το συντονισμό των επιχειρησιακών στόχων και αξιών, καθώς επίσης και στην ανάπτυξη οργανωσιακής συνοχής και

συστήματος ελέγχου. Πηγαίνοντας ένα βήμα πιο πέρα, ο (Schultz, 1995)<sup>24</sup> υποστηρίζει ότι οι πολιτικές ΔΑΠ «καθοδηγούν τον τρόπο με τον οποίο κάποιος είναι δυνατόν να συμπεριφερθεί υπό ορισμένες συνθήκες ... και μπορούν να λειτουργήσουν ως κατευθυντήριες για την ερμηνεία και αξιολόγηση των ενεργειών των άλλων» (σελ. 85). Αντίστοιχα, ο Leonard (1999) και οι Bennett, Ketchen, & Schultz (1998), εξετάζοντας Σ&Ε, τονίζουν τη σημασία της εξονυχιστικής εξέτασης των λειτουργιών εκείνων που συνδέονται με τη ΔΑΠ, πριν την τελική επιλογή του οργανισμού-στόχου.

**Φιλοσοφία διοίκησης & ακολουθούμενες διαδικασίες.** Τόσο η συμβατότητα στη φιλοσοφία διοίκησης όσο και στις ακολουθούμενες διαδικασίες δεν έχει συγκεντρώσει ιδιαίτερο ενδιαφέρον μέχρι στιγμής. Ως φιλοσοφία διοίκησης νοούνται οι προτεραιότητες που θέτει η εκάστοτε διοίκηση κατά τη λήψη και υλοποίηση αποφάσεων, ενώ ως ακολουθούμενες διαδικασίες ο τρόπος διεκπεραίωσης της εργασίας (Μπουραντάς, 2002).

Οι Sparrow & Hendry (1988) εφιστούν την προσοχή των ιθυνόντων στα μεσοπρόθεσμα προβλήματα που σχετίζονται με την ενοποίηση των οργανωσιακών δομών, πολιτικών και πρακτικών, ενώ ο Franck (1990) υποστηρίζει ότι ασυμβατότητα στα υιοθετούμενα συστήματα και τη φιλοσοφία διοίκησης είναι μεταξύ των προσδιοριστικών παραγόντων της επιτυχίας μιας ΣήΕ. Σύμφωνα με τον Marks (1999), πάντως, οι οργανισμοί συνήθως στρέφονται σε θέματα, όπως η φιλοσοφία διοίκησης και οι ακολουθούμενες διαδικασίες μετά την υλοποίηση της ΣήΕ, σε μια προσπάθεια εναρμόνισης της λειτουργίας των δύο οργανισμών.

### **Κύριες συνέπειες διαφορετικότητας οργανισμών**

Όσο πιο διαφορετικοί είναι οι οργανισμοί, τόσο πιο πιθανό είναι οι εργαζόμενοι να βιώσουν σοκ από τη σύγκρουση των επιμέρους χαρακτηριστικών τους κατά την ενοποίησή τους. Το σοκ οφείλεται στο γεγονός ότι τα άτομα αποπροσανατολίζονται και δυσκολεύονται να συντονιστούν στις απαιτήσεις και τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας του οργανισμού υπό το νέο καθεστώς, θέτοντας έτσι σε κίνδυνο την επιτυχία του εγχειρήματος (Grossman, 1999; Iverson et al, 2000). Ταυτόχρονα, η αυξημένη διαφορετικότητα των οργανισμών δημιουργεί ανταγωνιστικές σχέσεις κι εντάσεις μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών που συμμετέχουν στη

---

<sup>24</sup> Στον Johnson, 2000.

ΣήΕ, γεγονός το οποίο λειτουργεί ανασταλτικά στην ομαλή ενοποίηση και την μετέπειτα εύρυθμη λειτουργία τους (Bijlsma-Frankema, 2001; Hogg & Terry, 2000).

Γενικά, οργανωσιακές διαφορές σε επίπεδο κουλτούρας, στυλ διοίκησης, συστημάτων και διαδικασιών είναι δυνατόν να οδηγήσουν τα άτομα στην εκδήλωση αρνητικών συναισθημάτων (π.χ. αβεβαιότητα) στάσεων (π.χ. χαμηλή δέσμευση, δυσπιστία, εχθρικότητα) και συμπεριφορών (π.χ. συγκρούσεις) (Bourantas & Nikandrou, 1998; Covin et al, 1997; Johnson & Stinson, 1975).

Τελικά, οι εργαζόμενοι οι οποίοι ταιριάζουν με τον οργανισμό – *τις αρχές, τις αξίες και τις προτεραιότητές του* - παραμένουν και συνεισφέρουν στον οργανισμό ενώ εκείνοι οι οποίοι απέχουν σημαντικά αποχωρούν, οικειοθελώς ή μη. Δεν αποκλείεται, μάλιστα, εκείνοι οι οποίοι ταιριάζουν να δεχθούν μεγαλύτερη υποστήριξη από τον οργανισμό, να αποδώσουν καλύτερα και άρα να αυξήσουν στην ουσία την πιθανότητα λήψης αυξήσεων και προαγωγών (Bretz & Judge, 1994).

Εξετάζοντας την έννοια της διαφορετικότητας σε συνδυασμό με το ψυχολογικό συμβόλαιο, οι Wolfe Morrison & Robinson (1997) έχουν υποστηρίξει ότι η αποτελεσματική αλλαγή του τελευταίου εξαρτάται από το βαθμό ομοιότητας της προτεινόμενης αλλαγής με την ισχύουσα κατάσταση. Επίσης, η Rousseau (1995) έχει υποστηρίξει ότι όσο πιο μεγάλες είναι οι διαφορές που απαντώνται κατά την αλλαγή του ψυχολογικού συμβολαίου, τόσο πιο περίπλοκη είναι η κατάσταση για τους εργαζόμενους που καλούνται να προσαρμοστούν. Συνεπώς,

*H<sub>3</sub>: Η διαφορετικότητα μεταξύ των εμπλεκόμενων οργανισμών σε μια ΣήΕ μετριάξει την επίδραση της διάρρηξης του παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου στη διάρρηξη του νέου*



# **ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ**

**ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

**&**

**ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ**

Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>:

## **Η ΑΤΟΜΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ ΩΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΕΛΕΓΧΟΥ**

## 5.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι γεγονός ότι η ανθρώπινη φύση συνεπάγεται δυσκολία γρήγορης και αποτελεσματικής διαχείρισης καταστάσεων αβεβαιότητας. Για την πλειονότητα των ατόμων, οι αλλαγές είναι συναισθηματικά δύσκολες και συνοδεύονται από άγχος, αβεβαιότητα, ανασφάλεια, αναταραχή, ακόμη και φόβο, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό (Herriot et al, 1997; Judge et al, 1999).

Λαμβάνοντας υπόψη ότι:

α) πολλοί ερευνητές έχουν υποστηρίξει ότι η αντίληψη που διαμορφώνουν οι εργαζόμενοι για το ψυχολογικό συμβόλαιο και το βαθμό εκπλήρωσης των υποχρεώσεων επηρεάζεται από τα ατομικά χαρακτηριστικά (π.χ. Meglino & Ravlin, 1998; Rousseau, 1995; Smithson & Lewis, 2000) και

β) η παρούσα έρευνα διεξήχθη σε περιβάλλον Σ&Ε, κατά τη διάρκεια των οποίων οι αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό είναι και ποικίλες και πολλές, θεωρήθηκε ενδιαφέρουσα η εξέταση της ατομικής ικανότητας αντιμετώπισης αλλαγών. Η χρήση της εν λόγω ικανότητας των εργαζομένων ως μεταβλητή ελέγχου στηρίχθηκε στο γεγονός ότι αναμένεται να διαφοροποιεί τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν μια ΣήΕ και τις συνεπαγόμενες επιδράσεις.

## 5.2 Η ΉΝΝΟΙΑ

Η ατομική ικανότητα αντιμετώπισης αλλαγών έχει συγκεντρώσει περιορισμένο θεωρητικό κι ερευνητικό ενδιαφέρον μέχρι στιγμής. Σύμφωνα με τους Folkman, Lazarus, Gruen, & DeLongis (1986), η αντιμετώπιση (coping) γενικά περιλαμβάνει τις *«γνωστικές και συμπεριφορικές προσπάθειες του ατόμου να διαχειριστεί (δηλαδή να ελαττώσει, να ελαχιστοποιήσει ή να ανεχθεί) τις εσωτερικές κι εξωτερικές απαιτήσεις της συναλλαγής του με το περιβάλλον, η οποία (συναλλαγή) αποτιμάται ως δύσκολη ή υπερβάλλουσα για τους δεδομένους πόρους του»* (σελ. 572). Πρόκειται, δηλαδή, για τις προσπάθειες των ατόμων να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις καταστάσεις, που τους προκαλούν άγχος (Wanberg, 1997).

Προσαρμόζοντας τον παραπάνω ορισμό στο περιεχόμενο της αλλαγής, οι Judge, Thoresen, Pucik, & Welbourne (1999) αναφέρθηκαν σε σύνολο προσπαθειών που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι, προκειμένου να διαχειριστούν αποτελεσματικά την εκάστοτε αλλαγή, που επηρεάζει την απασχόλησή τους στον οργανισμό.

Σύμφωνα με τον Folkman και τους συνεργάτες του (1986), η αντιμετώπιση διακρίνεται: α) στις στρατηγικές αντιμετώπισης του προβλήματος, οι οποίες περιλαμβάνουν την άμεση ενασχόληση με τους παράγοντες που προκαλούν άγχος και β) στις στρατηγικές αντιμετώπισης των συναισθημάτων, οι οποίες εστιάζουν στη διαχείριση των συναισθηματικών αλλαγών που ακολουθούν το όποιο πρόβλημα. Όπως είναι αναμενόμενο, περισσότερο αποτελεσματικές θεωρούνται οι στρατηγικές αντιμετώπισης του προβλήματος, οι οποίες προλαμβάνουν το πρόβλημα αντί να καταστέλλουν απλώς τις επαχθείς συνέπειές του.

Η ατομική ικανότητα αντιμετώπισης αλλαγών, αντίστοιχα, αναφέρεται: α) στην αντιμετώπιση της αλλαγής και των συνεπαγόμενων προβλημάτων αυτής και β) στην αντιμετώπιση της συναισθηματικής κατάστασης που έπεται της αλλαγής. Πιο συγκεκριμένα, η αντιμετώπιση που εστιάζει στην αλλαγή, περιλαμβάνει την αποτελεσματική διαχείρισή της, με σκοπό την πρόληψη των αρνητικών συναισθημάτων που δημιουργεί. Ο τρόπος αυτός αντιμετώπισης δίνει έμφαση στον ακριβή προσδιορισμό των προβλημάτων, που προκύπτουν από την αλλαγή, στη δημιουργία εναλλακτικών προτάσεων καθώς και στην προσπάθεια ελαχιστοποίησης της αβεβαιότητας και του προκαλούμενου άγχους (Judge et al, 1999).

Όσον αφορά στην αντιμετώπιση της αλλαγής με βάση το συναίσθημα, επιχειρείται η συγκράτηση των αρνητικών συναισθημάτων μέσω διαφόρων τακτικών, όπως η αποφυγή – ή τουλάχιστον η ελαχιστοποίηση - εμπλοκής στην αλλαγή ή ακόμη και η απομάκρυνση από τον οργανισμό.

### **5.3 ΚΥΡΙΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ**

Οι συνέπειες της ανικανότητας του ατόμου να αντιμετωπίζει τις οργανωσιακές αλλαγές είναι πολλαπλές, τόσο άμεσες όσο και έμμεσες για τον οργανισμό. Οι άμεσες εστιάζονται στην χαοτική κατάσταση, που επικρατεί στον οργανισμό σε περίπτωση αντίστασης του ανθρώπινου δυναμικού. Έτσι, οι εργαζόμενοι οι οποίοι αδυνατούν να διαχειριστούν τις αλλαγές αποπροσανατολίζονται, αδιαφορούν, αντιδρούν, βλέπουν την εργασιακή τους σχέση να οδηγείται σε τερματισμό. Στο βαθμό, μάλιστα, που τα άτομα αισθάνονται ότι θίγονται από την αλλαγή, είναι πιθανόν να καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια, προκειμένου να υπονομεύσουν συνειδητά την επιτυχία της (Bridges, 1991; Folger & Scarlicki, 1999; Harvey & Brown, 1992).

Οι έμμεσες συνέπειες προκύπτουν κυρίως, όταν τα άτομα αισθάνονται ευάλωτα και ανυπεράσπιστα απέναντι στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα. Στην προσπάθειά τους, λοιπόν, να μειώσουν την ένταση και το άγχος, που προκαλούνται από την αλλαγή, συχνά απομονώνονται, στερώντας από τον οργανισμό ό,τι πολυτιμότερο, τη συμμετοχή και στήριξή τους (Ashford, 1988; James, 1999; Scheck & Kinicki, 2000). Υπάρχουν, βέβαια, κι εργαζόμενοι οι οποίοι, πιστεύοντας ότι είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις όποιες αλλαγές, είναι πιθανό να διαμαρτυρηθούν ενεργά ή ακόμη και να αφοσιωθούν περισσότερο στον οργανισμό και να ενισχύσουν έτσι τις πιθανότητες επιτυχούς υλοποίησης της αλλαγής (Carter, 1999).

Γενικότερα, πάντως, η ανικανότητα των εργαζομένων να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές αποτελεσματικά τους καθιστά έρμαιο της αβεβαιότητας και ασάφειας του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται. Εξαιτίας της ανικανότητας αυτής, όμως, επηρεάζεται αρνητικά η δημιουργικότητα, η συνολική διάθεση για συνεισφορά (Morrison, 1994), η εργασιακή επίδοση (Herriot, Manning, & Kidd, 1997) και η δέσμευση στον οργανισμό (Schweiger & DeNisi, 1991), ενώ η πρόθεση αποχώρησής τους εντείνεται (Buono & Bowditch, 1989).

#### **5.4 ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΟ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

Η ικανότητα των εργαζομένων να αντιμετωπίζουν τις αλλαγές εξετάζεται ως ενδεικτικός παράγοντας των ατομικών χαρακτηριστικών. Δεδομένης της υποκειμενικότητας του ψυχολογικού συμβολαίου, είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι η επίδραση της συγκεκριμένης κατηγορίας χαρακτηριστικών έχει τύχει ελάχιστης διερεύνησης έως τώρα. Εξαιρέση αποτελεί η δουλειά της Ho (2000), η οποία απέδειξε ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας επηρεάζουν την αντίληψη των εργαζομένων για το βαθμό εκπλήρωσης των όρων του ψυχολογικού συμβολαίου αλλά και την επίδραση αυτού στη στάση και συμπεριφορά του.

Οι πολλές και συχνά ριζικές αλλαγές που συνοδεύουν μια ΣήΕ καθιστούν την εν λόγω ικανότητα των εργαζομένων ιδιαίτερα σημαντική. Όπως επισημαίνει και ο Morrison (1994), όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η αλλαγή είναι απειλητική για την προσωπική κι εργασιακή τους ισορροπία, παραμένουν προσκολλημένοι στο ισχύον ψυχολογικό συμβόλαιο. Στην ουσία, δηλαδή, έχουν την τάση να επιζητούν στοιχεία που επιβεβαιώνουν τους προηγούμενους όρους και αρνούνται να αποδεχθούν τη νέα

τάξη πραγμάτων και τις επερχόμενες αλλαγές (Fiske & Taylor, 1984). Στην περίπτωση των Σ&Ε, ωστόσο, που μεταβάλλεται στην ουσία το ένα από τα δύο συμβαλλόμενα μέρη – ο οργανισμός, εκ των πραγμάτων καταργείται το ψυχολογικό συμβόλαιο που είχε συναφθεί με τον προηγούμενο οργανισμό και αντικαθίσταται από ένα νέο. Δεδομένου, όμως, ότι δε ρωτήθηκαν για αυτή τη στρατηγική κίνηση, είναι πιθανόν να την αντιμετωπίσουν ως προδοσία. Σε συνδυασμό, μάλιστα, με την έμφυτη τάση των ατόμων να αντιδρούν σε οτιδήποτε νέο, οι εργαζόμενοι που δεν μπορούν να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις όποιες αλλαγές είναι πιθανόν να νιώσουν όχι μόνο δυσαρέσκεια για τη νέα κατάσταση αλλά και απογοήτευση, επειδή ακριβώς αισθάνονται έρμαιο. Αντίθετα, όταν οι εργαζόμενοι είναι και νοιώθουν ικανοί να διαχειριστούν την όποια αλλαγή, δεν την αντιμετωπίζουν ως προβληματική κατάσταση, αλλά ως πρόκληση ή ακόμη και ως δεύτερη ευκαιρία (Buono & Bowditch, 1989). Συνεπώς, οι τελευταίοι είναι περισσότερο πιθανό να σταθούν πιο αμερόληπτα απέναντι στη νέα εργασιακή σχέση και να αξιολογήσουν τη συνέπεια του παρόντος οργανισμού, χωρίς να επηρεάζονται από τυχόν ασυνέπεια του προηγούμενου οργανισμού.

*H<sub>6</sub>: Σε περιβάλλον Σ&Ε, για τους εργαζόμενους εκείνους που θεωρούν ότι είναι περισσότερο ικανοί να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις οργανωσιακές αλλαγές, η διάρρηξη του νέου ψυχολογικού συμβολαίου επηρεάζεται λιγότερο από τη διάρρηξη του παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου*

Εκείνοι οι εργαζόμενοι, οι οποίοι θεωρούν ότι είναι σε θέση να αντιμετωπίζουν τις οργανωσιακές αλλαγές αποτελεσματικά, είναι πιθανό να έχουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση κι αισιοδοξία για τη νέα κατάσταση. Συνεπώς, είναι πιθανόν να έχουν αφενός μικρότερη ανάγκη για πληροφόρηση και αφετέρου τάση υποεκτίμησης των όποιων διαφορών. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι, οι οποίοι αισθάνονται ότι υπολείπονται ως προς τη συγκεκριμένη ικανότητα, χρειάζονται πρόσθετες πληροφορίες, προκειμένου να αντισταθμίσουν την ανησυχία και τον φόβο τους, ενώ παράλληλα είναι πιθανό να υπερβάλλουν για τις διαφορές μεταξύ των δύο οργανισμών εξαιτίας του αρνητισμού που τους διακατέχει για ό,τι νέο.

Στο πλαίσιο αυτό, αναμένεται ότι:

*H<sub>7</sub>: Σε περιβάλλον Σ&Ε, για τους εργαζόμενους εκείνους που θεωρούν ότι είναι περισσότερο ικανοί να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις οργανωσιακές αλλαγές, η*

*επίδραση της ποιότητας των προσλαμβανόμενων πληροφοριών για τη ΣήΕ στη σχέση μεταξύ διάρρηξης παλαιού και νέου ψυχολογικού συμβολαίου είναι μικρότερη.*

Και

*H<sub>8</sub>: Σε περιβάλλον Σ&Ε, για τους εργαζόμενους εκείνους που θεωρούν ότι είναι περισσότερο ικανοί να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις οργανωσιακές αλλαγές, η επίδραση της αντιληπτής διαφορετικότητας των οργανισμών στη σχέση μεταξύ διάρρηξης παλαιού και νέου ψυχολογικού συμβολαίου είναι μικρότερη.*

Όπως προαναφέρθηκε, η αντίληψη των εργαζομένων αναφορικά με την ικανότητά τους να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό επιδρά στη γενικότερη στάση και συμπεριφορά τους απέναντι στον οργανισμό (π.χ. Ashford, 1988; James, 1999). Για την ακρίβεια, η αδυναμία των εργαζομένων να αντιμετωπίζουν τις αλλαγές επιδρά αρνητικά τόσο στη δέσμευσή τους στον οργανισμό (Schweiger & DeNisi, 1991) όσο και στη συνολική διάθεση για συνεισφορά (Morrison, 1994).

Εξετάζοντας, ωστόσο, την διαφοροποίηση της επίδρασης που ασκεί η διάρρηξη του νέου ψυχολογικού συμβολαίου στη ΣΟΠ, είναι πιθανό οι εργαζόμενοι οι οποίοι πιστεύουν ότι είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό να αισθάνονται περισσότερο κύριοι του εαυτού τους. Πιστεύοντας ότι μπορούν να ορίσουν την εργασιακή τους σχέση, να την προσαρμόσουν ή και να αποχωρήσουν αν το θελήσουν, είναι πιο πιθανό να εκδηλώσουν αυξημένη σχετικά ΣΟΠ παρά τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου.

Ως εκ τούτου, στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής αναμένεται ότι:

*H<sub>9</sub>: Σε καταστάσεις Σ&Ε, για τους εργαζόμενους εκείνους που θεωρούν ότι είναι περισσότερο ικανοί να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις οργανωσιακές αλλαγές, η διάρρηξη του νέου ψυχολογικού συμβολαίου επιδρά λιγότερο στην εκδήλωση ΣΟΠ προς τον παρόντα οργανισμό.*

Όσον αφορά στη μεσολάβηση της δέσμευσης στην επίδραση που ασκεί η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου στην εκδήλωση ΣΟΠ σε περιπτώσεις αλλαγών, οι εργαζόμενοι οι οποίοι θεωρούν ότι έχουν την εν λόγω ικανότητα σε περιορισμένο βαθμό είναι πιο πιθανό να είναι «εξαρτημένοι» από τον κανόνα της

γνωστικής συμφωνίας. Για να εκδηλώσουν, δηλαδή, ευνοϊκή συμπεριφορά απέναντι στον οργανισμό πρέπει να διάκειται θετικά απέναντί του. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι, που νιώθουν ικανοί να αντιμετωπίζουν τις οργανωσιακές αλλαγές, είναι πιο πιθανό να είναι σε θέση να απομονώσουν τη στάση από τη συμπεριφορά τους για ορισμένο χρονικό διάστημα, εφόσον κρίνουν ότι κάτι τέτοιο είναι προς όφελός τους. Για το λόγο αυτό, αναμένεται ότι:

*H<sub>10</sub>: Σε περιβάλλον Σ&Ε, η δέσμευση στον οργανισμό μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ της διάρρηξης του νέου ψυχολογικού συμβολαίου από τον οργανισμό και της εκδήλωσης ΣΟΠ περισσότερο για τους εργαζόμενους εκείνους που θεωρούν ότι έχουν περιορισμένη ικανότητα αντιμετώπισης αλλαγών*

# **ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ**

**ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

**&**

**ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ**

Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>:

**ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ  
& ΕΞΑΓΟΡΩΝ**



*"...και πρέπει να έχει κανείς υπόψη ότι δεν υπάρχει πιο επικίνδυνο πράγμα να επιχειρήσει κανείς, ούτε με 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 κι έχει χλιαρούς υποστηρικτές όλους εκείνους που θα ευεργετηθούν από τους νέους θεσμούς..."*

*Νικολό Μακιαβέλι*

## 6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μεταξύ των πιο σημαντικών προκλήσεων, που καλείται να αντιμετωπίσει ο κάθε οργανισμός σήμερα, είναι η αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής (Ascari, Rock, & Dutta, 1995; Cortvriend, 2004; Isabella, 1990). Σύμφυτες με την έννοια της αλλαγής είναι οι Σ&Ε. Όταν συγχωνεύονται δύο οργανισμοί, είναι δεδομένο ότι και οι δύο θα μεταβληθούν, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό (Bramson, 2000). Και μετά από πλειοψηφική εξαγορά, όμως, ο οργανισμός που προκύπτει είναι στην ουσία ένα υβρίδιο, στο οποίο η ενοποίηση επέφερε το συντονισμό των δραστηριοτήτων (Pablo, 1994).

Οι Σ&Ε αποτελούν ένα αυξανόμενο σημαντικό μέρος του σύγχρονου επιχειρηματικού πεδίου. Η απελευθέρωση και η παγκοσμιοποίηση των αγορών, αλλά και οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις συνέτειναν στην αυξητική τάση του αριθμού και της αξίας τους καθ' όλη τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990 (Du Boff, 2001). Παρά το αυξημένο επίπεδο Σ&Ε (Larsson et al, 2001; Fowler & Schmidt, 1988; Schoenberg & Reeves, 1999), ωστόσο, η υπάρχουσα αρθρογραφία υποστηρίζει ότι στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, αυτές οι μορφές επιχειρησιακής ανάπτυξης δεν αυξάνουν την αξία για τα ενδιαφερόμενα μέλη εντός κι εκτός οργανισμού (Haveman, 1992; Very & Schweiger, 2001; Zollo, 2003). Οι Bruner & Spekman (1998) επισημαίνουν χαρακτηριστικά ότι οι συγκεκριμένες στρατηγικές κινήσεις υποκινούνται μεν από καλό κίνητρο αλλά έχουν ατυχές αποτέλεσμα.

Η εξέταση των Σ&Ε μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα από ποικίλες προοπτικές. Καταρχάς, η χρηματοοικονομική άποψη εξετάζει τις υπάρχουσες εναλλακτικές με βάση το κόστος της αρχικής επένδυσης και τον απαιτούμενο χρόνο ενοποίησης. Κατά δεύτερο λόγο, η στρατηγική άποψη, τις εξετάζει με βάση τους επιμέρους στόχους και σκοπούς του οργανισμού (Trautwein, 1990). Τέλος, προσεγγίζοντας τις Σ&Ε από την οργανωτική τους διάσταση, το βάρος πέφτει στις οργανωσιακές αλλαγές και τις συνέπειες αυτών σε καθένα από τους οργανισμούς και τα μέλη τους (Datta, 1991 στη Νικάνδρου, 1998).

Όπως είναι σαφές, στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής, επιλέχθηκε η τρίτη προσέγγιση, καθώς δίνεται έμφαση στη σχέση του οργανισμού με τους εργαζόμενους. Επειδή, όμως, η βιβλιογραφία για τις Σ&Ε σε σχέση με τον ανθρώπινο παράγοντα είναι ελλιπής, σε ορισμένες περιπτώσεις υιοθετούνται θεωρητικά συμπεράσματα κι ευρήματα από τη βιβλιογραφία τόσο της στρατηγικής όσο και της διοίκησης αλλαγής.

## 6.2 ΟΡΙΣΜΟΙ & ΤΥΠΟΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ & ΕΞΑΓΟΡΩΝ

Ως εξαγορά ορίζεται η συναλλαγή κατά την οποία ένας οργανισμός αποκτά μέρος ή το σύνολο ενός άλλου οργανισμού, έναντι χρηματικού ανταλλάγματος. Οι εξαγορές διακρίνονται σε απλές και σε συγχωνευτικές. Σε μια απλή εξαγορά ο εξαγοραζόμενος οργανισμός συνεχίζει να υπάρχει ως νομικό πρόσωπο, ενώ σε μια συγχωνευτική εξαγορά ο οργανισμός που μεταβιβάζει την περιουσία του σε έναν άλλο έναντι χρηματικού ανταλλάγματος παύει να υπάρχει ως υποκείμενο δικαίου.

Όταν σε μια συγχωνευτική εξαγορά δεν καταβάλλονται ως αντάλλαγμα χρήματα αλλά μερίδια συμμετοχής, η εξαγορά αυτή αποτελεί τη συγχώνευση των οργανισμών, δηλαδή η συγχώνευση ορίζεται ως η πράξη με την οποία ένας ή περισσότεροι οργανισμοί λύνονται χωρίς να ακολουθήσει εκκαθάρισή τους, ενώ ταυτόχρονα μεταβιβάζουν το σύνολο της περιουσίας τους έναντι ανταλλάγματος σε άλλο, ο οποίος είτε προϋπάρχει είτε δημιουργείται για το σκοπό αυτό. Το αντάλλαγμα αποτελείται από μερίδια συμμετοχής του οργανισμού στον οποία μεταβιβάστηκε η περιουσία αυτών, που λύθηκαν και δίδεται σε όσους συμμετείχαν στους οργανισμούς εκείνους που νομικά έπαψαν να υπάρχουν (Παπαδάκης, 2002).

**Επειδή, λοιπόν, οι διαφορές μεταξύ των Σ&Ε είναι αμελητέες και περιορίζονται α) στο είδος του ανταλλάγματος που προσφέρεται για την πραγματοποίησή τους και β) στο «δικαίωμα λόγου» των παλαιών ιδιοκτητών του εξαγοραζόμενου οργανισμού στο νέο καθεστώς ιδιοκτησίας, η ταυτόχρονη εξέτασή τους, τόσο σε θεωρητικό όσο και σε εμπειρικό επίπεδο δεν είναι αδόκιμη.**

Οι τύποι των Σ&Ε είναι διάφοροι (π.χ. συμπληρωματική και ασυσχέτιστη, φιλική κι επιθετική). Ωστόσο, στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής, η μοναδική διάκριση που συγκεντρώνει ενδιαφέρον, αφορά στην εξαγορά και αναφέρεται στην έκτασή της. Έτσι, οι εξαγορές διακρίνονται σε ολικές και μερικές. Οι μερικές, με τη σειρά τους διακρίνονται σε πλειοψηφικές και μειοψηφικές, ανάλογα με το αν ο εξαγοράζων οργανισμός αποκτά την πλειοψηφία ή μειοψηφία των μετοχών του εξαγοραζόμενου οργανισμού αντίστοιχα (Mirvis & Marks, 1992).

Όπως είναι φυσικό, οι σημαντικές οργανωσιακές αλλαγές αφορούν κατά βάση τις συγχωνεύσεις, καθώς επίσης και τις ολικές και μερικές πλειοψηφικές εξαγορές. Αυτό συμβαίνει, γιατί μόνο σε αυτές τις περιπτώσεις επιβάλλεται και η υιοθέτηση των αρχών, στρατηγικών, τακτικών και πολιτικών, που ακολουθούνται από τον οργανισμό που τις διενεργεί (Begg, 1998). Έτσι, όλες οι περιπτώσεις Σ&Ε που εξετάζονται από την παρούσα έρευνα ανήκουν στις συγκεκριμένες κατηγορίες.

### 6.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Οι Σ&Ε δεν είναι νέο φαινόμενο. Η αρχή τους, μάλιστα, ανάγεται στα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα. Στη διάρκεια των εκατό και πλέον χρόνων από τότε μέχρι σήμερα, έχουν αναγνωρισθεί πέντε επιμέρους κύματα, κατά τη διάρκεια των οποίων παρατηρήθηκε αυξημένη δραστηριότητα Σ&Ε (Du Boff, 2001; Reid, 1968 & Dewing, 1921<sup>25</sup>).

Το **πρώτο** μεγάλο κύμα Σ&Ε ξεκίνησε το 1890 και βρέθηκε στο απόγειό του μεταξύ 1898 και 1902. Κοινό χαρακτηριστικό των Σ&Ε, που έλαβαν χώρα εκείνη την περίοδο, ήταν το μικρό ποσοστό επιτυχημένων κινήσεων, καθώς μόλις μία στις δύο κινήσεις θεωρήθηκαν επιτυχημένες. Βασικός λόγος πραγματοποίησής τους υπήρξε η ίδρυση κυρίαρχων οργανισμών ανά κλάδο, γι' αυτό και οι περισσότερες ήταν οριζόντιες, οδηγώντας σε ολιγοπωλιακές και μονοπωλιακές καταστάσεις.

Το **δεύτερο** κύμα (1916-1929) ήταν λιγότερο θεαματικό από το πρώτο. Οι κινήσεις ήταν κατά βάση οριζόντιες, σε οργανισμούς μικρότερου μεγέθους και εμβέλειας, και ενίσχυσαν ακόμη περισσότερο τα υπάρχοντα μονοπώλια. Οι Σ&Ε του κύματος αυτού, δεν ήταν, επίσης, ιδιαίτερα επικερδείς.

Το **τρίτο** κύμα (1955-1969), όπως και το δεύτερο, δεν ήταν ιδιαίτερα έντονο. Κύριο χαρακτηριστικό των Σ&Ε της περιόδου αυτής ήταν η ανομοιογένεια των σχετιζόμενων οργανισμών, με σκοπό την ανάπτυξη του οργανισμού. Σε εκείνη τη φάση, πάντως, αμφισβητήθηκε η υπεροχή των Σ&Ε έναντι των υπολοίπων μεθόδων επιχειρηματικής ανάπτυξης.

Το **τέταρτο** κύμα ξεκίνησε μετά το 1985, με κύριο σκοπό την κατάτμηση και πώληση των οργανισμών για την εξασφάλιση κέρδους από τη διαφορά μεταξύ τιμής πώλησης και αγοράς. Το εν λόγω κύμα υποχώρησε το χρονικό διάστημα μεταξύ 1990 και 1991 ενώ ξανάρχισε να αναβαίνει το 1994. Η άνοδός του, μάλιστα είναι τόσο μεγάλη, που θεωρείται πλέον από αρκετούς ερευνητές ξεχωριστό κύμα.

Το **πέμπτο** κύμα (ή η δεύτερη φάση του τέταρτου κύματος κατ' άλλους ερευνητές) μοιάζει πολύ με το κύμα που παρατηρήθηκε ένα αιώνα πριν. Κοινά τους στοιχεία είναι η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, η ευνοϊκή νομοθεσία, η διαθεσιμότητα κεφαλαίων από το διεθνές εμπόριο, η απελευθέρωση των παγκόσμιων αγορών και η ιδιωτικοποίηση ποικίλων κρατικών οργανισμών. Πρόσθετοι ενισχυτικοί παράγοντες της σημερινής δραστηριότητας Σ&Ε, βέβαια, είναι η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας - η οποία αύξησε τις διασυνοριακές Σ&Ε - αλλά και η χρηματοδότησή τους μέσω κεφαλαίων, που αντλούνται από χρηματιστήρια. Επίσης, το πέμπτο κύμα εμφανίζει μια σημαντική διαφορά από τις Σ&Ε, που πραγματοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια της

---

<sup>25</sup> Βλ. σχετικά Νικάνδρου, 1998.

δεκαετίας του 1980. Σήμερα, στηρίζονται κατά βάση σε μακροπρόθεσμους στρατηγικούς και οικονομικούς λόγους, όπως η προστασία του αυξημένου μεριδίου αγοράς, η μείωση του ανταγωνισμού εντός κι εντός της χώρας και η διατήρηση μεγαλύτερης τιμολογιακής δύναμης στην παγκόσμια αγορά. Έχουν γίνει, μάλιστα, σημαντικό μέσο εκτέλεσης της οργανωσιακής στρατηγικής, αξιοποίησης των τεχνολογικών εξελίξεων και ανακατανομής των πόρων στην παγκόσμια οικονομία (Gupta & Roos, 2001; Marks, 1997). Τέλος, στον ευρωπαϊκό χώρο, η δημιουργία της ενιαίας αγοράς ενίσχυσε την πραγματοποίηση Σ&Ε μεταξύ των χωρών μελών της.

Ειδικά στην Ελλάδα, η έλλειψη ολοκληρωμένης και ανεπτυγμένης κεφαλαιαγοράς, η συγκέντρωση των μετοχών σε λίγα χέρια, και οι νομοθετικοί και θεσμικοί περιορισμοί, που εξακολουθούν να υπάρχουν παρά τα βήματα απελευθέρωσης που έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια, είναι παράγοντες που διαφοροποιούν την ελληνική πρακτική κι εμπειρία (Παπαδάκης, 2002).

#### **6.4 ΣΥΓΧΡΟΝΟΙ ΛΟΓΟΙ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ & ΕΞΑΓΟΡΩΝ**

Κυρίαρχος λόγος για την πραγματοποίηση Σ&Ε είναι η επίτευξη κερδοφορίας (Bruner, 1999), ενώ οι επιμέρους στόχοι σχετίζονται με την επίτευξη συνεργιών μεταξύ των συμβαλλόμενων οργανισμών (π.χ. Bramson, 2000; Das & Teng, 2000; Harel & Tzafir, 1999). Όσον αφορά στις συνέργιες, αυτές είναι δυνατόν να προκύψουν από τον καταμερισμό ή τη μεταφορά πόρων<sup>26</sup> - *οικονομικών, φυσικών, ανθρώπινων* - των συμβαλλόμενων οργανισμών (Das & Teng, 2000; Harrison et al, 1991; Hoskisson et al, 1999). Βέβαια, ο υπολογισμός των συνεργιών, που θα προκύψουν από το συνδυασμό των ανθρώπινων πόρων, είναι ιδιαίτερα δύσκολος αν όχι αδύνατος κατά το σχεδιασμό της Σ&Ε (Coff, 2002).

Ωστόσο, οι επιμέρους λόγοι που συντελούν στη λήψη απόφασης για Σ&Ε είναι διάφοροι. Ο Παπαδάκης (2002), στηριζόμενος σε έρευνα του για τις Σ&Ε στην Ελλάδα, αναφέρει τους εξής:

- **Εκμετάλλευση οικονομικών κλίμακας.** Οι οικονομίες κλίμακας προκύπτουν από το αυξημένο μέγεθος του οργανισμού. Η μείωση του κόστους είναι μία συνέργια, η οποία είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα επιτευχθεί στη διαχείριση των αποθεμάτων, στην αγορά πρώτων υλών, στον τομέα της παραγωγής, το δίκτυο

<sup>26</sup> Παλαιότερες θεωρίες υποστήριζαν τη σημασία ύπαρξης ομοιοτήτων μεταξύ των πόρων των δύο οργανισμών για την επίτευξη συνεργιών (Harrison, Hitt, Hoskisson, & Ireland, 1991).

διανομής, την έρευνα και ανάπτυξη, την προβολή και άλλες δραστηριότητες. Η μείωση του κόστους, λόγω των οικονομικών κλίμακας είναι εντονότερη στην περίπτωση οριζόντιων Σ&Ε στην ίδια χώρα (Bruner & Spekman, 1998).

□ **Η εκμετάλλευση οικονομιών φάσματος.** Οι οικονομίες φάσματος εξασφαλίζουν νέες εξειδικευμένες ή έντονα διαφοροποιημένες υπηρεσίες ή προϊόντα από το συμβαλλόμενο οργανισμό. Απορρέουν ουσιαστικά από την καθετοποίηση της παραγωγής και την ενσωμάτωση στο σύστημα των προμηθευτών και των διανομέων, με αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους που προκύπτει από την ύπαρξη μεσαζόντων (Krishnan & Park, 2002).

□ **Ο συνδυασμός και η αλληλοσυμπλήρωση των πόρων.** Αφορά στο σύνολο των πόρων του οργανισμού. Ιδιαίτερη έμφαση έχει δοθεί στην πραγματοποίηση Σ&Ε ως μέσο απόκτησης νέας τεχνολογίας αλλά και εξειδικευμένων στελεχών (Birkinshaw, 1999; Haspeslagh & Jemison, 1991).

□ **Η αύξηση του μεριδίου αγοράς.** Η αύξηση του μεγέθους του οργανισμού συνήθως συνοδεύεται και από αύξηση της δύναμής του, γεγονός που του επιτρέπει αφενός να αντιμετωπίζει με μεγαλύτερη σιγουριά τους ανταγωνιστές του, αφετέρου να επιτυγχάνει αύξηση του κύκλου εργασιών του. Επιπλέον, η αύξηση της δύναμης του οργανισμού στην αγορά διευκολύνει την προσέλκυση ικανότερων στελεχών, την προώθηση πρόσθετων στρατηγικών συμμαχιών καθώς και την πραγματοποίηση πρόσθετων Σ&Ε από θέση ισχύος. Τέλος, η αύξηση της δύναμης συνεπάγεται και αύξηση της διαπραγματευτικής του δύναμης έναντι των πελατών και των προμηθευτών του.

□ **Η υπέρβαση των εμποδίων εισόδου σε νέα αγορά.** Ως γνωστόν, κάθε είσοδος του οργανισμού σε μία νέα αγορά – διαφορετική από αυτή/αυτές που δραστηριοποιείται μέχρι εκείνη τη στιγμή - συνοδεύεται από ποικίλα εμπόδια. Στην περίπτωση ενός ισχυρού ανταγωνιστή, τα εμπόδια αυτά αυξάνονται σε έκταση αλλά και ένταση, επιτρέποντας περιορισμένα περιθώρια ελιγμού. Όσο αυξάνονται, όμως, τα εμπόδια εισόδου σε μία αγορά, ακόμα και μέσω κρατικών παρεμβάσεων, τόσο οι Σ&Ε αποτελούν διέξοδο για τους οργανισμούς (Bruner & Spekman, 1998).

□ **Η αύξηση της δυναμικής στην αγορά.** Οι Σ&Ε είναι πολύ καλύτερος τρόπος για την άμεση και δυναμική επέκταση ενός οργανισμού, σε σχέση με το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός νέου επενδυτικού προγράμματος, ιδίως όταν ο οργανισμός-στόχος κατέχει ήδη εξέχουσα θέση στον επιδιωκόμενο επιχειρηματικό χώρο.

□ **Μεταβαλλόμενες συνθήκες και απαιτήσεις της αγοράς.** Οι Σ&Ε αποτελούν σχετικά εύκολο τρόπο προσαρμογής σε νέες απαιτήσεις της αγοράς, χάρη στη νέα τεχνολογία ή εξειδίκευση, που κατέχει ο αντισυμβαλλόμενος οργανισμός. Με αυτό τον τρόπο, ο νέος οργανισμός προσαρμόζεται ευκολότερα και γρηγορότερα, από ότι αν επένδυε από την αρχή, μειώνοντας έτσι το κόστος και το χρόνο ανάπτυξης νέων προϊόντων (Armenakis, 1999).

□ **Η αύξηση της διαφοροποίησης.** Όταν ένας οργανισμός θέλει να διαφοροποιηθεί μέσω της εισόδου του σε νέες αγορές, συναντώνται δυσκολίες κυρίως λόγω της άγνοιας των στελεχών και της διοίκησής του για τις ιδιαιτερότητες της εν λόγω αγοράς. Συνεπώς, η Σ&Ε με έναν οργανισμό που ήδη δραστηριοποιείται στην αγορά αυτή αποτελεί πιο ασφαλή τρόπο διαφοροποίησης.

□ **Η αποφυγή του υπερβάλλοντος ανταγωνισμού.** Με την επέκταση ενός οργανισμού σε νέες αγορές, σχετικές και μη, είναι δυνατή η μείωση της εξάρτησης από μία συγκεκριμένη αγορά, όπου ο ανταγωνισμός μπορεί να είναι αυξημένος (Blumenthal & Haspeslagh, 1994).

□ **Η μείωση της υπερβάλλουσας ρευστότητας του οργανισμού – αγοραστή.** Η άνθηση των χρηματιστηρίων συμβάλλει στη σχετικά εύκολη και φθηνή άντληση κεφαλαίων. Έτσι, οι Σ&Ε θεωρούνται μία από τις εναλλακτικές επενδύσεις για τα κεφάλαια αυτά (Nadler & Tushman, 1980). Ειδικά στην περίπτωση της Ελλάδας, η άνθηση του Χ.Α.Α. αποτέλεσε έναν από τους βασικότερους λόγους πραγματοποίησης Σ&Ε.

□ **Η διοικητική αλαζονεία.** Συχνά τα διοικητικά στελέχη επιδεικνύουν αλαζονική συμπεριφορά πιστεύοντας ότι μπορούν να διοικήσουν καλύτερα τον οργανισμό-στόχο (Νικάνδρου, 1998). Επίσης, το γεγονός ότι μεγαλύτεροι οργανισμοί προσφέρουν συνήθως μεγαλύτερες αμοιβές για τα ανώτατα στελέχη αποτελεί πρόσθετο κίνητρο πραγματοποίησης Σ&Ε (Du Boff, 2001).

□ **Ευνοϊκή νομοθεσία.** Οι θεσμικές και φορολογικές διευκολύνσεις που έχουν προσφερθεί στους οργανισμούς τα τελευταία χρόνια λειτουργούν ενισχυτικά για την πραγματοποίηση Σ&Ε (Kitchen & Daly, 2002). Στην ελληνική αγορά, ωστόσο, εξακολουθούν να υπάρχουν και αρκετοί περιορισμοί που λειτουργούν αντίστροφα, όπως ο περιορισμός στις απολύσεις.

## **6.5 ΘΕΩΡΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ & ΕΞΑΓΟΡΩΝ**

Οι απόψεις για τον προσδιορισμό του βαθμού επιτυχίας μιας συγχώνευσης ή εξαγοράς διίστανται. Από τη μία πλευρά, όπως προαναφέρθηκε, η ορθολογιστική προσέγγιση στηρίζεται στην εξέταση των "σκληρών" παραγόντων, της χρηματοοικονομικής και στρατηγικής θέσης του οργανισμού-στόχου, δηλαδή (π.χ. Green, 1998; Rappaport, 1998; Thompson & McNamara, 2001; Chang, & Grover, 2001). Από την άλλη, η σύγχρονη προοπτική εξέτασης των Σ&Ε είναι η οργανωσιακή, η οποία προσθέτει τη "μαλακή" διάσταση (Platt & Warwick, 1995), δίνοντας έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα και την ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών του, για την ευόδωση των σχεδίων και των επιδιώξεων του οργανισμού (π.χ. Appelbaum et al, 2000a; Appelbaum et al, 2000b; Bennett, Ketchen, & Schultz, 1998; Brockbank, 1999; Delbridge & Lowe, 1997; Demers et al, 1996; Herscovitch & Meyer, 2002; Schweiger & Walsh, 1990). Είναι γεγονός, βέβαια, ότι τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται σε θεωρητικό επίπεδο μια περισσότερο ολιστική εξέταση των Σ&Ε, με εξέταση τόσο των «σκληρών» όσο και των «μαλακών» της παραγόντων (i.e. Huang & Kleiner, 2004).

### **Ορθολογιστική θεώρηση**

Το παραδοσιακά αποκλειστικό ενδιαφέρον για την επίδραση των Σ&Ε στη χρηματοοικονομική κατάσταση του οργανισμού αποδεικνύεται ολοένα και περισσότερο περιοριστικό κι ελλιπές (Buchanan et al, 1999). Χαρακτηριστικά είναι τα αποτελέσματα ερευνών, σύμφωνα με τα οποία το ποσοστό αποτυχίας των Σ&Ε να αντεπεξέλθουν στις αρχικές χρηματοοικονομικές προσδοκίες κυμαίνεται από 50% έως 80% (π.χ. Melewar & Harrold, 2000; Slowinski, 1992). Μάλιστα, εκτός από τις αποτυχημένες Σ&Ε υπάρχουν και αποτυχημένες προσπάθειες Σ&Ε, όπως η περίπτωση των Volvo-Renault (Bruner, 1999) αλλά και της Εθνικής Τράπεζας με την Alpha Bank.

Τα υψηλά αυτά ποσοστά αποτυχίας έχουν αποδοθεί σε διάφορες αιτίες. Το υπερβολικό τίμημα, η πραγματοποίηση της στρατηγικής κίνησης για λάθος λόγο, η λανθασμένη επιλογή οργανισμού, η λανθασμένη χρονική στιγμή πραγματοποίησης, η υπερεκτίμηση των προσδοκώμενων συνεργιών, η μη αποτελεσματική διαχείριση της ενοποίησης των δύο οργανισμών, η καθυστερημένη ενοποίηση συστημάτων και τεχνολογιών και η έλλειψη αντίστοιχης εμπειρίας είναι ορισμένες από αυτές (Armenakis, 1999; Haleblan, 1999; Marks, 1997).



Η αδυναμία των παραγόντων αυτών, όμως, να εξηγήσουν πλήρως το τελικό αποτέλεσμα (Brynjolfsson et al, 1997) έστρεψε πολλούς ερευνητές στη διερεύνηση του ανθρώπινου παράγοντα (π.χ. Bijlsma-Frankema, 2000; Bridges, 1991; De Cock & Rickards, 1996; Lewis, Millmore, & Saunders, 2000; Seibert, 1995; Thompson, 1997).

### **Οργανωσιακή θεώρηση**

Αρκετοί ερευνητές αποδίδουν τα υψηλά ποσοστά αποτυχίας των Σ&Ε σε προβλήματα, που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό (π.χ. Camara & Renjen, 2004; Nikandrou, Papalexandris, & Bourantas, 2000; Thompson, Wallace, & Jorg, 1992). Χαρακτηριστικά είναι τα αποτελέσματα έρευνας, που διεξήχθη σε 40 περιπτώσεις βρετανικών Σ&Ε, σύμφωνα με τα οποία όλοι οι οργανισμοί πραγματοποίησαν λεπτομερή χρηματοοικονομική και νομική ανάλυση για τους οργανισμούς στόχους. Κανένας, όμως, δεν εξέτασε εκ των προτέρων επισταμένα τα θέματα που σχετίζονταν με το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού-στόχου. Το παράδοξο είναι, βέβαια, ότι τα στελέχη που μετείχαν στην εν λόγω έρευνα θεώρησαν τη συμβατότητα των κουλτούρων ως τον πλέον σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία της ΣήΕ (Marks, 1999).

Σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, λοιπόν, οι υπεύθυνοι της ΣήΕ είτε αγνοούν πλήρως τον ανθρώπινο παράγοντα ή, *στην καλύτερη περίπτωση*, τον εξετάζουν κατά τη διάρκεια της ενοποίησης των δύο οργανισμών. Δεν είναι λίγες εξάλλου οι περιπτώσεις στις οποίες οι ιθύνοντες ασχολούνται με τους εργαζόμενους αφού ολοκληρωθεί η ενοποίηση και τελειώσουν με όλες τις απαραίτητες διαδικασίες (Anonymous, 2004). Γεγονός είναι μάλιστα ότι οι οργανισμοί που περιλαμβάνουν στη λίστα των θεμάτων προς διευθέτηση<sup>27</sup> (due diligence list) θέματα που άπτονται του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν μάλλον την εξαίρεση που επιβεβαιώνει τον κανόνα (Begg, 1998; Bramson, 2000; Slobodnik & Slobodnik, 1998).

Πληθώρα ερευνών, πάντως, αποδεικνύει την αναγκαιότητα άμεσης στροφής στον ανθρώπινο παράγοντα και συστηματικής ενασχόλησης με αυτόν. Η βραχυπρόθεσμη μείωση της παραγωγικότητας του οργανισμού έως και 50% εξαιτίας του σοκ, που βιώνουν τα άτομα (Iverson et al, 2000), οι μαζικές αποχωρήσεις στελεχών και λοιπών εργαζομένων (Grossman, 1999; Lubatkin, Schweiger, & Weber, 1999; Ruotolo,

---

<sup>27</sup> Τέτοια θέματα είναι η οργανωσιακή κουλτούρα, οι ακολουθούμενες πολιτικές και πρακτικές, τα κριτήρια λήψης αποφάσεων και γενικότερα η βάση οργάνωσης και λειτουργίας των δύο οργανισμών (Marks, 1999).

1999), οι γενικότερες αντιπαραγωγικές συμπεριφορές (Cartwright & Cooper, 1990), αλλά και το άγχος αυτών που παραμένουν στον οργανισμό (Vandermerwe & Vandermerwe, 1991) αυξάνουν δραματικά το κόστος της ΣήΕ.

Το γεγονός, όμως, ότι το εν λόγω κόστος δεν είναι άμεσα μετρήσιμο, δε μεταφράζεται σε αριθμούς και θέλει πολύ περισσότερο χρόνο, τόσο για να εντοπιστεί όσο και για να διορθωθεί, φαίνεται να αποθαρρύνει τους ιθύνοντες από τη συστηματική διερεύνησή του (Buono & Bowditch, 1989; Franck, 1990). Άλλωστε, όπως επισημαίνουν και οι Jemison & Sitkin (1986)<sup>28</sup>, οι αριθμοί και οι οικονομικές αναλύσεις κυριαρχούν εξαιτίας του ότι:

- Μπορούν εύκολα και γρήγορα να αναλυθούν και να υποστηριχθούν, σε περίπτωση που υπάρχει αμφισβήτηση.
- Δίνουν μια «αντικειμενική» εκτίμηση της κατάστασης.
- Προσδίδουν κύρος στην ανάλυση και τους αναλυτές.

Είναι κοινά αποδεκτό, πάντως, ότι ο οργανισμός αλλάζει στο βαθμό που αλλάζουν τα άτομα που τον συνιστούν (Narier, 1989). Για παράδειγμα, αλλαγές στην ιεραρχία, την τεχνολογία και τα δίκτυα επικοινωνίας είναι αποτελεσματικές στο βαθμό που συνοδεύονται από αντίστοιχη αλλαγή στην ψυχολογία των εργαζομένων (Schneider, Brief, & Guzzo, 1996). Ο βαθμός, άλλωστε, στον οποίο τα άτομα αποδέχονται και υποστηρίζουν την ενοποίηση των δύο οργανισμών διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για την επιτυχημένη ή αποτυχημένη πορεία του (π.χ. Miller & Lee, 2001; Rousseau & Arthur, 1999).

## **6.6 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ & ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ**

Η βιβλιογραφία που ασχολείται με την ανθρώπινη διάσταση των Σ&Ε έχει ασχοληθεί κατά βάση με την επίδραση που αυτές έχουν στην ψυχολογία και τη συμπεριφορά των εργαζομένων (Hogan & Overmyer-Day, 1994).

Οι επιπτώσεις των Σ&Ε στο ανθρώπινο δυναμικό είναι δυνατόν να είναι τόσο θετικές όσο και αρνητικές. Το τελικό αποτέλεσμα προσδιορίζεται όχι μόνο από τις ιδιαίτερες συνθήκες που ισχύουν σε κάθε περίπτωση αλλά και από την αντίδραση καθενός εκ των συμβαλλομένων στην αλλαγή (Siegal et al, 1996).

---

<sup>28</sup> Στη Νικάνδρου, 1998.

Ξεκινώντας από τις αρνητικές επιπτώσεις, πληθώρα ερευνητών επισημαίνει "παρενέργειες" - τόσο συναισθηματικές όσο και πρακτικές - των Σ&Ε (π.χ. Mirvis & Marks, 1992). Η μεγαλύτερη ανησυχία των εργαζομένων αφορά σε ενδεχόμενες απολύσεις<sup>29</sup> και είναι μάλλον δικαιολογημένη (Thach & Nyman, 2001).

Έρευνα διάρκειας 13 ετών (1983-1996) σε οργανισμούς που πραγματοποίησαν Σ&Ε στη Μεγάλη Βρετανία, κατέληξε ότι οι οργανισμοί μειώνουν τον αριθμό των εργαζομένων κατά 7,5% περίπου μετά τη ΣήΕ (Conyon et al, 2001), ενώ και άλλες έρευνες έχουν επιβεβαιώσει τη διενέργεια απολύσεων (π.χ. Krishnan & Park, 2002). Παρότι, όμως, υπάρχει η αίσθηση ότι οι Σ&Ε υποκινούνται από επιθυμία μείωσης του αριθμού του ανθρώπινου δυναμικού, οι μειώσεις αποδίδονται μάλλον σε προσπάθεια αύξησης της αποδοτικότητας, παρά σε συνειδητή προσπάθεια απόλυσης εργαζομένων (Conyon et al, 2002; Folger & Scarlicki, 1998).

Εκτός από τις απολύσεις, σύνηθες φαινόμενο είναι οι μαζικές αποχωρήσεις κυρίως στελεχών και αξιόλογων εργαζομένων του εξαγοραζόμενου οργανισμού, γεγονός που αυξάνει το κόστος στρατολόγησης, πρόσληψης κι εκπαίδευσης (McHugh, 1997). Όσον αφορά στην έκταση των αποχωρήσεων, σύμφωνα με τον Grossman (1999), το 47% των στελεχών φεύγει κατά τη διάρκεια του πρώτου χρόνου ενώ το 75% αποχωρεί εντός της τριετίας.

Εξαιτίας αυτών των απολύσεων και αποχωρήσεων, όσοι από τους εργαζόμενους παραμένουν στον νέο οργανισμό, όπως αυτός διαμορφώνεται μετά τη ΣήΕ, είναι πιθανόν να μειώσουν τη δέσμευσή τους στον οργανισμό και να γίνουν «φτωχότεροι» οργανωσιακοί πολίτες. Έτσι, τη στιγμή ακριβώς που οι οργανισμοί χρειάζονται περισσότερο από ποτέ την ευελιξία και προσπάθεια των εργαζομένων, οι τελευταίοι γίνονται λιγότερο πρόθυμοι από ποτέ (McLean Parks & Kidder, 1994).

Ταυτόχρονα, το άγχος που βιώνουν τα άτομα εξαιτίας της αβεβαιότητας που κυριαρχεί (Buchanan et al, 1999; Latack, 1986), αλλά και το σοκ εξαιτίας της διαφορετικότητας των δύο οργανισμών (Iverson et al, 2000) προκαλούν διάφορες αρνητικές αντιδράσεις. Μεταξύ αυτών, έχουν καταγραφεί η πτώση του ηθικού, η μείωση του βαθμού ικανοποίησης από την εργασία, η περιορισμένη πίστη και αφοσίωση στον οργανισμό και η αντιστοίχως περιορισμένη δέσμευσή τους. Επίσης, οι Σ&Ε έχουν συνδεθεί με αύξηση του νεκρού χρόνου κατά την εργασία, των ποσοστών λαθών, των ελαττωματικών προϊόντων αλλά και των απουσιών (McHugh,

---

<sup>29</sup> Το φαινόμενο των απολύσεων είναι εντονότερο στην περίπτωση των συμπληρωματικών και των εχθρικών Σ&Ε (Krishnan & Park, 2002) καθώς και στην περίπτωση της ύπαρξης σημαντικής διαφοράς μεγέθους (Conyon, Girma, Thompson, Wright, 2002).

1997). Σύμφωνα, μάλιστα, με τους (Marks & Mirvis, 1998)<sup>30</sup>, η πτώση της παραγωγικότητας αγγίζει το 50% περίπου τους πρώτους μήνες μετά την ανακοίνωση της ΣήΕ. Όπως είναι φυσικό, οι αρνητικές τάσεις των Σ&Ε στο ανθρώπινο δυναμικό ενισχύονται όχι μόνο από την έμφυτη τάση των ατόμων να διακατέχονται από δυσπιστία απέναντι σε οτιδήποτε νέο αλλά και από την κόπωση που επιφέρουν οι συνεχείς και ραγδαίες οργανωσιακές αλλαγές (Marks, 1997; Piderit, 2000).

Επιπλέον, το γεγονός ότι δεν έχουν ρωτηθεί για την ΣήΕ αυτή και δεν έχουν συμμετάσχει ενεργά στο σχεδιασμό της κάνει συχνά τους εργαζόμενους να αισθάνονται προδομένοι και ξένοι προς τον οργανισμό, πλήγοντας έτσι ανεπανόρθωτα την εμπιστοσύνη σε αυτόν και τους εκπροσώπους του (Engstorm, Rosengren, & Hallberg, 2002; Lipponen et al, 2004)

Όσον αφορά συγκεκριμένα τα υψηλόβαθμα στελέχη, έχει διαπιστωθεί πως μειώνεται η αίσθηση του καθήκοντός τους και η διάθεση συνεργασίας με τα στελέχη του οργανισμού που διενεργεί τη ΣήΕ, λόγω του ότι αισθάνονται μετέωρα τόσο ως προς τις αρμοδιότητες και τη θέση τους όσο και ως προς τη γενικότερη αναδιάρθρωση, οργάνωση και λειτουργία του οργανισμού υπό το νέο καθεστώς (Παπαδάκης, 2002). Βέβαια, τα ανώτατα στελέχη είναι περισσότερο πιθανό να έχουν θετική άποψη για την αλλαγή, τις σχετιζόμενες διαδικασίες και τα αποτελέσματά της από ότι οι υπόλοιποι εργαζόμενοι, καθώς φέρουν μερίδιο ευθύνης τόσο για το σχεδιασμό όσο και την υλοποίηση των συνεπαγόμενων αλλαγών (Doyle, Claydon, & Buchanan, 2000).

Για τα άτομα που δεν ήταν ικανοποιημένα από τον προηγούμενο οργανισμό, η ΣήΕ φαντάζει ως δεύτερη ευκαιρία (Buono & Bowditch, 1989). Ορισμένοι, λοιπόν, είναι δυνατόν να θεωρούν ότι ο νέος οργανισμός έχει υψηλότερο γόητρο από τον προηγούμενο και άρα είναι σε θέση να εξασφαλίσει περισσότερες παροχές, αλλά και αυξημένες δυνατότητες εξέλιξης και ανάπτυξης. Παράλληλα, εργαζόμενοι που θεωρούσαν ότι ο οργανισμός τους δεν μπορούσε να επιβιώσει, λόγω είτε κακής διοίκησης είτε μη ευνοϊκών συνθηκών στον κλάδο, είναι δυνατόν να θεωρήσουν τη στρατηγική κίνηση ως σωτήρια και άρα να διάκινται θετικά απέναντι στη νέα κατάσταση. Ακόμη, εργαζόμενοι οι οποίοι δεν ήταν ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από την εργασία τους στον προηγούμενο οργανισμό, είναι δυνατόν να θεωρήσουν τη νέα κατάσταση ως δεύτερη ευκαιρία για την καριέρα τους (Napier, 1989), υπό το πρίσμα ότι θα δημιουργηθεί μεγαλύτερος, περισσότερο ανταγωνιστικός οργανισμός, που θα

---

<sup>30</sup> Στους Thach & Nyman (2001).

παρέχει πιο σίγουρο μέλλον και περισσότερες ευκαιρίες για προαγωγή κι εξέλιξη (Perry, 1986).

Σύμφωνα με τους Cartwright & Cooper (1989), πάντως, ορισμένα άτομα είναι θετικά απέναντι στην εξαγορά, επειδή από τη φύση τους αντιμετωπίζουν την αβεβαιότητα ως πρόκληση. Τα εν λόγω άτομα, μάλιστα, είναι σε θέση να προετοιμάσουν τον εαυτό τους εγκαίρως ακόμη και για ενδεχόμενη αποχώρηση, εάν θεωρήσουν ότι δεν ταιριάζουν στο νέο περιβάλλον, όπως αυτό διαμορφώθηκε μετά τη ΣήΕ (Iverson & Pullman, 2000; Wanberg & Banas, 2000). Γενικά, πάντως, τα άτομα τα οποία διακρίνονται από υψηλή αυτοεκτίμηση, είναι πιο πιθανόν να αντιμετωπίζουν θετικά την αβεβαιότητα (Hui & Lee, 2000).

Επίσης, δεν αποκλείεται εργαζόμενοι που αισθάνονται αρκετά ασφαλείς στις θέσεις τους με την εμπειρία και την εξειδίκευση που έχουν να μη φοβούνται τη ΣήΕ. Αυτό, βέβαια, είναι δυνατόν να παρατηρηθεί κυρίως σε περιπτώσεις κάθετης ή ασυσχέτιστης εξαγοράς, όπου οι ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων του εξαγοραζόμενου οργανισμού είναι σημαντικοί/κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας της στρατηγικής κίνησης (Walsh, 1988).

### **Θεωρητικό υπόβαθρο των επιπτώσεων των Συγχωνεύσεων & Εξαγορών στο ανθρώπινο δυναμικό**

Στην πλειονότητα των περιπτώσεων, πάντως, η υπάρχουσα βιβλιογραφία που δίνει έμφαση στην ανθρώπινη πλευρά των Σ&Ε δεν υποκινείται από συγκεκριμένη θεωρία (Hogan & Overmyer-Day, 1994; Nahavandi & Malekzadeh, 1988). Αντίθετα, οι περισσότεροι ερευνητές έχουν μελετήσει συγκεκριμένες περιπτώσεις Σ&Ε και στη συνέχεια υποθέτουν ότι τα ευρήματά τους είναι δυνατόν να γενικευθούν, συμβάλλοντας έτσι στην αποτελεσματική διαχείριση της διαδικασίας ενοποίησης των δύο οργανισμών (Buono & Bowditch, 1989; Hogan & Overmyer-Day, 1994; Schweiger & Walsh, 1990). Εναλλακτικά, άλλοι ερευνητές έχουν εξετάσει ορισμένους παράγοντες επιτυχίας των Σ&Ε, στηριζόμενοι στην καθολικότητα της σημασίας των παραγόντων αυτών (π.χ. επικοινωνία, κουλτούρα). Ως εκ τούτου, παρότι έχουν καταγραφεί ορισμένες πρακτικές ως σημαντικές για την επιτυχημένη συνένωση των δύο οργανισμών, η έλλειψη ισχυρής θεωρητικής κι εμπειρικής βάσης περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσής τους άρα και την αξία τους. Από ότι φαίνεται, πάντως, η κατεύθυνση αυτή των ερευνητών μάλλον έχει αποπροσανατολίσει από την

κατανόηση της επίδρασης που ασκούν οι Σ&Ε στην ψυχολογία και τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Συνολικά, πάντως, είναι γεγονός ότι η θεωρητική κατανόηση της ψυχολογίας και της συμπεριφοράς των εργαζομένων σε περιπτώσεις Σ&Ε είναι ελλιπής, κυρίως ως προς:

- Τους παράγοντες που σχετίζονται με τη ΣήΕ είναι οι ακριβείς αιτίες των δυσκολιών και του άγχους που βιώνουν οι εργαζόμενοι
- Την επίδραση των παραγόντων αυτών στην ψυχολογία και τη συμπεριφορά των εργαζομένων
- Τις διοικητικές πρακτικές που είναι πιθανόν να εμποδίσουν τη δημιουργία αρνητικών και συμπεριφορικών συνεπειών.

Παρότι όμως, όπως προαναφέρθηκε, δεν υπάρχει συγκεκριμένο θεωρητικό υπόβαθρο, η υπάρχουσα βιβλιογραφία είναι δυνατόν να ομαδοποιηθεί κατά κάποιο τρόπο, με βάση την αντίδραση των εργαζομένων στην αλλαγή. Πιο συγκεκριμένα, η ομαδοποίηση είναι δυνατόν να γίνει με βάση τη θεωρία άγχους, τη θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας, τη θεωρία του εκπολιτισμού, τη θεωρία της σύγκρουσης ρόλων, τη θεωρία των εργασιακών χαρακτηριστικών και τη θεωρία της οργανωσιακής δικαιοσύνης. Καθεμία εξ αυτών αναγνωρίζει διακριτές πηγές προβλημάτων που συχνά προκύπτουν κατά τη διάρκεια Σ&Ε, προβλέπει την ψυχολογική και συμπεριφορική επίδραση αυτών στους εργαζόμενους και προτείνει τρόπου πρόληψης ή καταστολής των συνεπαγόμενων προβλημάτων.

### **Θεωρία άγχους**

Πληθώρα ερευνητών έχει βρει ότι οι Σ&Ε συνεπάγονται συχνά οργανωσιακές αλλαγές ευρείας κλίμακας με σημαντική αβεβαιότητα, η οποία κάνει τους εργαζόμενους να προβλέπουν την αρνητική επίδραση αυτών στην εργασία τους και την καριέρα τους (π.χ. *Buono & Bowditch, 1989; Ivancevich, et al, 1987; Marks & Mirvis, 1985; Rentsch & Schneider, 1991; Schweiger, et al, 1987*). Υποστηρίζουν, επίσης, ότι αυξάνεται έτσι η ανησυχία, η οποία με τη σειρά της μειώνει την παραγωγικότητα. Παρότι ο βαθμός ανησυχίας είναι πιθανό να διαφέρει μεταξύ των εργαζομένων (π.χ. *Buono & Bowditch, 1989*) αλλά και με βάση τα χαρακτηριστικά της ΣήΕ (π.χ. *Rentsch & Schneider, 1991; Shrivasta, 1986*), έχει διαπιστωθεί ότι η ανησυχία προκαλείται ακόμη κι εν όψει πιθανής ΣήΕ (π.χ. *Cartwright & Cooper,*

1993b; Ivancevich, et al, 1987). Η πλέον κοινή «συνταγή» αντιμετώπισης της ανησυχίας που έχει καταγραφεί μέχρι στιγμής είναι η επίσημη επικοινωνία από την πλευρά της διοίκησης προς τους εργαζόμενους, η οποία παρέχει ακριβείς πληροφορίες την κατάλληλη χρονική στιγμή για το μέλλον του οργανισμού αλλά και καθενός εκ των εργαζομένων είναι η πλέον (π.χ. Bastien, 1987; Galpin & Herndon, 2000; Gutknecht & Keys, 1993; Ivancevich, et al, 1987; Schweiger & Denisi, 1991; Napier, et al, 1989).

Άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι εκτός από το βαθμό της αβεβαιότητας και η διάρκεια της μπορεί να προκαλέσει στους εργαζόμενους έντονη ανησυχία (π.χ. Cartwright & Cooper, 1996; Ivancevich, et al, 1987). Υποστηρίζουν, μάλιστα, ότι η ανησυχία για αυξημένο χρονικό διάστημα είναι πιθανό να προκαλέσει ποικίλες ψυχολογικές και σωματικές ασθένειες, στερώντας παράλληλα τα κίνητρα για την υποστήριξη της ΣήΕ. Συνιστώμενη πρακτική σε αυτή την περίπτωση είναι αφενός η συνεχής επικοινωνία (Cartwright & Cooper, 1996; Napier, et al, 1989) αφετέρου η επιτάχυνση των διαδικασιών ενοποίησης (Bastien, 1987; Cartwright & Cooper, 1996; Feldman, 1995; Hunter, 1986; Kleinman, 1988).

### **Θεωρία κοινωνικής ταυτότητας**

Οι Σ&Ε εξ' ορισμού συνεπάγονται την εγκατάλειψη της παλαιάς οργανωσιακής ταυτότητας, την αλληλεπίδραση με οργανωσιακά μέλη διαφορετικής ταυτότητας και τελικά τη δημιουργία μιας νέας οργανωσιακής ταυτότητας. Σύμφωνα με τη θεωρία κοινωνικής ταυτότητας (Ashforth & Mael, 1989), η μεταβολή της ταυτότητας είναι δυνατόν να προκαλέσει σειρά προβλημάτων. Για την ακρίβεια, οι εργαζόμενοι οι οποίοι ταυτίζονται περισσότερο με τον προηγούμενο οργανισμό είναι περισσότερο πιθανό να διακατέχονται από αίσθημα απώλειας, θυμού και θλίψης, με αποτέλεσμα να είναι λιγότερο διατεθειμένοι να αποδεχθούν τη χρησιμότητα της αλλαγής (Buono & Bowditch, 1989; Schweiger, et al, 1987). Καθώς προχωρά η ενοποίηση των δύο οργανισμών, οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να αναπτύξουν προκαταλήψεις είτε υπέρ του οργανισμού τους είτε κατά του συμβαλλόμενου, προκαλώντας έτσι σημαντικές συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων των δύο οργανισμών (Elsass & Veiga, 1994; Haunschild, et al, 1994; Mark & Mirvis, 1985). Βέβαια, τέτοιες προκαταλήψεις είναι περισσότερο ισχυρές για τους εργαζόμενους των μικρότερων ή πιο επιτυχημένων οργανισμών (Haunschild, et al, 1994).

Για την αντιμετώπιση των συγκεκριμένων αντιδράσεων συχνά προτείνονται «τελετές λήξης» ή «συναντήσεις παραπόνων», κατά τις οποίες οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να εκφράσουν ανοικτά τα συναισθήματά, σε μια προσπάθεια να ξεπεράσουν σταδιακά την απώλεια της παλαιάς οργανωσιακής ταυτότητας (π.χ. Buono & Bowditch, 1989). Από την άλλη πλευρά, ο Gaertner και οι συνεργάτες του (1990) υποστηρίζουν ότι οι προκαταλήψεις μειώνονται όταν οι εργαζόμενοι κατηγοριοποιούν εκ νέου τους εαυτούς τους ως μία ομάδα που τελεί υπό καθεστώς αλληλεξάρτησης. Υπό το πρίσμα αυτό, προτείνεται η δημιουργία ενός νέου, κοινού οράματος για τους εργαζόμενους του οργανισμού που προκύπτει από τη ΣήΕ καθώς και κοινών σκοπών και συμβόλων (π.χ. Buono & Bowditch, 1989; Gutknecht & Keys, 1993). Τέλος, άλλη μία κοινή πρακτική είναι η δημιουργία και χρήση ομάδων και δομών που στηρίζονται σε εργαζόμενους και των δύο οργανισμών (Cartwright & Cooper, 1996; Fulmer & Gilkey, 1988; Marks & Mirvis, 1992). Σύμφωνα με τη θεωρία κοινωνική ταυτότητας, τέτοιες συνεργασίες είναι πιθανό να μειώσουν τις προκαταλήψεις και τις εντάσεις καθώς συμβάλλουν και στην ανάπτυξη ανεπίσημων αλληλεπιδράσεων (Haunschild, et al, 1994).

### **Θεωρία εκπολιτισμού**

Οι Σ&Ε συνεπάγονται είτε την ενοποίηση δύο διακριτών κουλτούρων είτε την επιβολή της μιας εξ αυτών στην άλλη. Επομένως, οι εργαζόμενοι κυρίως του οργανισμού που δέχεται τη ΣήΕ είναι πιο πιθανό να βιώσουν άγχος και ένταση κατά την αλληλεπίδραση και προσαρμογή τους στη νέα κουλτούρα (π.χ. Cartwright & Cooper, 1993a; Mirvis & Mark, 1992). Η θεωρία εκπολιτισμού, η οποία προέρχεται από την ανθρωπολογία και την διαπολιτισμική ψυχολογία, παρέχει χρήσιμες προβλέψεις για την πηγή των συναισθημάτων αυτών (π.χ. Elsass & Veiga, 1994; Nahavandi & Malekzadeh, 1988). Προβλέπει, για παράδειγμα, ότι οι εντάσεις και οι συγκρούσεις θα είναι μεγαλύτερες όταν τα οργανωσιακά μέλη επιθυμούν μεν να διατηρήσουν την κουλτούρα τους αλλά οι δυνάμεις για οργανωσιακή ενοποίηση είναι επίσης ισχυρές (Elsass & Veiga, 1994).

Στο πλαίσιο αυτό, η καλλιέργεια πολυπολιτισμικότητας κατά την οποία και οι δύο κουλτούρες συμμετέχουν εξίσου στη δημιουργία της νέας κυρίως όταν και οι δύο είναι ισχυρές και σαφώς διακριτές (π.χ. Elsass & Veiga, 1994). Κατά τον ίδιο τρόπο, η πραγματοποίηση παρουσιάσεων κι εργαστηρίων με έμφαση όχι μόνο στη διαφορετικότητα της κουλτούρας των συμβαλλομένων μερών αλλά και στα κοινά



τους χαρακτηριστικά είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την από κοινού επίλυση προβλημάτων (π.χ. Buono & Bowditch, 1989).

Μία βασική υπόθεση της μεθόδου αυτή είναι ότι οι δομημένες και σκόπιμες αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εργαζομένων των συμβαλλόμενων οργανισμών οδηγεί είτε σε ανοχή της διαφορετικότητας είτε σε αφομοίωσή της (Schweiger & Walsh, 1990).

### **Θεωρία σύγκρουσης ρόλων**

Η διενέργεια Σ&Ε συνεπαγεται τη δημιουργία νέων διευθετήσεων ως προς την οργάνωση, τη δομή και τη λειτουργία των οργανισμών. Επειδή όμως η υλοποίηση των αλλαγών αυτών είναι σταδιακή και μακροπρόθεσμη, οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να βιώσουν αυξημένα επίπεδα αβεβαιότητας, σύγχυσης και σύγκρουσης αναφορικά με το ρόλο τους στο νέο οργανωσιακό περιβάλλον (π.χ. Buono & Bowditch, 1989; Ivancevich, et al, 1987; Marks & Mirvis, 1992). Σύμφωνα με τη θεωρία σύγκρουσης ρόλων, η ασάφεια και σύγκρουση ρόλων που παρατηρείται είναι ακόμη μία πηγή άγχους, η οποία περιορίζει την υποκίνηση και αυξάνει την εργασιακή δυσαρέσκεια (π.χ. Igarria & Guimaraes, 1993).

Για την αντιμετώπιση του συγκεκριμένου προβλήματος, ορισμένοι ερευνητές δίνουν έμφαση στη σημασία της αμφίδρομης επικοινωνίας (Bastien, 1987; Buono and Bowditch, 1989; Marks & Mirvis, 1992). Επιπλέον, ο σχεδιασμός μιας επίσημης μεταβατικής δομής, όπως η κατευθυντήρια επιτροπή - έχει προταθεί ως αποτελεσματικό μέσο αμφίδρομης επικοινωνίας, αύξησης της υπευθυνότητας και των έγκαιρων αντιδράσεων (Galpin & Herndon, 2000). Κινούμενοι στο ίδιο πλαίσιο, οι Marks & Mirvis (1992) υποστηρίζουν ότι η μεταβατική φάση απαιτεί ισχυρή ηγεσία από την πλευρά των διοικούντων, προκειμένου να αναπτυχθούν και να ξεκαθαριστούν οι νέοι ρόλοι των εργαζομένων στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.

### **Θεωρία εργασιακών χαρακτηριστικών**

Ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι αλλαγές στη στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων εξαιτίας μια ΣήΕ είναι πιθανό να αντανakλούν στην ουσία αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον, όπως στα εργασιακά χαρακτηριστικά, στο μονοπάτι καριέρας, τις εργασιακές σχέσεις, τις διαφορές κύρους, και την εργασιακή ασφάλεια (π.χ. Newman & Krzystofiak, 1993; Schweiger & Walsh, 1990).

Η θεωρία των εργασιακών χαρακτηριστικών υποστηρίζει ότι μεταβολές στη στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων ως αποτέλεσμα μιας ΣήΕ είναι πιθανό να οφείλονται στην εύνοια ή μη με την οποία αντιμετωπίζονται τα νέα συστατικά της εργασίας (Hackman & Oldham, 1975). Σύμφωνα με την εν λόγω θεωρία, οι Σ&Ε είναι απλώς μία ακόμη μορφή οργανωσιακής αλλαγής η οποία θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί λιγότερα αρνητικά εάν οι εργαζόμενοι ανέμεναν τη δημιουργία ενός καλύτερου εργασιακού περιβάλλοντος στο νέο οργανισμό. Εμπειρικά, πάντως, έχει βρεθεί ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τα νέα δεδομένα ως χειρότερα των προηγούμενων (π.χ. Buono, et al, 1985; Newman & Krzystofiak, 1993), γεγονός το οποίο περιορίζει τόσο την εργασιακή ικανοποίηση όσο και τη δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό (Newman & Krzystofiak, 1993).

Μια αποτελεσματική πρακτική προς την κατεύθυνση αυτή είναι ο προσεκτικός επανασχεδιασμός των εργασιών μετά την ενοποίηση των οργανισμών. Προς την ίδια κατεύθυνση χρήσιμη είναι και η εκπαίδευση των εργαζομένων ώστε να είναι σε θέση να προσαρμόζονται γρήγορα κι εύκολα σε νέες θέσεις εργασίας (Buono & Bowditch, 1989; Newman & Krzystofiak, 1993; Schweiger, et al, 1987). Επιπλέον, η συμμετοχή των εργαζομένων στον επανασχεδιασμό των εργασιών και των σχετικών διαδικασιών όχι μόνο μειώνει την πιθανή αντίδραση αλλά παράλληλα αυξάνει τη θετική στάση κατά τη διάρκεια της μετάβασης (Cameron, Freeman, & Mishra, 1991).

### **Θεωρία οργανωσιακής δικαιοσύνης**

Σε πολλές περιπτώσεις, οι Σ&Ε περιλαμβάνουν τη λήψη σημαντικών αποφάσεων αναφορικά με την εκ νέου επιλογή και τοποθέτηση εργαζομένων. Ως εκ τούτου, η θεωρία της οργανωσιακής δικαιοσύνης παρέχει σημαντικό θεωρητική γνώση για τον τρόπο με τον οποίο οι αποφάσεις αυτές είναι πιθανόν να επηρεάζουν τις αντιλήψεις και τη συμπεριφορά των εναπομείναντων εργαζομένων. Υποστηρίζει, μάλιστα, ότι οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να δώσουν μεγαλύτερη σημασία στον τρόπο λήψης των αποφάσεων αυτών αλλά και στην αντιμετώπιση των εργαζομένων ως προς τη διαδικαστική και τη διανεμητική δικαιοσύνη κατά την υλοποίηση της ΣήΕ (π.χ. Greenberg, 1987). Επιπλέον, σύμφωνα με την εν λόγω θεωρία, η αντιλαμβανόμενη αδικία είναι δυνατόν να επηρεάσει αρνητικά την εργασιακή τους ικανοποίηση, τη δέσμευσή τους και την εμπιστοσύνη τους στον οργανισμό αλλά και να ενισχύσει την πρόθεσή τους να αποχωρήσουν μετά από μια ΣήΕ (Dailey & Kirk, 1992; McFarlin & Sweeney, 1992). Αντίστοιχα, Consistently, some M&A researchers found that

employees' perceived fairness of how both surviving and displaced employees were treated during the post-merger integration period substantially influenced their attitudes (psychological withdrawal) and behaviors (turnover) (π.χ. Buono & Bowditch, 1989; Gutknecht & Keys, 1993; Mirvis & Marks, 1992; Schweiger, et al, 1987; Fried, et al, 1996).

Οι ερευνητές έως τώρα προτείνουν διάφορες παρεμβάσεις για την αντιμετώπιση του θέματος. Πρώτα από όλα, οι αντιλήψεις αδικίας είναι δυνατόν να μειωθούν σημαντικά εφόσον επιτρέπεται η ίση συμμετοχή των εργαζομένων των δύο οργανισμών στη λήψη σημαντικών αποφάσεων, συμπεριλαμβανομένων των αλλαγών θέσεων εργασίας (Cartwright & Cooper, 1996; Ivancevich, et al, 1987; Marks & Mirvis, 1992) κι εφόσον χρησιμοποιούνται αντικειμενικά κριτήρια στην ανάπτυξη των πρακτικών ΔΑΠ στον νέο οργανισμό (Harrison, 1998; Kruper & Kruper, 1988; Manzini & Gridley, 1986). Συγκεκριμένα, η αντιμετώπιση των μετακινούμενων ή απολυόμενων εργαζομένων με τιμιότητα και σεβασμό – χρησιμοποιώντας για παράδειγμα υπηρεσίες εύρεσης εργασίας και επαρκείς αμοιβές – έχουν τονιστεί ως σημαντικά για τη μείωση των αντιδράσεων και από την πλευρά των εναπομεινάντων στον οργανισμό (Gutknecht & Keys, 1993; Fried, et al, 1996; Schweiger & Walsh, 1990).

**ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ**  
**Προτεινόμενο Θεωρητικό Πλαίσιο**  
**&**  
**Ανασκόπηση Σχετικής Βιβλιογραφίας**

Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup>:

**ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ**  
**ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

## 7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η σχέση μεταξύ ανασκόπησης της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και θεωρητικού πλαισίου είναι ότι η πρώτη παρέχει μια στερεή βάση για την ανάπτυξη του δεύτερου. Πιο συγκεκριμένα, μέσω της εξέτασης προηγούμενων ερευνών, καθώς και θεωρητικών προτροπών κι επιχειρημάτων είναι εφικτή η αναγνώριση των μεταβλητών, που είναι πιθανόν να είναι σημαντικές σε κάθε περίπτωση. Βάσει αυτών συντίθεται στη συνέχεια, το θεωρητικό πλαίσιο, το οποίο αποτελεί τη βάση σχεδιασμού και διεξαγωγής της εμπειρικής έρευνας. Για το λόγο αυτό, πριν την εξέταση της μεθοδολογίας, που ακολουθήθηκε στην παρούσα έρευνα, ακολουθεί η συνοπτική παρουσίαση του θεωρητικού μοντέλου, με την παράλληλη αναφορά των προς εξέταση υποθέσεων.

## 7.2 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ & ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

Όπως έχει γίνει ήδη σαφές, η μεταβλητή, η οποία συγκεντρώνει το κύριο ενδιαφέρον της παρούσας διατριβής, είναι η διάρρηξη του νέου ψυχολογικού συμβολαίου, αυτού δηλαδή, που συνάπτεται μεταξύ του εργαζόμενου και του οργανισμού που προκύπτει από τη ΣήΕ.

Ξεκινώντας από το πρώτο μέρος, γίνεται μια προσπάθεια να εξηγηθεί η διακύμανση στη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου κυρίως μέσω της διάρρηξης του παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου (Σχήμα 7.1). Για την ακρίβεια, αναμένεται ότι όσο μεγαλύτερη είναι η διάρρηξη του παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου, *κατά την αντίληψη των εργαζομένων*, τόσο πιο πιθανή είναι και η διάρρηξη του νέου ψυχολογικού συμβολαίου, καθώς το ψυχολογικό συμβόλαιο αποτελεί αντανάκλαση του παρελθόντος ( $H_1$ ).

Άρα,

$$\Delta\Psi_{\Sigma_N} = \beta_0 + \beta_1 \Delta\Psi_{\Sigma_{\Pi}} \quad (1)$$

όπου,

$\Delta\Psi_{\Sigma_{\Pi}}$  = Διάρρηξη παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου

$\Delta\Psi_{\Sigma_N}$  = Διάρρηξη νέου ψυχολογικού συμβολαίου

Δεδομένου ότι η εν λόγω επίδραση εξετάζεται σε περιβάλλον Σ&Ε, αναμένεται και πρόσθετη επίδραση αφενός μεν από την ποιότητα των προσλαμβανομένων πληροφοριών για τη συγκεκριμένη στρατηγική κίνηση, αφετέρου από την αντιληπτή

διαφορετικότητα των δύο οργανισμών. Συγκεκριμένα, αναμένεται αρνητική μετριαστική επίδραση των πληροφοριών, που θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι έχουν λάβει για τη ΣήΕ στην σχέση μεταξύ διάρρηξης παλαιού και νέου ψυχολογικού συμβολαίου, καθώς η ενημέρωση τείνει να θωρακίζει τα άτομα απέναντι στην αβεβαιότητα (H<sub>2</sub>). Αντίθετα, αναμένεται θετική μετριαστική επίδραση του βαθμού διαφορετικότητας μεταξύ των δύο οργανισμών στην προαναφερθείσα σχέση, εξαιτίας του αποπροσανατολισμού και της πρόσθετης ανησυχίας, που ακολουθεί οτιδήποτε απέχει από τα γνωστά και δεδομένα (H<sub>3</sub>). Τελικά, η διάρρηξη του νέου ψυχολογικού συμβολαίου σε περιβάλλον Σ&Ε προβλέπεται από την παρακάτω εξίσωση:

$$\Delta\Psi_{\Sigma_N} = \beta_0 + \beta_1\Delta\Psi_{\Sigma_{\Pi}} + \beta_2\Pi\Pi + \beta_3\Delta\Psi_{\Sigma_{\Pi}} * \Pi\Pi + \beta_4\Delta O + \beta_5\Delta\Psi_{\Sigma_{\Pi}} * \Delta O + \beta_6\Pi\Pi * \Delta O + \beta_7\Delta\Psi_{\Sigma_{\Pi}} * \Pi\Pi * \Delta O \quad (2)$$

όπου,

$\Delta\Psi_{\Sigma_{\Pi}}$  = Διάρρηξη παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου

$\Delta\Psi_{\Sigma_N}$  = Διάρρηξη νέου ψυχολογικού συμβολαίου

$\Pi\Pi$  = Ποιότητα προσλαμβανομένων πληροφοριών για τη ΣήΕ

$\Delta O$  = Διαφορετικότητα οργανισμών

Σημαντική, επίσης, αναμένεται να είναι η διαμόρφωση των αντιλήψεων των εργαζομένων για τις προαναφερθείσες επιδράσεις, βάσει της ικανότητάς τους να αντιμετωπίζουν οργανωσιακές αλλαγές. Για την ακρίβεια, η πεποίθηση των εργαζομένων ότι είναι σε θέση να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις αλλαγές αναμένεται να λειτουργήσει ως ασπίδα προστασίας, αφήνοντας περισσότερο εκτεθειμένους σε όλες τις επιδράσεις που προαναφέρθηκαν εκείνους που θεωρούν τον εαυτό τους λιγότερο ικανό (H<sub>6</sub>, H<sub>7</sub>, H<sub>8</sub>).

Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι η ικανότητα των εργαζομένων να αντιμετωπίζουν τις αλλαγές, που λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό αποτελεσματικά, εξετάζεται ως μεταβλητή ελέγχου, στην ουσία η εξίσωση αυτή ελέγχεται δύο φορές, ανάλογα με το αν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι έχουν αναπτυγμένη τη συγκεκριμένη ικανότητα σε περιορισμένο (AI<sub>Π</sub>) ή αυξημένο βαθμό (AI<sub>Α</sub>). Συνεπώς, οι συναρτήσεις οι οποίες εξετάζονται είναι οι εξής:

$$\mathbf{AI_{\Pi}: \Delta\Psi_{\Sigma_N} = \beta_0 + \beta_1\Delta\Psi_{\Sigma_{\Pi}} \quad (1\alpha)}$$

$$\mathbf{AI_{A}: \Delta\Psi_{\Sigma_N} = \beta_0 + \beta_1\Delta\Psi_{\Sigma_{\Pi}} \quad (1\beta)}$$

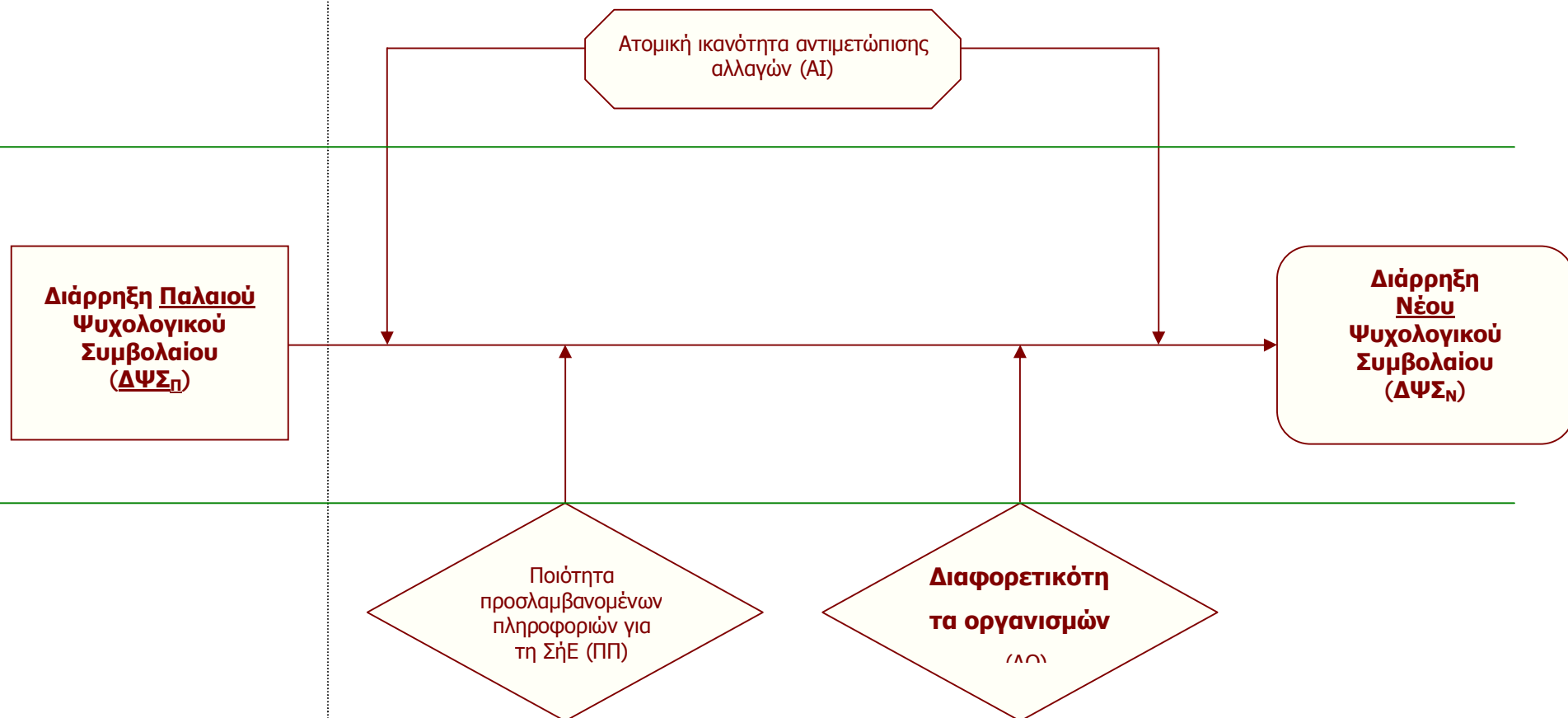
M&A

Μεταβλητή  
ελέγχου

Κύρια  
σχέση

Μετριαστικοί  
παράγοντες  
(Moderators)

Χρόνος



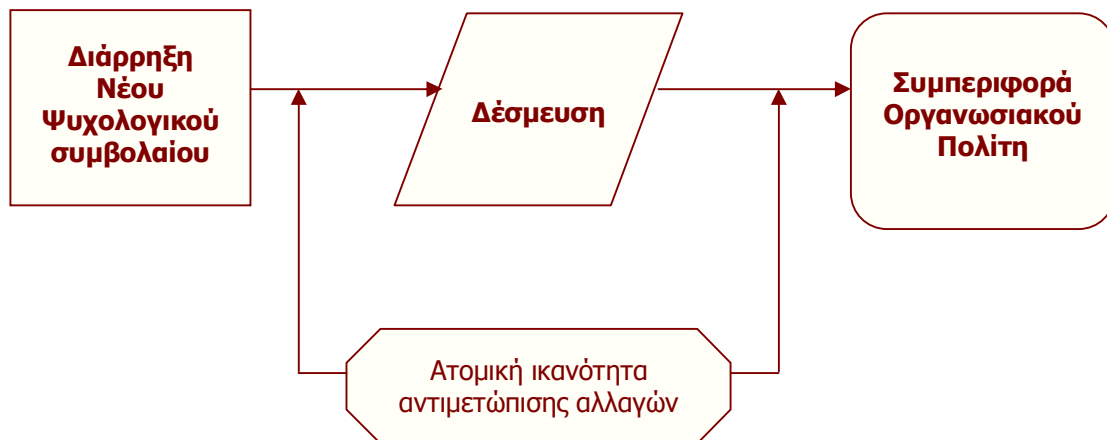
Σχήμα 7.1: Διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου σε περιβάλλον συγχωνεύσεων & εξαγορών

και

$$\mathbf{AI_{\Gamma}}: \Delta\Psi_{\Sigma_N} = \beta_0 + \beta_1\Delta\Psi_{\Sigma_{\Gamma}} + \beta_2\Pi\Pi + \beta_3\Delta\Psi_{\Sigma_{\Gamma}} * \Pi\Pi + \beta_4\Delta O + \beta_5\Delta\Psi_{\Sigma_{\Gamma}} * \Delta O + \beta_6\Pi\Pi * \Delta O + \beta_7\Delta\Psi_{\Sigma_{\Gamma}} * \Pi\Pi * \Delta O \quad (2\alpha)$$

$$\mathbf{AI_{\Lambda}}: \Delta\Psi_{\Sigma_N} = \beta_0 + \beta_1\Delta\Psi_{\Sigma_{\Gamma}} + \beta_2\Pi\Pi + \beta_3\Delta\Psi_{\Sigma_{\Gamma}} * \Pi\Pi + \beta_4\Delta O + \beta_5\Delta\Psi_{\Sigma_{\Gamma}} * \Delta O + \beta_6\Pi\Pi * \Delta O + \beta_7\Delta\Psi_{\Sigma_{\Gamma}} * \Pi\Pi * \Delta O \quad (2\beta)$$

Όσον αφορά στο δεύτερο μέρος, αναμένεται ότι η διάρρηξη του νέου ψυχολογικού συμβολαίου επιδρά αρνητικά στο βαθμό εκδήλωσης ΣΟΠ προς τον οργανισμό (H<sub>4</sub>) (Σχήμα 7.2). Στη σχέση, όμως, αυτή αναμένεται να μεσολαβεί η δέσμευση, που αισθάνονται οι εργαζόμενοι απέναντι στον οργανισμό, καθώς είθισται η στάση να προηγείται της συμπεριφοράς (H<sub>5</sub>).



**Σχήμα 7.2:** Επίδραση της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου στη ΣΟΠ, μετά από συγχώνευση ή εξαγορά

Επομένως, η εξίσωση για την πρόβλεψη της ΣΟΠ μόνο από τη διάρρηξη του νέου ψυχολογικού συμβολαίου είναι η εξής:

$$\text{ΣΟΠ} = \beta_0 + \beta_1\Delta\Psi_{\Sigma_N} \quad (3)$$

Για τον έλεγχο της μεσολάβησης της δέσμευσης των εργαζομένων προς τον οργανισμό, θα πρέπει παράλληλα να ελεγχθούν και οι παρακάτω συναρτήσεις:

$$\text{ΣΟΠ} = \beta_0 + \beta_1\Delta\Psi_{\Sigma_N} + \beta_2\Delta \quad (4)$$

$$\text{ΣΟΠ} = \beta_0 + \beta_1\Delta \quad (5)$$

$$\Delta = \beta_0 + \beta_1\Delta\Psi_{\Sigma_N} \quad (6)$$



Όπου,

$\Delta\Psi_{\Sigma_N}$  = Διάρρηξη νέου ψυχολογικού συμβολαίου

$\Delta$  = Δέσμευση στον οργανισμό

$\Sigma\text{ΟΠ}$  = Συμπεριφορά Οργανωσιακού Πολίτη

Όπως και στο πρώτο μέρος του θεωρητικού πλαισίου, αναμένεται καθοριστική επίδραση της ατομικής ικανότητας αντιμετώπισης αλλαγών και στις δύο αυτές επιδράσεις ( $H_9$ ,  $H_{10}$ ). Συγκεκριμένα, αναμένεται ότι οι εργαζόμενοι που είναι ικανοί να αντιμετωπίζουν τις αλλαγές θα είναι λιγότερο ευάλωτοι τόσο στην απευθείας επίδραση της διάρρηξης του νέου ψυχολογικού συμβολαίου στη  $\Sigma\text{ΟΠ}$  όσο και σε εκείνη στην οποία μεσολαβεί η δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό. Συνεπώς, οι σχετικές συναρτήσεις (4, 5, 6 και 7) θα εξεταστούν ξανά, δύο φορές, μία για τους εργαζόμενους με περιορισμένη ικανότητα αντιμετώπισης αλλαγών ( $\text{ΑΙ}_{\Pi}$ ) και μια για τους εργαζόμενους με αυξημένη ικανότητα αντιμετώπισης αλλαγών ( $\text{ΑΙ}_{\text{Α}}$ ).

Έτσι,

**$\text{ΑΙ}_{\Pi}$ :**

$$\Sigma\text{ΟΠ} = \beta_0 + \beta_1 \Delta\Psi_{\Sigma_N} \quad (3\alpha)$$

$$\Sigma\text{ΟΠ} = \beta_0 + \beta_1 \Delta\Psi_{\Sigma_N} + \beta_2 \Delta \quad (4\alpha) \quad \text{και}$$

$$\Sigma\text{ΟΠ} = \beta_0 + \beta_1 \Delta \quad (5\alpha)$$

$$\Delta = \beta_0 + \beta_1 \Delta\Psi_{\Sigma_N} \quad (6\alpha)$$

**$\text{ΑΙ}_{\text{Α}}$ :**

$$\Sigma\text{ΟΠ} = \beta_0 + \beta_1 \Delta\Psi_{\Sigma_N} \quad (3\beta)$$

$$\Sigma\text{ΟΠ} = \beta_0 + \beta_1 \Delta\Psi_{\Sigma_N} + \beta_2 \Delta \quad (4\beta)$$

$$\Sigma\text{ΟΠ} = \beta_0 + \beta_1 \Delta \quad (5\beta)$$

$$\Delta = \beta_0 + \beta_1 \Delta\Psi_{\Sigma_N} \quad (6\beta)$$

# **ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ**

# **ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ**

**Κεφάλαιο 8<sup>ο</sup>:**

**ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

## 8.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην αρχή του κεφαλαίου αυτού παρέχονται πληροφορίες για τις βασικές αρχές επιστημονικής έρευνας, που λήφθηκαν υπόψη κατά το σχεδιασμό και τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας. Στη συνέχεια, περιγράφεται ο σχεδιασμός της έρευνας και η μέθοδος συλλογής δεδομένων, ενώ το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου και οι λόγοι προτίμησής του έναντι των υπολοίπων μεθόδων εξετάζονται διεξοδικά. Ακόμη, γίνεται αναφορά σε θέματα, τα οποία σχετίζονται με τη δειγματοληψία, όπως το πλαίσιο πληθυσμού και το δείγμα, αλλά και στα βήματα που ακολουθήθηκαν για την πραγματοποίηση της έρευνας.

Πριν την παράθεση λεπτομερειών για την προετοιμασία της ανάλυσης, αλλά και για τις επιμέρους μεθόδους στατιστικής ανάλυσης που υιοθετήθηκαν, γίνεται αναφορά και σε ορισμένους βασικούς περιορισμούς που ίσχυσαν.

## 8.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Κύρια επιδίωξη των ερευνητών είναι η διεξαγωγή επιστημονικών ερευνών. Στην επιστήμη της διοίκησης επιχειρήσεων και ακόμη περισσότερο στην οργανωσιακή συμπεριφορά, όμως, κάτι τέτοιο δεν είναι πάντοτε εφικτό. Βασικός λόγος είναι η υποκειμενικότητα, που ενυπάρχει στα συναισθήματα, τη στάση και τις αντιλήψεις των ατόμων, ενώ συχνά παρατηρούνται προβλήματα και στη σύσταση αντιπροσωπευτικού δείγματος. Παρόλα αυτά, στο βαθμό που είναι εφικτός ο σχεδιασμός μίας έρευνας, που να πληροί κατά το δυνατόν ορισμένες βασικές αρχές, ο επιδιωκόμενος στόχος επιτυγχάνεται σε μεγάλο βαθμό (Sekaran, 1984).

Έτσι, και στην παρούσα διατριβή υπήρξαν μεν ορισμένοι περιορισμοί, καταβλήθηκε όμως προσπάθεια για το μετριασμό τους. Πιο συγκεκριμένα, κατά το σχεδιασμό της λήφθηκαν υπόψη, στο βαθμό που αυτό ήταν εφικτό, ορισμένα βασικά στοιχεία, όπως:

- ❑ **Σκοπιμότητα.** Προσδιορίστηκε ο κύριος σκοπός της έρευνας, η διερεύνηση δηλαδή της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου σε περιβάλλον Σ&Ε.
- ❑ **Ικανότητα δοκιμής.** Βάσει του κυρίου σκοπού της παρούσας έρευνας ορίστηκαν επιμέρους στόχοι, οι οποίοι στη συνέχεια «μεταφράστηκαν» σε συγκεκριμένες υποθέσεις που ελέγχονται μέσω στατιστικών αναλύσεων.
- ❑ **Ακρίβεια.** Η εξασφάλιση ενός απόλυτα αντιπροσωπευτικού δείγματος, το οποίο θα συνέβαλλε στην εξασφάλιση της μεγαλύτερης δυνατής ακρίβειας των

αποτελεσμάτων ήταν μία από τις βασικές προτεραιότητες κατά το σχεδιασμό της παρούσας έρευνας.

- **Αντικειμενικότητα.** Καταβλήθηκε προσπάθεια για την κατά το δυνατόν αντικειμενική ερμηνεία των δεδομένων, γεγονός που αποδεικνύεται από το ότι τελικά κάποιες από τις υποθέσεις δεν επιβεβαιώνονται.
- **Ικανότητα γενίκευσης ευρημάτων.** Η γενίκευση των ευρημάτων της παρούσας έρευνας είναι εφικτή αποκλειστικά σε εργαζόμενους που έχουν βιώσει ΣήΕ.
- **Οικονομία.** Στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής επιδιώχθηκε η απλότητα στην παράθεση των φαινομένων και των προβλημάτων που παρατηρούνται.
- **Ικανότητα επαλήθευσης.** Η επιβεβαίωση των όποιων ευρημάτων σε αντίστοιχες μελλοντικές έρευνες είναι απώτερος στόχος, μπορεί όμως να εξεταστεί μόνο σε μελλοντικό χρόνο.

### **8.3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Σύμφωνα με τη Sekaran (2001), μετά τη διατύπωση των υποθέσεων είναι απαραίτητος ο σχεδιασμός της έρευνας, ο οποίος περιλαμβάνει σειρά θεμάτων, που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, ώστε να είναι η έρευνα επιστημονική. Όπως είναι λογικό, βέβαια, ορισμένοι περιορισμοί, επιβάλουν συμβιβασμούς τόσο κατά το σχεδιασμό όσο και κατά την υλοποίηση της έρευνας.

**Τύπος της έρευνας.** Οι πιθανοί τύποι είναι δύο: ο αιτιολογικός και ο συσχετιστικός. Όταν ο ερευνητής θέλει να προσδιορίσει την αιτία ενός προβλήματος, η έρευνα είναι αιτιολογική, ενώ, όταν ενδιαφέρεται για τον προσδιορισμό των σημαντικών μεταβλητών που σχετίζονται με το πρόβλημα, είναι συσχετιστική. Δεδομένου ότι η παρούσα έρευνα αποσκοπεί στη διερεύνηση προσδιοριστικών παραγόντων της διάρρηξης του νέου ψυχολογικού συμβολαίου, καθώς επίσης και στην επίδραση αυτού στη ΣΟΠ, ο χαρακτήρας της είναι αιτιολογικός.

**Σκοπός της έρευνας.** Δεδομένου ότι υπάρχει ήδη η βασική γνώση γύρω από την έννοια της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου, θεωρήθηκε προτιμότερος ο έλεγχος ορισμένων υποθέσεων - *έναντι της απλής περιγραφής αυτών*. Συνεπώς, πρόκειται για αναλυτική έρευνα, η οποία αποσκοπεί στο να γίνουν κατανοητές και να

εξηγηθούν οι εξεταζόμενες σχέσεις. Τέλος, η διενέργεια έρευνας πρόβλεψης δεν κρίθηκε εφικτή εξαιτίας περιορισμών στη δειγματοληψία.

**Έκταση παρέμβασης στην έρευνα.** Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας δεν υπήρχε πρόθεση αλλαγής ή παρεμβολής στο περιβάλλον διεξαγωγής της έρευνας. Ως εκ τούτου, διενεργήθηκε έρευνα πεδίου (field study).

**Περιβάλλον έρευνας.** Όπως οι περισσότερες έρευνες στο χώρο της οργανωσιακής συμπεριφοράς, έτσι και η παρούσα, πραγματοποιήθηκε στο φυσικό περιβάλλον, δηλαδή σε καθένα από τους οργανισμούς. Εξάλλου, οποιαδήποτε παρεμβολή θα απαιτούσε όχι μόνο την αποδοχή της παρεμβολής από τους οργανισμούς που συμμετείχαν, αλλά και την ενημέρωση της ερευνήτριας για τη ΣήΕ, πριν να λάβουν γνώση οι εργαζόμενοι, γεγονός το οποίο είναι εκ των πραγμάτων αδύνατο στην περίπτωση των Σ&Ε.

**Μονάδα ανάλυσης.** Η μονάδα ανάλυσης αναφέρεται στο επίπεδο αθροίσματος των δεδομένων κατά την έρευνα. Όπως προαναφέρθηκε, στην παρούσα έρευνα κύριος σκοπός ήταν ο προσδιορισμός παραγόντων που συμβάλλουν στο να αναπτύξουν οι εργαζόμενοι την αντίληψη ότι το νέο ψυχολογικό συμβόλαιο έχει υποστεί διάρρηξη και η συνεπαγόμενη επίδραση αυτής στη συμπεριφορά τους. Ως εκ τούτου, μονάδα ανάλυσης είναι καθένας εκ των εργαζομένων.

**Χρονικός ορίζοντας.** Αρχικός στόχος ήταν η διενέργεια της παρούσας έρευνας σε δύο χρονικές στιγμές, με διαφορά τουλάχιστον 3 μηνών. Ωστόσο, το αίτημα για απόλυτη ανωνυμία και η γενικότερη απροθυμία των οργανισμών να συνεργαστούν, επέβαλλαν τη συγκέντρωση όλων των δεδομένων σε μια χρονική στιγμή. Συνολικά, πάντως, χρειάστηκαν 10 μήνες, ωστόσο να συγκεντρωθεί το σύνολο των ερωτηματολογίων.

#### **8.4 ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

Στο πλαίσιο μιας εμπειρικής έρευνας, όπως η παρούσα, μία από τις βασικότερες μεθοδολογικές επιλογές αφορά στον τρόπο συλλογής των στοιχείων. Στη διάθεση της ερευνήτριας υπήρχαν διάφορες εναλλακτικές μέθοδοι (προσωπικές συνεντεύξεις, ανάλυση περιπτώσεων, αποστολή ερωτηματολογίου, διανομή ερωτηματολογίου).

Βασικά κριτήρια επιλογής της μεθόδους συλλογής στοιχείων αποτέλεσαν η χρονική διάρκεια της έρευνας, το κόστος αλλά και ο απαιτούμενος αριθμός συμμετεχόντων στην έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, οι προσωπικές συνεντεύξεις κρίθηκαν ιδιαίτερα χρονοβόρες, για να συγκεντρωθεί ένας σχετικά μεγάλος αριθμός εργαζομένων, η μελέτη περιπτώσεων θεωρήθηκε περιοριστική ως προς τη δυνατότητα γενίκευσης των όποιων ευρημάτων και η αποστολή ερωτηματολογίων ανέφικτη εξαιτίας της έλλειψης των στοιχείων των εργαζομένων. Ως εκ τούτου, επιλέχθηκε ως πιο κατάλληλη η προσωπική διανομή του ερωτηματολογίου στους εργαζόμενους κατά τη διάρκεια της εργασίας τους.

Ούτως ή άλλως, πάντως, η συντριπτική πλειονότητα των ερευνητών που έχει μελετήσει την έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου έχει χρησιμοποιήσει ερωτηματολόγια. Εξαιρέσεις αποτελούν οι έρευνες των Herriot, Manning, & Kidd (1997), που χρησιμοποίησαν την τεχνική των κρίσιμων περιστατικών σε συνεντεύξεις, οι Roehling, Cavanaugh, Moynihan, & Boswell (2000), οι οποίοι έκαναν ανάλυση περιεχομένου σε άρθρα, οι Millward Purvis & Cropley (2003), οι οποίοι έκαναν ημιδομημένες συνεντεύξεις και οι Conway & Briner (2002), οι οποίοι ζήτησαν από τους συμμετέχοντες να κρατούν ημερολόγιο για διάστημα 15 ημερών.

### Βασικές αρχές δημιουργίας ερωτηματολογίου

Κατά τη σχεδίαση του ερωτηματολογίου λήφθηκαν υπόψη ορισμένες βασικές αρχές, ώστε να εξασφαλιστεί από τη μία πλευρά η μέγιστη δυνατή ανταπόκριση των εργαζομένων και από την άλλη πλευρά η καλύτερη δυνατή συμπλήρωσή του (Peters, 2002).

**Αποδεκτό μέγεθος.** Καταβλήθηκε προσπάθεια για περιορισμό του μεγέθους, ώστε η συμπλήρωσή του να μην είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα, άρα και αποθαρρυντική, χωρίς βέβαια να θυσιάζεται η επάρκειά του - *ως προς την επιθυμητή πληροφόρηση*. Τελικά, το ερωτηματολόγιο, το οποίο διανεμήθηκε προς συμπλήρωση, είχε έκταση 7 σελίδων και αποτελείτο από 80<sup>31</sup> ερωτήσεις.

**Δυνατότητα κατανόησης:** Το ερωτηματολόγιο αναπτύχθηκε και ελέγχθηκε κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να μεγιστοποιείται η δυνατότητα κατανόησης των επιμέρους ερωτήσεων από τους εργαζομένους. Για τον σκοπό αυτό δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή

---

<sup>32</sup> Για τους οργανισμούς εκείνους που ζήτησαν την αφαίρεση της σελίδας των δημογραφικών στοιχείων, ο τελικός αριθμός των ερωτήσεων ήταν 75, ενώ η συνολική έκταση ήταν 6 σελίδες.

στη διατύπωσή τους, ενώ η ομάδα εστίασης (focus group) συστάθηκε, έτσι ώστε να είναι αντιπροσωπευτικό, κατά το δυνατόν, του πληθυσμού.

**Ευκολία συμπλήρωσης:** Οι ερωτήσεις, που δόθηκαν, σχεδιάστηκαν κατά τρόπο που να απαιτείται η καταβολή της ελάχιστης δυνατής προσπάθειας από την πλευρά των συμμετεχόντων. Έτσι, για την πλειονότητα των ερωτήσεων χρησιμοποιήθηκε πενταβάθμια κλίμακα Likert. Για την ικανότητα αντιμετώπισης αλλαγών, την ποιότητα των προσλαμβανόμενων πληροφοριών για τη ΣήΕ, την αντιληπτή διαφορετικότητα των οργανισμών, τη δέσμευση και τη ΣΟΠ το 1 αντιστοιχούσε στο «διαφωνώ απόλυτα» και το 5 στο «συμφωνώ απόλυτα» ενώ για τη διάρρηξη του παλαιού και του νέου ψυχολογικού συμβολαίου το 1 αντιστοιχούσε στο «καθόλου» και το 5 στο «πάρα πολύ». Παρότι ορισμένοι ερευνητές προσθέτουν στην πενταβάθμια κλίμακα κι ένα ακόμη σημείο για το «δεν είμαι σίγουρος/η» ή «δε γνωρίζω» (π.χ. Coyle-Shapiro & Kessler, 2000), στην παρούσα έρευνα αποφεύχθηκε καθώς συχνά παρέχει στους ερωτώμενους την ευκαιρία υπεκφυγής (Κουρεμένος, 1996).

Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε, επίσης, στη διατύπωση των ερωτήσεων, ώστε να είναι αφενός μεν ακριβείς αφετέρου δε εύκολα κατανοητές από το σύνολο των εργαζομένων, ανεξαρτήτως μορφωτικού επιπέδου. Τέλος, σε μια προσπάθεια εξασφάλισης της συνεχούς εγρήγορσης των συμμετεχόντων κατά τη συμπλήρωσή του, οι ερωτήσεις διατυπώνονταν άλλοτε με θετικό και άλλοτε με αρνητικό τρόπο (Sekaran, 1984).

## **Διανομή ερωτηματολογίων**

Όταν η έρευνα πραγματοποιείται σε ορισμένη γεωγραφική περιοχή, η προσωπική διανομή είναι ο βέλτιστος τρόπος για τη συλλογή στοιχείων - *εφόσον αυτό είναι αποδεκτό από τους συμμετέχοντες οργανισμούς.*

Για την παρούσα έρευνα, η διανομή των ερωτηματολογίων από την ερευνήτρια απευθείας στους εργαζόμενους κρίθηκε, επίσης, απαραίτητη, προκειμένου να περιοριστούν, κατά το δυνατόν, οι πιθανότητες θεώρησής τους ως «εργαλείων» της διοίκησης. Όπως είναι εύκολα αντιληπτό, η δυσπιστία και η ανησυχία, που παρατηρούνται σε περιπτώσεις Σ&Ε, αυξάνουν την αρνητική διάθεση και τους φόβους των εργαζομένων απέναντι σε μια έρευνα, που αφορά τη στάση και τη συμπεριφορά τους.

Η προσωπική διανομή των ερωτηματολογίων εξασφάλισε: α) τη δυνατότητα παροχής διευκρινήσεων στις όποιες απορίες προέκυψαν, β) την αύξηση, σε κάποιο



βαθμό, της συμμετοχής των εργαζομένων, μέσω της παροχής πρόσθετων πληροφοριών για το σκοπό της και γ) την περισσότερο ειλικρινής συμπλήρωσή του, μέσω της έμφασης που δόθηκε στον απολύτως ακαδημαϊκό χαρακτήρα της έρευνας και στη σημασία της για την επιτυχή ολοκλήρωση της παρούσας διδακτορικής διατριβής.

### **Μετάφραση επιμέρους εργαλείων**

Δεδομένου ότι σχεδόν όλα<sup>32</sup> τα επιμέρους εργαλεία που υιοθετήθηκαν για να συνθέσουν το τελικό ερωτηματολόγιο της παρούσας διατριβής ήταν στην αγγλική γλώσσα, ήταν απαραίτητη η μετάφρασή τους στην ελληνική. Για το σκοπό αυτό αρχικά μεταφράστηκαν από την ερευνήτρια και στη συνέχεια δόθηκαν σε ανεξάρτητο μεταφραστή, ο οποίος ανέλαβε τη μετάφραση της ελληνικής απόδοσης στην αγγλική γλώσσα. Μετά τη σύγκριση των δύο ερωτηματολογίων στην αγγλική γλώσσα, για τον εντοπισμό τυχόν αποκλίσεων, το ερωτηματολόγιο ελέγχθηκε από τον επιβλέποντα καθηγητή.

Στη συνέχεια, μοιράστηκε σε ομάδα εστίασης δεκαπέντε ατόμων διαφορετικού δημογραφικού κι επαγγελματικού προφίλ που είχαν πρόσφατα βιώσει ΣήΕ, ώστε να υπάρχει κατά το δυνατόν ομοιότητα με τον πληθυσμό της έρευνας. Μετά τη διόρθωση και των σημείων που δεν θεωρήθηκαν ιδιαίτερα σαφή ή ακριβή από τη συγκεκριμένη ομάδα, το ερωτηματολόγιο θεωρήθηκε έτοιμο για την τελική διανομή του. Βάσει παραίνεσης της ομάδας εστίασης, για τις ανάγκες του ερωτηματολογίου προτιμήθηκε η χρήση του όρου «εταιρεία» σε σχέση με τον «οργανισμό», ως καλύτερα αντιληπτός από το σύνολο των ερωτώμενων.

## **8.5 ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ**

### **Είδη μεταβλητών**

Μεταβλητή είναι οτιδήποτε μπορεί να πάρει διαφορετικές ή μεταβαλλόμενες τιμές (Sekaran, 1984). Στις σχέσεις αιτίας αποτελέσματος μεταξύ επιμέρους μεταβλητών είναι δυνατόν να διακρίνουμε μεταξύ των εξαρτημένων (dependent), των

---

<sup>32</sup> Εξαιρέση αποτελεί το ερωτηματολόγιο που αναπτύχθηκε για τη μέτρηση της διαφορετικότητας των οργανισμών.

ανεξάρτητων (independent), των μετριαστικών (moderating) και των μεσολαβητικών (mediator). Το αποτέλεσμα είναι γνωστό ως η εξαρτημένη μεταβλητή, ενώ η αιτία αυτού ως η ανεξάρτητη. Μεσολαβητική είναι η μεταβλητή η οποία μεταφέρει την επιρροή μιας ανεξάρτητης μεταβλητής σε μια εξαρτημένη, διαδραματίζοντας στην ουσία το ρόλο ενός μεσάζοντα στη σχέση μεταξύ ανεξάρτητης κι εξαρτημένης μεταβλητής. Μετριαστική, αντίστοιχα, είναι η μεταβλητή η οποία επηρεάζει την κατεύθυνση ή και τη δύναμη της σχέσης μεταξύ μιας ανεξάρτητης και μιας εξαρτημένης μεταβλητής. Τέλος, μεταβλητή ελέγχου είναι εκείνη, η οποία δεν ορίζει μεν σχέση αιτίας – αποτελέσματος, αλλά αποτελεί σημείο διαφοροποίησης των στοιχείων του δείγματος (Perron et al, 1999 στον Peters, 2002).

Άλλη διάκριση αναγνωρίζει τέσσερις κατηγορίες μεταβλητών: τις ονομαστικές (nominal), τις μεταβλητές ταξινόμησης (rank), τις μεταβλητές διαστήματος (interval) και τις ποσοστιαίες μεταβλητές (ratio). Στην παρούσα διατριβή χρησιμοποιήθηκαν κατά βάση οι μεταβλητές διαστήματος και ελάχιστα οι ονομαστικές (δημογραφικά & προϋπηρεσία στον προηγούμενο οργανισμό).

### **Βασικές αρχές μέτρησης**

Για να είναι τα δεδομένα κατάλληλα προς έλεγχο, επιβάλλεται η εξασφάλιση της εγκυρότητας (validity) και της αξιοπιστίας (reliability) των εργαλείων που χρησιμοποιήθηκαν για τη συλλογή τους.

Η εγκυρότητα μιας κλίμακας μέτρησης αφορά στο πόσο ισχυρή είναι η σχέση μεταξύ της έννοιας και των δεικτών της. Η εγκυρότητα είναι δύσκολο να μετρηθεί με απόλυτη βεβαιότητα, ιδιαίτερα στην περίπτωση των κοινωνικών επιστημών, όπου συχνά υπάρχει απόκλιση ως προς την ακριβή ερμηνεία των εννοιών (Peters, 2002). Σύμφωνα με τον DeVaus (1991), πάντως, υπάρχουν τρία είδη:

1. **Η εγκυρότητα κριτηρίου** (criterion validity), η οποία αναφέρεται στο πόσο καλά μία νέα κλίμακα μέτρησης συγκρίνεται με μια καθιερωμένη κλίμακα μέτρησης.
2. **Η εγκυρότητα περιεχομένου** (content validity), όπου οι δείκτες αξιολογούνται με βάση το πόσο καλά μετρούν τα επιμέρους χαρακτηριστικά της έννοιας.
3. **Η θεωρητική εγκυρότητα** (construct validity), η οποία αξιολογεί μία κλίμακα μέτρησης σύμφωνα με το πόσο καλά συμμορφώνεται στις θεωρητικές προσδοκίες.

Όλες οι έννοιες που αξιολογήθηκαν στην παρούσα έρευνα χαρακτηρίζονται από εγκυρότητα θεωρητική ή/και περιεχομένου, δεδομένου μάλιστα ότι προέκυψαν από προηγούμενες δημοσιευμένες έρευνες σε ευρέως αποδεκτά επιστημονικά περιοδικά.

Όσον αφορά στην αξιοπιστία, πρόκειται για την εσωτερική συνάφεια μίας μέτρησης, το βαθμό, δηλαδή, στον οποίο η μέτρηση είναι ομοιογενής και σταθερή σε διάρκεια χρόνου και σε διαφορετικά δείγματα (Kerlinger, 1986 στον Peters, 2002). Ένα γενικευμένο μέτρο της εσωτερικής συνάφειας είναι ο συντελεστής «Cronbach's alpha» ( $\alpha$ ). Σύμφωνα με τον Nunnally (1978), το κριτήριο που θα πρέπει να πληρείται ώστε να θεωρείται μια κλίμακα μέτρησης ως αξιόπιστη είναι το 0,70. Στην παρούσα έρευνα όλες οι μεταβλητές που εξετάστηκαν πληρούν το συγκεκριμένο κριτήριο, καθώς ο συντελεστής κυμαίνεται από 0,71 έως 0,94<sup>33</sup>.

Βασικά κριτήρια επιλογής των επιμέρους εργαλείων που τελικά υιοθετήθηκαν για τη σύνθεση του συνολικού ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας ήταν η ευρεία αποδοχή τους από τους ερευνητές καθώς και η εμπειριστατωμένη εγκυρότητά τους.

## **Επιμέρους εργαλεία**

### **Δημογραφικά χαρακτηριστικά**

Δεδομένου ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά συγκεντρώθηκαν μόνο για 65 από τους 255 συμμετέχοντες στην έρευνα εξαιτίας της άρνησης των φορέων των περισσότερων οργανισμών, δεν ήταν δυνατόν να συμπεριληφθούν στη στατιστική ανάλυση.

**Φύλο.** Χρησιμοποιήθηκε μια διχοτομημένη ερώτηση (άνδρας ή γυναίκα).

**Ηλικία.** Χρησιμοποιήθηκε μία ερώτηση πολλαπλής επιλογής, με 5 διαφορετικές εναλλακτικές απαντήσεις (18-24, 25-34, 35-44, 45-54, 55+).

**Εκπαιδευτικό υπόβαθρο.** Χρησιμοποιήθηκε μία ερώτηση, με δυνατότητα επιλογής μεταξύ 6 εναλλακτικών απαντήσεων (Λύκειο, ΙΕΚ, ΤΕΙ, ΑΕΙ, Μεταπτυχιακό, Άλλο).

**Οικογενειακή κατάσταση.** Χρησιμοποιήθηκε μία ερώτηση πολλαπλής επιλογής, με 6 εναλλακτικές απαντήσεις (Άγαμος/η, Άγαμος/η με παιδιά, Παντρεμένος/η, Παντρεμένος/η με παιδιά, Διαζευγμένος/η, Διαζευγμένος/η με παιδιά).

---

<sup>33</sup> Οι αντίστοιχοι πίνακες αξιοπιστίας παρατίθενται στο Παράρτημα.

**Συνολική προϋπηρεσία.** Η συνολική προϋπηρεσία, ανεξαρτήτως θέσης και οργανισμού, μετρήθηκε σε έτη, με 5βάθμια κλίμακα Likert (<3, 3-6, 6-9, 9-12 και >12).

**Προϋπηρεσία στον προηγούμενο οργανισμό.** Η προϋπηρεσία στον προηγούμενο οργανισμό μετρήθηκε επίσης σε έτη, με 5βάθμια Likert (<1, 1-3, 3-5, 5-7 και >7).

### **Μεταβλητή ελέγχου**

**Ικανότητα αντιμετώπισης αλλαγών.** Το εργαλείο που υιοθετήθηκε ανήκει στους Judge, Thoresen, Pucik, & Welbourne (1999). Δεδομένου ότι, όπως προαναφέρθηκε, πρόκειται για έννοια, που δεν έχει διερευνηθεί ακόμη σε βάθος, η επιλογή του κρίθηκε επιβεβλημένη. Από τις δώδεκα ερωτήσεις αφαιρέθηκαν οι δύο οι οποίες απευθύνονται σε στελέχη και όχι σε απλούς εργαζόμενους («Έχω ηγηθεί προσπαθειών αλλαγής στην εταιρεία» και «Συχνά συνειδητοποιώ ότι ηγούμαι προσπαθειών αλλαγής στην εταιρεία»). Μετά τον έλεγχο του συντελεστή αξιοπιστίας, αφαιρέθηκε μία ακόμη ερώτηση, η οποία τον μείωνε σημαντικά («Οι αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στην εταιρεία με αγχώνουν») (*Cronbach  $\alpha$ =0,71*)

### **Μετρίαστικοί παράγοντες**

**Ποιότητα προσλαμβανόμενων πληροφοριών για τη ΣήΕ.** Το εργαλείο που υιοθετήθηκε ανήκει στους Miller, Johnson, & Grau (1994) και περιλαμβάνει τέσσερις ερωτήσεις για την εγκυρότητα και την αμεσότητα της πληροφόρησης. Η επιλογή του έγινε με κριτήριο την περιορισμένη έκτασή του (*Cronbach's  $\alpha$ =0,90*)

**Διαφορετικότητα των οργανισμών.** Για τη μέτρηση της διαφορετικότητας των δύο οργανισμών δε βρέθηκε κατάλληλο εργαλείο. Ως εκ τούτου, αναπτύχθηκαν πέντε ερωτήσεις, με βάση την προτροπή των Bourantas & Nikandrou (1998). Πρόκειται για τις εξής ερωτήσεις: «Οι διαφορές στην οργανωσιακή κουλτούρα των δύο οργανισμών ήταν πολλές», «Οι διαφορές στην οργανωσιακή κουλτούρα των δύο οργανισμών ήταν σημαντικές», «Οι πολιτικές ανθρωπίνων πόρων του παρόντος οργανισμού είναι πολύ διαφορετικές (επιλογή, αμοιβή, αξιολόγηση, εκπαίδευση, προαγωγή, κλπ)», «Το στυλ διοίκησης της Διεύθυνσης που ανήκω στον παρόντα οργανισμό είναι πολύ διαφορετικό από αυτό του προηγούμενου οργανισμού», και «Οι διαδικασίες που

ακολουθούνται από τη Διεύθυνση που ανήκω στον παρόντα οργανισμό είναι πολύ διαφορετικές από αυτές που ακολουθούνταν στον προηγούμενο». (*Cronbach's a=0,87*)

### **Μεσολαβητικός παράγοντας**

**Δέσμευση στον οργανισμό.** Το πλέον διαδεδομένο εργαλείο για τη μέτρηση της δέσμευσης των εργαζομένων στον οργανισμό έχει αναπτυχθεί από τον Mowday και τους συνεργάτες του (1982). Πρόκειται για το «Ερωτηματολόγιο Δέσμευσης στον Οργανισμό» (*Organizational Commitment Questionnaire*), το οποίο έχει χρησιμοποιηθεί από πολλούς ερευνητές (π.χ. Bateman & Strasser, 1983; Becker, 1992; Brown, 1996; Paine & Organ, 2000; Shore et al, 2000) αλλά μετρά κατά βάση τη συναισθηματική δέσμευση (Dunham, Grube, & Castaneda, 1994).

Ευρέως διαδεδομένο εργαλείο είναι αυτό που έχει αναπτυχθεί από τους Meyer & Allen (1984, 1991; Allen & Meyer, 1990; Meyer, Allen, & Smith, 1993), το οποίο έχει επίσης υιοθετηθεί από πλήθος ερευνητών (π.χ. Chang, 1999; Coleman, Irving, & Cooper, 1999; Herscovitch & Meyer, 2002; Hirschfeld & Field, 2000; Hochwarter et al, 1999; Jaros, 1993; McGee & Ford, 1987; Shore et al, 2000; Shore & Wayne, 1993; Somers & Birnbaum, 1998). Παρά την ευρεία χρησιμοποίησή του, ωστόσο, υπάρχουν αντιρρήσεις ως προς την πληρότητά του και την αξία της διάκρισης τριών επιμέρους διαστάσεων (Meyer & Herscovitch, 2001). Αντίστοιχη είναι και η ένσταση για το εργαλείο που υιοθετήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, δηλαδή αυτό των O'Reilly & Chatman (1986). Για το λόγο αυτό, δε διερευνήθηκαν και οι επιμέρους διαστάσεις της δέσμευσης αλλά εξετάστηκε ως σύνολο (*Cronbach a=0,88*).

### **Ανεξάρτητη & εξαρτημένη**

Η διάρρηξη του παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου εξετάστηκε μόνο ως ανεξάρτητη μεταβλητή, ενώ η διάρρηξη του νέου τόσο ως εξαρτημένη όσο και ως ανεξάρτητη (για την πρόβλεψη της εκδήλωσης ΣΟΠ). Επειδή, όμως, μετρήθηκαν κατά ανάλογο τρόπο, η ανάλυση του εργαλείου που χρησιμοποιήθηκε γίνεται μία φορά.

**Διάρρηξη ψυχολογικού συμβολαίου.** Η υπάρχουσα βιβλιογραφία παρουσιάζει δύο προσεγγίσεις για τη μέτρηση της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου. Η πρώτη περιλαμβάνει την άμεση ερώτηση στους εργαζομένους για το βαθμό στον

οποίο ο οργανισμός έχει ικανοποιήσει τις υποσχέσεις που έχει δώσει, σε μια κλίμακα από «καθόλου» έως «πάρα πολύ» (Robinson & Morrison, 1995; Robinson & Rousseau, 1994). Ωστόσο, στην περίπτωση αυτή δε μετράται ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι έχουν λάβει υπόσχεση. Έτσι, κάποιος που δηλώνει ότι ο οργανισμός δεν έχει εκπληρώσει μια υπόσχεσή του πολύ καλά εννοεί ότι ο οργανισμός δεν εξασφάλισε τη συγκεκριμένη παροχή, ανεξάρτητα από το αν την είχε προηγουμένως υποσχεθεί ή όχι και άρα ανεξάρτητα από το αν έχει όντως πραγματοποιηθεί διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου.

Η δεύτερη προσέγγιση μέτρησης της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου περιλαμβάνει την ξεχωριστή μέτρηση του βαθμού στον οποίο ο εργαζόμενος θεωρεί ότι έχει λάβει, άμεσα ή έμμεσα, υπόσχεση από τον οργανισμό και του βαθμού στον οποίο ο ίδιος θεωρεί ότι έχει εκπληρωθεί η υπόσχεση αυτή (Coyle-Shapiro, 2002; Coyle-Shapiro & Kessler, 2002; De Vos et al, 2003; Edwards et al, 2003). Σύμφωνα με τη Robinson (1996), η προσέγγιση αυτή παρέχει τη δυνατότητα μέτρησης τόσο της διάρρηξης όσο και της υπερκάλυψης του ψυχολογικού συμβολαίου. Για την ακρίβεια, αφαιρώντας από τις παροχές που έχει λάβει ο εργαζόμενος τις υποσχέσεις που του έχουν δοθεί, προκύπτει η ύπαρξη διάρρηξης ή υπερκάλυψης του ψυχολογικού συμβολαίου καθώς και η έκταση αυτών.

Ορισμένες από τις έρευνες, που έχουν μετρήσει τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου με το συγκεκριμένο τρόπο, είναι μακροχρόνιες (Coyle-Shapiro, 2002; De Vos et al, 2003), ενώ άλλες στατικές (Edwards et al, 2003; Coyle-Shapiro & Kessler, 2002). Η παρούσα έρευνα ήταν στατική. Για την ακρίβεια, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν αρχικά να καταγράψουν το βαθμό στον οποίο θεωρούν ότι ο οργανισμός έχει υποσχεθεί, άμεσα ή έμμεσα, να εξασφαλίσει συγκεκριμένες παροχές. Στη συνέχεια τους ζητήθηκε να καταγράψουν το βαθμό στον οποίο θεωρούν ότι τελικά ο οργανισμός τους εξασφάλισε καθεμία από τις παροχές αυτές. Η κλίμακα που δόθηκε και στις δύο περιπτώσεις ήταν πενταβάθμια Likert, με τα άκρα να κυμαίνονται μεταξύ του «καθόλου» και του «πάρα πολύ».

Όσον αφορά στις επιμέρους ερωτήσεις βάσει των οποίων μετράται το ψυχολογικό συμβόλαιο, η αρχική προσέγγιση της Rousseau (1990) αποτελεί τη βάση στήριξης για την συντριπτική πλειονότητα των υπολοίπων ερευνητών. Σε ορισμένες έρευνες έχει υιοθετηθεί αυτούσια (Robinson & Morrison, 1995; Robinson & Rousseau, 1994; Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994; Shore & Barksdale, 1998) ενώ σε άλλες έχουν γίνει ορισμένες προσαρμογές ή προσθήκες (Coyle-Shapiro, 2002; Coyle-Shapiro & Kessler, 2002; Coyle-Shapiro & Neuman, 2004; De Vos, Buyens, Schalk, 2003;

Edwards et al, 2003; Millward & Hopkins, 1998; Turnley & Feldman, 1997, 1999a, 2000b). Από τις υπόλοιπες προσεγγίσεις που έχουν αναπτυχθεί, πάντως, καμία δεν έχει γίνει ευρέως αποδεκτή μέχρι σήμερα (Cavanaugh & Noe, 1999; Kickul, 2001; Lester & Kickul, 2001; Kickul, Lester, & Finkl, 2002; Freese & Schalk, 1996).

Σύμφωνα με τους Herriot, Manning & Kidd (1997) τα σημαντικότερα αρνητικά στοιχεία στην προσέγγιση της Rousseau (1990) είναι τα εξής:

- Οι υποσχέσεις-παροχές, που χρησιμοποιούνται, δεν εκμαιεύτηκαν από τους εργαζόμενους, αλλά απλώς τους παρατέθηκαν (προέκυψαν από συνεντεύξεις 13 στελεχών Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων).
- Η χρήση μη αντιπροσωπευτικού δείγματος, το οποίο αποτελείτο αποκλειστικά από αποφοίτους MBA.
- Η μη εξέταση προσωπικών μεταβλητών, όπως αλλαγή στις φιλοδοξίες καριέρας ή στο στάδιο καριέρας που βρίσκεται το άτομο.

Παρά τις όποιες ατέλειες, ακολουθώντας την πλειονότητα των ερευνητών, στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε ως βάση το ερωτηματολόγιο της Rousseau, εξαιτίας της ευρείας διάδοσής του. Επιπλέον, στις επτά ερωτήσεις προστέθηκαν τρεις, οι οποίες προέκυψαν από έρευνα περιεχομένου του Roehling και των συνεργατών του (2000) και οι οποίες θεωρήθηκαν ιδιαίτερα σημαντικές για την ελληνική πραγματικότητα.

Η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου μετρήθηκε κατά ανάλογο τρόπο για το παλαιό και το νέο ψυχολογικό συμβόλαιο. Για την ακρίβεια, για τη διερεύνηση της διάρρηξης του παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου, ζητήθηκαν στοιχεία για τον προηγούμενο οργανισμό, ενώ στην περίπτωση του νέου ζητήθηκαν στοιχεία για τον παρόντα οργανισμό.

Μοναδική διαφορά ήταν η διατύπωση της ερώτησης, όπου ο **προηγούμενος** οργανισμός αντικαταστάθηκε από τον **παρόντα**. Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν για το βαθμό στον οποίο ο **παρών** οργανισμός υποσχέθηκε άμεσα ή έμμεσα συγκεκριμένα στοιχεία αλλά και για το βαθμό κάλυψης αυτών από τον **παρόντα** οργανισμό. Ο συντελεστής αξιοπιστίας για τη διάρρηξη του παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου ήταν 0,89 ενώ για τη διάρρηξη του νέου 0,94.

### **Εξαρτημένη μεταβλητή**

**Συμπεριφορά Οργανωσιακού Πολίτη (ΣΟΠ).** Τα εργαλεία που έχουν συγκεντρώσει μέχρι στιγμής το μεγαλύτερο ερευνητικό ενδιαφέρον έχουν αναπτυχθεί

από τον Podsakoff και τους συνεργάτες του (π.χ. Podsakoff et al, 1990) καθώς και από τη Van Dyne και τους συνεργάτες της (π.χ. Van Dyne et al, 1994). Ο λόγος που προτιμήθηκε το πρώτο είναι ότι ακολουθεί τη θεωρητική προσέγγιση του Organ (1988), η οποία όχι μόνο αποτελεί τη βάση ανάπτυξης της έννοιας της ΣΟΠ αλλά είναι και η ευρύτερα αποδεκτή.

Εξετάζοντας την έννοια της ΣΟΠ σε συνδυασμό με το ψυχολογικό συμβόλαιο, οι Robinson & Morrison (1995) καθώς και η Robinson (1996) το χρησιμοποίησαν για να εξετάσουν μία από τις διαστάσεις της, το ενδιαφέρον για τον οργανισμό, υποστηρίζοντας ότι πρόκειται για την πλέον σχετική. Και στις δύο περιπτώσεις, η συγκεκριμένη διάσταση θεωρήθηκε αντιπροσωπευτική της συνολικής έννοιας της ΣΟΠ. Η επιλογή αυτή στηρίζεται και θεωρητικά. Σύμφωνα με τον Peters (2000), η αναθεώρηση των εννοιών που είναι πολυδιάστατες και η επιλογή των διαστάσεων εκείνων μόνο που είναι ενδιαφέρουσες για την εξεταζόμενη θεωρία είναι ένας τρόπος για την επιλογή των εξεταζόμενων εννοιών. Εξάλλου, το μήκος του ερωτηματολογίου και η κούραση των ερωτώμενων είναι θέματα, που θα πρέπει να λαμβάνει κανείς σοβαρά υπόψη (Sekaran, 2001). Λαμβάνοντας όλα αυτά υπόψη, και στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, για τη μέτρηση της ΣΟΠ χρησιμοποιήθηκαν οι ερωτήσεις, που έχουν αναπτυχθεί από τους Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter (1990)<sup>34</sup> για τη μέτρηση του βαθμού, στον οποίο οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι εκδηλώνουν έμπρακτο ενδιαφέρον για τον παρόντα οργανισμό.

Η μέτρηση της ΣΟΠ έχει πραγματοποιηθεί έως τώρα κατά βάση, ζητώντας από στελέχη να αξιολογήσουν τους υφισταμένους τους (π.χ. Bateman & Organ, 1983; MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1990; Moorman, 1991; Organ & Konovsky, 1989; Podsakoff et al, 1990). Άλλοι ερευνητές έχουν ζητήσει από συναδέλφους να κάνουν την αξιολόγηση αυτή (Skarlicki & Latham, 1996; Turnipseed, 1996) ενώ υπάρχουν κι έρευνες που συνδυάζουν την αξιολόγηση προϊστάμενου -συναδέλφων (Bommer, Miles, & Grover, 2003) ή ακόμη και προϊσταμένου-συναδέλφων - υφισταμένων (Allen et al, 2000). Σε κάθε περίπτωση, η χρήση αξιολόγησης από τρίτους είναι δυνατόν να μετριάσει τους προβληματισμούς αναφορικά με το πρόβλημα της common method variance, που μπορεί να προκύψει, όταν πραγματοποιείται αυτό-αξιολόγηση (Organ & Ryan, 1995). Κάτι τέτοιο, όμως, δεν ήταν εφικτό, καθώς θα δημιουργούσε υποψίες για την παραβίαση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων, θέτοντας σε κίνδυνο την υλοποίηση της έρευνας. Για το λόγο αυτό, στην παρούσα έρευνα, ζητήθηκε από τους εργαζόμενους να αξιολογήσουν τον εαυτό τους. Είναι γεγονός ότι χρήση μίας μόνο

---

<sup>34</sup> Η συντόμηση αυτή έγινε από τους Bell & Menguc (2002).



πηγής περιορίζει τη δυνατότητα πλήρους κατανόησης της φύσης και των συνεπειών της ΣΟΠ. Σύμφωνα με την Allen και τους συνεργάτες της (2000), πάντως, ναι μεν τα άτομα είναι δυνατόν να αυξήσουν συνειδητά την αξιολόγηση της ατομικής τους προσπάθειας ή των χαρακτηριστικών τους σε μια προσπάθεια να ενισχύσουν την εικόνα τους σε τρίτους ή ακόμη και στον εαυτό τους, αλλά από την άλλη πλευρά, τα άτομα είναι πιο πιθανό να εκδηλώσουν μορφές ΣΟΠ παρουσία τρίτων.

Πρέπει να σημειωθεί, πάντως, ότι δεν είναι η μόνη έρευνα, η οποία ζητά από τους εργαζόμενους να αξιολογήσουν το βαθμό στον οποίο εκδηλώνουν ΣΟΠ προς τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται (π.χ. Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie, 1997). (Cronbach  $\alpha=0,92$ ). Αξιοσημείωτο είναι, εξάλλου, το γεγονός ότι όλες οι έρευνες, που έχουν βρει ότι η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου επιδρά στην μειωμένη πέραν του ρόλου συμπεριφορά έχουν στηριχθεί αποκλειστικά και μόνο στην αντίληψη των εργαζομένων (Robinson & Morrison, 1995; Robinson, 1996; Turnley & Feldman, 2000b).

## **8.6 ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ**

### **Πληθυσμός & στοιχείο έρευνας**

Ο πληθυσμός μιας έρευνας αναφέρεται στο σύνολο των ατόμων, γεγονότων, ή πραγμάτων που ο ερευνητής επιθυμεί να ερευνήσει. Όπως έχει ήδη γίνει κατανοητό, στην παρούσα διατριβή οι εξεταζόμενες έννοιες αφορούν στον εργαζόμενο, στον τρόπο που αντιλαμβάνεται την εργασιακή του σχέση, είτε ως προς αυτά που του παρέχονται είτε ως προς αυτά που παρέχει ο ίδιος στον οργανισμό, σε συνθήκες ΣήΕ. Συνεπώς, ο πληθυσμός της εν λόγω έρευνας συνίσταται σε όλους τους εργαζόμενους που έχουν βιώσει ΣήΕ (εξαιρουμένων των στελεχών).

Ως μονάδα της έρευνας νοείται κάθε μεμονωμένο μέλος του πληθυσμού. Άρα, στην παρούσα έρευνα είναι καθένας από τους εργαζόμενους.

Υπάρχουν, βέβαια, και προτροπές για διερεύνηση και της άποψης τρίτων (π.χ. εκπροσώπων του οργανισμού – προϊσταμένων) για την εξασφάλιση, κατά το δυνατόν, αντικειμενικών συμπερασμάτων. Δεδομένου, όμως, ότι η στάση και οι αντιλήψεις είναι υποκειμενικές έννοιες, κάτι τέτοιο δεν είναι απαραίτητως προτιμότερο (Robinson & Morrison, 2000). Για παράδειγμα, ο εργαζόμενος είναι ο πλέον αρμόδιος, για να γνωρίζει α) αν ο οργανισμός υπήρξε συνεπής απέναντί του σε

διάρκεια χρόνου, σε σχέση με αυτά που του είχαν υποσχεθεί, αλλά και αυτά που ο ίδιος έχει προσφέρει, β) αν είναι σε θέση να αντιμετωπίζει αλλαγές αποτελεσματικά και γ) αν οι πληροφορίες που του παρασχέθηκαν ήταν όσες ακριβώς ο ίδιος χρειαζόταν για να ξεπεράσει τους φόβους και τις ανησυχίες του.

### **Πλαίσιο πληθυσμού**

Το πλαίσιο του πληθυσμού (population frame) είναι ένας κατάλογος όλων των μονάδων του πληθυσμού, από τον οποίο επιλέγεται το δείγμα. Από τα στοιχεία που είναι διαθέσιμα για τις Σ&Ε στην Ελλάδα, ωστόσο, δεν είναι εφικτός ο καθορισμός του συνολικού πληθυσμού. Από συζητήσεις με ιθύνοντες των οργανισμών προέκυψε, μάλιστα, ότι σε αρκετές περιπτώσεις απεχώρησε η συντριπτική πλειονότητα των στελεχών και πληθώρα λοιπών εργαζομένων, καθιστώντας την επικοινωνία μαζί τους αδύνατη. Θα πρέπει, επίσης, να αναφερθεί ότι εκπρόσωπος της Εταιρείας ICAP δήλωσε ότι όχι μόνο δεν έχει γίνει μέχρι στιγμής κάποια έρευνα για το σύνολο των Σ&Ε που έχουν πραγματοποιηθεί στην Ελλάδα αλλά και ότι ακόμη και αν ζητούνταν κάτι τέτοιο, μάλλον δε θα ήταν σε θέση να παρέχουν πληροφορίες για το σύνολο των εργαζομένων. Τέλος, δεν υπάρχει κάποια βάση δεδομένων η οποία να συγκεντρώνει το σύνολο των εργαζομένων που έχουν βιώσει ΣήΕ και άρα να επιτρέπει την τυχαία δειγματοληψία.

Ως εκ τούτου, η προσέγγιση των εργαζομένων που έχουν βιώσει ΣήΕ ήταν εφικτή μόνο μέσω των οργανισμών, στους οποίους απασχολούνται. Επιλέχθηκαν, έτσι, οι οργανισμοί, οι οποίοι πληρούσαν τις εξής βασικές προϋποθέσεις:

1. Έπρεπε να είχαν πραγματοποιήσει συγχώνευση ή πλειοψηφική τουλάχιστον εξαγορά. Κάτι τέτοιο θεωρήθηκε απαραίτητο, προκειμένου οι εργαζόμενοι να έχουν πραγματικά βιώσει τις οργανωτικές και λειτουργικές αλλαγές που έπονται ενός τέτοιου εγχειρήματος (π.χ. να έχουν κληθεί να συνυπάρξουν με νέους συναδέλφους και προϊσταμένους, σε ένα νέο οργανισμό, με διαφορετικές αρχές, αξίες και προτεραιότητες).
2. Η ΣήΕ έπρεπε να έχει γίνει εντός της τριετίας. Το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα θεωρήθηκε κατάλληλο καθώς σε πολλές περιπτώσεις στην Ελλάδα, οι οργανισμοί δεν προέβησαν σε σημαντικές αλλαγές πριν το πέρας ενός έτους από την επίσημη συμφωνία. Επίσης, το υπόλοιπο διάστημα των δύο ετών θεωρήθηκε εύλογο για να ζητηθεί από τους

εργαζόμενους να ανακαλέσουν στη μνήμη τους όρους της προηγούμενης εργασιακής τους σχέσης.

3. Ο συνολικός αριθμός εργαζομένων στους οργανισμούς αυτούς έπρεπε να κυμαίνεται μεταξύ 1000 και 2000, ώστε αφενός μεν να πρόκειται για ένα δομημένο οργανισμό αφετέρου δε να έχουν ζήσει ουσιαστικά τις σχετικές αλλαγές και να έχουν έρθει σε άμεση επαφή με νέους συναδέλφους ή προϊσταμένους στο πλαίσιο της εργασίας τους
4. Ήταν απαραίτητο ο οργανισμός να δραστηριοποιείται και στην Αττική ώστε να είναι εφικτή η προσωπική επαφή με τους εργαζόμενους. Όπως προαναφέρθηκε, η προσωπική επαφή κρίθηκε απαραίτητη όχι μόνο για την εξασφάλιση – *κατά το δυνατόν* - της ανωνυμίας στα μάτια των εργαζομένων αλλά και για τον έλεγχο, έως κάποιο βαθμό, της αντιπροσωπευτικότητας του δείγματος από την ερευνήτρια.

Ο προσδιορισμός συγκεκριμένου κλάδου δεν αποτέλεσε κριτήριο επιλογής δεδομένου ότι αφενός υπήρχε συγκεκριμένος χρονικός περιορισμός ως προς το χρόνο διεξαγωγής της ΣήΕ και αφετέρου ότι οι Σ&Ε έχουν γίνει από τους ηγέτες – οργανισμούς του κάθε κλάδου οι οποίοι, όπως είναι λογικό, είναι περιορισμένοι αριθμητικά. Συνεπώς, η άρνηση ενός εξ αυτών σήμαινε απευθείας και την απόρριψη του κλάδου. Ούτως ή άλλως, βέβαια, η αναφορά του κλάδου θα παρέπεμπε σε συγκεκριμένους οργανισμούς, γεγονός το οποίο θα αθετούσε τη δέσμευση για πλήρη ανωνυμία που τέθηκε σε όλες τις περιπτώσεις ως πρωταρχική προϋπόθεση συμμετοχής. Για τον ίδιο λόγο δεν ήταν εφικτή και η παράθεση διακριτών χαρακτηριστικών καθενός εκ των συμμετεχόντων οργανισμών.

### **Δείγμα έρευνας**

Το δείγμα της έρευνας αναφέρεται σε ένα υποσύνολο του πληθυσμού. Συνήθως, ο προσδιορισμός του γίνεται με βάση δημογραφικά ή εργασιακά χαρακτηριστικά. Στην παρούσα έρευνα, οι προτεινόμενες σχέσεις από το εξεταζόμενο μοντέλο δεν περιορίζονται σε ορισμένο τύπο εργαζόμενου, εργασίας ή οργανισμού, αλλά σε βιώματα των εργαζομένων στο πλαίσιο της εργασίας τους. Έτσι, συγκεντρώθηκαν στοιχεία από άτομα σε διάφορες θέσεις εργασίες και σε διάφορους οργανισμούς, γεγονός που αυξάνει σε κάποιο βαθμό τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων (LePine & Van Dyne, 1998). Εξαιρέθηκαν μόνο τα στελέχη για δύο

βασικούς λόγους: πρώτον, έχει αποδειχθεί ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο που συνάπτουν διαφέρει από αυτό των υπολοίπων εργαζομένων (Dainty, Raiden, & Neale, 2004; Lester et al, 2002; Martin, Staines, & Pate, 1998) και δεύτερον, πρακτικά θα ήταν πολύ δύσκολο να εξεταστούν μεμονωμένα, καθώς μετά από Σ&Ε παρατηρούνται μαζικές αποχωρήσεις των στελεχών του οργανισμού που υπόκειται τη ΣήΕ. Συνεπώς, σε αυτή την περίπτωση, θα υπήρχε εικόνα μόνο για εκείνον τον οργανισμό, που ηγήθηκε της στρατηγικής κίνησης. Για τους λόγους αυτούς, θεωρήθηκε προτιμότερη η εξέταση των υπολοίπων εργαζομένων.

Τελικά, από τα 450 ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν, συλλέχθηκαν συνολικά 287 ερωτηματολόγια. Έπειτα από ελέγχους που έγιναν, απορρίφθηκαν 22 από αυτά, λόγω ελλιπούς ή λανθασμένης συμπλήρωσής. Έτσι, στην έρευνα χρησιμοποιήθηκαν τα 255, που αντιστοιχούν σε ποσοστό περίπου 57% επί του συνόλου αυτών που διανεμήθηκαν και 89% αυτών που συλλέχθηκαν. Το ποσοστό ανταπόκρισης είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικό, δεδομένου, ότι οι ερωτήσεις αφορούσαν στην πλειονότητά τους σε ευαίσθητα θέματα της εργασιακής τους σχέσης. Λαμβάνοντας, μάλιστα, υπόψη και το γεγονός ότι σε περιβάλλον Σ&Ε, οι συνεχείς ριζικές αλλαγές καθώς και οι πολλές απολύσεις και «οικειοθελείς» αποχωρήσεις καθιστούν τους εργαζόμενους ιδιαίτερα νευρικούς, ανήσυχους κι επιφυλακτικούς να απαντήσουν σε θέματα σχετικά με τη στάση και συμπεριφορά τους, το ποσοστό ανταπόκρισης είναι ακόμη πιο ικανοποιητικό. Κύρια αιτία των αρνητικών αντιδράσεων για την πλειονότητα των εργαζομένων είναι το γεγονός ότι ένα ερωτηματολόγιο το οποίο αξιολογεί τη σχέση τους με τον οργανισμό είναι εύκολο να θεωρηθεί ως εργαλείο της διοίκησης, προκειμένου να απομακρυνθούν οι δυσαρεστημένοι ή αρνητικά διακείμενοι εργαζομένοι.

### **Μέγεθος δείγματος**

Σύμφωνα με τον Roscoe (1975), υπάρχουν κάποιοι βασικοί κανόνες για τον προσδιορισμό του μεγέθους του δείγματος:

- ❑ Μέγεθος μεγαλύτερο του 30 και μικρότερο του 500 είναι κατάλληλο για την πλειονότητα των ερευνών. Συνεπώς, τα 255 που συγκεντρώθηκαν στην παρούσα έρευνα φαίνονται σε πρώτη φάση να είναι ικανοποιητικός αριθμός.
- ❑ Όταν το δείγμα υποδιαιρείται σε επιμέρους δείγματα βάσει ορισμένων χαρακτηριστικών, καθένα επιμέρους θα πρέπει να αποτελείται από τουλάχιστον 30 στοιχεία. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, με μεταβλητή ελέγχου την ατομική

ικανότητα αντιμετώπισης των αλλαγών το μέγεθος των επιμέρους δειγμάτων είναι 172 και 83 αντίστοιχα.

- Στην περίπτωση της πολυμεταβλητής έρευνας, το μέγεθος του δείγματος θα πρέπει να είναι κατά προτίμηση τουλάχιστον 10 φορές μεγαλύτερο από τον αριθμό των εξεταζόμενων μεταβλητών. Στην παρούσα έρευνα εξετάζονται στην ουσία 7 έννοιες, οπότε και πάλι τα 255 ερωτηματολόγια που συγκεντρώθηκαν θεωρούνται επαρκή.

### **Σύνθεση δείγματος**

Όσον αφορά στη σύνθεση του δείγματος, οι πληροφορίες είναι σχετικά περιορισμένες καθώς, μετά από αίτημα οργανισμών που συμμετείχαν στην έρευνα, αφαιρέθηκαν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά από το ερωτηματολόγιο στην πλειονότητα των περιπτώσεων. Το μόνο χαρακτηριστικό που συγκεντρώθηκε για το σύνολο των ερωτηθέντων, ήταν η προϋπηρεσία στον προηγούμενο οργανισμό (η προϋπηρεσία στον παρόντα δεν εμφανίζει σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των εργαζομένων).

Συγκεκριμένα, όσον αφορά στο αντικείμενο εργασίας η διερεύνησή του δε θεωρήθηκε σκόπιμη, καθώς η πλειονότητα των ερευνών για τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου, που έχουν πραγματοποιηθεί μέχρι στιγμής, αφορούσαν σε φοιτητές Μεταπτυχιακών Προγραμμάτων στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA), ανεξαρτήτως της ειδίκευσης καθενός εκ των συμμετεχόντων.

Τέλος, δεδομένου ότι τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν στους εργαζόμενους από την ερευνήτρια προσωπικά, υπήρχε εικόνα της ίδιας για τη σύνθεση ως προς το φύλο και την ηλικία, ως προς τα οποία και θεωρήθηκε ικανοποιητική.

### **Μέθοδος δειγματοληψίας**

Δειγματοληψία είναι η διαδικασία επιλογής ενός επαρκούς αριθμού στοιχείων από τον πληθυσμό, ώστε, εξετάζοντας ένα δείγμα και κατανοώντας τις ιδιότητες ή τα χαρακτηριστικά του, να είναι εφικτή η γενίκευση των ιδιοτήτων ή χαρακτηριστικών στα στοιχεία του πληθυσμού (Sekaran, 1984).

Υπάρχουν δύο βασικές μέθοδοι: πιθανότητας (probability, simple random sampling) και έλλειψης πιθανότητας. Η πρώτη περίπτωση, στην οποία τα στοιχεία του πληθυσμού έχουν κάποια γνωστή πιθανότητα να ενταχθούν στο δείγμα,

προτιμάται όταν δίνεται έμφαση στη δυνατότητα γενίκευσης των όποιων ευρημάτων. Αντίθετα, στην περίπτωση έλλειψης συγκεκριμένης πιθανότητας επιλογής καθενός εκ των στοιχείων του πληθυσμού, δίνεται έμφαση στο χρόνο.

Παρότι η τυχαία δειγματοληψία θεωρείται η βέλτιστη, δεν ήταν εφικτή για την παρούσα έρευνα. Πρώτον, δεν ήταν γνωστός ο συνολικός πληθυσμός των εργαζομένων που είχαν βιώσει καταστάσεις ΣήΕ και είχαν παραμείνει στον οργανισμό μέχρι τη στιγμή διεξαγωγής της έρευνας – άρα ούτε και η πιθανότητα συμμετοχής καθενός εξ αυτών. Εξάλλου, παρότι η έλλειψη γνωστών πιθανοτήτων επιβάλλει περιορισμούς στη γενίκευση των ευρημάτων, κρίθηκε περισσότερο σκόπιμη η συγκέντρωση κάποιων βασικών πληροφοριών γύρω από τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου σε περιβάλλον Σ&Ε, δεδομένου του ενδιαφέροντος που υπάρχει αλλά και των κενών που παρατηρούνται.

Δεύτερον, δεν υπάρχει βάση δεδομένων που να συγκεντρώνει στοιχεία εργαζομένων που έχουν βιώσει ΣήΕ. Ως εκ τούτου, η διενέργεια της έρευνας ήταν εφικτή μόνο μέσω οργανισμών που έχουν πραγματοποιήσει ή υποστεί ΣήΕ. Παρότι, όμως, προσεγγίστηκαν όλοι οι οργανισμοί που πληρούσαν τις προαναφερθείσες προϋποθέσεις, σε πολλές περιπτώσεις δεν υπήρξε διάθεση συνεργασίας. Χαρακτηριστικό είναι ότι από τους 41 οργανισμούς, μόνο οι 15 (35,6%) συμφώνησαν να επιτρέψουν τη διεξαγωγή της έρευνας στους εργαζομένους της. Οι υπόλοιποι αρνήθηκαν, επειδή είτε δεν ήθελαν είτε δεν μπορούσαν<sup>35</sup>, κατά δήλωση των αρμοδίων, φυσικά.

Λαμβάνοντας υπόψη όλους τους περιορισμούς που αναφέρθηκαν, το δείγμα της παρούσας έρευνας επιλέχθηκε σκόπιμα (purposive sample), δεδομένου ότι οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι ήταν οι μόνοι σε θέση να παράσχουν τις επιθυμητές πληροφορίες, αφενός γιατί έπρεπε να έχουν βιώσει τη ΣήΕ και αφετέρου γιατί έπρεπε

---

<sup>35</sup> Η απροθυμία συμμετοχής αποδόθηκε: α) στην ενδεχόμενη αναστάτωση και δημιουργία κλίματος καχυποψίας στους εργαζόμενους και β) στην αυξημένη συχνότητα διανομής ερωτηματολογίων από τον ίδιο τον οργανισμό (κυρίως σε περιπτώσεις εξαγορών από μεγάλες πολυεθνικές καθώς και σε μεγάλους ομίλους). Η αδυναμία συμμετοχής, αποδόθηκε κυρίως: α) στον αυξημένου όγκο εργασίας τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο, β) στη χρηματοοικονομική μόνο εξαγορά, χωρίς μεταβολές σε οποιοδήποτε στοιχείο καθενός εκ των δύο οργανισμών (οι εμπλεκόμενοι οργανισμοί διατήρησαν, δηλαδή, την πλήρη αυτονομία τους).

Υπήρξαν, βέβαια, και αρκετοί οργανισμοί οι οποίοι ήταν πρόθυμοι να συνεργαστούν σε επίπεδο ανώτατης διοίκησης ή Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, γεγονός που, όμως, δεν ήταν σύμφωνο με τις επιδιώξεις της παρούσας έρευνας.

ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται να έχει επιτρέψει τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας.

### **8.7 ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Όσον αφορά στα επιμέρους βήματα που ακολουθήθηκαν για την υλοποίηση της παρούσας έρευνας, αρχικά πραγματοποιήθηκε τηλεφωνική επικοινωνία με στέλεχος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού/Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων (κατά προτίμηση το/τη Διευθυντή/ρια), κατά την οποία παρασχέθηκαν πληροφορίες για την έρευνα, σχετικά με:

- Το σκοπό της
- Το χαρακτήρα της
- Τη διαδικασία υλοποίησής της
- Τη δυνατότητα ωφέλειας του οργανισμού από αυτή

Στη συνέχεια, στάλθηκε το ερωτηματολόγιο, μέσω τηλεομοιοτυπίας ή ηλεκτρονικού ταχυδρομείου προς έγκριση από τους αρμόδιους του κάθε οργανισμού. Στην πλειονότητα των περιπτώσεων, το ερωτηματολόγιο αξιολογήθηκε από τους ιθύνοντες ως προς την «ουδετερότητά» του απέναντι στον οργανισμό αλλά και τη διοίκηση. Όποτε ζητήθηκε ή κρίθηκε απαραίτητο για τη συνεργασία, ακολούθησε και προσωπική συνάντηση για περισσότερο λεπτομερή συζήτηση των θεμάτων που άπτονταν της έρευνας.

Μετά τη συμφωνία των ιθυνόντων να επιτρέψουν τη διεξαγωγή της έρευνας, ορίστηκε συγκεκριμένη ημέρα και ώρα για τη διανομή των ερωτηματολογίων. Έτσι, μετά από μια σύντομη ενημέρωση των εργαζομένων για το σκοπό της έρευνας και την «αυτονομία» της από τη διοίκηση, διανεμήθηκαν τα ερωτηματολόγια στους εργαζόμενους από την ερευνήτρια. Αρχικά, δόθηκαν οι βασικές οδηγίες συμπλήρωσής του, ενώ, όποτε χρειάστηκε, δόθηκαν οι απαιτούμενες διευκρινήσεις και πρόσθετες πληροφορίες.

Επειδή η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από τους ερωτώμενους έγινε εκτός ωραρίου εργασίας, απαιτήθηκε χρονικό διάστημα μίας εβδομάδας. Μετά το πέρας των επτά ημερών, η ερευνήτρια συνέλεξε τα ερωτηματολόγια προσωπικά από τους ίδιους τους εργαζόμενους.

## **8.8 ΚΥΡΙΟΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΈΡΕΥΝΑΣ**

### **Ελλιπής συγκέντρωση δημογραφικών στοιχείων**

Στη συντριπτική πλειονότητα των ερευνών γύρω από το ψυχολογικό συμβόλαιο έχουν χρησιμοποιηθεί δείγματα ευκολίας, τα οποία αποτελούνται από αποφοίτους μεταπτυχιακών προγραμμάτων επιφανών πανεπιστημίων, λευκών και ανδρών, που εργάζονται σε μεγάλους οργανισμούς στην Αμερική ή την Αγγλία και είτε ετοιμάζονται να εισέλθουν στην παραγωγική διαδικασία είτε έχουν λίγα μόνο χρόνια προϋπηρεσίας (π.χ. Conway & Briner, 2002; Edwards et al, 2003; King, 2000; Rousseau, 1990; Roehling et al, 2000; Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994; Robinson & Rousseau, 1994; Robinson & Wolfe Morrison, 2000; Shore & Barksdale, 1998). Με αυτόν τον τρόπο, όμως, η γενίκευση των όποιων συμπερασμάτων καθίσταται επισφαλής.

Ελάχιστες είναι, μάλιστα, οι περιπτώσεις, στις οποίες έχουν αποτελέσει αντικείμενο έρευνας εκπατισμένα στελέχη (Guzzo, Noonan, & Elron, 1994; Turnley & Feldman, 1997, 1999a), άτομα που έχουν βιώσει καταστάσεις αναδιοργάνωσης (Turnley & Feldman, 1999a, 1999b), εργαζόμενοι διαφορετικής εθνικότητας (Yousef, 1998), εργαζόμενοι μερικής ή άλλης μορφής απασχόλησης (McLean Parks, Kidder, & Gallagher, 1998; Millward & Brewerton, 1999; Rotchford & Roberts, 1982) ή ακόμη και απλοί εργαζόμενοι (Herriot, Manning, & Kidd, 1997; Herriot & Pemberton, 1997; Singh, 1998). Σημαντικά διαφορετικές έρευνες είναι αυτές των Thomas & Anderson (1998) και Topa & Palaci (2005) που διερεύνησαν το ψυχολογικό συμβόλαιο στο στρατό, των Kessler & Coyle-Shapiro (1998) σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης και του Bunderson (2001) σε επαγγελματίες (γιατρούς).

Ούτως ή άλλως, λοιπόν, έχει διαπιστωθεί κενό στη διερεύνηση του ψυχολογικού συμβολαίου ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, τα διαφορετικά στάδια στην επαγγελματική σταδιοδρομία και την προσωπική ζωή των εργαζομένων καθώς και την οργανωσιακή κι εθνική κουλτούρα (Herriot, Manning, & Kidd, 1997; Roehling et al, 2000). Ως εκ τούτου, πολλοί ερευνητές έχουν τονίσει την αναγκαιότητα διεύρυνσης του δείγματος (Herriot et al, 1997; Porter et al, 1998; Turnley & Feldman, 1999b).

Στην παρούσα έρευνα καταβλήθηκε προσπάθεια για την μεγαλύτερη αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος. Με εξαίρεση το γεγονός ότι δε συμμετείχαν στελέχη, ο στόχος αυτός επιτεύχθηκε σε μεγάλο βαθμό.

Παρότι ο αρχικός στόχος περιελάμβανε τη διερεύνηση δημογραφικών κι εργασιακών χαρακτηριστικών (φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, οικογενειακή κατάσταση, και συνολική προϋπηρεσία), τελικά δεν επετεύχθη. Όπως προαναφέρθηκε, οι αρμόδιοι των οργανισμών δεν αποδέχονταν την ύπαρξη στο ερωτηματολόγιο



στοιχείων, που θα μπορούσαν κατά οποιονδήποτε τρόπο να υποδηλώσουν την ταυτότητα των συμμετεχόντων, προκειμένου να αποφευχθεί κατά το δυνατόν η δημιουργία έντασης και αναστάτωσης.

Ο λόγος που πραγματοποιήθηκε η έρευνα, παρά την αφαίρεση αυτών των πληροφοριών, ήταν από τη μία πλευρά ότι η διανομή έγινε προσωπικά από την ερευνήτρια, - *οπότε υπήρχε σε κάποιο βαθμό προσωπική άποψη για τη σύνθεση του δείγματος* - και από την άλλη ότι η συντριπτική πλειονότητα των ερευνητών που έχουν εξετάσει δημογραφικά χαρακτηριστικά δεν έχει βρει στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις αυτών με το ψυχολογικό συμβόλαιο (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002; Coyle-Shapiro, 2002; Flood et al, 2001; Guzzo et al, 1994; Herriot, Manning, & Kidd, 1997; Lo & Aryee, 2003; Singh, 1998; Smithson & Lewis, 2000; Turnley et al, 2003; Turnley & Feldman, 1999a). Εξάιρεση αποτελεί πρόσφατη έρευνα του Edwards και των συνεργατών του (2003), η οποία απέδειξε ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να θεωρήσουν ότι έχει πραγματοποιηθεί διάρρηξη του ψυχολογικού τους συμβολαίου.

Πολλές είναι, εξάλλου, και οι έρευνες οι οποίες χρησιμοποίησαν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μόνο για την περιγραφή του δείγματος, χωρίς να ελέγξουν για την ύπαρξη ενδεχόμενης συσχέτισης αυτών με το ψυχολογικό συμβόλαιο (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Herriot et al, 1997; Kickul et al, 2002; Porter et al, 1998; Robinson, 1996; Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994; Robinson & Rousseau, 1994; Robinson & Wolfe Morrison, 1995; Rousseau, 1990)

### **Στατικότητα έρευνας**

Όσον αφορά στη χρονική διάρκεια της έρευνας, είναι γεγονός ότι η βέλτιστη σύγκριση του παλαιού και του νέου ψυχολογικού συμβολαίου θα γινόταν, εάν το παλαιό μπορούσε όντως να διερευνηθεί πριν την πραγματοποίηση της ΣήΕ – η καλύτερα πριν καν να ακουστούν φήμες – και το νέο, μετά, όπως κι έγινε. Ωστόσο, δεδομένου ότι κάτι τέτοιο δεν είναι εφικτό, η αμέσως επόμενη επιλογή θα ήταν να εξεταστούν σε διαφορετικές χρονικές στιγμές. Και πάλι, όμως, κάτι τέτοιο δε θα ήταν εφικτό καθώς, ελλείπει ονομάτων και άλλων χαρακτηριστικών των εργαζομένων, που θα μπορούσαν να αποκαλύψουν την ταυτότητά τους, δε θα ήταν δυνατή η αντιστοίχιση των ερωτηματολογίων που θα συγκεντρώνονταν σε διαφορετικές χρονικές στιγμές.

## 8.9 ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Μετά τη συλλογή των ερωτηματολογίων, έγινε έλεγχος αυτών για την πληρότητά τους. Τα ερωτηματολόγια εκείνα που είχαν σημαντικό αριθμό αναπάντητων ερωτήσεων αφαιρέθηκαν. Δε συμπεριλήφθηκαν, επίσης, τα ερωτηματολόγια που δεν ήταν ορθά συμπληρωμένα, γεγονός το οποίο αξιολογήθηκε με βάση τις αλληλοσυγκρουόμενες δηλώσεις των ερωτηθέντων.

Οι μη απαντημένες ερωτήσεις, που δεν ήταν «ζωτικής σημασίας» και δεν επηρέαζαν την πληρότητα του ερωτηματολογίου, καταχωρήθηκαν ως «ελλιπή δεδομένα». Οι ελλιπείς τιμές κωδικοποιήθηκαν με 99, προκειμένου να αποφευχθούν τυχόν συμπτώσεις με τους μέσους όρους και τα γινόμενα που υπολογίστηκαν. Μεταξύ των διαφόρων εναλλακτικών διαχείρισής τους - *χρήση του μέσου, της μέσης τιμής των άλλων ερωτώμενων για τη συγκεκριμένη ερώτηση, της μέσης τιμής του ίδιου ερωτώμενου για τις λοιπές σχετικές απαντήσεις, της τυχαίας συμπλήρωσης και της αγνόησης* – προτιμότερη θεωρήθηκε η τελευταία. Πρόκειται, εξάλλου, για την πιο κοινή μέθοδο και την καλύτερη για την αύξηση της εγκυρότητας της έρευνας (Sekaran, 2001).

Η κωδικοποίηση για την πλειονότητα των ερωτήσεων έγινε χρησιμοποιώντας τον πραγματικό αριθμό που κύκλωσαν οι ερωτηθέντες (1 έως 5). Διαφοροποίηση υπήρξε στα δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπου η κωδικοποίηση φαίνεται στον Πίνακα 8.1.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, χρειάστηκε η αντιστροφή της κλίμακας για τις ερωτήσεις που ήταν διατυπωμένες αρνητικά, ώστε να συμβαδίζουν με τις λοιπές που μετρούσαν την ίδια έννοια. Για παράδειγμα, για τη μέτρηση της ατομικής ικανότητας αντιμετώπισης αλλαγών ήταν απαραίτητη η αντιστροφή της κλίμακας για την ερώτηση «*Οι αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό με αγχώνουν*».

Στη συνέχεια, τα δεδομένα εισήχθησαν στο στατιστικό πακέτο SPSS, βάσει της κωδικοποίησης που προαναφέρθηκε. Όπου ήταν απαραίτητο, έγινε μετασχηματισμός ορισμένων μεταβλητών. Συγκεκριμένα, έγιναν προσθέσεις και διαιρέσεις (για τον υπολογισμό της μέσης τιμής των εννοιών που μετρήθηκαν με τη χρήση περισσοτέρων της μιας ερωτήσεων, π.χ. δέσμευση, ΣΟΠ), αφαιρέσεις (για τον υπολογισμό της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου) καθώς και πολλαπλασιασμοί (για τον υπολογισμό των τιμών των μετριστών, π.χ. ποιότητα προσλαμβανόμενων πληροφοριών x διάρρηξη παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου).

<b>Μεταβλητή</b>	<b>Κωδικοποίηση</b>
Φύλο	1=άνδρας, 2=γυναίκα
Ηλικία	1=18-24 2=25-34 3=35-44 4=45-54 5=55+
Εκπαιδευτικό υπόβαθρο	1=Λύκειο 2=ΙΕΚ 3=ΤΕΙ 4=ΑΕΙ 5= Μεταπτυχιακό 6= Άλλο
Οικογενειακή κατάσταση	1=Άγαμος/η 2=Παντρεμένος/η 3=Παντρεμένος/η με παιδιά 4=Διαζευγμένος/η 5= Διαζευγμένος/η με παιδιά
Συνολική προϋπηρεσία	1=<3 2=3-6 3=6-9 4=9-12 5=12+
Προϋπηρεσία στον προηγούμενο οργανισμό	1=<1 2=1-3 3=3-5 4=5-7 5=7+

**Πίνακας 8.1:** Κωδικοποίηση δημογραφικών χαρακτηριστικών

Επίσης, σε δεύτερο χρόνο, έγιναν κάποιες επανακωδικοποιήσεις των τιμών που προέκυψαν από το μετασχηματισμό των μεταβλητών, είτε για την αλλαγή των κωδικών για ορισμένες μεταβλητές είτε για τη σύμπτυξη των απαντητικών κατηγοριών. Η πρώτη περίπτωση κρίθηκε απαραίτητη για τον έλεγχο της κατανομής συχνοτήτων των εννοιών ενώ η δεύτερη για τη μεταβλητή ελέγχου, δηλαδή για την ατομική ικανότητα αντιμετώπισης αλλαγών.

## 8.10 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Επιδιώκοντας τους τρεις βασικούς στόχους της ανάλυσης δεδομένων (Diamantopoulos, 2000), σε κάθε έρευνα είθισται να πραγματοποιούνται τα εξής:

1. Η απόκτηση αίσθησης για τα δεδομένα, για την εξασφάλιση μιας πρώτης εικόνας για το αν ήταν καλές οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν και αν έγινε σωστά η κωδικοποίηση και η εισαγωγή των δεδομένων. Για το λόγο αυτό ελέγχθηκαν οι συχνότητες για καθεμία από τις ερωτήσεις αλλά και τις μεταβλητές.
2. Ο έλεγχος της καταλληλότητας των δεδομένων, ο οποίος έγινε μέσω του ελέγχου του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's  $\alpha$ . Σε δύο μόνο περιπτώσεις προηγήθηκε και ανάλυση παραγόντων.
3. Ο έλεγχος των υποθέσεων που έχουν διατυπωθεί, μέσω των διαφόρων μορφών παλινδρόμησης.

Η ακριβής σειρά των επιμέρους βημάτων προσαρμόστηκε στις ανάγκες της παρούσας διατριβής. Έτσι, πριν τους στατιστικούς ελέγχους που απαιτούνται για την «απόκτηση αίσθησης», πραγματοποιήθηκε ανάλυση παραγόντων (Factor Analysis). Πρόκειται για την παλαιότερη και ευρύτερα γνωστή μέθοδο για τη συσχέτιση ανάμεσα σε παράγοντες και παρατηρήσιμες μεταβλητές, η οποία προσπαθεί να αναγνωρίσει επιμέρους μεταβλητές, ή παράγοντες, που να εξηγούν τη μορφή συσχέτισης εντός ενός συνόλου παρατηρούμενων μεταβλητών. Στην παρούσα διατριβή χρησιμοποιήθηκε, προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσο οι επιμέρους ερωτήσεις που υιοθετήθηκαν για τη μέτρηση της διάρρηξης του παλαιού και του νέου ψυχολογικού συμβολαίου, όντως μετρούσαν έναν παράγοντα. Η ανάγκη αυτή προέκυψε από το γεγονός ότι, όπως προαναφέρθηκε, το βασικό εργαλείο μέτρησης του ψυχολογικού συμβολαίου συνίστατο από επτά ερωτήσεις, στις οποίες προστέθηκαν άλλες τρεις.

Επόμενο βήμα ήταν η διεξαγωγή ανάλυσης διακύμανσης (Analysis of variance-ANOVA), προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός ομοιογένειας του δείγματος ως προς τις εξεταζόμενες μεταβλητές καθώς και η δυνατότητα ανάλυσης σε επίπεδο εργαζομένων αντί οργανισμών. Η ανάλυση διακύμανσης είναι ένα από τα πιο διαδεδομένα τεστ διαφοροποίησης (test of difference), τα οποία εκφράζουν κατεύθυνση και παρουσία μιας σχέσης, χωρίς να παρέχουν εκτίμηση του βαθμού ή του είδους της σχέσης (Hair et al, 1998). Παρότι, λοιπόν, προσφέρουν σχετικά περιορισμένες πληροφορίες, είναι απαραίτητες για την καλύτερη κατανόηση των δεδομένων.

Εφόσον εξασφαλίστηκαν οι παραπάνω προϋποθέσεις, ελέγχθηκε και η καταλληλότητα των δεδομένων. Για το λόγο αυτό, υπολογίστηκε ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's  $\alpha$ , επειδή είναι ο πλέον διαδεδομένος στις έρευνες γύρω από την οργανωσιακή συμπεριφορά.

Στη συνέχεια, εξετάστηκαν οι συχνότητες, ο μέσος όρος, η τυπική απόκλιση, η διακύμανση και η συμμετρία των δεδομένων για καθεμία από τις εξεταζόμενες έννοιες. Για την ολοκλήρωση της πρώτης αίσθησης, υπολογίστηκε και ο συντελεστής συσχέτισης, προκειμένου να διαπιστωθεί η ύπαρξη συσχετίσεων ή μη μεταξύ ανεξάρτητων κι εξαρτημένων μεταβλητών.

Όσον αφορά στο συντελεστή συσχέτισης, ο πιο κοινός είναι ο Pearson, ο οποίος χρησιμοποιείται όταν υπάρχει γραμμική σχέση. Στη συγκεκριμένη περίπτωση υιοθετήθηκε γιατί οι μεταβλητές ήταν κυρίως τάξης. Παρά τον αντίλογο<sup>36</sup>, σύμφωνα με την Sekaran (1984), ο εν λόγω τύπος μεταβλητών επιτρέπει στους ερωτώμενους να ιεραρχήσουν τις εναλλακτικές απαντήσεις, βάσει της υπόθεσης ότι οι ερωτώμενοι είναι σε θέση να διακρίνουν ίση απόσταση μεταξύ των βαθμών μιας κλίμακας. Όσον αφορά τους άλλους συντελεστές συσχέτισης, ο Spearman αποτελεί μη παραμετρικό μέτρο της συσχέτισης μεταξύ μεταβλητών διαστήματος, ενώ ο Kendall tau αποτελεί μη παραμετρικό μέτρο της συσχέτισης μεταξύ μεταβλητών διαστήματος και τάξης.

Η στατιστική ανάλυση της παρούσας διατριβής ολοκληρώθηκε με τον έλεγχο των υποθέσεων που διατυπώθηκαν βάσει του θεωρητικού πλαισίου. Προς την κατεύθυνση αυτή διενεργήθηκαν παλινδρομήσεις διαφόρων μορφών. Η παλινδρόμηση είναι μία από τις πιο γνωστές στατιστικές τεχνικές για τη σε βάθος κατανόηση της άμεσης σχέσης μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών. Χρησιμοποιεί τη γραμμή παλινδρόμησης, για να κάνει προβλέψεις, παρέχοντας εκτιμήσεις για το μέγεθος της επίδρασης, που μια μεταβλητή έχει σε κάποια άλλη. Στην ουσία, εκτιμά το συντελεστή της γραμμικής εξίσωσης, περιλαμβάνοντας μία ή περισσότερες ανεξάρτητες μεταβλητές, που προβλέπουν καλύτερα την τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής (Hair et al, 1998). Παρότι ορισμένες από τις προϋποθέσεις της παλινδρόμησης συχνά δεν πληρούνται, όπως η κανονικότητα της εξαρτημένης μεταβλητής, είθισται να χρησιμοποιείται (Κουρεμένος, 1996).

Στην παρούσα διατριβή πραγματοποιήθηκε βηματική, ιεραρχική και μετριάσμενη **παλινδρόμηση**. Η βηματική παλινδρόμηση (stepwise regression analysis) χρησιμοποιείται, όταν δεν υπάρχει θεωρητικό υπόβαθρο το οποίο να στηρίζει την

---

<sup>36</sup> Οι ερευνητές που έχουν αντίθετη άποψη ισχυρίζονται ότι οι μεταβλητές τάξης προσφέρουν μεν τη δυνατότητα ιεράρχησης, όχι όμως και ποσοτικοποίησης της διαφοράς μεταξύ δύο επιπέδων (Peters, 2002).

εισαγωγή των ανεξάρτητων μεταβλητών κατά συγκεκριμένο τρόπο. Σε αυτή την περίπτωση, προσδιορίζεται αυτόματα από το στατιστικό πακέτο ποια εξαρτημένη μεταβλητή αποτελεί τον καλύτερο παράγοντα πρόβλεψης, ποια το δεύτερο καλύτερο και ούτω καθ' εξής. Αντίθετα, στην περίπτωση της ιεραρχικής πολλαπλής παλινδρόμησης (hierarchical regression analysis), η σειρά εισαγωγής των ανεξάρτητων μεταβλητών προσδιορίζεται από τον ερευνητή, με βάση το υπάρχον θεωρητικό υπόβαθρο. Ένα διαφορετικό είδος παλινδρόμησης είναι η μετριασμένη (MRA – Moderated Regression Analysis), η οποία πραγματοποιείται για την επιβεβαίωση ή μη της μετριαστικής δράσης ορισμένων παραγόντων σε μια ήδη υπάρχουσα σχέση αιτίας-αποτελέσματος.

# **ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ**

## **Κεφάλαιο 9<sup>ο</sup>:**

### **ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

## 9.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όπως προαναφέρθηκε και στη μεθοδολογία, στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής διενεργήθηκαν διάφοροι στατιστικοί έλεγχοι, προκειμένου όχι μόνο να ελεγχθούν οι υποθέσεις, που διατυπώθηκαν αλλά και να αποκτηθεί μια συνολική αίσθηση για τη διαμόρφωση των εξεταζόμενων μεταβλητών σε περιβάλλον Σ&Ε. Για το λόγο αυτό έγιναν αναλύσεις παλινδρομήσεων και ορισμένοι έλεγχοι περιγραφικού χαρακτήρα, αντίστοιχα.

Προηγουμένως, βέβαια, πραγματοποιήθηκε η ανάλυση παραγόντων, προκειμένου να ελεγχθεί η ορθότητα των εργαλείων που δημιουργήθηκαν, και η ανάλυση διακύμανσης, ώστε να επιβεβαιωθεί ότι η ανάλυση θα γινόταν σε επίπεδο εργαζομένων. Σε αντίθετη περίπτωση, σημείο αναφοράς θα αποτελούσε καθένας από τους συμμετέχοντες οργανισμούς.

## 9.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ (FACTOR ANALYSIS)

Όπως προαναφέρθηκε, το εργαλείο που υιοθετήθηκε για τη διερεύνηση της έννοιας του ψυχολογικού συμβολαίου, στηρίχθηκε σε αυτό της Rousseau (1990), το οποίο αποτελείτο από επτά ερωτήσεις. Επεκτάθηκε, όμως, με τρεις ακόμη ερωτήσεις, που επιλέχθηκαν από τις πλέον σημαντικές υποχρεώσεις των οργανισμών απέναντι στους εργαζόμενους, βάσει έρευνας, που πραγματοποίησε ο Roelhing και οι συνεργάτες του (2000), προκειμένου να ανταποκριθεί καλύτερα στην ελληνική εργασιακή πραγματικότητα. Ως εκ τούτου, θεωρήθηκε σκόπιμη η πραγματοποίηση παραγοντικής ανάλυσης, ώστε να ελεγχθεί αν και οι δέκα ερωτήσεις μετρούν την επιθυμητή μεταβλητή και συνιστούν ένα μόνο παράγοντα, δηλαδή τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου.

Όπως γίνεται φανερό από τον Πίνακα 9.1, τόσο στην περίπτωση της διάρρηξης του παλαιού όσο και του νέου ψυχολογικού συμβολαίου, το σύνολο των ερωτήσεων μετρά μία μεταβλητή. Πιο συγκεκριμένα, από την ανάλυση παραγόντων των επιμέρους στοιχείων του παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου προέκυψε ένας μόλις παράγοντας, με αρχική ιδιοτιμή (Eigenvalue) 5,00, η οποία εξηγεί το 49,98 της διακύμανσης. Όσον αφορά στη διάρρηξη του νέου ψυχολογικού συμβολαίου, αυτού δηλαδή που συνάψανε οι εργαζόμενοι με τον οργανισμό που προέκυψε από τη ΣήΕ, τα δέκα στοιχεία όντως συνιστούν ένα παράγοντα, με αρχική ιδιοτιμή 6,85, η οποία εξηγεί το 68,52 της διακύμανσης.



Πίνακας 9.1: Παραγοντική ανάλυση ψυχολογικού συμβολαίου

Ερώτηση	Διάρρηξη ψυχολογικού συμβολαίου	
	Παλαιού	Νέου
<u>Ευκαιρίες προαγωγής</u>	0,71	0,84
Υψηλός μισθός	0,74	0,82
Αμοιβή βάσει της επίδοσης	0,70	0,84
Συνεχής εκπαίδευση	0,69	0,80
<b>Μακροπρόθεσμη απασχόληση</b>	0,49	0,80
Ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης	0,79	0,85
Υποστήριξη σε περιπτώσεις προσωπικών προβλημάτων	0,70	0,82
Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας	0,76	0,82
Δικαίωμα λήψης πρωτοβουλιών	0,73	0,85
Αναγνώριση συνεισφοράς	0,73	0,85
Eigenvalue	5,00	6,85
Ποσοστό διακύμανσης που εξηγείται	49,98	68,52

### 9.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ

#### 9.3.1 Προϋποθέσεις ανάλυσης διακύμανσης

Η ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) θεωρήθηκε σκόπιμη, προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσο υπάρχει ομοιογένεια μεταξύ των επιμέρους οργανισμών, που εξετάστηκαν, και άρα είναι εφικτή η διενέργεια στατιστικών ελέγχων σε επίπεδο εργαζομένων αντί οργανισμών.

Μέσω της ANOVA μπορεί κανείς να δει, εάν οι παρατηρούμενες διαφορές μεταξύ των μέσω όρων διαφόρων δειγμάτων μπορούν να αποδοθούν απλώς σε φυσική διακύμανση μεταξύ των μέσων όρων των δειγμάτων από τον ίδιο πληθυσμό ή εάν τα δείγματα αυτά προέρχονται από διαφορετικούς πληθυσμούς, με διαφορετικούς μέσους όρους. Για την ακρίβεια, διερευνά τη μεταβλητότητα των παρατηρήσεων εντός κάθε επιμέρους δείγματος καθώς επίσης και μεταξύ των δειγμάτων αυτών, προκειμένου να αποφανθεί για τους μέσους όρους του εξεταζόμενου πληθυσμού.

Η πραγματοποίησή της, ωστόσο, έχει ορισμένες προϋποθέσεις. Πιο συγκεκριμένα, απαιτείται η εξασφάλιση της ανεξαρτησίας των επιμέρους δείγματος, η ισότητα του

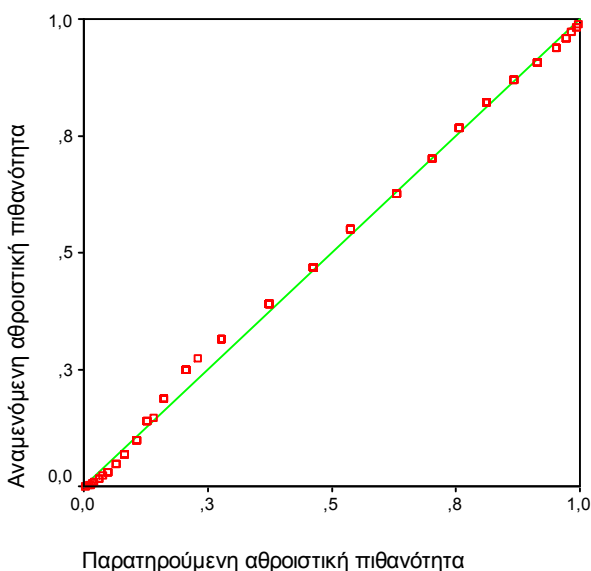
μεγέθους αυτών καθώς και η κανονικότητα των εξεταζόμενων εννοιών (Ott & Longneker, 2001).

### Ανεξαρτησία δείγματος

Η σημαντικότερη προϋπόθεση είναι ότι τα επιμέρους δείγματα είναι ανεξάρτητα. Ουσιαστικά, αυτό σημαίνει ότι τα δείγματα έχουν επιλεγεί τυχαία από διακριτούς πληθυσμούς και ότι τα στοιχεία του κάθε δείγματος είναι στατιστικά ανεξάρτητα από αυτά των υπολοίπων. Οι δύο βασικοί τύποι εξάρτησης που παρατηρούνται σε έρευνες αφορούν αφενός στο cluster effect (όταν τα δείγματα συγκεντρώνονται από επιμέρους ομάδες), αφετέρου στη serial (όταν τα δείγματα συγκεντρώνονται σε σημαντικά διαφορετικές χρονικές στιγμές) ή spatial (όταν τα δείγματα συγκεντρώνονται σε διαφορετικούς τόπους) συσχέτιση. Στην παρούσα έρευνα, δεδομένου ότι, όπως προαναφέρθηκε, τα άτομα επιλέχθηκαν τυχαία από 15 διαφορετικούς οργανισμούς, πληρείται η εν λόγω προϋπόθεση.

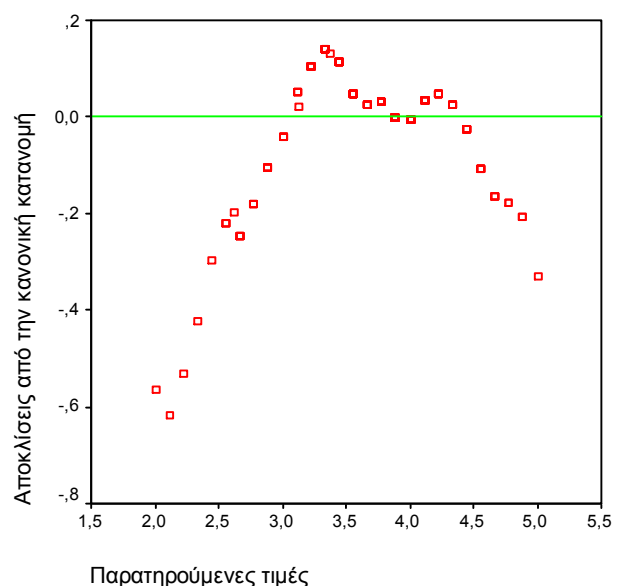
### Κανονικότητα

Σύμφωνα με τον Hair και τους συνεργάτες του (1998), η πιο απλή διάγνωση της κανονικότητας γίνεται μέσω του οπτικού ελέγχου του ιστογράμματος, το οποίο συγκρίνει τις παρατηρούμενες τιμές ως προς μια κατανομή, που προσεγγίζει την κανονική κατανομή.



Ατομική ικανότητα αντιμετώπισης αλλαγών

**Γραφήματα 9.1α-β:** Normal P-P

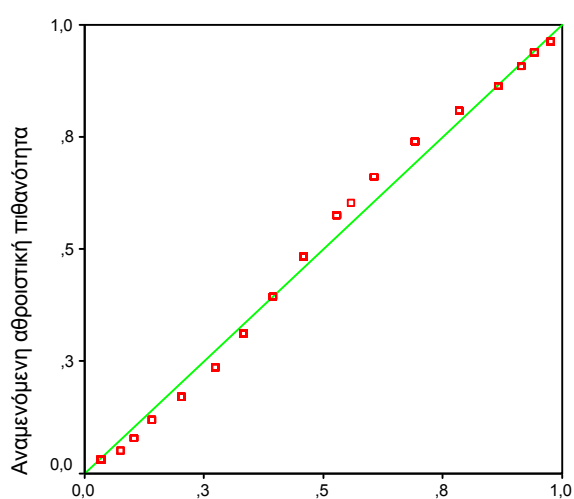


Ατομική ικανότητα αντιμετώπισης αλλαγών

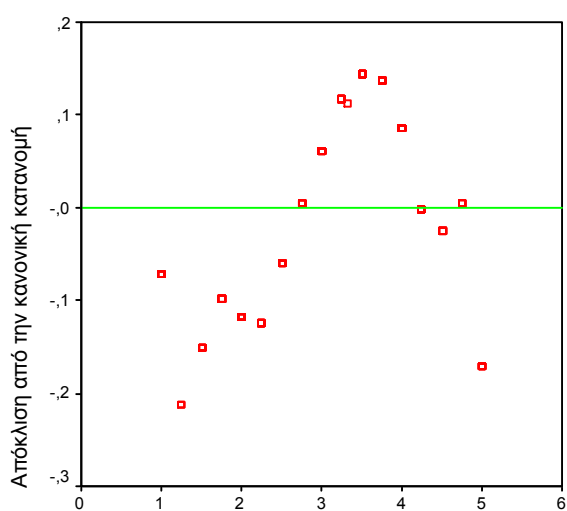
γραφήματα για την ατομική ικανότητα

αντιμετώπισης αλλαγών

Μια περισσότερο αξιόπιστη τακτική, όμως, περιλαμβάνει τα γραφήματα κανονικής πιθανότητας, τα οποία παριστούν σε ένα σύστημα οριζόντιων και κάθετων αξόνων τις τιμές της παρατηρούμενης αθροιστικής πιθανότητας και της αθροιστικής συχνότητας της υποτιθέμενης κανονικής κατανομής, που ακολουθεί η εξεταζόμενη μεταβλητή. Τα εν λόγω γραφήματα συγκρίνουν, στην ουσία, την αθροιστική κατανομή των πραγματικών δεδομένων με την αθροιστική κατανομή μιας κανονικής κατανομής. Η κανονική κατανομή προσδιορίζει μια ευθεία διαγώνια γραμμή, και τα δεδομένα συγκρίνονται με αυτή τη γραμμή. Εάν η κατανομή είναι κανονική, η γραμμή που αναπαριστά τα πραγματικά δεδομένα βρίσκεται κοντά στη διαγώνιο.



Παράτηρούμενη αθροιστική πιθανότητα  
Ποιότητα προσλαμβανόμενων πληροφοριών

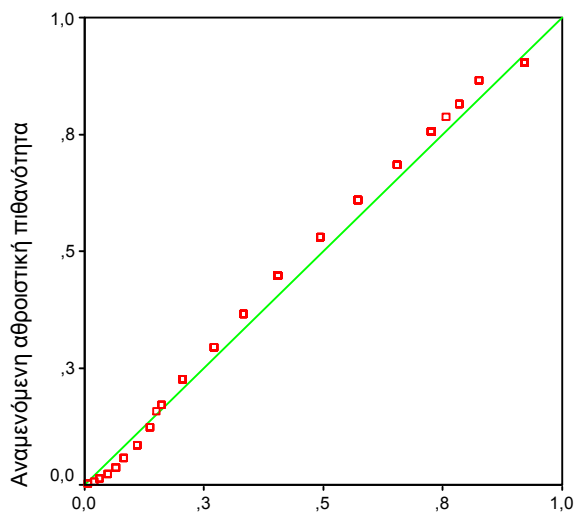


Παράτηρούμενες τιμές  
Ποιότητα προσλαμβανόμενων πληροφοριών

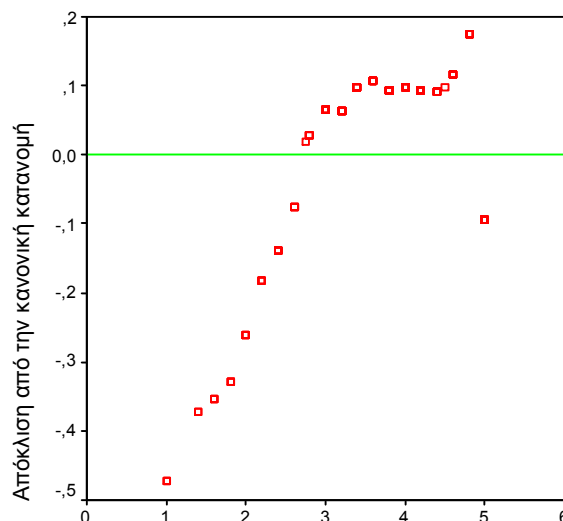
**Γραφήματα 9.2α-β:** *Normal P-P* γραφήματα για την ποιότητα των προσλαμβανόμενων πληροφοριών για τη ΣήΕ

Επίσης, σύμφωνα με την Norusis (1993), όταν το δείγμα προέρχεται από κανονικό πληθυσμό, τα σημεία θα πρέπει να συγκεντρώνονται γύρω από την οριζόντια γραμμή που περνά από το 0 και δε θα πρέπει να έχουν συγκεκριμένη μορφή. Για τον έλεγχο χρησιμοποιούνται τα detrended normal P-P plots (γραφήματα ατομικών αποκλίσεων μεταξύ παρατηρούμενων κι εκτιμώμενων αθροιστικών τιμών).

Όπως γίνεται σαφές και από τα γραφήματα κανονικής πιθανότητας (normal P-P plots & detrended normal P-P plots) των εξεταζόμενων μεταβλητών (Γραφήματα 9.1α-β έως 9.7α-β), η πλειονότητα των μεταβλητών πλησιάζει την κανονική κατανομή σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, καθώς τα σημεία βρίσκονται πολύ κοντά στη διαγώνιο. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι οι αποκλίσεις δεν ξεπερνούν το 0,6.



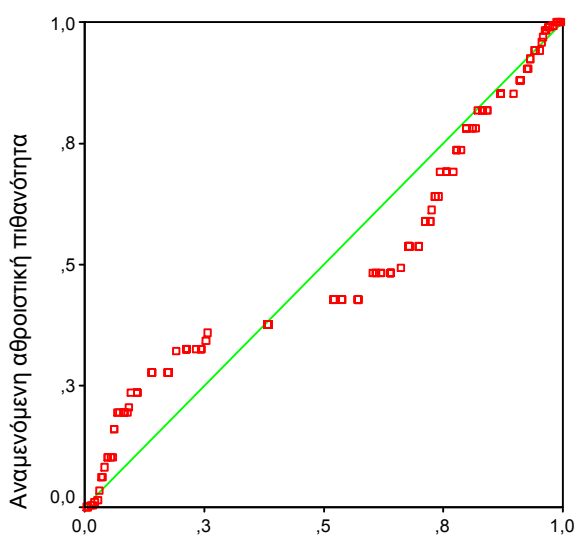
Παρατηρούμενη αθροιστική πιθανότητα  
Διαφορετικότητα οργανισμών



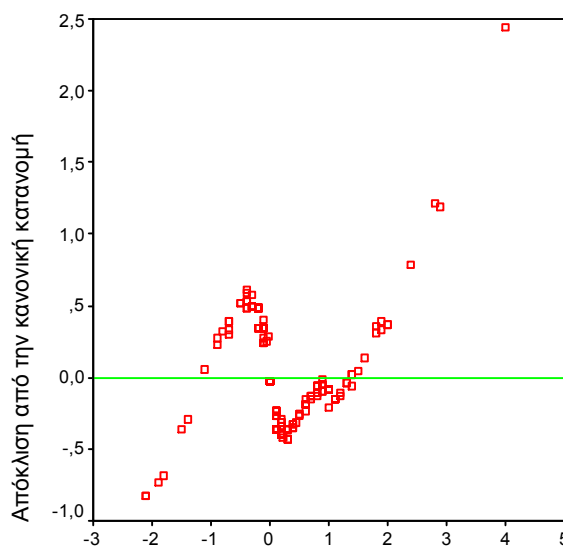
Παρατηρούμενες τιμές  
Διαφορετικότητα οργανισμών

**Γραφήματα 9.3α-β:** Normal P-P γραφήματα για τη διαφορετικότητα των οργανισμών

Εξαιρέση αποτελεί η διάρρηξη του παλαιού και του νέου ψυχολογικού συμβολαίου, όπου η συγκεκριμένη προϋπόθεση δε φαίνεται να πληρείται (Γραφήματα 9.4α-β έως 9.5α-β). Οι αποκλίσεις αυτές είναι πιθανό να εξηγηθούν βάσει της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, καθώς πληθώρα ερευνητών έχει αποδείξει ότι η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου είναι ιδιαίτερα κοινή και παρατηρείται στη συντριπτική πλειονότητα των εργαζομένων (π.χ. Kissler, 1994; McLean Parks & Kidder, 1994).



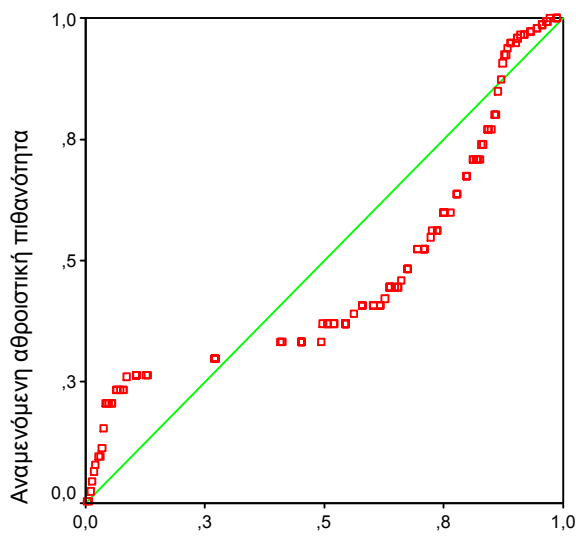
Παρατηρούμενη αθροιστική πιθανότητα  
Διάρρηξη παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου



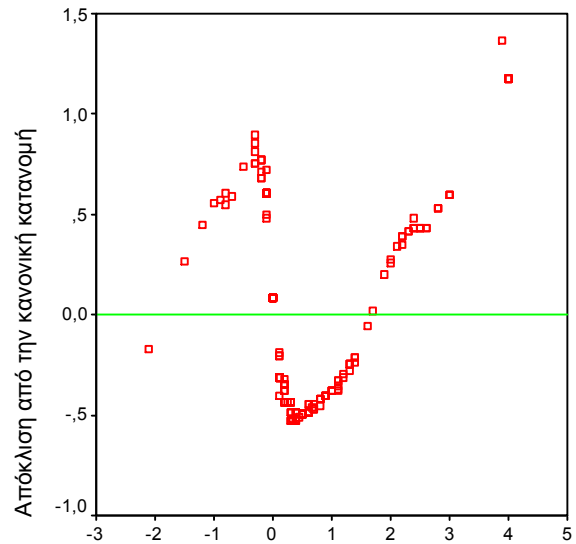
Παρατηρούμενες τιμές  
Διάρρηξη παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου

**Γραφήματα 9.4α-β:** Normal P-P γραφήματα για τη διάρρηξη του παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου

Δεδομένου, όμως, ότι η μη ικανοποίηση της συγκεκριμένης προϋπόθεσης δεν επιτρέπει τη διενέργεια ορισμένων στατιστικών ελέγχων, κρίθηκε σκόπιμη η μετατροπή τους βάσει του φυσικού λογάριθμου (Γραφήματα 9.8α-β και 9.9α-β).

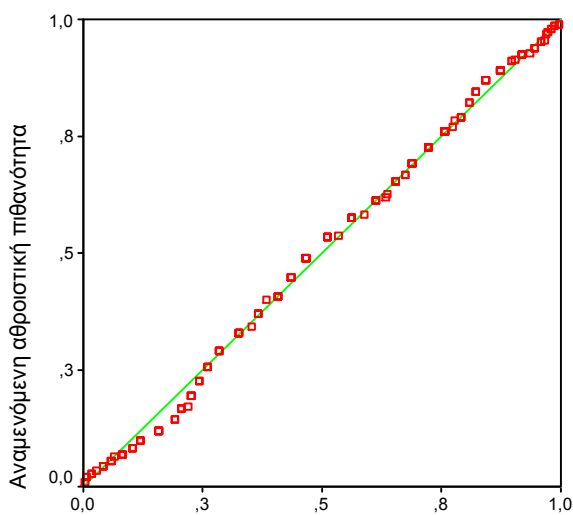


Παρατηρούμενη αθροιστική πιθανότητα  
Διάρρηξη νέου ψυχολογικού συμβολαίου

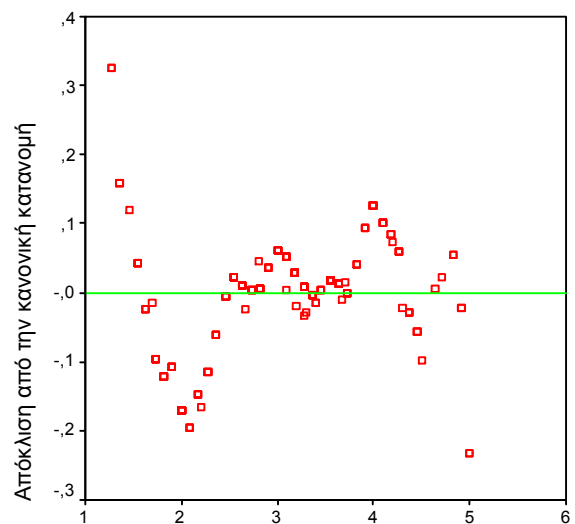


Παρατηρούμενες τιμές  
Διάρρηξη νέου ψυχολογικού συμβολαίου

**Γραφήματα 9.5α-β:** Normal P-P γραφήματα για τη διάρρηξη του νέου ψυχολογικού συμβολαίου

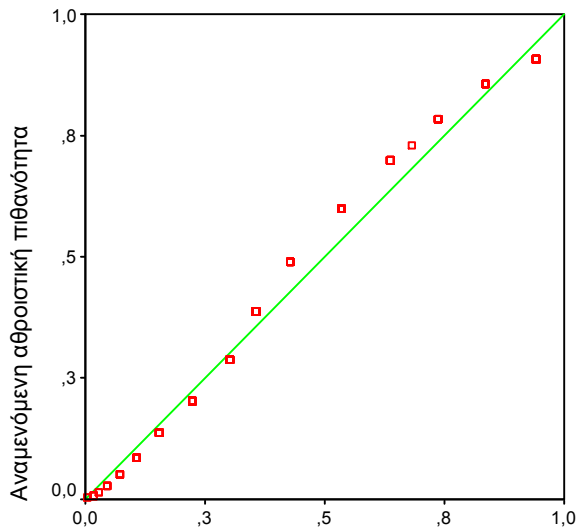


Παρατηρούμενη αθροιστική πιθανότητα  
Δέσμευση στον οργανισμό

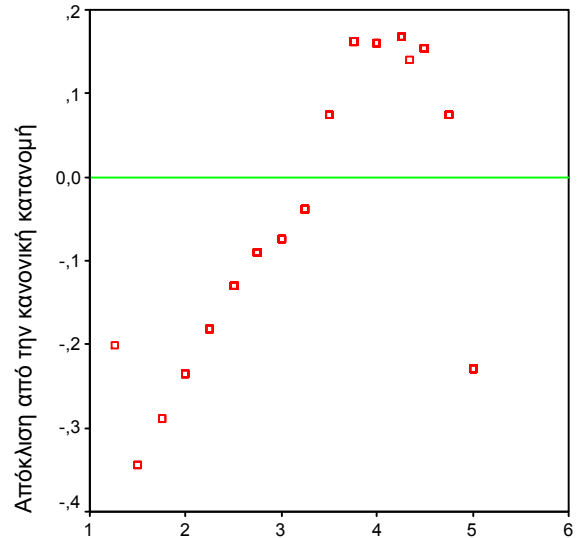


Παρατηρούμενες τιμές  
Δέσμευση στον οργανισμό

**Γραφήματα 9.6α-β:** Normal P-P γραφήματα για τη δέσμευση των εργαζομένων στον παρόντα οργανισμό



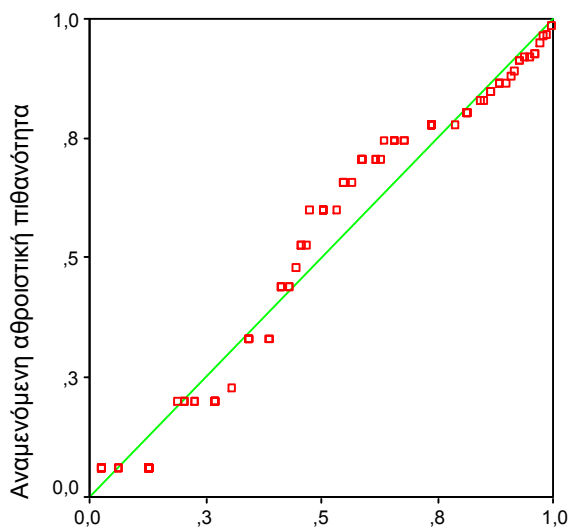
Παρατηρούμενη αθροιστική πιθανότητα  
Συμπεριφορά Οργανωσιακού Πολίτη



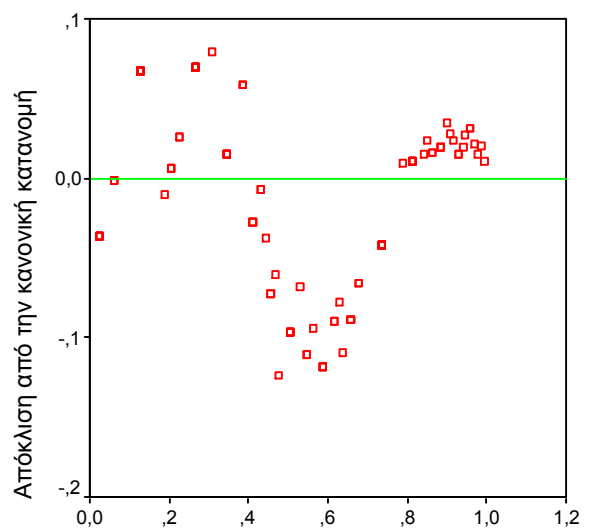
Παρατηρούμενες τιμές  
Συμπεριφορά Οργανωσιακού Πολίτη

**Γραφήματα 9.7α-β:** Normal P-P γραφήματα για την εκδήλωση Συμπεριφοράς Οργανωσιακού Πολίτη

Όπως φαίνεται, λοιπόν, στα Γραφήματα 9.8α-β και 9.9α-β, τόσο η διάρρηξη του παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου όσο και του νέου προσεγγίζουν σαφώς καλύτερα την κανονική κατανομή μετά τη μετατροπή τους.

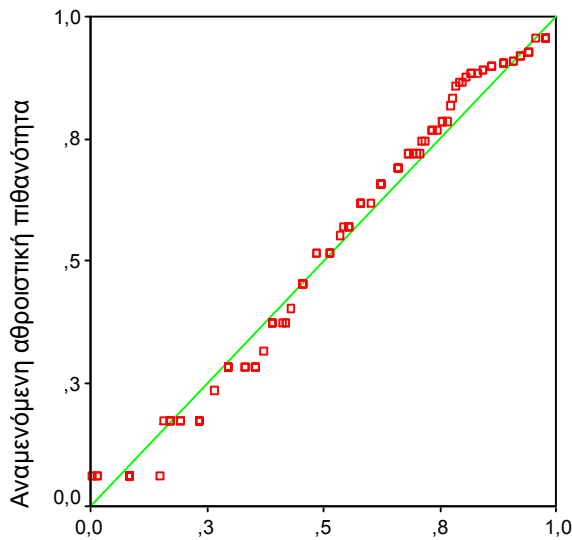


Παρατηρούμενη αθροιστική πιθανότητα  
Μετατροπή: Φυσικός λογάριθμος  
Διάρρηξη παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου



Παρατηρούμενη πιθανότητα  
Μετατροπή: Φυσικός λογάριθμος  
Διάρρηξη παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου

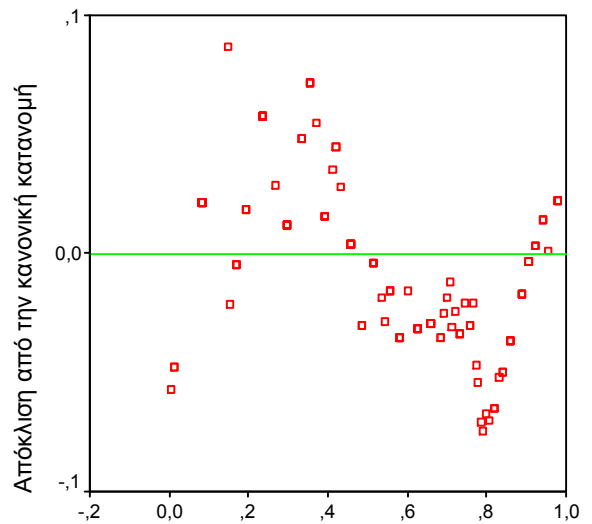
**Γραφήματα 9.8α-β:** Κανονική πιθανότητα για τη διάρρηξη του παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου (μετατροπή βάσει του φυσικού λογάριθμου)



Παρατηρούμενη αθροιστική πιθανότητα

Μετατροπή: Φυσικός λογάριθμος

Διάρρηξη νέου ψυχολογικού συμβολαίου



Παρατηρούμενη αθροιστική πιθανότητα

Μετατροπή: Φυσικός λογάριθμος

Διάρρηξη νέου ψυχολογικού συμβολαίου

**Γράφημα 9.9α-β:** Κανονική πιθανότητα για τη διάρρηξη του νέου ψυχολογικού συμβολαίου (μετατροπή βάσει του φυσικού λογάριθμου)

Η χρήση των γραφημάτων κανονικής πιθανότητας για την αξιολόγηση της κανονικότητας του δείγματος ως προς τις εξεταζόμενες μεταβλητές επιβεβαιώνεται και από την Norusis (1993), η οποία υποστηρίζει ότι είναι σχεδόν απίθανο να βρεθούν δεδομένα τα οποία να κατανέμονται απολύτως κανονικά. Εξάλλου, για τους περισσότερους στατιστικούς ελέγχους είναι αρκετό να κατανέμονται περίπου κανονικά.

### Ισότητα δειγμάτων

Η ισότητα των δειγμάτων αναφέρεται στην ισότητα της διακύμανσης των επιμέρους δειγμάτων. Ένα βασικό τεστ για την αξιολόγηση της εν λόγω προϋπόθεσης είναι αυτό που έχει αναπτυχθεί από τον Levene. Πρόκειται, στην ουσία, για την υπόθεση ότι η εξαρτημένη μεταβλητή εμφανίζει ίσα επίπεδα διακύμανσης για τις διάφορες τιμές της μεταβλητής πρόβλεψης.

Ωστόσο, σύμφωνα με τους Ott & Longnecker (2001), η συγκεκριμένη προϋπόθεση είναι απαραίτητο να πληρείται μόνο στην περίπτωση που υπάρχουν αξιοσημείωτες διαφορές στο μέγεθος των επιμέρους δειγμάτων. Δεδομένου, λοιπόν, ότι στην

παρούσα έρευνα συγκεντρώθηκαν από 13 έως 27 ερωτηματολόγια από τον κάθε συμμετέχοντα οργανισμό, η περαιτέρω διερεύνηση της συγκεκριμένης προϋπόθεσης είναι περιττή.

### **9.3.2 Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ (ANALYSIS OF VARIANCE)**

Σύμφωνα με τους Ott & Longnecker (2001), όταν η διακύμανση μεταξύ των μέσων όρων των επιμέρους δειγμάτων είναι μεγάλη σε σχέση με τη διακύμανση των μέσων όρων εντός καθενός εξ αυτών, είναι πιθανό να υποθέσει κανείς διαισθητικά ότι οι μέσοι όροι είναι διαφορετικοί. Όταν, όμως, υπάρχουν πολλά επιμέρους δείγματα, η διενέργεια πολλαπλών ελέγχων αυξάνει την πιθανότητα να απορριφθεί λανθασμένα τουλάχιστον μία από τις επιμέρους υποθέσεις περί ισότητας. Για το λόγο αυτό, προτιμάται η ανάλυση διακύμανσης έναντι των πολλαπλών t-test, η οποία ελέγχει την υπόθεση ότι οι μέσοι όροι των επιμέρους πληθυσμών είναι ίσοι.

Όταν η μηδενική υπόθεση επαληθεύεται, το F λαμβάνει τιμές κοντά στο 1, γεγονός το οποίο ισχύει στη συγκεκριμένη περίπτωση (Πίνακας 9.2). Όπως φαίνεται στο συγκεκριμένο πίνακα, λοιπόν, η μηδενική υπόθεση ισχύει για το σύνολο των εξεταζόμενων εννοιών, καθώς η πιθανότητα λάθους σε περίπτωση απόρριψης της μηδενικής υπόθεσης είναι αυξημένη. Σύμφωνα με τη μηδενική υπόθεση, η διακύμανση του μέσου όρου των επιμέρους δειγμάτων είναι ίση.

Συνεπώς, η στατιστική ανάλυση για την διερεύνηση των υποθέσεων που έχουν διατυπωθεί μπορεί όντως να γίνει σε επίπεδο εργαζομένων και όχι οργανισμών.



**Πίνακας 9.2:** Ανάλυση διακύμανσης εξεταζόμενων εννοιών

		<b>Άθροισμα τετραγώνων</b>	<b>df</b>	<b>Μέσος τετραγώνων</b>	<b>F</b>	<b>Σημαντ.</b>
<b>Διάρρηξη παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου</b>	Μεταξύ των ομάδων	17,95	14	1,28	1,33	,201
	Εντός των ομάδων	105,96	110	0,96		
	Σύνολο	123,91	124			
<b>Ποιότητα προσλαμβανόμενων πληροφοριών</b>	Μεταξύ των ομάδων	27,77	14	1,98	1,70	,066
	Εντός των ομάδων	279,47	240	1,16		
	Σύνολο	307,23	254			
<b>Διαφορετικότητα οργανισμών</b>	Μεταξύ των ομάδων	13,69	14	0,98	1,04	,417
	Εντός των ομάδων	225,45	239	0,94		
	Σύνολο	239,15	253			
<b>Διάρρηξη νέου ψυχολογικού συμβολαίου</b>	Μεταξύ των ομάδων	23,89	14	1,71	1,39	,168
	Εντός των ομάδων	168,60	137	1,23		
	Σύνολο	192,49	151			
<b>Ικανότητα αντιμετώπισης αλλαγών</b>	Μεταξύ των ομάδων	5,26	14	0,38	1,24	,247
	Εντός των ομάδων	72,53	240	0,30		
	Σύνολο	77,79	254			
<b>Δέσμευση</b>	Μεταξύ των ομάδων	15,67	14	1,12	1,53	,102
	Εντός των ομάδων	175,96	240	0,73		
	Σύνολο	191,63	254			
<b>Συμπεριφορά Οργανωσιακού Πολίτη</b>	Μεταξύ των ομάδων	13,27	14	0,95	1,12	,348
	Εντός των ομάδων	204,60	240	0,85		
	Σύνολο	217,86	254			

## 9.4 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ

### 9.4.1. Κατανομή συχνοτήτων

Στο πλαίσιο της δημιουργίας μιας αρχικής εικόνας για τη διαμόρφωση των εξεταζόμενων εννοιών, κρίθηκε σκόπιμη η διενέργεια ορισμένων ελέγχων περιγραφικού χαρακτήρα. Για το λόγο αυτό αρχικά εξετάστηκε η κατανομή συχνοτήτων. Τα πιο ενδιαφέροντα ευρήματα είναι τα εξής:

1. Υπάρχει ικανοποιητική διασπορά των εργαζομένων ως προς την προϋπηρεσία τους στον προηγούμενο οργανισμό (Γράφημα 9.10).

2. Η πλειονότητα των εργαζομένων θεωρεί ότι έχει αναπτύξει την ικανότητα αντιμετώπισης οργανωσιακών αλλαγών τουλάχιστον σε αυξημένο βαθμό (Γράφημα 9.11).

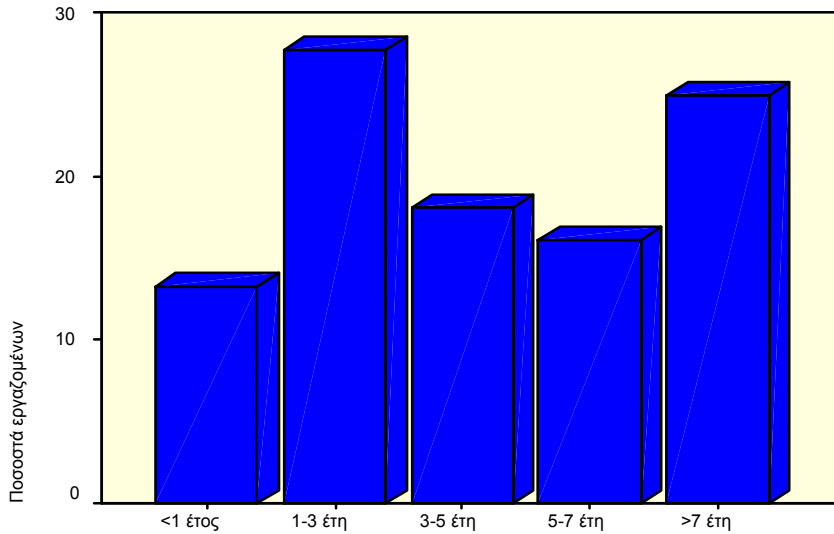
3. Οι περισσότεροι εκ των ερωτηθέντων θεωρούν ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο που συνάψανε – *τόσο με τον προηγούμενο όσο και με τον παρόντα οργανισμό* – δεν έχει τηρηθεί από το αντισυμβαλλόμενο μέρος (Γραφήματα 9.13 και 9.14). Τα ευρήματα αυτά συνάδουν με τα ευρήματα ανάλογων ερευνών.

4. Η δέσμευση στον οργανισμό είναι η μοναδική μεταβλητή από αυτές που εξετάζονται στην παρούσα έρευνα, της οποίας η κατανομή προσεγγίζει τόσο πολύ την κανονική (Γράφημα 9.16).

5. Η πλειονότητα των εργαζομένων θεωρεί ότι συνεισφέρει στον οργανισμό περισσότερα από όσα προβλέπονται από την περιγραφή εργασίας (Γράφημα 9.17).

Στη συνέχεια ακολουθεί περισσότερο επισταμένη εξέταση των ραβδογραμμάτων που προέκυψαν για καθεμία από τις μεταβλητές.

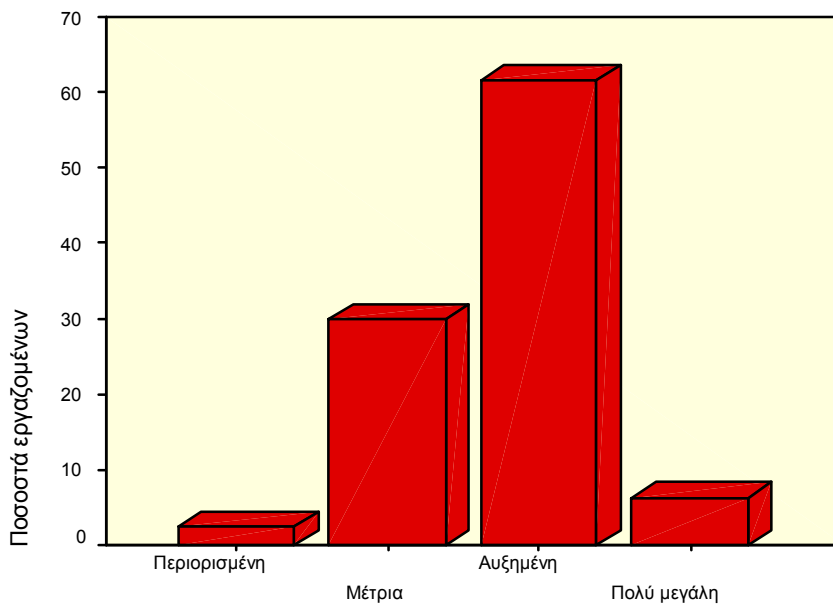
Ξεκινώντας από την προϋπηρεσία στον προηγούμενο οργανισμό, ουσιαστικά το μοναδικό διαθέσιμο στοιχείο για το δημογραφικό προφίλ των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα, είναι εμφανές ότι υπήρξε διασπορά των εργαζόμενων μεταξύ των πέντε επιμέρους κατηγοριών που ορίστηκαν (Γράφημα 9.10). Για την ακρίβεια, το 13,3% των συμμετεχόντων εργάστηκε στον προηγούμενο οργανισμό για λιγότερο από ένα έτος, το 27,7% μεταξύ ενός και τριών ετών, το 18,1% από τρία έως πέντε έτη, το 16,1% από πέντε έως επτά έτη και το 21,9% περισσότερο από επτά έτη.



Προϋπηρεσία στον προηγούμενο οργανισμό

**Γράφημα 9.10:** Συχνότητες προϋπηρεσίας εργαζομένων στον προηγούμενο οργανισμό

Παρατηρώντας το Γράφημα 9.11, προκύπτει ότι περίπου δύο στους τρεις (67,9%) εργαζόμενους θεωρούν τον εαυτό τους ως ιδιαίτερα ικανό να αντιμετωπίζει τις αλλαγές, που λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό.



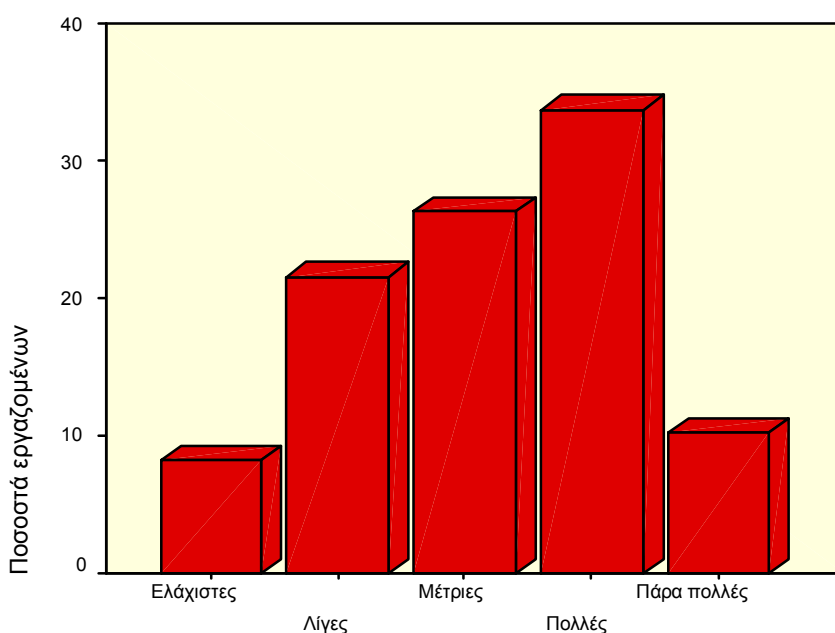
Ατομική ικανότητα αντιμετώπισης αλλαγών

**Γράφημα 9.11:** Συχνότητες ατομικής ικανότητας αντιμετώπισης οργανωσιακών αλλαγών

Χαρακτηριστικό είναι μάλιστα ότι κανείς δε θεώρησε ότι δεν έχει καθόλου ανεπτυγμένη την εν λόγω ικανότητα, ενώ ελάχιστοι ήταν κι εκείνοι που θεώρησαν ότι

την έχουν αναπτύξει σε περιορισμένο βαθμό (2,4%). Είναι προφανές, λοιπόν, ότι υπάρχει τάση υπερβολής των εργαζομένων κατά την αξιολόγηση των ατομικών τους χαρακτηριστικών.

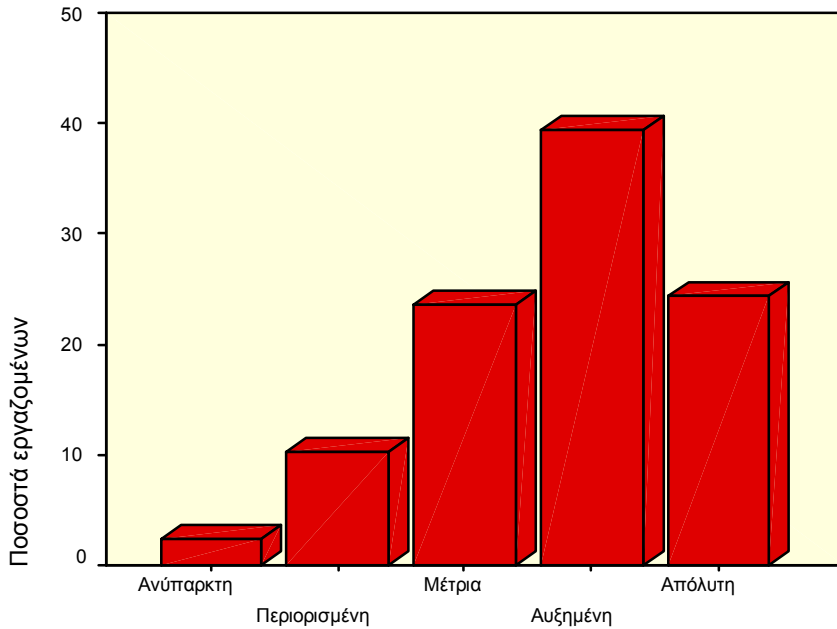
Όσον αφορά στις πληροφορίες δέχθηκαν οι εργαζόμενοι από τους ιθύνοντες του οργανισμού, στον οποίο ανήκαν σχετικά με τη ΣήΕ, παρατηρείται διάσταση απόψεων. Πιο συγκεκριμένα, το 43,9% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι οι πληροφορίες που έλαβε πριν, κατά τη διάρκεια, και μετά τη ΣήΕ ήταν επαρκείς, ενώ το 36,4% έχει αντίθετη άποψη και ουσιαστικά καταγράφει την ανάγκη του για περισσότερη ενημέρωση. Συνεπώς, δεν μπορεί κανείς να αποφανθεί κατηγορηματικά για την έκταση των πληροφοριών που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι σε περιπτώσεις Σ&Ε.



Ποιότητα προσλαμβανόμενων πληροφοριών

**Γράφημα 9.12:** Συχνότητες ποιότητας προσλαμβανόμενων πληροφοριών για τη ΣήΕ

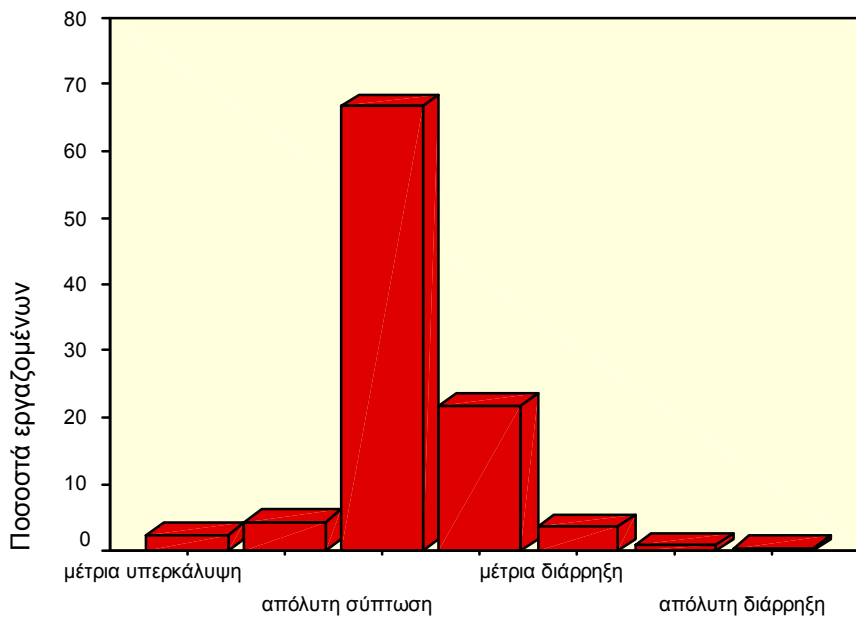
Η δεύτερη μεταβλητή, η οποία εξετάστηκε στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής και αφορά στη ΣήΕ που διεξήχθη, είναι η διαφορετικότητα των οργανισμών που συμμετείχαν σε αυτή. Κατά την άποψη των ερωτηθέντων, για περίπου δύο στους τρεις εργαζόμενους οι διαφορές μεταξύ του προηγούμενου και του παρόντα οργανισμού ήταν σημαντικές (63,8%). Αντίθετα, μόλις το 12,6% αυτών αντιμετώπισε τις όποιες αποκλίσεις διαπίστωσε ως περιορισμένες ή μη ουσιαστικές (Γράφημα 9.12). Φαίνεται, λοιπόν, ότι, κατά την άποψη των εργαζομένων, οι διαφορές που εντοπίζονται μεταξύ των συμβαλλομένων οργανισμών σε επίπεδο πολιτικών ΔΑΠ, οργανωσιακής κουλτούρας, στυλ διοίκησης και διαδικασιών είναι αξιόλογες.



Διαφορετικότητα οργανισμών

**Γράφημα 9.13:** Συχνότητες διαφορετικότητας οργανισμών

Το Γράφημα 9.14 παρουσιάζει τις συχνότητες εκπλήρωσης των όρων του ψυχολογικού συμβολαίου από τον προηγούμενο οργανισμό.



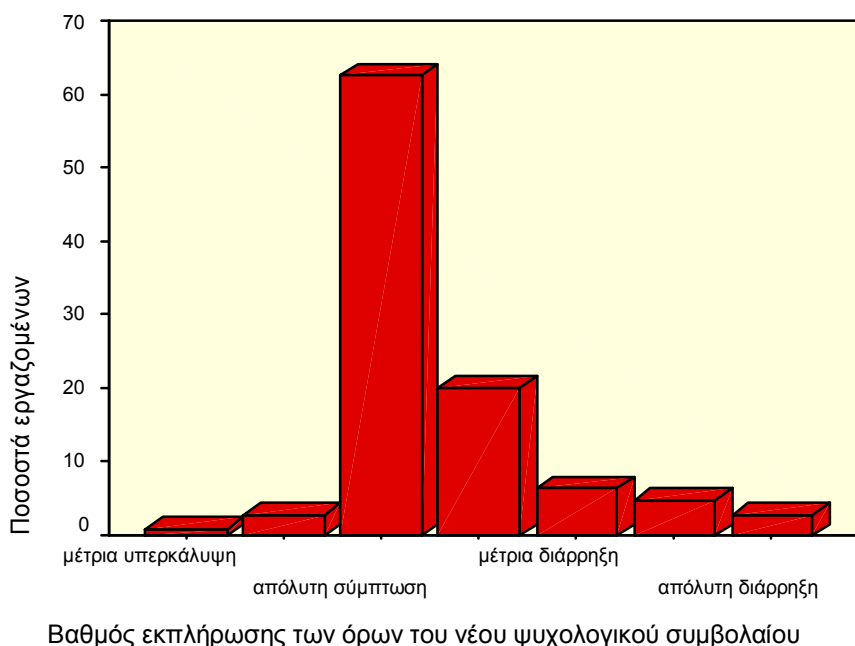
Βαθμός εκπλήρωσης των όρων του παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου

**Γράφημα 9.14:** Συχνότητες του βαθμού εκπλήρωσης των όρων του παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου από τον προηγούμενο οργανισμό

Όπως είναι φανερό, δύο στους τρεις εργαζόμενους (67,1%) θεωρούν ότι ο προηγούμενος οργανισμός τους παρείχε ακριβώς όσα τους είχε υποσχεθεί. Όσον

αφορά στους υπόλοιπους, μόλις το 6,3% αυτών θεωρεί ότι έλαβε από τον προηγούμενο οργανισμό περισσότερα από όσα έπρεπε, βάσει των υποσχέσεων του τελευταίου, ενώ σαφώς περισσότεροι (26,6%) δηλώνουν ότι οι παροχές του ήταν περιορισμένες σε σχέση με τις υποσχέσεις του.

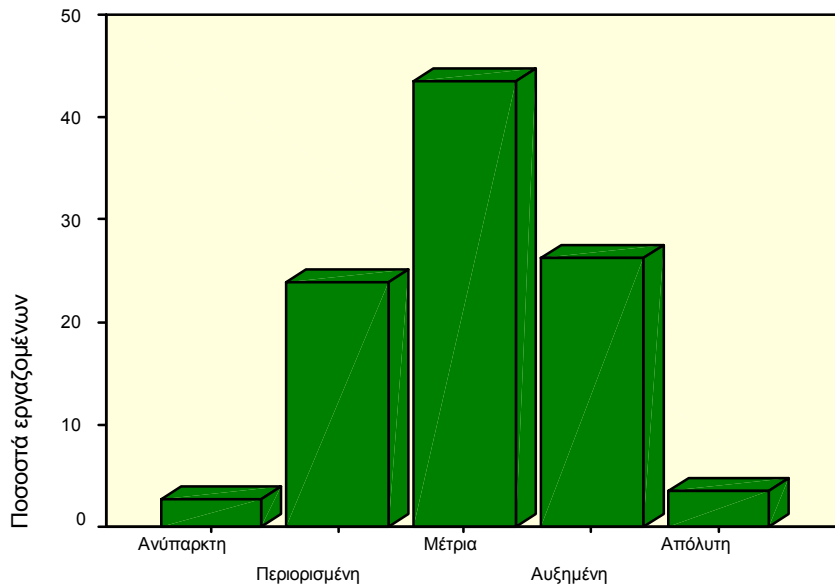
Οι συχνότητες του βαθμού εκπλήρωσης των όρων του νέου ψυχολογικού συμβολαίου απεικονίζονται στο Γράφημα 9.15. Σε αυτή την περίπτωση, το ποσοστό των εργαζομένων που θεωρεί ότι υπάρχει απόλυτη σύμπτωση μεταξύ υποσχέσεων και παροχών του παρόντος οργανισμού είναι ελαφρώς μειωμένο (62,3%). Σημαντική είναι, ταυτόχρονα, αφενός η μείωση που παρατηρείται στο ποσοστό των εργαζομένων που θεωρούν ότι ο παρών οργανισμός έχει υπερκαλύψει τις υποσχέσεις-υποχρεώσεις του (3,6%) και η αύξηση του ποσοστού εκείνων που διαπιστώνουν διάρρηξη του παρόντος ψυχολογικού συμβολαίου (34,1%).



**Γράφημα 9.15:** Συχνότητες διάρρηξης του νέου ψυχολογικού συμβολαίου από τον παρόντα οργανισμό

Στο Γράφημα 9.16 παρουσιάζεται η άποψη των εργαζομένων αναφορικά με το βαθμό στον οποίο αισθάνονται δεσμευμένοι απέναντι στον οργανισμό που προέκυψε από τη ΣήΕ. Όπως προκύπτει, το 43,5% των εργαζομένων δηλώνει ότι είναι δεσμευμένο στον οργανισμό που προέκυψε από τη ΣήΕ σε μέτριο βαθμό. Οι υπόλοιποι εργαζόμενοι είναι σχεδόν ισόποσα μοιρασμένοι. Για την ακρίβεια, το 26,6% των ερωτηθέντων δηλώνει μη δεσμευμένο ενώ το 29,8% αυτών θεωρεί ότι είναι δεσμευμένο τουλάχιστον σε αυξημένο βαθμό.

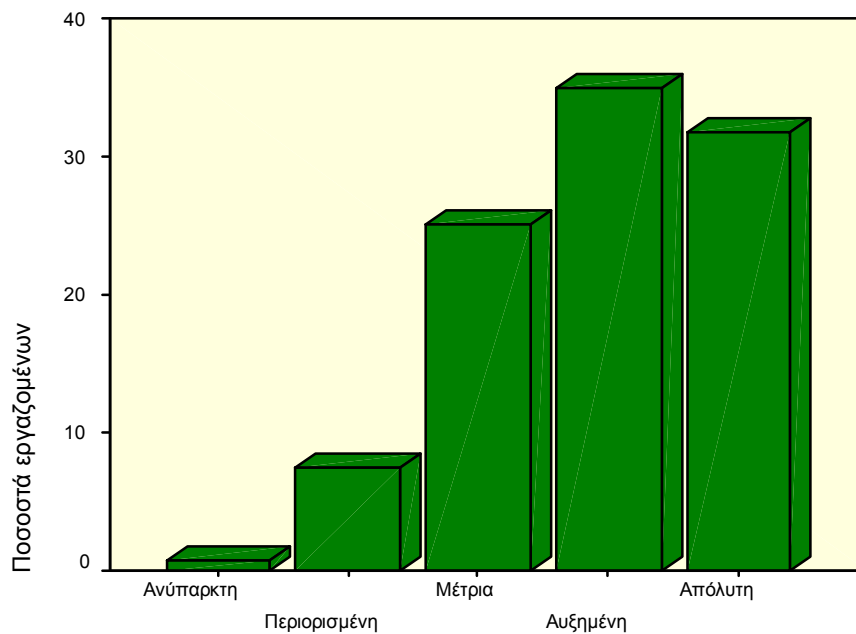
Παρότι η εικόνα που καταγράφεται φαίνεται εκ πρώτης όψεως ικανοποιητική, η πλήρη αξιολόγησή της προϋποθέτει την ταυτόχρονη εξέταση και άλλων παραγόντων (βλ. Κεφάλαιο 10, παρ. 10.2.1).



Δέσμευση στον οργανισμό

**Γράφημα 9.16:** Συχνότητες δέσμευσης στον οργανισμό

Το Γράφημα 9.17 παρουσιάζει το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι εκδηλώνουν ΣΟΠ προς τον παρόντα οργανισμό, ο οποίος προέκυψε μετά τη ΣήΕ.



Συμπεριφορά Οργανωσιακού Πολίτη

**Γράφημα 9.17:** Συχνότητες εκδήλωσης Συμπεριφοράς Οργανωσιακού Πολίτη

Όπως προκύπτει, αξιοσημείωτα υψηλό είναι το ποσοστό εκείνων που θεωρούν ότι εκδηλώνουν ΣΟΠ σε αυξημένο βαθμό, καθώς αγγίζει το 68,7%. Αντίθετα, μόλις το 0,8% των εργαζομένων θεωρεί ότι συνεισφέρει στον παρόντα οργανισμό όσα ακριβώς προβλέπονται, χωρίς να ξεπερνά τις προβλεπόμενες από την περιγραφή εργασίας του υποχρεώσεις.

Στο Παράρτημα, παρατίθενται οι πίνακες συχνοτήτων για καθεμία από τις εξεταζόμενες μεταβλητές, αλλά και για τη διάρρηξη καθενός εκ των επιμέρους υποσχέσεων που συνιστούν το ψυχολογικό συμβόλαιο τόσο με τον προηγούμενο όσο και με τον παρόντα οργανισμό.

#### **9.4.2. Κεντρική τάση, διασπορά, κατανομή μεταβλητών**

Στην προσπάθεια ολοκλήρωσης της αρχικής εικόνας για τις μεταβλητές, που μελετώνται στην παρούσα έρευνα, εξετάστηκε στη συνέχεια ο μέσος όρος, ο διάμεσος, η τυπική απόκλιση, η διακύμανση, η λοξότητα και η κυρτότητα για καθεμία από τις έννοιες. Οι τιμές αυτές εμφανίζονται στον Πίνακα 9.3. Όπως προκύπτει, ιδιαίτερα υψηλός είναι ο μέσος όρος για την ατομική ικανότητα αντιμετώπισης αλλαγών, τη διαφορετικότητα των οργανισμών και τη ΣΟΠ, γεγονός το οποίο έγινε άλλωστε ήδη εμφανές κατά την εξέταση των συχνοτήτων. Επίσης, η διάρρηξη του παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου φαίνεται σε πρώτη φάση να είναι μεγαλύτερη από τη διάρρηξη του νέου ψυχολογικού συμβολαίου.

Παρατηρώντας τον Πίνακα 9.3, εντοπίζεται αυξημένη κύρτωση και λοξότητα για τη διάρρηξη τόσο του παλαιού όσο και του νέου ψυχολογικού συμβολαίου. Η έλλειψη κανονικότητας που παρατηρείται βρίσκεται σε συμφωνία με την εικόνα που διαμορφώθηκε από την κατανομή συχνοτήτων αλλά και με την υπάρχουσα βιβλιογραφία (Wolfe Morrison & Robinson, 2000).

Δεδομένου ότι οι στατιστικοί μέθοδοι ανάλυσης, που χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο των υποθέσεων που διατυπώθηκαν προϋποθέτουν κανονικότητα, κρίθηκε αναγκαία η μετατροπή των δύο εννοιών βάσει του φυσικού λογάριθμου. Συνεπώς, εξετάστηκαν εκ νέου ο μέσος όρος, ο διάμεσος, η τυπική απόκλιση, η διακύμανση, η λοξότητα και η κυρτότητα για καθεμία από τις έννοιες.





Όπως είναι προφανές στον Πίνακα 9.4, υπάρχει σαφής βελτίωση όσον αφορά τόσο τη λοξότητα όσο και την κύρτωση, οι οποίες μετά τη λογαρίθμηση κινούνται σε επιτρεπτά όρια.

**Πίνακας 9.4:** Περιγραφική στατιστική εξεταζόμενων εννοιών

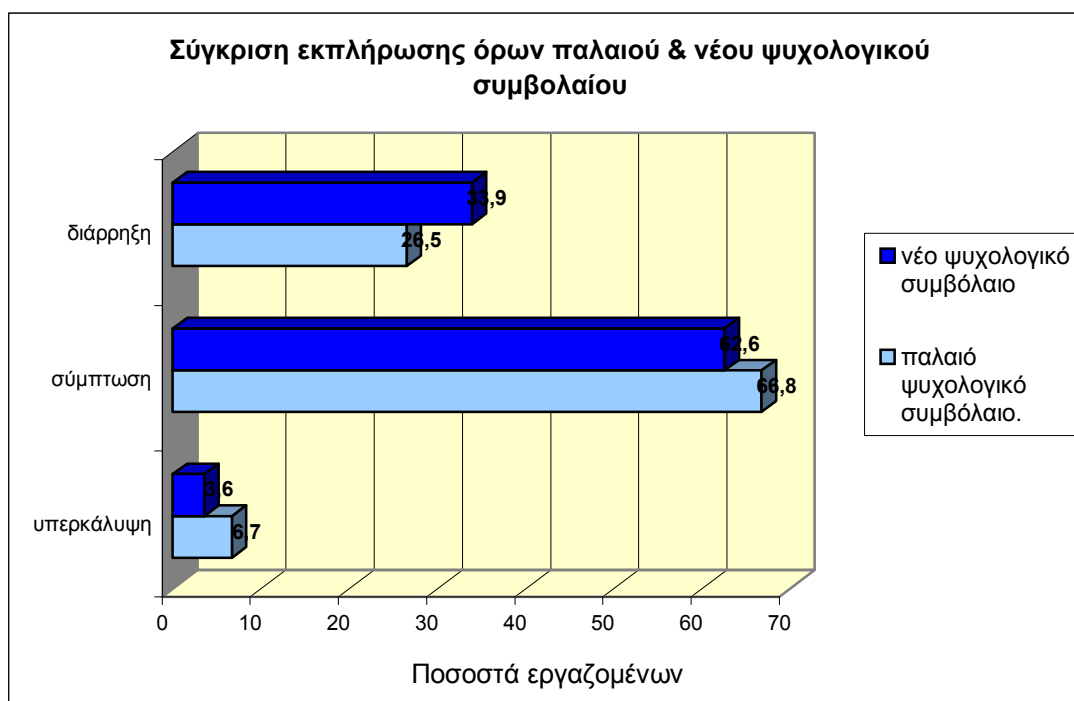
	<b>Διάρρηξη παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου</b>	<b>Διάρρηξη νέου ψυχολογικού συμβολαίου</b>
<b>Μέσος όρος</b>	-0,76	-0,56
<b>Διάμεσος</b>	-0,51	-0,51
<b>Τυπ. Απόκλιση</b>	1,00	1,13
<b>Διακύμανση</b>	1,00	1,27
<b>Λοξότητα</b>	-0,21	-0,02
<b>Τυπ.Απόκλ. Λοξότητας</b>	0,22	0,20
<b>Κύρτωση</b>	-1,09	-1,10
<b>Τυπ.Απόκλ. Κύρτωσης</b>	0,43	0,39

#### **9.4.3. Σύγκριση διάρρηξης παλαιού και νέου ψυχολογικού συμβολαίου**

Η πρώτη υπόθεση της παρούσας διατριβής αναφέρεται στην επίδραση που ασκεί η διάρρηξη του παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου στη διάρρηξη του νέου. Για την απόκτηση μιας πρώτης αίσθησης, θεωρήθηκε σκόπιμη η περαιτέρω διερεύνηση των εννοιών περιγραφικά. Για το λόγο αυτό, αρχικά έγινε σύγκριση της διάρρηξης του παλαιού και νέου ψυχολογικού συμβολαίου.

Στο Γράφημα 9.18 συγκρίνονται τα ποσοστά των εργαζομένων που θεωρούν ότι έχει σημειωθεί διάρρηξη του παλαιού και του νέου ψυχολογικού συμβολαίου. Παρότι

οι αποκλίσεις δεν είναι δραματικές, είναι προφανές ότι το ποσοστό των εργαζομένων το οποίο καταγράφει διάρρηξη του νέου ψυχολογικού συμβολαίου είναι μεγαλύτερο από αυτό που καταγράφει διάρρηξη του παλαιού. Αντίθετη είναι η εικόνα που διαμορφώνεται στην περίπτωση τόσο της σύμπτωσης όσο και της υπερκάλυψης, όπου υπερिσχύει το παλαιό ψυχολογικό συμβόλαιο έναντι του νέου.



**Γράφημα 9.18:** Σύγκριση εκπλήρωσης όρων παλαιού και νέου ψυχολογικού συμβολαίου

Η αντιστοίχιση συχνοτήτων του βαθμού εκπλήρωσης των όρων του παλαιού και του νέου ψυχολογικού συμβολαίου, που πραγματοποιήθηκε, καταδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι που θεωρούν πως ο προηγούμενος οργανισμός υπήρξε ασυνεπής απέναντί τους, αναφορικά με τις υποσχέσεις που έδωσε, θεωρούν ότι και ο παρών οργανισμός δεν τηρεί τις υποσχέσεις του (70,1% - Πίνακας 9.5).

Κάτι τέτοιο δεν ισχύει, όμως, στην περίπτωση της υπερκάλυψης των υποσχέσεων από την πλευρά του οργανισμού, καθώς μόλις 25% των εργαζομένων που θεωρεί ότι ο προηγούμενος οργανισμός παρείχε περισσότερα από όσα είχε υποσχεθεί έχει ανάλογη άποψη και για τον παρόντα οργανισμό.

			Εκπλήρωση όρων νέου ψυχολογικού συμβολαίου (2)			Σύνολα
			Υπερκάλυψη	Απόλυτη σύμπτωση	Διάρρηξη	
Εκπλήρωση όρων παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου (1)	Υπερκάλυψη	Μετρήσεις	4	8	4	16
		% εντός του 1	25,0%	50,0%	25,0%	100,0%
		% εντός του 2	44,4%	5,1%	4,7%	6,3%
	Απόλυτη σύμπτωση	Μετρήσεις	4	130	35	169
		% εντός του 1	2,4%	76,9%	20,7%	100,0%
	% εντός του 2	44,4%	82,8%	40,7%	67,1%	
Διάρρηξη	Μετρήσεις	1	19	47	67	
	% εντός του 1	1,5%	28,4%	70,1%	100,0%	
% εντός του 2	11,1%	12,1%	54,7%	26,6%		
Σύνολα	Μετρήσεις	9	157	86	252	
	% εντός του 1	3,6%	62,3%	34,1%	100,0%	
	% εντός του 2	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Πίνακας 9.5:** Αντιστοίχιση συχνοτήτων διάρρηξης παλαιού και νέου ψυχολογικού συμβολαίου

### 9.5 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΕΝΝΟΙΩΝ

Στους πίνακες που ακολουθούν (Πίνακες 9.6 – 9.11), παρατίθενται οι συντελεστές συσχέτισης Pearson μεταξύ των εννοιών. Η σειρά εξέτασής τους ορίστηκε με βάση το θεωρητικό πλαίσιο.

Πίνακας 9.6: Συσχέτιση μεταβλητών πρώτου μέρους

	1	2	3	4
<b>Διάρρηξη νέου ψυχολογικού συμβολαίου</b>	-			
<b>Διάρρηξη παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου</b>	,58**			
<b>Ποιότητα προσλαμβανόμενων πληροφοριών</b>	-,32**	,03		
<b>Διαφορετικότητα οργανισμών</b>	,30**	,19*	-,05	
<b>Ατομική ικανότητα αντιμετώπισης αλλαγών</b>	,08	,04	,25**	,02

\*\* $p < 0.01$ , \* $p < 0.05$

Όπως είναι εμφανές από τον Πίνακα 9.6, η διάρρηξη του νέου ψυχολογικού συμβολαίου εμφανίζει ισχυρή και μέτρια θετική συσχέτιση με τη διάρρηξη του

παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου και με τη διαφορετικότητα των οργανισμών αντίστοιχα, ενώ μέτρια αρνητική συσχέτιση με την ποιότητα των προσλαμβανόμενων πληροφοριών για τη ΣήΕ. Τέλος, η μεταβλητή ελέγχου, δηλαδή η ατομική ικανότητα αντιμετώπισης αλλαγών, εμφανίζει ασθενή αρνητική συσχέτιση μόνο με την ποιότητα των προσλαμβανόμενων πληροφοριών.

Πίνακας 9.7: Συσχέτιση μεταβλητών δεύτερου μέρους

	1	2	
<b>ΣΟΠ</b>	-		
<b>Δέσμευση</b>	,61**		
<b>Διάρρηξη νέου ψυχολογικού συμβολαίου</b>	-,39**	-,37**	
<b>Ατομική ικανότητα αντιμετώπισης αλλαγών</b>	,36**	,35**	,08

\*\* $p < 0.01$

Η διάρρηξη του νέου ψυχολογικού συμβολαίου σχετίζεται σε μέτριο αρνητικό βαθμό τόσο με τη ΣΟΠ όσο και με τη δέσμευση, ενώ η συσχέτιση μεταξύ των δύο τελευταίων είναι ισχυρή και θετική (Πίνακας 9.7), γεγονός το οποίο είναι σύμφωνο με την υπάρχουσα βιβλιογραφία και αρθρογραφία.

Πίνακας 9.8: Συσχέτιση μεταβλητών πρώτου μέρους, για εργαζόμενους με περιορισμένη ικανότητα αντιμετώπισης αλλαγών

	1	2	3
<b>Διάρρηξη νέου ψυχολογικού συμβολαίου</b>	-		
<b>Διάρρηξη παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου</b>	,62**		
<b>Ποιότητα προσλαμβανόμενων πληροφοριών</b>	-,36**	-,08	
<b>Διαφορετικότητα οργανισμών</b>	,41**	,21	-,17*

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$

Μετά τη χρήση της ατομικής ικανότητας αντιμετώπισης αλλαγών ως μεταβλητής ελέγχου προέκυψαν οι Πίνακες 9.8 έως 9.11. Όπως προκύπτει, οι εργαζόμενοι οι οποίοι θεωρούν ότι «υστερούν» σε σχέση με τους άλλους ως προς την ικανότητά τους να αντιμετωπίζουν τις αλλαγές είναι πιο κοντά στην εικόνα που διαμορφώνεται για το σύνολο των εργαζομένων. Η διαφοροποίησή των εν λόγω εργαζομένων

συναντάται αφενός στην ένταση των συσχετίσεων, η οποία είναι μεγαλύτερη, και αφετέρου στην ύπαρξη ασθενούς αρνητικής συσχέτισης μεταξύ της διαφορετικότητας των οργανισμών και της ποιότητας των προσλαμβανόμενων πληροφοριών για τη ΣήΕ.

Πίνακας 9.9: Συσχέτιση μεταβλητών πρώτου' μέρους, για εργαζόμενους με αυξημένη ικανότητα αντιμετώπισης αλλαγών

	1	2	3
<b>Διάρρηξη νέου ψυχολογικού συμβολαίου</b>	-		
<b>Διάρρηξη παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου</b>	,43**		
<b>Ποιότητα προσλαμβανόμενων πληροφοριών</b>	-,20	,30	
<b>Διαφορετικότητα οργανισμών</b>	-,02	,16	,20

\*\* $p < 0.01$

Αντίθετα, οι εργαζόμενοι οι οποίοι θεωρούν ότι έχουν αναπτύξει τη συγκεκριμένη ικανότητα σε αυξημένο βαθμό, εμφανίζουν μέτρια θετική συσχέτιση μόνο μεταξύ διάρρηξης παλαιού και νέου ψυχολογικού συμβολαίου.

Πίνακας 9.10: Συσχέτιση μεταβλητών β' μέρους, για εργαζόμενους με περιορισμένη ικανότητα αντιμετώπισης αλλαγών

	1	2
<b>ΣΟΠ</b>	-	
<b>Δέσμευση</b>	,58**	
<b>Διάρρηξη νέου ψυχολογικού συμβολαίου</b>	-,39**	-,38**

\*\* $p < 0.01$

Εξετάζοντας τη διαφοροποίηση των συσχετίσεων του β' μέρους, βάσει της ατομικής ικανότητας αντιμετώπισης αλλαγών, δεν προκύπτουν σημαντικές αποκλίσεις μεταξύ των εργαζομένων που αισθάνονται ότι υστερούν ως προς την εν λόγω ικανότητα κι εκείνων που θεωρούν ότι είναι σε θέση να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις όποιες αλλαγές (Πίνακες 9.10 και 9.11).

Πίνακας 9.11: Συσχέτιση μεταβλητών β' μέρους, για εργαζόμενους με αυξημένη ικανότητα αντιμετώπισης αλλαγών

	1	2
<b>ΣΟΠ</b>	-	
<b>Δέσμευση</b>	,56**	
<b>Διάρρηξη νέου ψυχολογικού συμβολαίου</b>	-,42**	-,38*

\*\* $p < 0.01$

Στο Παράρτημα παρατίθενται οι αντίστοιχες μήτρες διασποράς για το πρώτο και δεύτερο μέρος του θεωρητικού πλαισίου, τόσο για το σύνολο των εργαζομένων όσο και μετά το διαχωρισμό τους βάσει της ικανότητάς τους να αντιμετωπίζουν τις οργανωσιακές αλλαγές με επιτυχία.

## 9.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ

### 9.6.1 Προϋποθέσεις ανάλυσης παλινδρόμησης

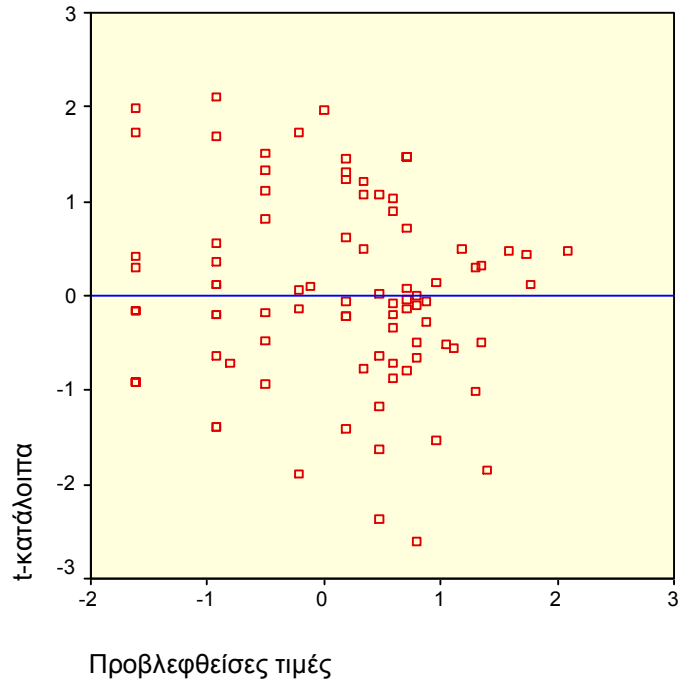
Οι προϋποθέσεις, που είναι απαραίτητο να ικανοποιούνται, ώστε να είναι δόκιμη η χρήση ανάλυσης παλινδρόμησης είναι οι εξής τέσσερις:

- ❑ Γραμμικότητα
- ❑ Ομοσκεδαστικότητα
- ❑ Ανεξαρτησία καταλοίπων
- ❑ Κανονικότητα

Το κύριο μέσο για την αξιολόγηση της εξαρτημένης μεταβλητής που συμμετέχει στην παλινδρόμηση είναι τα κατάλοιπα, δηλαδή η διαφορά μεταξύ της πραγματικής τιμής της εξαρτημένης μεταβλητής και της προβλεφθείσας τιμής. Για τη σύγκριση χρησιμοποιούνται τα  $t$ -κατάλοιπα (studentized residuals). Ο πιο κοινός τύπος αφορά στη σύγκριση των  $t$ -καταλοίπων με τις προβλεφθείσες τιμές.

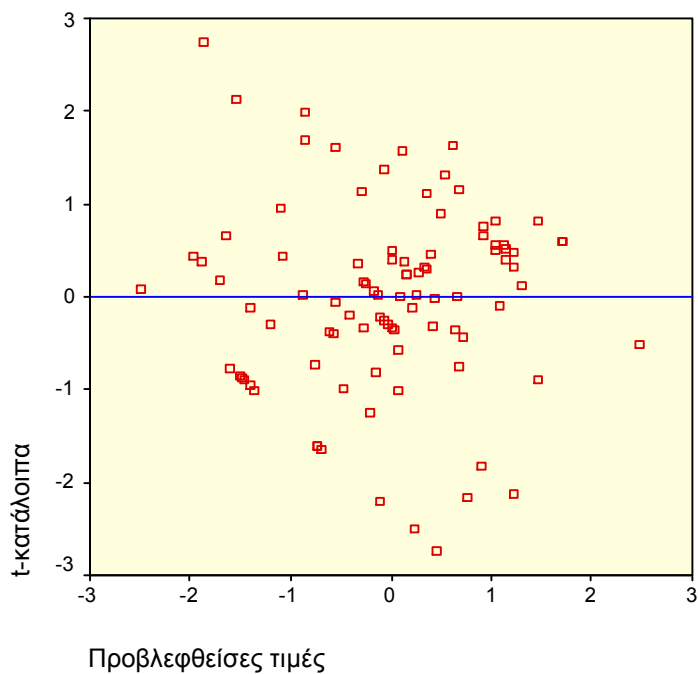
#### Γραμμικότητα

Η γραμμικότητα των εξεταζόμενων μεταβλητών διερευνήθηκε μέσω της ανάλυσης των καταλοίπων και των γραφημάτων μερικής παλινδρόμησης.



**Γράφημα 9.19:** Ανάλυση καταλοίπων διάρρηξης νέου ψυχολογικού συμβολαίου, για την απλή παλινδρόμηση

Ξεκινώντας από το πρώτο μέρος, αρχικά έγινε ανάλυση καταλοίπων για τη διάρρηξη του νέου ψυχολογικού συμβολαίου με μόνο προσδιοριστικό παράγοντα τη διάρρηξη του παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου, ενώ στη συνέχεια συμμετείχαν και οι μετριαστικοί παράγοντες.



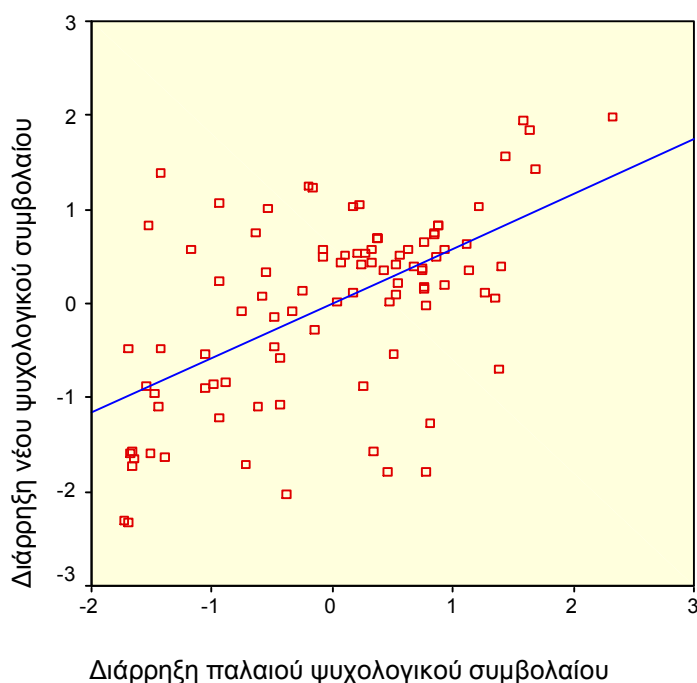
**Γράφημα 9.20:** Ανάλυση καταλοίπων διάρρηξης νέου ψυχολογικού συμβολαίου, για την μετριασμένη παλινδρόμηση



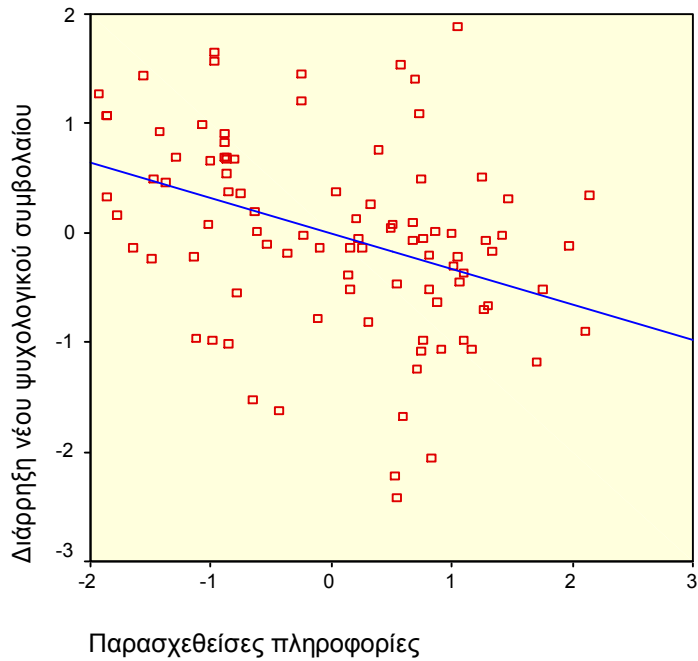
Όπως φαίνεται και στα σχετικά γραφήματα, δεν υπάρχει μη γραμμική σχέση μεταξύ των καταλοίπων των επιμέρους εννοιών, εξασφαλίζοντας έτσι ότι η συνολική εξίσωση πρόβλεψης της διάρρηξης του νέου ψυχολογικού συμβολαίου είναι γραμμική και άρα είναι δόκιμη η πραγματοποίηση ανάλυσης παλινδρόμησης.

Δεδομένου, όμως, ότι στο πλαίσιο του προτεινόμενου θεωρητικού πλαισίου χρησιμοποιούνται περισσότερες της μίας ανεξάρτητες μεταβλητές για την πρόβλεψη της διάρρηξης του νέου ψυχολογικού συμβολαίου είναι απαραίτητο και κάθε μία από τις επιμέρους σχέσεις να είναι γραμμική. Για το λόγο αυτό έγιναν και τα επιμέρους γραφήματα μερικής παλινδρόμησης μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των καθεμίας εκ των ανεξάρτητων.

Όπως είναι προφανές από τα γραφήματα που ακολουθούν (Γραφήματα 9.22 έως 9.24), όντως και οι τρεις σχέσεις (της διάρρηξης του νέου ψυχολογικού συμβολαίου με τη διάρρηξη του παλαιού, την ποιότητα των προσλαμβανόμενων πληροφοριών για τη ΣήΕ και τη διαφορετικότητα των οργανισμών) είναι γραμμικές.

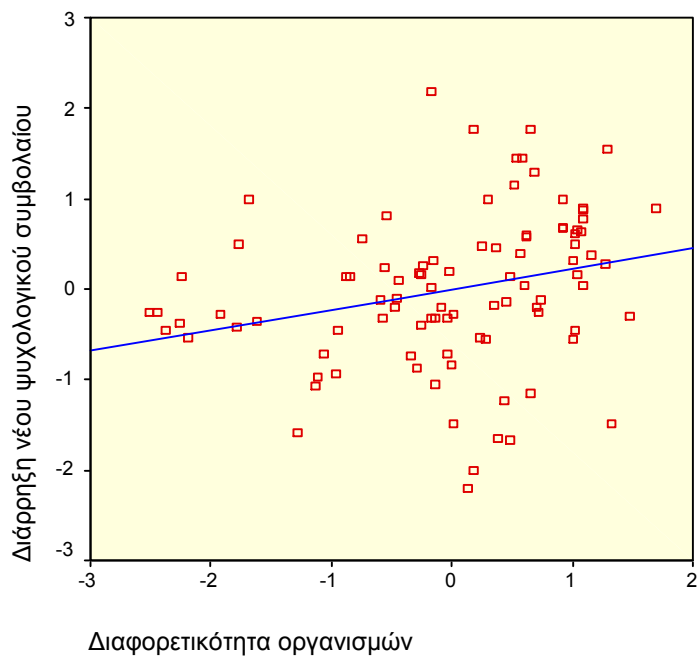


**Γράφημα 9.21:** Μερική παλινδρόμηση διάρρηξης νέου και παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου



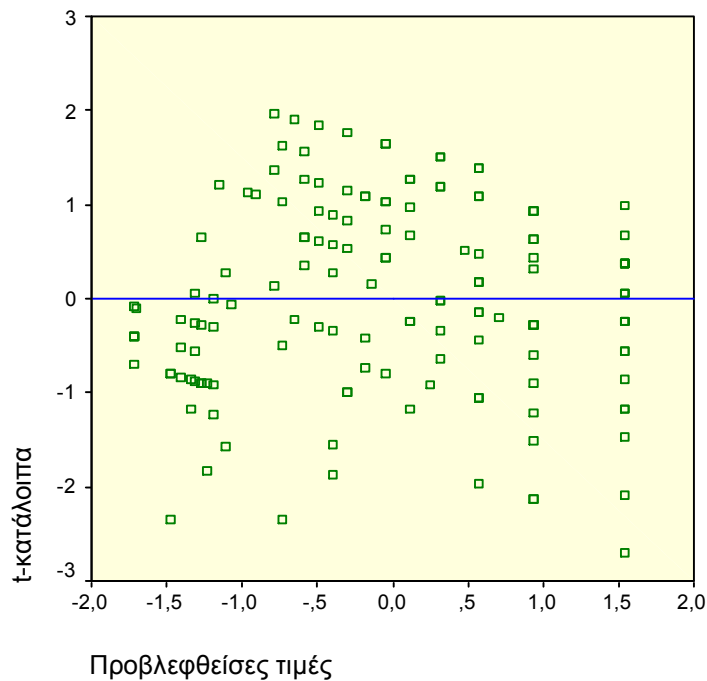
**Γράφημα 9.22:** Μερική παλινδρόμηση διάρρηξης νέου ψυχολογικού συμβολαίου και ποιότητας προσλαμβανόμενων πληροφοριών

Πιο συγκεκριμένα, παρατηρείται θετική συσχέτιση τόσο με τη διάρρηξη του παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου (Γράφημα 9.22) όσο και με τη διαφορετικότητα (Γράφημα 9.24) των δύο οργανισμών ενώ η συσχέτιση με την ποιότητα των προσλαμβανομένων πληροφοριών είναι αρνητική (Γράφημα 9.24).

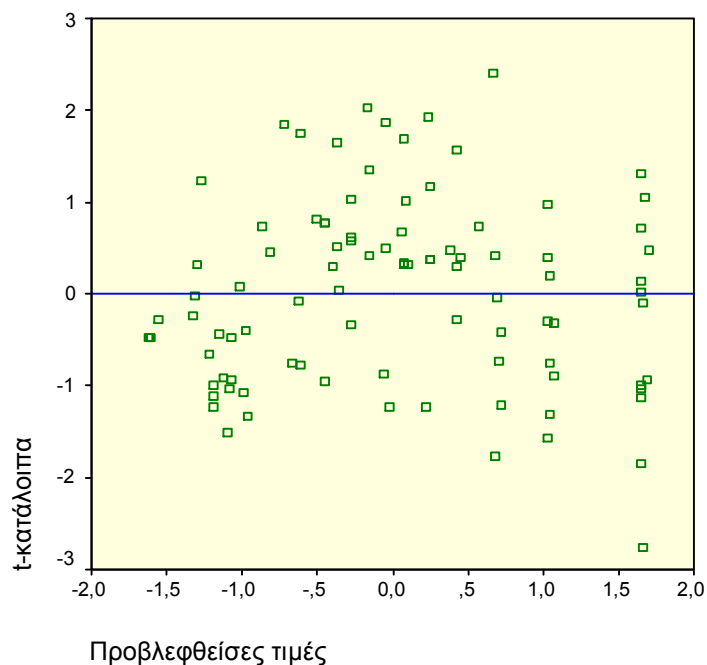


**Γράφημα 9.23:** Μερική παλινδρόμηση διάρρηξης νέου ψυχολογικού συμβολαίου και διαφορετικότητας οργανισμών

Για τη διερεύνηση της γραμμικότητας της συνάρτησης του δεύτερου μέρους, χρειάστηκε η διενέργεια διαφόρων επιμέρους ελέγχων. Έτσι, πραγματοποιήθηκε ανάλυση καταλοίπων της ΣΟΠ, αρχικά με μόνη μεταβλητή πρόβλεψης τη διάρρηξη του νέου ψυχολογικού συμβολαίου, στη συνέχεια μόνο με τη δέσμευση στον οργανισμό και τέλος παράλληλα και με τις δύο.

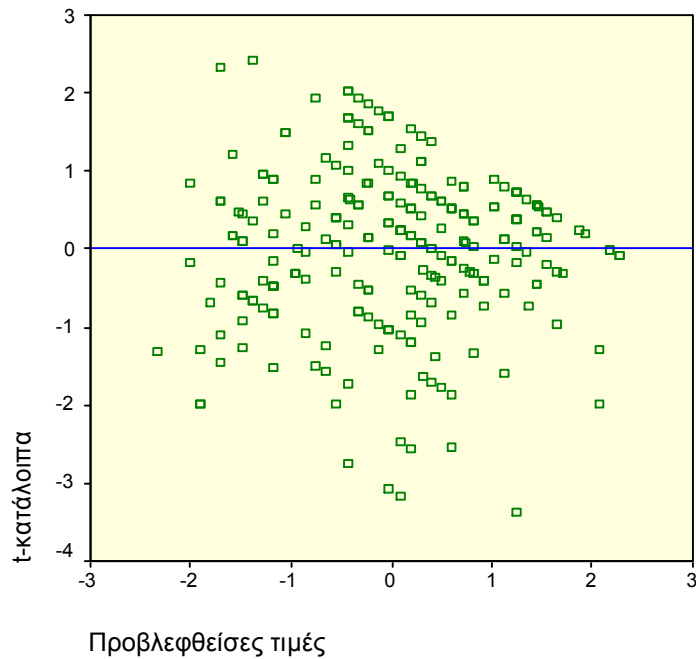


**Γράφημα 9.24:** Ανάλυση καταλοίπων Συμπεριφοράς Οργανωσιακού Πολίτη, με προσδιοριστικό παράγοντα τη διάρρηξη του νέου ψυχολογικού συμβολαίου

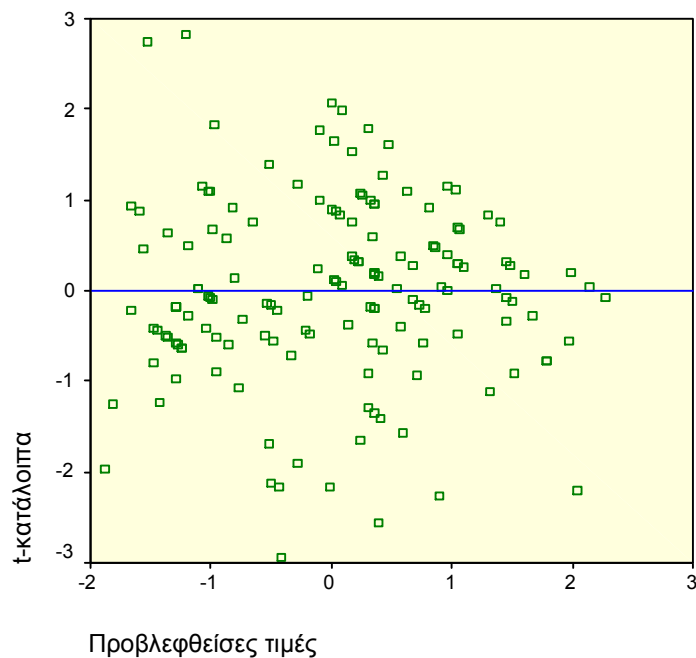


**Γράφημα 9.25:** Ανάλυση καταλοίπων δέσμευσης στον οργανισμό

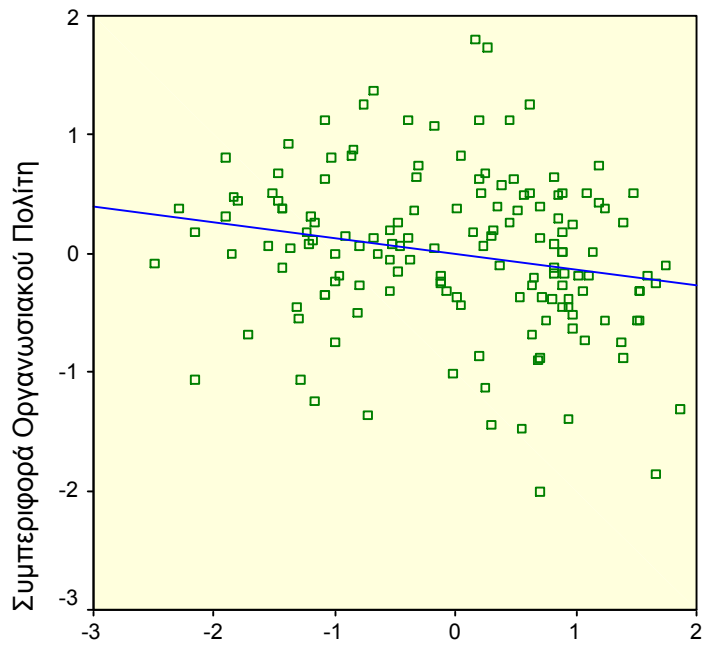
Επίσης, όπως και για το πρώτο μέρος του θεωρητικού πλαισίου, έγινε ανάλυση καταλοίπων και της δέσμευσης στον οργανισμό, ενώ ελέγχθηκαν και τα γραφήματα μερικής παλινδρόμησης των εξεταζόμενων εννοιών. Μελετώντας τα διάφορα γραφήματα ανάλυσης καταλοίπων, γίνεται σαφές ότι υπάρχει γραμμική σχέση μεταξύ των διαφόρων μεταβλητών (Γραφήματα 9.25 έως 9.28).



**Γράφημα 9.26:** Ανάλυση καταλοίπων Συμπεριφοράς Οργανωσιακού Πολίτη, με προσδιοριστικό παράγοντα τη δέσμευση στον οργανισμό

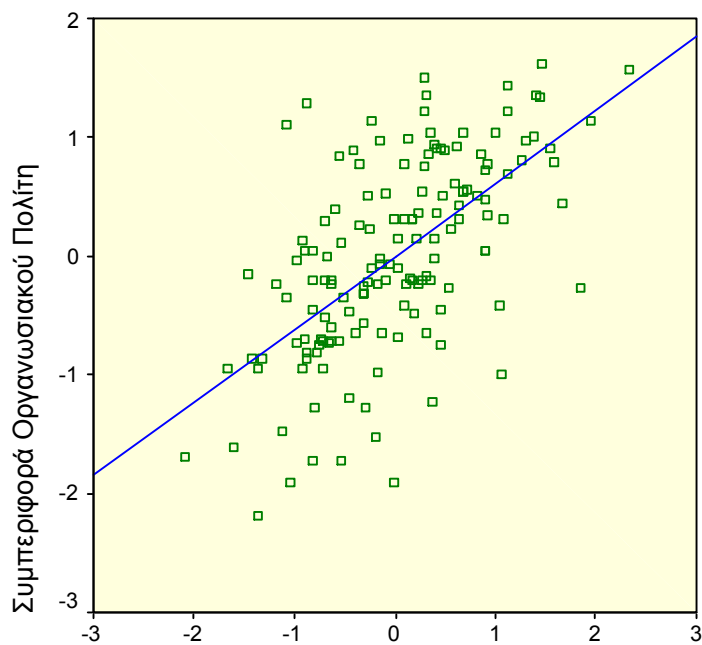


**Γράφημα 9.27:** Ανάλυση καταλοίπων Συμπεριφοράς Οργανωσιακού Πολίτη, με μεσολαβητικό παράγοντα τη δέσμευση στον οργανισμό



Διάρρηξη νέου ψυχολογικού συμβολαίου

**Γράφημα 9.28:** Μερική παλινδρόμηση Συμπεριφοράς Οργανωσιακού Πολίτη και διάρρηξης νέου ψυχολογικού συμβολαίου



Δέσμευση στον οργανισμό

**Γράφημα 9.29:** Μερική παλινδρόμηση Συμπεριφοράς Οργανωσιακού Πολίτη και δέσμευσης στον οργανισμό

Όσον αφορά στα γραφήματα μερικής παλινδρόμησης, όπως φαίνεται στα Γραφήματα 9.29 και 9.30, επίσης γραμμική είναι και η σχέση μεταξύ ΣΟΠ και τόσο της διάρρηξης του νέου ψυχολογικού συμβολαίου όσο και της δέσμευσης στον οργανισμό.

Συνεπώς, μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι η απαίτηση για γραμμικότητα ικανοποιείται και για τα δύο μέρη του προτεινόμενου θεωρητικού πλαισίου της παρούσας διατριβής.

### **Ομοσκεδαστικότητα**

Η ομοσκεδαστικότητα αναφέρεται στη σταθερότητα των καταλοίπων για τις διάφορες τιμές των ανεξάρτητων μεταβλητών. Η εξέτασή της πραγματοποιείται επίσης μέσω της ανάλυσης καταλοίπων.

Μετά από επανέλεγχο των γραφημάτων ανάλυσης καταλοίπων που προηγήθηκαν (Γραφήματα 9.20 έως 9.21 και Γραφήματα 9.25 έως 9.28), δεν προκύπτει εμφανής αυξητική ή φθίνουσα τάση των καταλοίπων. Συνεπώς, και αυτή η προϋπόθεση πληρείται τόσο για την πρόβλεψη της διάρρηξης του νέου ψυχολογικού συμβολαίου όσο και της ΣΟΠ.

### **Ανεξαρτησία καταλοίπων**

Η συγκεκριμένη προϋπόθεση αναφέρεται στην επίδραση μεταξύ των παρατηρήσεων, η οποία προκαλεί εξάρτηση στα κατάλοιπα. Όπως γίνεται φανερό από τα γραφήματα καταλοίπων που προηγήθηκαν, δεν τίθεται θέμα εξάρτησης των καταλοίπων των εξεταζόμενων εννοιών.

### **Κανονικότητα**

Τελευταία, όχι όμως και λιγότερο σημαντική, προϋπόθεση για την ανάλυση παλινδρόμησης είναι η κανονικότητα. Ο συγκεκριμένος έλεγχος προηγήθηκε για την ανάλυση διακύμανσης. Συνεπώς, όπως προαναφέρθηκε, και αυτή η προϋπόθεση ικανοποιείται.

## **Έλεγχος συγγραμικότητας**

Η πολυσυγγραμικότητα μπορεί να έχει διάφορες άσχημες συνέπειες για την πολλαπλή παλινδρόμηση τόσο στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων της όσο και στη διαδικασία πραγματοποίησής της. Για την αξιολόγηση της πολυσυγγραμικότητας χρησιμοποιούνται είτε ο παράγοντας αυξημένης διακύμανσης (Variance Inflation Factor – VIF) είτε οι τιμές ανοχής (tolerance), οι οποίες δηλώνουν ασυνεπή συγγραμικότητα μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών. Μετά τη διενέργεια ελέγχου, δεν προέκυψε πρόβλημα πολυσυγγραμικότητας στις αναλύσεις παλινδρόμησης που διενεργήθηκαν.

### **9.6.2 Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ**

Μετά την εξέταση των απαιτούμενων προϋποθέσεων, κι εφόσον πληρούνται, πραγματοποιήθηκαν αναλύσεις παλινδρόμησης για την πρόβλεψη αρχικά της διάρρηξης του νέου ψυχολογικού συμβολαίου από τον παρόντα οργανισμό και στη συνέχεια της εκδήλωσης ΣΟΠ από τους εργαζόμενους προς αυτόν.

Στον Πίνακα 9.12, παρατίθενται τα αποτελέσματα των παλινδρομήσεων που διενεργήθηκαν για την πρόβλεψη της διάρρηξης του νέου ψυχολογικού συμβολαίου. Πιο συγκεκριμένα, αρχικά έγινε απλή παλινδρόμηση, με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάρρηξη του νέου ψυχολογικού συμβολαίου και ανεξάρτητη τη διάρρηξη του παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου. Βάσει των αποτελεσμάτων, επιβεβαιώνεται η πρώτη υπόθεση ( $H_1$ ), σύμφωνα με την οποία η διάρρηξη του παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου επιδρά θετικά στη διάρρηξη ψυχολογικού συμβολαίου με τον οργανισμό, που προκύπτει από μια ΣήΕ ( $F=46,43$ ,  $p<0,001$ ). Στην ουσία, λοιπόν, ένας εργαζόμενος που θεωρεί ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο που είχε συνάψει με τον προηγούμενο οργανισμό είχε υποστεί διάρρηξη είναι περισσότερο πιθανό να θεωρήσει ότι και ο παρών οργανισμός είναι ασυνεπής στην τήρηση των υποσχέσεών του.

Εξετάζοντας τους εργαζόμενους βάσει της ικανότητάς τους να αντιμετωπίζουν τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό με αποτελεσματικό τρόπο, προέκυψε ότι εκείνοι οι οποίοι αισθάνονται λιγότερο ικανοί, είναι πιο πιθανό να επηρεαστούν από τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου με τον προηγούμενο οργανισμό κατά τη διαμόρφωση της αντίληψης ότι το τρέχον ψυχολογικό συμβόλαιο έχει υποστεί διάρρηξη από τον οργανισμό που προέκυψε μετά τη ΣήΕ ( $R^2=0,39$  έναντι  $R^2=0,19$ ). Συνεπώς και η έκτη υπόθεση επιβεβαιώνεται ( $H_6$ ).

**Πίνακας 9.12:** Ανάλυση παλινδρόμησης της διάρρηξης του νέου ψυχολογικού συμβολαίου

Ανεξάρτητη μεταβλητή	Διάρρηξη νέου ψυχολογικού συμβολαίου					
	1			2		
	Ικανότητα 1	Ικανότητα 2		Ικανότητα 1	Ικανότητα 2	
Βήμα						
Διάρρηξη παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου	0,48***	0,62***	0,43*	0,51***	0,52***	0,43*
Ποιότητα προσλαμβανόμενων πληροφοριών				-0,31***	-0,30***	-0,20
Διαφορετικότητα οργανισμών				0,20**	0,26***	-0,10
Ποιότητα προσλαμβανόμενων πληροφοριών x Διάρρηξη παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου				-0,31	-0,20	0,60
Διαφορετικότητα οργανισμών x Διάρρηξη παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου				-0,15	-0,10	0,04
R <sup>2</sup>	0,33	0,39	0,19	0,48	0,57	0,19
Adj. R <sup>2</sup>	0,32	0,38	0,15	0,46	0,55	0,15
F-ratio	46,43***	43,44***	5,25*	28,24***	39,45***	5,25*

\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ , \*\*\* $p < 0,001$

Ικανότητα 1: Περιορισμένη ικανότητα αντιμετώπισης αλλαγών, Ικανότητα 2: Αυξημένη ικανότητα αντιμετώπισης αλλαγών



**Πίνακας 9.13:** Ανάλυση παλινδρόμησης της Συμπεριφοράς Οργανωσιακού Πολίτη

Ανεξάρτητη μεταβλητή	Δέσμευση			ΣΟΠ		
	Ικανότητα 1	Ικανότητα 2		Ικανότητα 1	Ικανότητα 2	
<b>Διάρρηξη νέου ψυχολογικού συμβολαίου</b>	-0,37***	-0,38***	-0,38*	-0,39***	-0,39*	-0,42***
<i>R</i> <sup>2</sup>	0,14	0,14	0,14	0,15	0,15	0,18
<i>Adj R</i> <sup>2</sup>	0,13	0,13	0,12	0,15	0,15	0,16
<i>F-ratio</i>	23,36**	17,75***	6,75*	26,74***	19,71***	8,64**
<b>Δέσμευση</b>				0,61***	0,58***	0,56***
<i>R</i> <sup>2</sup>				0,37	0,33	0,31
<i>Adj R</i> <sup>2</sup>				0,37	0,33	0,31
<i>F-ratio</i>				151,21***	84,82***	36,92***
<b>Διάρρηξη νέου ψυχολογικού συμβολαίου</b>				-0,17*	-0,18*	-0,42**
<b>Δέσμευση</b>				0,61***	0,56***	0,60***
<i>R</i> <sup>2</sup>				0,47	0,42	0,18
<i>Adj R</i> <sup>2</sup>				0,46	0,41	0,16
<i>F-ratio</i>				66,14***	39,35***	8,64**

\**p*<0,05, \*\**p*<0,01, \*\*\**p*<0,001

Ικανότητα 1: περιορισμένη ικανότητα αντιμετώπισης αλλαγών, Ικανότητα 2: αυξημένη ικανότητα αντιμετώπισης αλλαγών

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε μετριάσμενη ανάλυση παλινδρόμησης, με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάρρηξη του νέου ψυχολογικού συμβολαίου, ανεξάρτητη τη διάρρηξη του παλαιού και μετριάστικές την ποιότητα των προσλαμβανόμενων πληροφοριών και τη διαφορετικότητα των οργανισμών. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Πίνακα 9.12, και οι δύο μεταβλητές συμμετέχουν στην πρόβλεψη της διάρρηξης του νέου ψυχολογικού συμβολαίου όχι ως μετριάστικοί αλλά ως ανεξάρτητοι παράγοντες, καθώς ο συντελεστής παλινδρόμησης δεν είναι στατιστικά σημαντικός για κανένα από τα δύο γινόμενα («Ποιότητα προσλαμβανόμενων πληροφοριών x διάρρηξη παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου»:  $\beta = -0,31$ , n.s. και «διαφορετικότητα οργανισμών x διάρρηξη παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου»:  $\beta = -0,15$ , n.s.). Ως εκ τούτου, οι υποθέσεις  $H_2$  και  $H_3$  δεν επαληθεύονται.

Διαχωρίζοντας και πάλι τους εργαζόμενους βάσει της ικανότητάς τους να αντιμετωπίζουν τις οργανωσιακές αλλαγές, προκύπτει ότι εκείνοι οι οποίοι αισθάνονται περισσότερο ικανοί δεν επηρεάζονται από την ποιότητα των προσλαμβανόμενων πληροφοριών για τη ΣήΕ και από τη διαφορετικότητα των οργανισμών κατά τη διαμόρφωση της αντίληψης διάρρηξης του νέου ψυχολογικού συμβολαίου μετά από μία ΣήΕ ( $\beta = -0,20$ , n.s. και  $\beta = -0,10$ , n.s. αντίστοιχα). Τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώνουν κατά μέρος τις σχετικές υποθέσεις ( $H_7$  και  $H_8$  αντίστοιχα).

Για τον έλεγχο των υποθέσεων του δεύτερου μέρους, έγιναν αρχικά ορισμένες απλές παλινδρομήσεις και στη συνέχεια ορισμένες ιεραρχικές. Πιο συγκεκριμένα, αρχικά πραγματοποιήθηκε απλή παλινδρομηση με εξαρτημένη μεταβλητή τη ΣΟΠ και ανεξάρτητη τη διάρρηξη του νέου ψυχολογικού συμβολαίου, η οποία επιβεβαίωσε την υπόθεση  $H_4$ , που προέβλεπε αρνητική επίδραση της διάρρηξης του νέου ψυχολογικού συμβολαίου στην εκδήλωση ΣΟΠ προς τον παρόντα οργανισμό ( $F = 26,74$ ,  $p < 0,001$ ). Ωστόσο, δεδομένου ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ εργαζομένων με περιορισμένη και αυξημένη ικανότητα αντιμετώπισης αλλαγών, η ένατη υπόθεση ( $H_9$ ) δεν επαληθεύεται.

Για τον έλεγχο της μεσολάβησης ή μη της δέσμευσης των εργαζομένων στον οργανισμό στην επίδραση που ασκεί η διάρρηξη του νέου ψυχολογικού συμβολαίου στην εκδήλωση ΣΟΠ προς τον παρόντα οργανισμό αρχικά ελέγχθηκαν οι επιμέρους σχέσεις. Για το λόγο αυτό έγιναν απλές παλινδρομήσεις με εξαρτημένη μεταβλητή αρχικά τη δέσμευση στον οργανισμό και ανεξάρτητη τη διάρρηξη του νέου ψυχολογικού συμβολαίου και μετά με εξαρτημένη τη ΣΟΠ και ανεξάρτητη τη δέσμευση στον οργανισμό. Όπως είναι προφανές από τον Πίνακα 9.13, υπάρχει

επίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών στις εξαρτημένες  $F=23,36$  ,  $p<0,01$  και  $F=151,21$ ,  $p<0,001$  αντίστοιχα).

Δεδομένου, λοιπόν, ότι η διάρρηξη του νέου ψυχολογικού συμβολαίου επιδρά στη δέσμευση και τη ΣΟΠ, ενώ η δέσμευση επίσης επιδρά στη ΣΟΠ, πραγματοποιήθηκε ιεραρχική παλινδρόμηση, στην οποία εισήχθη ως εξαρτημένη η ΣΟΠ και ως ανεξάρτητες αρχικά η διάρρηξη του νέου ψυχολογικού συμβολαίου και μετά η δέσμευση στον οργανισμό. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, επιβεβαιώνεται η υπόθεση περί μεσολάβησης της δέσμευσης ( $H_5$ ) στην επίδραση που ασκεί η διάρρηξη του νέου ψυχολογικού συμβολαίου στην εκδήλωση ΣΟΠ ( $R^2=0,15$  έναντι  $R^2=0,47$ ).

Η ιεραρχική αυτή παλινδρόμηση επαναλήφθηκε, με μεταβλητή ελέγχου την ατομική ικανότητα αντιμετώπισης αλλαγών, προκειμένου να ελεγχθεί η δέκατη υπόθεση ( $H_{10}$ ). Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 9.13, η δέσμευση των εργαζομένων τον οργανισμό όντως μεσολαβεί περισσότερο στην επίδραση που ασκεί η διάρρηξη του νέου ψυχολογικού συμβολαίου στην εκδήλωση ΣΟΠ στην περίπτωση των εργαζομένων που δεν νιώθουν ιδιαίτερα ικανοί να αντιμετωπίζουν τις οργανωσιακές αλλαγές ( $R^2=0,42$  έναντι  $R^2=0,18$ ), επιβεβαιώνοντας τη σχετική υπόθεση.

# **ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ**

## **Κεφάλαιο 10<sup>ο</sup>:**

### **ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

### **10.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Βασικός σκοπός της εν λόγω διδακτορικής διατριβής ήταν να αναπτύξει ένα θεωρητικό πλαίσιο για την κατανόηση της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου σε περιβάλλον συγχωνεύσεων κι εξαγορών. Πιο συγκεκριμένα, διερευνήθηκαν ορισμένοι παράγοντες που αναμενόταν να επηρεάζουν την αντίληψη των εργαζομένων περί ασυνέπειας του οργανισμού που προέκυψε από τη συγχώνευση ή εξαγορά. Επίσης, εξετάστηκε η επίδραση της αντίληψης αυτής, περί διάρρηξης ή μη του νέου ψυχολογικού συμβολαίου, στην εκδήλωση Συμπεριφοράς Οργανωσιακού Πολίτη από την πλευρά των εργαζομένων.

Στις παραγράφους που ακολουθούν επιχειρείται η ερμηνεία των ερευνητικών αποτελεσμάτων, τα οποία προέκυψαν από τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν. Στη συνέχεια, αποτυπώνεται η συνεισφορά της παρούσας έρευνας τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Τέλος, ακολουθούν οι περιορισμοί, οι οποίοι ίσχυσαν κατά το σχεδιασμό και τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας και, βάσει αυτών, γίνονται προτάσεις βελτίωσης και περαιτέρω διερεύνησης.

Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι τα ευρήματα μιας έρευνας δύσκολα μπορούν να γενικευθούν σε όλα τα περιβάλλοντα, καταστάσεις ή/και οργανισμούς (Sekaran, 2001), πρέπει και πάλι να τονιστεί ότι τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας αφορούν αποκλειστικά και μόνο στους εργαζόμενους που εμπίπτουν στη συγκεκριμένη κατηγορία που εξετάστηκε, δηλαδή σε εκείνους που έχουν βιώσει συγχώνευση ή εξαγορά.

### **10.2 ΒΑΣΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Η καταγραφή των συμπερασμάτων της παρούσας έρευνας έγινε με βάση το προτεινόμενο θεωρητικό πλαίσιο, με σκοπό τη συστηματικότερη, κατά το δυνατόν, συζήτησή τους. Παράλληλα, θεωρήθηκε σκόπιμη αρχικά η καταγραφή των ευρημάτων, τα οποία αφορούν στη γενικότερη περιγραφή των εννοιών, και στη συνέχεια εκείνων που προέκυψαν από τον έλεγχο των υποθέσεων που διατυπώθηκαν.

### 10.2.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΝΝΟΙΩΝ

Εξετάζοντας την αντίληψη των εργαζομένων για το βαθμό εκπλήρωσης των όρων του **παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου**, είναι σαφές ότι για τους περισσότερους εργαζόμενους υπάρχει απόκλιση μεταξύ αυτών που θεωρούν ότι τους είχε υποσχεθεί ο οργανισμός και αυτών που τελικά τους παρείχε. Αντίστοιχη είναι η εικόνα που διαμορφώνεται και στην περίπτωση του **νέου ψυχολογικού συμβολαίου**. Τόσο πριν όσο και μετά τη ΣήΕ, οι εργαζόμενοι καταγράφουν διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου που είχαν συνάψει με τον προηγούμενο και τον παρόντα οργανισμό, αντίστοιχα.

Τα αυξημένα ποσοστά διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου που καταγράφηκαν στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας είναι σε συμφωνία με τα ευρήματα άλλων ερευνών. Το γεγονός ότι είναι ακόμη πιο ενισχυμένα είναι δυνατόν να αποδοθεί στη ΣήΕ, η οποία είναι άκρως αποδιοργανωτική, όχι μόνο για τον οργανισμό ως σύνολο αλλά και για καθένα από τα μέλη του. Χαρακτηριστικό είναι, μάλιστα, ότι σε περιπτώσεις Σ&Ε μεταβάλλεται ριζικά το ψυχολογικό συμβόλαιο, καθώς αλλάζει το ένα από τα δύο συμβαλλόμενα μέρη – δηλαδή ο οργανισμός – χωρίς να υπάρχει η σύμφωνη γνώμη του άλλου. Όπως είναι προφανές, λοιπόν, η όλη κατάσταση κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται προδομένοι, δεδομένου ότι στη συντριπτική πλειονότητα των περιπτώσεων όχι μόνο δεν έχουν συμμετάσχει ενεργά στο σχεδιασμό ενός τέτοιου εγχειρήματος, αλλά ούτε καν έχουν ληφθεί σοβαρά υπόψη.

Ωστόσο, συγκρίνοντάς το παλαιό ψυχολογικό συμβόλαιο με το νέο, είναι σαφές ότι η εικόνα των εργαζομένων για το πρώτο είναι καλύτερη, καθώς εμφανίζει σχετικά μειωμένα ποσοστά διάρρηξης και σχετικά αυξημένα ποσοστά υπερκάλυψης. Η σχετική υπεροχή του **παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου** στα μάτια των εργαζομένων είναι δυνατόν να αποδοθεί αφενός μεν στην έμφυτη τάση των ατόμων να αντιμετωπίζουν αρνητικά οτιδήποτε νέο (Marks, 1997) αφετέρου δε στη λανθασμένη υλοποίηση της ΣήΕ ή ακόμη και τη λανθασμένη επιλογή του οργανισμού στόχου. Εξάλλου, η αβεβαιότητα και η ασάφεια, που επικρατεί σε περιπτώσεις Σ&Ε, είναι πιθανόν να λειτουργεί ανασταλτικά κατά την αξιολόγηση του **νέου ψυχολογικού συμβολαίου**, αποπροσανατολίζοντας τους εργαζόμενους και γεμίζοντάς τους άγχος και ανησυχία (Schweiger & DeNisi, 1991). Δεν αποκλείεται, φυσικά, και οι προτεραιότητες κι επιδιώξεις του παρόντος οργανισμού να μην ταιριάζουν με αυτές των εργαζομένων.

Δεδομένου, όμως, ότι η αντίληψη των εργαζόμενων για τα δύο συμβόλαια καταγράφηκε παράλληλα είναι πολύ πιθανό να τα έχουν, συνειδητά ή ασυνειδητά, συγκρίνει. Έτσι, αν θεωρούσαν ότι το παλιό ψυχολογικό συμβόλαιο ήταν σχετικά «καλό», είναι πιθανό να ήταν περισσότερο αρνητικοί προς το νέο. Αντίστοιχα, εκείνοι που θεωρούν σχετικά «κακό» το νέο ψυχολογικό συμβόλαιο είναι πιθανό να βλέπουν τώρα περισσότερο ευνοϊκά το παλιό. Επίσης, δεν αποκλείεται οι εργαζόμενοι να είναι περισσότερο ελαστικοί και δεκτικοί απέναντι στον προηγούμενο οργανισμό, πιθανόν λόγω συναισθηματικού δεσμού που συνεπάγεται η αυξημένη σχετικά προϋπηρεσία σε αυτόν.

Τέλος, υπάρχουν ορισμένοι εργαζόμενοι – σαφώς λιγότεροι - οι οποίοι θεωρούν ότι ο παρών οργανισμός είναι περισσότερο συνεπής ως προς τις υποχρεώσεις του. Το γεγονός αυτό είναι πιθανόν να οφείλεται σε δυσαρέσκεια αυτών από τους όρους της προηγούμενης εργασιακής σχέσης, με αποτέλεσμα να αντιμετωπιστεί η ΣήΕ ως δεύτερη ευκαιρία (Buono & Bowditch, 1989). Επίσης, εάν είχαν εργαστεί για περιορισμένο χρονικό διάστημα στον προηγούμενο οργανισμό είναι πιθανό να μην είχαν προλάβει να τον γνωρίσουν ή/και να «απολαύσουν» όσα παρείχε. Φυσικά, και πάλι, δεν αποκλείεται, ο παρών οργανισμός να ανταποκρίνεται περισσότερο στις απαιτήσεις τους.

Η άποψη των εργαζομένων για την **πληροφόρηση** που θεωρούν ότι έχουν λάβει σχετικά με τη ΣήΕ είναι συγκεχυμένη. Από τη μία πλευρά, αρκετοί είναι εκείνοι που θεωρούν ότι οι πληροφορίες οι οποίες παρασχέθηκαν ήταν ανεπαρκείς ή/και άκαιρες, γεγονός το οποίο επιβεβαιώνει την πεποίθηση πολλών στελεχών κι ερευνητών για απόκρυψη κατά το δυνατόν περισσότερων πληροφοριών, με σκοπό την αποφυγή διαρροών αλλά και απογοήτευση των εργαζομένων (Evans, O' Malley Hammersley, & Robertson, 2001). Η άποψη αυτή των εργαζομένων είναι δυνατόν να εκφράζει την πραγματικότητα, αλλά θα μπορούσε να προκύπτει και από την αρνητική τους διάθεση απέναντι στην νέα κατάσταση. Σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, εξάλλου, οι εργαζόμενοι οι οποίοι αντιμετωπίζουν αρνητικά τη ΣήΕ είναι πιθανόν να αντιλαμβάνονται πιο έντονα τις ελλείψεις και τα κενά στην πληροφόρηση, ενώ παράλληλα έχουν και την τάση να αναζητούν περισσότερες πληροφορίες (Todd, 2000).

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν ορισμένοι εργαζόμενοι οι οποίοι θεωρούν ότι έχουν λάβει επαρκείς πληροφορίες από τους υπεύθυνους για τη ΣήΕ. Αυτοί είναι πιθανόν είτε να αντιμετωπίζουν αισιόδοξα την νέα πραγματικότητα είτε όντως να

έλαβαν επαρκείς πληροφορίες, καθώς οι εργαζόμενοι, οι οποίοι συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα, προέρχονται από διαφορετικούς οργανισμούς.

Όσον αφορά στη διαφορετικότητα των οργανισμών, η πλειονότητα των εργαζομένων θεωρεί ότι οι οργανισμοί οι οποίοι συμμετείχαν στη ΣήΕ είναι αρκετά **διαφορετικοί** μεταξύ τους ως προς τις ακολουθούμενες πολιτικές ΔΑΠ, τη φιλοσοφία διοίκησης, τις πρακτικές που υιοθετούν και την κουλτούρα τους. Η αντίληψη αυτή των εργαζομένων είναι πιθανόν να εκφράζει την πραγματικότητα, καθώς οι ιθύνοντες σπάνια διερευνούν το βαθμό ταιριάσματος των δύο οργανισμών πριν την επιλογή του οργανισμού-στόχου (Marks, 1999). Δεν αποκλείεται, πάντως, να οφείλεται σε κάποιο βαθμό και στην έμφυτη τάση των ατόμων να αντιστέκονται σε ό,τι καινούριο (Piderit, 2000), και άρα να μεγεθύνουν στο μυαλό τους τις όποιες διαφορές υπάρχουν ή νομίζουν ότι υπάρχουν.

Αξιοσημείωτη είναι η αντίληψη των εργαζομένων για το βαθμό στον οποίο είναι **ικανοί να αντιμετωπίζουν τις οργανωσιακές αλλαγές**. Χαρακτηριστικό είναι ότι ούτε ένας εργαζόμενος δε θεώρησε ότι αδυνατεί να αντεπεξέλθει στις αλλαγές που πραγματοποιούνται στον οργανισμό και καλούνται να διαχειριστούν στο πλαίσιο της εργασίας τους. Αντίθετα, οι περισσότεροι δηλώνουν αρκετά έως και πολύ ικανοί. Τα ευρήματα αυτά συμβαδίζουν με αυτά ανάλογης έρευνας (Allen et al, 2000), σύμφωνα με τα οποία οι εργαζόμενοι είναι δυνατόν να αυξήσουν συνειδητά την αυτό-αξιολόγησή τους, σε μια προσπάθεια να ενισχύσουν την εικόνα τους σε τρίτους ή ακόμη και στον ίδιο τους τον εαυτό.

Αντίστοιχα, τάση υπερβολής φαίνεται να υπάρχει και στην περίπτωση της αντίληψης των εργαζομένων για την εκδήλωση **ΣΟΠ** απέναντι στον παρόντα οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα, εκείνοι που θεωρούν ότι δεν έχουν ξεπεράσει τις τυπικές τους υποχρεώσεις απέναντι στον οργανισμό είναι πολύ λίγοι. Οι υπόλοιποι θεωρούν ότι σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό προσφέρουν στον οργανισμό περισσότερα από όσα του οφείλουν. Η τάση αυτή μπορεί να αποδοθεί σε ποικίλα αίτια. Καταρχάς, το γεγονός ότι ζητήθηκε από τους ίδιους να αξιολογήσουν τους εαυτούς τους αυξάνει την πιθανότητα υπερεκτίμησης της ατομικής τους συνεισφοράς (McLean Parks & Kidder, 1994).

Κατά δεύτερο λόγο, θα μπορούσε κανείς να ισχυριστεί ότι η αντίληψη αυτή δημιουργήθηκε από τη διάρρηξη του νέου ψυχολογικού συμβολαίου, δεδομένου ότι, όταν κανείς λαμβάνει λιγότερα από όσα πρέπει, είναι πιθανόν να θεωρήσει ότι όσα προσφέρει ξεπερνούν τις συμβατικές του υποχρεώσεις (Wolfe Morrison & Robinson, 2000). Χαρακτηριστικά είναι, άλλωστε, τα αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών



(Coyle-Shapiro & Kessler, 2002; Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994; Shore & Tetrick, 1994), σύμφωνα με τα οποία όσο μεγαλύτερη η αποτυχία του οργανισμού να ικανοποιήσει τις υποσχέσεις του προς τους εργαζόμενούς του, τόσο λιγότερες υποχρεώσεις θεωρούν οι εργαζόμενοι πως έχουν προς αυτόν (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002; Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994; Shore & Tetrick, 1994).

Τρίτον, υπάρχει η πιθανότητα οι εργαζόμενοι να θέλουν να δείξουν γενικότερα «καλή διαγωγή» απέναντι στον οργανισμό, θεωρώντας ότι η συγκεκριμένη έρευνα υποκινήθηκε από τον οργανισμό ή ότι τα ερωτηματολόγια μπορεί να δοθούν στους ιδύνοντές του. Στην προσπάθειά τους, λοιπόν, να μην εκτεθούν, οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να προσπάθησαν να ωραιοποιήσουν την κατάσταση.

Η **δέσμευση** των εργαζομένων στον παρόντα οργανισμό είναι ίσως η μόνη έννοια η οποία εμφανίζει τόσο «κανονική» εικόνα. Εκ πρώτης όψεως, είναι γεγονός ότι η αποφυγή της υπερβολής φαίνεται να συγκρούεται με την εικόνα που έχει καταγραφεί για την ατομική ικανότητα αντιμετώπισης της αλλαγής και την εκδήλωση ΣΟΠ. Ωστόσο, λαμβάνοντας υπόψη την τάση των εργαζομένων να υπερβάλλουν σε περιπτώσεις αυτοαξιολόγησης, είναι πιθανό η εικόνα αυτή να είναι ούτως ή άλλως ωραιοποιημένη, αναιρώντας στην ουσία τη δέσμευση των εργαζομένων στον παρόντα οργανισμό.

Η περιορισμένη σχετικά δέσμευση των εργαζομένων στον παρόντα οργανισμό, είναι δυνατόν να οφείλεται σε διάφορους λόγους. Καταρχάς, στις περισσότερες περιπτώσεις, οι Σ&Ε συνοδεύονται από απολύσεις ή από «αναγκαστικές» εθελούσιες εξόδους, γεγονός το οποίο συρρικνώνει τη δέσμευση των εργαζομένων που παραμένουν στον οργανισμό, εξαιτίας του άγχους και της αβεβαιότητας που επικρατεί (Brockner, 1988; Brockner et al, 1987). Ακόμη πιο σοβαρή είναι, φυσικά, η μείωση της δέσμευσης των εργαζομένων, που παρατηρείται στην περίπτωση που τα κριτήρια των απολύσεων θεωρούνται μη αξιοκρατικά (Herriot, Manning, & Kidd, 1997; Rousseau & Anton, 1991).

Κατά δεύτερο λόγο, όπως έχουν επισημάνει και οι Guzzo, Noonan & Elron (1994), η δέσμευση στον οργανισμό μειώνεται, όταν τα άτομα θεωρούν ότι ο οργανισμός δεν υπήρξε συνεπής στην εκπλήρωση των υποσχέσεων που είχε δώσει. Τέλος, δεν αποκλείεται οι εργαζόμενοι να θεωρούν τη ΣήΕ ως «προδοσία» του προηγούμενου οργανισμού και άρα να είναι διστακτικοί να δεσμευτούν πλήρως στον παρόντα οργανισμό (Singh, 1998).

### 10.2.2 Συσχέτιση εννοιών

Η θετική επίδραση της διάρρηξης του παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου στη διάρρηξη του νέου επιβεβαιώνει τα ευρήματα παρόμοιας έρευνας (Robinson & Wolfe Morrison, 2000), σύμφωνα με τα οποία το «ιστορικό» διάρρηξης ψυχολογικών συμβολαίων επηρεάζει την άποψη των εργαζομένων για διάρρηξη ή μη μελλοντικών ψυχολογικών συμβολαίων. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η αντίληψη αυτή είναι πιθανόν να οφείλεται στο γεγονός ότι οι Σ&Ε θεωρούνται συχνά από τους εργαζόμενους ως ενέργεια «προδοσίας» του προηγούμενου οργανισμού. Αφού, όμως, ο προηγούμενος οργανισμός, δεν τους έλαβε υπόψη και αποφάσισε ερήμην τους να προβεί σε μια στρατηγική κίνηση, η οποία μεταβάλλει ριζικά την εργασιακή τους σχέση, είναι εύκολο να νιώσουν δυσπιστία, περιορισμένη ανοχή ή ακόμη και αυξημένη ετοιμότητα αναγνώρισης λαθών και παραλήψεων απέναντι στον οργανισμό που προέκυψε από τη ΣήΕ. Ουσιαστικά, λοιπόν, η προηγούμενη κακή εμπειρία φαίνεται να γεμίζει τους εργαζόμενους επιφυλακτικότητα και καχυποψία για το μέλλον.

Το γεγονός ότι η **ποιότητα των προσλαμβανόμενων πληροφοριών για τη ΣήΕ** εμφανίζουν αρνητικό βαθμό συσχέτισης με τη διάρρηξη του νέου ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να οφείλεται στα ευεργετήματα της ενημέρωσης. Πιο συγκεκριμένα, όσο περισσότερο ενημερώνουν οι ιθύνοντες τους εργαζόμενους για τη ΣήΕ, την αναγκαιότητα υλοποίησής της αλλά και τη νέα πραγματικότητα που πρόκειται να ακολουθήσει, τόσο καλύτερα προετοιμασμένοι νιώθουν και τόσο πιο ψύχραιμοι είναι οι τελευταίοι. Θωρακίζονται, κατά αυτόν τον τρόπο, απέναντι στις αλλαγές, καθώς αισθάνονται συμμετοχοί στην όλη διαδικασία. Νιώθουν, δηλαδή, ότι ενημερώνονται επειδή εκτιμάται και θεωρείται καίρια η συνεισφορά τους προς τον οργανισμό.

Αντίθετα, η άποψη των εργαζομένων για αυξημένη **διαφορετικότητα** μεταξύ του οργανισμού στον οποίο ανήκαν και αυτού στον οποίο εντάχθηκαν μετά τη ΣήΕ επιδρά θετικά στη δημιουργία της αντίληψης ότι ο παρών οργανισμός δεν εκπληρώνει τους όρους του νέου ψυχολογικού συμβολαίου. Η επίδραση αυτή είναι δυνατόν να αποδοθεί στο κλίμα αβεβαιότητας, το οποίο επικρατεί, αλλά και το άγχος, που δημιουργείται εξαιτίας των ριζικών οργανωσιακών αλλαγών που συνήθως έπονται μιας ΣήΕ (Mirvis & Marks, 1992). Εξάλλου, οι αυξημένες διαφορές προδιαθέτουν τα άτομα αρνητικά στην ένταξή τους στον νέο οργανισμό, από φόβο μήπως δεν καταφέρουν να αντεπεξέλθουν (Chao et al, 1994).

Διακρίνοντας τους εργαζόμενους βάσει της ικανότητάς τους να αντιμετωπίζουν τις οργανωσιακές αλλαγές, προκύπτει ότι εκείνοι που θεωρούν ότι έχουν αναπτύξει την εν λόγω ικανότητα σε περιορισμένο βαθμό είναι περισσότερο ευάλωτοι σε περιπτώσεις Σ&Ε. Για την ακρίβεια, οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι είναι περισσότερο πιθανό να επηρεαστούν από τυχόν ασυνέπεια του προηγούμενου οργανισμού και να διαμορφώσουν αντίστοιχη άποψη και για τον οργανισμό, που προέκυψε από τη ΣήΕ. Παράλληλα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, είναι πιο πιθανό να επηρεαστούν από τα «κακώς κείμενα» της ΣήΕ και να θεωρήσουν ότι ο παρών οργανισμός δεν εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του απέναντί τους. Η διαφορετική αντιμετώπιση των εργαζομένων με ανεπτυγμένη τη συγκεκριμένη ικανότητα είναι πιθανόν να οφείλεται στην αυξημένη σχετικά αισιοδοξία, ανθεκτικότητα και πίστη στις ατομικές ικανότητες, οι οποίες μπορούν να μετριάσουν την αβεβαιότητα και ασάφεια της ΣήΕ (Judge et al, 1999) καθ να θωρακίσουν τους εργαζόμενους απέναντι στις όποιες δυσκολίες της αλλαγής.

Όπως αναφέρθηκε στα ερευνητικά αποτελέσματα, η επίδραση της διάρρηξης του νέου ψυχολογικού συμβολαίου στη στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων είναι αρνητική. Επιβεβαιώνοντας την ανταλλακτική θεωρία και τον κανόνα ανταποδοτικότητας, οι εργαζόμενοι υποκινούνται από το αίσθημα υποχρέωσης που τους διακατέχει, προκειμένου να ανταποδώσουν στον οργανισμό όσα έχουν λάβει. Έτσι, εκείνοι που θεωρούν ότι ο παρών οργανισμός έχει εκπληρώσει τις υποσχέσεις που τους είχε δώσει αισθάνονται περισσότερο δεσμευμένοι, γεγονός που εκφράζει τη διάθεσή τους να παραμείνουν στον οργανισμό και να διατηρήσουν αυτή την εργασιακή σχέση σε διάρκεια χρόνου. Όπως προέκυψε, μάλιστα, τόσο η ίδια η δέσμευση όσο και η μη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου ασκούν τόσο μεμονωμένη όσο και συνδυασμένη επίδραση στους εργαζόμενους, δίνοντάς τους ώθηση να συνεισφέρουν στον οργανισμό τα μέγιστα, εκδηλώνοντας ΣΟΠ. Αντίθετα, όσο πιο εκτεταμένη είναι η διάρρηξη του νέου ψυχολογικού συμβολαίου τόσο μεγαλύτερη είναι και η διάθεση των εργαζομένων να αποστασιοποιηθούν ή ακόμη και να αποχωρήσουν, στο βαθμό, βέβαια, που θεωρούν ότι μπορούν να διαχειριστούν το συνεπαγόμενο κόστος μίας τέτοιας απόφασης.

Διαχωρίζοντας και πάλι τους εργαζόμενους με βάση την ικανότητά τους να αντιμετωπίζουν τις όποιες αλλαγές αποτελεσματικά, προκύπτει ότι υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των εργαζομένων μόνο ως προς τη συνδυασμένη επίδραση της διάρρηξης του νέου ψυχολογικού συμβολαίου στη ΣΟΠ, στην οποία μεσολαβεί η δέσμευση στον οργανισμό.

Ουσιαστικά, ο κανόνας της γνωστικής συμφωνίας, για συμφωνία μεταξύ στάσης και συμπεριφοράς επιβεβαιώνεται κυρίως για εκείνους τους εργαζόμενους, που δε θεωρούν ότι είναι σε θέση να αντεπεξέλθουν ικανοποιητικά στις οργανωσιακές αλλαγές. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι που νιώθουν ικανοί φαίνονται να αισθάνονται πιο σίγουροι για τις επιλογές τους και να απομονώνουν τη στάση από τη συμπεριφορά τους. Είναι, εξάλλου, πιο πιθανό οι τελευταίοι να μπορούν να εκδηλώσουν ΣΟΠ για λόγους σκοπιμότητας και όχι επειδή αισθάνονται δεσμευμένοι στον οργανισμό.

**Τελικά**, ένας εργαζόμενος ο οποίος θεωρεί ότι έχει αυξημένη ποιότητα εργασιακής ζωής και ότι η εργασία του ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του είναι πιθανό να διακατέχεται από θετικά συναισθήματα, να είναι προκατειλημμένος θετικά και άρα όχι μόνο να αρκείται σε λιγότερα αλλά και να έχει αυξημένη τάση δικαιολόγησης των λαθών και παραλήψεων των ιθυνόντων. Συνεπώς, η άποψή του για το ψυχολογικό συμβόλαιο που έχει διαμορφωθεί και για το βαθμό στον οποίο εκπληρώνονται οι όροι του, η οποία εκφράζει στην ουσία τη συνολική εικόνα του για την ποιότητα της εργασιακής σχέσης, επιδρά καθοριστικά στη διαμόρφωση θετικής στάσης, δηλαδή δέσμευσης, η οποία στη συνέχεια κατευθύνει στην εκδήλωση ΣΟΠ.

### **10.3 ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ**

Η χρησιμότητα των πληροφοριών και των συμπερασμάτων που εξήχθησαν από την παρούσα έρευνα είναι διττή και διακρίνεται σε επιστημονική και σε εμπειρική.

#### **Επιστημονική**

Βασικός σκοπός μίας διδακτορικής διατριβής είναι η συνεισφορά στην υπάρχουσα γνώση γύρω από τις εξεταζόμενες έννοιες. Μέσα από αυτό το πρίσμα, η παρούσα διατριβή προσθέτει ένα λιθαράκι στον τομέα της οργανωσιακής συμπεριφοράς, δεδομένου ότι πρόκειται για την πρώτη συστηματική προσπάθεια μελέτης του ψυχολογικού συμβολαίου σε περιπτώσεις Σ&Ε. Με σκοπό την καλύτερη κατανόηση της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου υπό τις συγκεκριμένες συνθήκες, εξετάστηκαν δύο παράγοντες που σχετίζονται με το περιβάλλον διεξαγωγής της έρευνας – *η ποιότητα των προσλαμβανόμενων πληροφοριών για τη ΣήΕ και η διαφορετικότητα των οργανισμών που συμμετείχαν στη ΣήΕ* – καθώς και ένα ατομικό χαρακτηριστικό – *η ατομική ικανότητα αντιμετώπισης αλλαγών* – το οποίο

θεωρήθηκε αποφασιστικής σημασίας υπό τις συνθήκες αυτές. Αξιοσημείωτο είναι, βέβαια, το γεγονός ότι παρότι η υπάρχουσα θεωρία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην επίδραση που ασκούν τόσο οι περιβαλλοντικοί παράγοντες όσο και τα ατομικά χαρακτηριστικά στη διαμόρφωση της αντίληψης για διάρρηξη ή μη του ψυχολογικού συμβολαίου, έχουν τύχει ελάχιστου ερευνητικού ενδιαφέροντος έως τώρα.

Λαμβάνοντας, λοιπόν, υπόψη τα ποικίλα κενά που εντοπίζονται έως τώρα γύρω από τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου, τα ευρήματα της παρούσας διατριβής συμβάλλουν στην καλύτερη κατανόησή της, μέσω των επιδράσεων που δέχεται και αυτών που ασκεί σε συνθήκες αυξημένης αβεβαιότητας και άγχους, όπως αυτές που χαρακτηρίζουν μια ΣήΕ.

Επίσης, όπως προέκυψε, τουλάχιστον σε περιβάλλον Σ&Ε, η δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό μεσολαβεί στην επίδραση που ασκεί η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου στην εκδήλωση ΣΟΠ.

### **Σε πρακτικό επίπεδο**

Η αξία της επιστήμης επιβεβαιώνεται και από τη δυνατότητα εφαρμογής της σε πραγματικές συνθήκες. Στο πλαίσιο αυτό, τα ευρήματα της παρούσας διατριβής δε θα μπορούσαν παρά να έχουν και πρακτική εφαρμογή. Έτσι, η υιοθέτησή τους είναι δυνατόν να συμβάλλει τόσο στην αποτελεσματική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων όσο και στη λήψη και υλοποίηση στρατηγικών αποφάσεων. Πιο συγκεκριμένα:

- Κατά την επιλογή του οργανισμού στόχου, αφενός μεν να εξετάζουν την ποιότητα των εργασιακών σχέσεων μεταξύ του οργανισμού προς ΣήΕ και των εργαζομένων του, αφετέρου δε να φροντίζουν για την ύπαρξη περιορισμένων μόνο και όχι ιδιαίτερα σημαντικών διαφορών μεταξύ των δύο οργανισμών.
- Καθ' όλη τη διάρκεια της ΣήΕ – από τη λήψη της απόφασης και μέχρι την ενοποίηση των οργανισμών – θα πρέπει να παρέχουν επαρκείς πληροφορίες για το εγχείρημα εγκαίρως.
- Μετά την ολοκλήρωση της ΣήΕ, είναι σκόπιμο να καταβάλλεται ενεργή προσπάθεια για την ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων, με σκοπό τη συρρίκνωση της αρνητικής επίδρασης που ασκεί η διάρρηξη του νέου ψυχολογικού συμβολαίου στην εκδήλωση ΣΟΠ προς τον οργανισμό.
- Δεδομένου ότι η αλλαγή είναι πλέον η μόνη σταθερά στη σύγχρονη οργανωσιακή ζωή, οι ιθύνοντες όλων των οργανισμών είναι απαραίτητο να

φροντίζουν για την ενίσχυση της ικανότητας αντιμετώπισης αλλαγών των εργαζομένων, προκειμένου να τους κάνουν λιγότερο ευάλωτους στην αβεβαιότητα και το άγχος και άρα να περιορίσουν, κατά το δυνατόν, τις όποιες αρνητικές επιπτώσεις.

Σε συμφωνία με τις προτροπές προηγούμενων ερευνητών (Morrison & Phelps, 1999), η παρούσα έρευνα παραπέμπει στην ουσία σε διάφορους παράγοντες, τους οποίους θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη οι ιθύνοντες ενός οργανισμού που ηγείται ή μετέχει σε μια ΣήΕ, προκειμένου να είναι σε θέση να διαχειριστούν το ψυχολογικό συμβόλαιο αποτελεσματικά, αυξάνοντας τη δέσμευση και κατ' επέκταση την εκδήλωση ΣΟΠ προς τον οργανισμό.

Εξάλλου, όπως επισημαίνει και ο Bramson (2000), μεταξύ των μέγιστων προκλήσεων, που καλούνται οι οργανισμοί και οι ιθύνοντές τους να αντιμετωπίσουν κατά την πραγματοποίηση Σ&Ε, είναι η αφενός η διατήρηση των ικανών και αξιόλογων εργαζομένων αφετέρου η εξασφάλιση της μέγιστης δυνατής συμμετοχής τους στον οργανισμό. Στο βαθμό που οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ο οργανισμός είναι συνεπής απέναντί τους, όντως, συνδέουν την επαγγελματική τους πορεία με αυτή του οργανισμού και είναι πρόθυμοι να συνεισφέρουν τα μέγιστα, ξεπερνώντας τις συμβατικές τους υποχρεώσεις.

#### **10.4 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ**

Οι περιορισμοί που εμφανίζει η παρούσα έρευνα είναι ποικίλοι, ενώ αντίστοιχα πολλά είναι τα περιθώρια για μελλοντική έρευνα στο χώρο. Θα πρέπει, βέβαια, να σημειωθεί ότι μεγάλος αριθμός περιορισμών οφείλεται στο γεγονός ότι η υλοποίηση της παρούσας έρευνας στηριζόταν απόλυτα στην αποδοχή ορισμένων οργανισμών να επιτρέψουν τη διεξαγωγή της στους εργαζόμενους. Ως εκ τούτου, η αποδοχή των απαιτήσεών τους ήταν επιβεβλημένη. Πιο συγκεκριμένα:

⊕ Ο σημαντικότερος περιορισμός της παρούσας έρευνας αφορά στη δειγματοληψία, καθώς διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια σε συγκεκριμένα τμήματα εντός των οργανισμών, μετά από αίτημα των ιθυνόντων των οργανισμών. Βέβαια, το γεγονός ότι η επιλογή των επιμέρους τμημάτων ήταν στη διακριτική ευχέρεια της ερευνήτρια ήταν θετικό.

⊕ Δεδομένου ότι δεν υπήρχε δυνατότητα υπολογισμού του συνολικού αριθμού των εργαζομένων που είχαν βιώσει ΣήΕ κατά το εξεταζόμενο χρονικό διάστημα, δεν ήταν εφικτός ο έλεγχος της αντιπροσωπευτικότητας του δείγματος που χρησιμοποιήθηκε. Σίγουρα μεγαλύτερο δείγμα θα μπορούσε να εξασφαλίσει ακόμη καλύτερη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων.

⊕ Όπως προαναφέρθηκε, εξαιτίας της δέσμευσης στους συμμετέχοντες οργανισμούς για πλήρη ανωνυμία, δε συμπεριλήφθηκαν στο ερωτηματολόγιο των περισσότερων οργανισμών οι ερωτήσεις για τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων. Ούτως ή άλλως, όμως, είναι γεγονός ότι η συντριπτική πλειονότητα των ερευνών γύρω από το ψυχολογικό συμβόλαιο δεν έχει καταφέρει έως τώρα να αποδείξει την ύπαρξη σχέσεων με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

⊕ Παρότι η έρευνα διήρκεσε 10 μήνες, ήταν στατική. Η έλλειψη διάθεσης συνεργασίας από την πλευρά των οργανισμών και η δέσμευση της ερευνήτριας για απόλυτη ανωνυμία των συμμετεχόντων δεν επέτρεψαν την μελέτη των εξεταζόμενων εννοιών σε διάρκεια χρόνου. Ενδιαφέρουσα θα ήταν, πάντως, η διερεύνηση του προτεινόμενου μοντέλου σε δύο φάσεις: του βαθμού εκπλήρωσης των όρων του παλαιού ψυχολογικού συμβολαίου, των χαρακτηριστικών της ΣήΕ κατά τη διενέργεια αυτής, ενώ της διάρρηξης ή μη του νέου μετά την ολοκλήρωση της ΣήΕ. Γενικότερα, πάντως, έχει καταγραφεί η ανάγκη για περισσότερες διαχρονικές έρευνες (Dormann & Zapf, 2001).

⊕ Πολλοί από τους οργανισμούς που προσεγγίστηκαν για την έρευνα αρνήθηκαν να συμμετάσχουν, γεγονός που δεν αποκλείει το ενδεχόμενο να μην έχουν συμπεριληφθεί στην παρούσα έρευνα οι πλέον δυσαρεστημένοι από το βαθμό εκπλήρωσης των όρων τόσο του παλαιού όσο και του νέου ψυχολογικού συμβολαίου. Ούτως ή άλλως, όμως, είναι γεγονός ότι αντιρρήσεις διατυπώθηκαν αρχικά, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, και από εργαζόμενους που τελικά συνεργάστηκαν.

⊕ Επίσης, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, ακόμη και στους οργανισμούς που τελικά συμμετείχαν, δεν ήταν λίγοι οι εργαζόμενοι οι οποίοι, όντας

δυσανεστημένοι από την εργασιακή σχέση, απεχώρησαν εξαιτίας της ΣήΕ. Παρότι, λοιπόν, η προσέγγιση αυτών είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα είναι παράλληλα σχεδόν αδύνατη εξαιτίας της έλλειψης υποδομής (για παράδειγμα στις ΗΠΑ υπάρχει βάση δεδομένων που περιλαμβάνει όσους έχουν απολυθεί εξαιτίας ΣήΕ) αλλά και της άρνησης συνεργασίας των ιθυνόντων (για παροχή λίστας με τα ονόματα αυτών που έχουν απολυθεί ή αποχωρήσει).

⊕ Όπως σε αρκετές έρευνες, έτσι και στην παρούσα, τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν είναι πρωτογενή και βασίζονται στις προσωπικές εκτιμήσεις των εργαζομένων (π.χ. Organ & Ryan, 1995). Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας επιχειρήθηκε ο μετριάσμος των προβλημάτων αυτών μέσω της χρήσης δείγματος από άτομα διαφορετικών οργανισμών. Επόμενες έρευνες, πάντως, θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν την εκτίμηση τρίτων, όπως των ιθυνόντων του οργανισμού (για το ψυχολογικό συμβόλαιο), αλλά και των προϊσταμένων και των συναδέλφων (για τη δέσμευση και τη ΣΟΠ).

⊕ Παρότι το θεωρητικό πλαίσιο, το οποίο υιοθετήθηκε για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, συνδυάζει στοιχεία από διαφορετικές θεωρητικές προσεγγίσεις (π.χ. θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής, θεωρία ισότητας, γνωστική ασυμφωνία), υπάρχουν και άλλες θεωρίες, όπως η θεωρία της δικαιοσύνης, που θα μπορούσαν να συμβάλλουν θετικά στην εξήγηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων κατά τη διάρκεια Σ&Ε.

⊕ Στο στάδιο αυτό δεν είναι εφικτός ο απόλυτος προσδιορισμός σχέσεων αιτίας – αιτιατού μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών. Όπως προαναφέρθηκε, το προτεινόμενο μοντέλο αποτελεί μια πρώτη προσέγγιση. Έτσι, ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα θα ήταν η μελέτη επιπλέον παραγόντων, όπως πρόσθετων ατομικών χαρακτηριστικών, της αντίληψης των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη της διοίκησης και η εμπιστοσύνη των εργαζομένων σε αυτή, αλλά και άλλες εκφάνσεις της στάσης και συμπεριφοράς απέναντι στον οργανισμό που προκύπτει από μια ΣήΕ.

⊕ Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας εξετάστηκε μόνο η θεώρηση του εργαζομένου και μάλιστα αποκλειστικά για τις υποσχέσεις και παροχές του οργανισμού. Ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα θα ήταν η αποτύπωση της άποψής του και



για τις ατομικές του υποσχέσεις και παροχές έναντι του οργανισμού. Ταυτόχρονα, και η διερεύνηση της αντίληψης των εκπροσώπων του οργανισμού για το ψυχολογικό συμβόλαιο που έχει διαμορφωθεί με καθένα από τους εργαζόμενους θα συνέβαλε ενεργά στην αντικειμενικότερη, κατά το δυνατόν, αποτύπωση της στάσης και συμπεριφοράς των εργαζομένων.

⊕ Η διεθνής βιβλιογραφία γύρω από το ψυχολογικό συμβόλαιο διαχωρίζει με σαφήνεια την έννοια της υπόσχεσης, που συνεπάγεται υποχρέωση, από αυτή της προσδοκίας, που αποτελεί υποσύνολό της. Ωστόσο, η ταυτόχρονη εξέταση των δύο στα ελληνικά δεδομένα κρίνεται σκόπιμη για την επιβεβαίωση της διάκρισης.

⊕ Σε ορισμένες περιπτώσεις, όπως στη δέσμευση, υπήρχαν ιδιαίτερα αξιόλογα εναλλακτικά εργαλεία (π.χ. Meyer & Allen, 1990). Δεδομένης της απουσίας σχετικών συγκριτικών εννοιών, τα επιμέρους εργαλεία θεωρήθηκαν ισότιμα.

⊕ Στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής διερευνήθηκε η επίδραση της διάρρηξης του νέου ψυχολογικού συμβολαίου στη στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων. Ωστόσο, η σύνδεση της δέσμευσης και της ΣΟΠ με τη συνολικότερη επιτυχία των Σ&Ε στηρίζεται μόνο σε θεωρητικές θέσεις και προεκτάσεις και όχι σε συγκεκριμένα ερευνητικά αποτελέσματα. Ως εκ τούτου, υπάρχει ανάγκη για μελλοντική έρευνα, η οποία θα συνδέσει την ευνοϊκή στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό με απτά αποτελέσματα των Σ&Ε (π.χ. χρηματοοικονομικά μεγέθη).

⊕ Δεδομένου ότι οι Σ&Ε αποτελούν το περιβάλλον εξέτασης του προτεινόμενου μοντέλου, τα επιμέρους χαρακτηριστικά που εξετάστηκαν ήταν περιορισμένα. Άλλα στοιχεία που θα μπορούσαν να εξεταστούν είναι το κλίμα των διαπραγματεύσεων, ο βαθμός συμμετοχής των εργαζομένων στο σχεδιασμό και την υλοποίηση του εγχειρήματος, το μέγεθος των συμβαλλόμενων οργανισμών και η θέση τους στον κλάδο αλλά και ο τρόπος υλοποίησης της ΣήΕ.

⊕ Παρότι εξετάστηκε η διαφοροποίηση των οργανισμών ως επιμέρους παράγοντας διαμόρφωσης του νέου ψυχολογικού συμβολαίου, δεν εξετάστηκε ο τρόπος με τον οποίο οι αλλαγές στην οργάνωση και λειτουργία του οργανισμού,

στα συστήματα και τις διαδικασίες, στη φιλοσοφία διοίκησης και την οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζουν το ανθρώπινο δυναμικό, αφήνοντας, έτσι, περιθώρια για περαιτέρω έρευνα.

⊕ Δεδομένου ότι δεν έχει γίνει αντίστοιχη προσπάθεια εκτός συνόρων, η διεξαγωγή ανάλογης έρευνας σε διαφορετικές χώρες θα συνέβαλε στον έλεγχο τυχόν διαφοροποιήσεων των εξεταζόμενων εννοιών βάσει της εθνικής κουλτούρας.

# **ΕΠΙΛΟΓΟΣ**

Η αυξημένη εξάρτηση του κάθε οργανισμού από τον ανθρώπινο παράγοντα αλλά και ο ολοένα και μεγαλύτερος αριθμός και ρυθμός αλλαγών, και δη Σ&Ε, που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι οργανισμοί, προσδίδει στην παρούσα εργασία αυξημένη βαρύτητα. Ανεξάρτητα από το εάν διανύεται περίοδος αιχμής ή ύφεσης των Σ&Ε, πρόκειται αδιαμφισβήτητα για στρατηγικές κινήσεις οι οποίες αποτελούν μέρος της επιχειρηματικής δραστηριότητας κι επηρεάζουν την επαγγελματική αλλά και την προσωπική ζωή πληθώρας εργαζομένων. Ως εκ τούτου, είναι επιτακτική η ανάγκη για όλους όσους ασχολούνται με το θέμα όχι μόνο να συνειδητοποιήσουν ότι ο ανθρώπινος παράγοντας συμβάλλει καθοριστικά στην επιτυχία ή αποτυχία του εγχειρήματος, αλλά και να ασχοληθούν επισταμένα με την αποτελεσματική διαχείρισή του.

Όπως επιβεβαιώθηκε και από την παρούσα έρευνα, και κατά τη διάρκεια Σ&Ε, θετικές, ωφέλιμες ενέργειες που κατευθύνονται από τον οργανισμό προς τους εργαζόμενους θέτουν τις βάσεις για τη δημιουργία ανταλλακτικής σχέσης υψηλής ποιότητας (Konovsky & Pugh, 1994), η οποία δημιουργεί στους εργαζόμενους την υποχρέωση να ανταποδώσουν με θετικούς, ωφέλιμους τρόπους (Shore & Wayne, 1993).

Για τους εργαζόμενους, βασικό κριτήριο αξιολόγησης της ποιότητας της εργασιακής σχέσης είναι το ψυχολογικό συμβόλαιο και, για την ακρίβεια, ο βαθμός στον οποίο εκπληρώνει ο οργανισμός τις υποσχέσεις που έχει δώσει. Δεδομένου ότι η ασυνέπεια του οργανισμού περιορίζει τη δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό και κατ' επέκταση τη ΣΟΠ, οι ιθύνοντες καλούνται να λάβουν σοβαρά υπόψη τους παράγοντες που ενισχύουν την αντίληψη περί διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου. Μεταξύ αυτών είναι ο βαθμός εκπλήρωσης των υποχρεώσεων από τον προηγούμενο οργανισμό, οι πληροφορίες που παρασχέθηκαν για τη ΣήΕ αλλά και η διαφορετικότητα των οργανισμών που συμμετείχαν στη ΣήΕ.

Εξαιτίας της απουσίας αντίστοιχων ερευνών, το θεωρητικό πλαίσιο, το οποίο αναπτύχθηκε και διερευνήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής, επιχειρεί να σκιαγραφήσει τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου σε περιπτώσεις Σ&Ε. Όπως είναι φυσικό, οι σχέσεις αιτίας – αποτελέσματος, οι οποίες αναγνωρίστηκαν, δεν είναι μεν οι μόνες που υπάρχουν, αλλά αποτελούν μια καλή πρώτη αίσθηση για την επίδραση που ασκούν οι Σ&Ε στις εργασιακές σχέσεις.

Το προτεινόμενο μοντέλο προσφέρει χρήσιμες πληροφορίες και συμπεράσματα για την καλύτερη κατανόηση των επιδράσεων που δέχεται και που ασκεί η αντίληψη περί διάρρηξης ή μη του ψυχολογικού συμβολαίου σε περιβάλλον Σ&Ε. Η

ολοκλήρωσή του από μελλοντικούς ερευνητές, ωστόσο, αναμένεται να προσφέρει πρόσθετες δυνατότητες τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο.

**ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ**  
&  
**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

## **ΕΛΛΗΝΙΚΗ**

- ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ, Ν. (2002). *Στρατηγικό μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- ΔΗΜΗΤΡΙΑΔΗ, Σ. Ζ. (2000). *Μεθοδολογία επιχειρηματικής έρευνας*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- ΚΑΝΕΛΟΠΟΥΛΟΣ, Κ. Χ. (1990). *Μάνατζμεντ, Αποτελεσματική διοίκηση σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες: Θεωρία και πράξη*, International Publishing, 3<sup>η</sup> Έκδοση, Αθήνα.
- ΚΟΥΡΕΜΕΝΟΣ, Α. (1996). Έρευνα Μάρκετινγκ, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- ΚΟΝΔΥΛΗΣ, Κ. Ε. (1996). *Στατιστικές τεχνικές διοίκησης επιχειρήσεων*, Εκδόσεις , Αθήνα.
- ΜΑΚΡΥΔΗΜΗΤΡΗΣ, Α. (2004). *Προσεγγίσεις στη θεωρία των οργανώσεων*, Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα.
- ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο – σύγχρονες πρακτικές*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, Δ. (1992). *Μάνατζμεντ, οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, Δ., ΚΑΙ ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ, Ν. (1998). *Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- ΝΙΚΑΝΔΡΟΥ, Ε. (1998). *Ο ανθρώπινος παράγοντας στην εξαγορά των επιχειρήσεων*. Διδακτορική διατριβή, ΑΣΟΕΕ, Αθήνα.
- ΞΗΡΟΥΤΥΡΗ – ΚΟΥΦΙΔΟΥ, Σ. (1997). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη

ΞΗΡΟΥΤΥΡΗ – ΚΟΥΦΙΔΟΥ, Σ. (1998). *Οργανωσιακή θεωρία: Πανεπιστημιακές παραδόσεις*, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη

ΞΗΡΟΥΤΥΡΗ – ΚΟΥΦΙΔΟΥ, Σ. (1998). *Θεωρία οργάνωσης και πρακτική: Πανεπιστημιακές παραδόσεις*, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη

ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ, Β. (2002). *Εξαγορές και συγχωνεύσεις: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών – London Business School. Αθήνα.

ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ, Ν., ΚΑΙ ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, Δ. (2002Α). *Αποτελεσματική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ, Ν., ΚΑΙ ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, Δ. (2002Β). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

ΧΥΤΗΡΗΣ, Λ. Σ. (2001Α). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς & επιχειρήσεις*. Interbooks, Αθήνα.

ΧΥΤΗΡΗΣ, Λ. Σ. (2001Β). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Interbooks, Αθήνα.



## ΑΓΓΛΙΚΗ

- ADAMS, J. (1965). Inequity in social exchange. In: Berkowitz, L (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, New York, pp. 267-299.
- ALLEN, T., BARNARD, S., RUSH, M. C., AND RUSSELL, J. E.A. (2000). Ratings of organizational citizenship behavior: Does the source make a difference? *Human Resource Management Review*, Vol. 10, No. 1, pp. 97-114.
- ALLEN, N. J., AND MEYER, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, Vol. 33, pp. 847-858.
- ALLEN, N. J., AND MEYER, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 49, pp. 252-276.
- ANDERSON, N., AND SCHALK, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, No. S1, pp. 637-647.
- ANGLE, H. L., AND PERRY, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, pp. 1-14.
- ANONYMOUS, (2003). Taking care with the wedding speech: How firms tell employees about mergers. *Human Resource Management International Digest*, Vol. 11, No. 7, pp. 29-31.
- ANONYMOUS, (2004). People a priority at HP: Managing the aftermath of a mega-merger. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Vol. 18, No. 2, pp. 19-21.
- APPELBAUM, S., BARTOLOMUCCI, N., BEAUMIER, E., BOULANGER, J., CORRIGAN, R., DORÉ, I., GIRARD, C., AND SERRONI, C. (2004). Organizational citizenship behavior: a case

- study of culture, leadership and trust. *Management Decision*, Vol. 42, No. 1, pp. 13-40.
- APPELBAUM, S.H., GANDELL, J., SHAPIRO, B.T., BELISLE, P., AND HOEVEN, E. (2000). Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre- during- post- stages (part 2). *Management Decision*, Vol. 38, No. 10, pp. 674-684.
- APPELBAUM, S.H., GANDELL, J., YORTIS, H., PROPER, S., AND JOBIN, F. (2000). Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre- during- post-stages (part 1). *Management Decision*, Vol. 38, No. 9, pp. 649-662.
- ARGYRIS, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Dorsey Press, Homewood, IL.
- ARMENAKIS, A. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3.
- ASCARI, A., ROCK, M., AND DUTTA, S. (1995). Reengineering and organizational change: Lessons from a comparative analysis of company experiences. *European Management Journal*, Vol. 13, No. 1, pp. 1-30.
- ASHFORD, S. J., LEE, C., AND BOBKO, P. (1988). Content, causes and consequences of job insecurity: a theory based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 4, pp. 803-829.
- ASHFORTH, B. E., & MAEL, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, Vol. 14, pp. 20-39.
- ASHFORTH, B. E., AND SAKS, A. M. (1996). Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 1, pp. 149-178.

- BARKSDALE, K., AND WERNER, J. M. (2001). Managerial ratings or in-role behaviors, organizational citizenship behaviors, and overall performance: testing different models of their relationship. *Journal of Business Research*, Vol. 51, pp. 145-155.
- BARLEY, S., MEYER, G., AND GASH, D. (1988). Cultures of culture: Academics, practitioners, and the pragmatics of normative control. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, No. 1, pp. 24-60.
- BARRETT, D.J. (2002). Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 7, No. 4, pp. 219-231.
- BARNETT, R.C., GORDON, J., GAREIS, K., AND MORGAN, C. (2004). Unintended consequences of job redesign. *Community, Work & Family*, Vol. 7, No. 2, pp. 227-246.
- BASTIEN, D. T. (1987). Common patterns of behavior and communication in corporate mergers and acquisitions. *Human Resource Management*, Vol. 26, No. 1, pp. 17-33.
- BATEMAN, T., AND ORGAN, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, Vol. 26, pp. 587-595.
- BATEMAN, T., AND STRASSER, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 1, pp.95-112.
- BECKER, T. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, Vol. 66, pp. 32-42.
- BECKER, T. (1992). Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 1, pp. 232-244.

- BECKER, T., BILLINGS, R., EVELETH, D., AND GILBERT, N. (1996). Foci and bases of employee commitment: implications for job performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 2, pp. 464-482.
- BEGG, P. F. (1998). *Corporate M&A practical guide to the legal, financial and administrative implications*. Kluwer Law International, London.
- BELL, S., AND MENGUC, B. (2002). The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. *Journal of Retailing*, Vol. 78, pp. 131-146.
- BENNETT, H., AND DURKIN, M. (2000). The effects of organizational change on employee psychological attachment: An explanatory study. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, No. 2, pp. 126-147.
- BENNETT, N., H., KETCHEN, D. J., AND SCHULTZ, E. (1998). An examination of factors associated with the integration of human resource management and strategic DECISION making. *Human Resource Management*, Vol. 37, No.1, pp. 3-16.
- BERNARD, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- BIENSTOCK, C.C., DEMORANVILLE, C.W., AND SMITH, R.K. (2003). Organizational citizenship behavior and service quality. *Journal of Services Marketing*, Vol. 17, No. 4, pp. 357-378.
- BIJLSMA-FRANKEMA, K., (2001). On managing cultural integration and cultural change processes in mergers and acquisitions. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 25, No. 4, pp. 192-207.
- BIRKINSHAW, J. (1999). Acquiring intellect: managing the integration of the knowledge intensive acquisitions. *Business Horizons*, Vol. 42, No. 3.

- BISHOP, J., SCOTT, D., AND BURROUGHS, S. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, Vol. 26, No. 6, pp. 1113-1132.
- BLAKELY, G.L., ANDREWS, M.C., AND FULLER, J. (2003). Are Chameleons Good Citizens? A Longitudinal Study of the Relationship Between Self-Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 18, No. 2, pp. 131-144.
- BLAU, P. (1964). *Exchange and power in social life*, Wiley, New York.
- BLUMENTHAL, B., AND HASPELAGH, P. (1994). Toward a definition of corporate transformation. *Sloan Management Review*, Spring, pp. 101- 106.
- BOMMER, W. H., MILES, E. W., AND GROVER, S. L. (2003). Does one good turn deserve another? Coworker influences on employee citizenship. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, No. 1, pp. 181-196.
- BOURANTAS, D., AND NIKANDROU, I. (1998). Modeling post-acquisition employee behavior: typology and determining factors. *Employee Relations*, Vol. 20, No. 1, pp. 73-91.
- BOWMAN, C. (1995). Strategy workshops and top-team commitment to strategic change. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 10, No. 8, pp. 4-12.
- BRAMSON, R. N. (2000). HR's Role in Mergers & Acquisitions. *Training & Development*, Vol. 54, No. 10.
- BRENNAN, A., AND SKARLICKI, D.P. (2004). Personality and Perceived Justice as Predictors of Survivors' Reactions Following Downsizing. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 34, No. 6, pp. 1306-1328.
- BRETZ, R. D., AND JUDGE, T. A. (1994). Person-Organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 44, pp. 32-54.

- BREWER, A. (1996). Developing commitment between managers and employees. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 11, No. 4, pp.24-34.
- BRIDGES, W. (1991). *Managing transitions: Making the most of change*. Addison-Wesley Publishing Group, Massachusetts.
- BROCKBANK, W. (1999). If HR were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage. *Human Resource Management*, Vol. 38, No 4, pp. 337-352.
- BROCKNER, J. S. (1988). *Self-esteem at work: Research, theory and practice*. Lexington, MA: Health.
- BROWN, R. B. (1996). Organizational commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 49, pp. 230-251.
- BRUCE, W. (2000). Breaking the psychological contract: An act of anti-ethics. *Global Virtue Ethics Review*, Vol. 2, No. 2, pp. 134-144.
- BRUNER, R. (1999). An analysis of value destruction and recovery in the alliance and proposed merger of Volvo and Renault. *Journal of Financial Economics*, Vol. 51, pp. 125-166.
- BRUNER, R., AND SPEKMAN, R. (1998). The dark side of alliances: Lessons from Volvo-Renault. *European Management Journal*, Vol. 16, No. 2, pp. 136-150.
- BRYNJOLFOSON, E., RENSHAW, A., AND ALSTYNE, M. (1997). The matrix of change. *Sloan Management Review*, pp. 37-41.
- BUCHANAN, D., CLAYDON, T., AND DOYLE, M. (2000). Organization development and change: the legacy of the nineties. *Human Resource Management Journal*, Vol. 9, No 2, pp. 20-37.

- BUNDERSON, J. S. (2001). How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: doctors' responses to perceived breach. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, No. 7, pp. 717-741.
- BUONO, A. F., BOWDITCH, J. L. (1989). The human side of mergers and acquisitions. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- CADWELL, D. F., CHATMAN, J. A., AND O' REILLY, C. A., III (1990). Building organizational commitment: A multi-firm study. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp. 245-261.
- CAMARA, D., AND RENJEN, P. (2004). The secrets of successful mergers: dispatches from the front lines. *Journal of Business Strategy*, Vol. 25, No. 3, pp. 10-14.
- CAMERON, K., FREEMAN, S. J., & MISHRA, A. K. (1991). Practices in white-collar downsizing: Managing contradictions. *Academy of Management Executives*, Vol. 5, pp. 57-73.
- CAPPELLI, P. (2000). Managing without commitment. *Organizational Dynamics*, Vol. 28, No. 4, pp. 11-24.
- CARBERY, R., GARAVAN, T.N., O'BRIEN F., AND McDONNELL, J (2003). Predicting hotel managers' turnover cognitions. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, No. 7, pp. 649-679.
- CARTER, S. (1999). Helping individuals to cope with change: lessons from group move relocation. *Management Research News*, Vol. 22, No. 9, pp. 1-17.
- CARTWRIGHT, S., AND COOPER, C. (1989). The impact of mergers and acquisitions on people at work: existing research and issues. *British Journal of Management*, Vol. 1, pp. 39-52.
- CARTWRIGHT, S., & COOPER, C. L. (1993a). The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *Academy of management Executive*, Vol. 7, No. 2, pp. 57-70.

- CARTWRIGHT, S., AND COOPER, C. (1993b). The psychological impact of merger and acquisition on the individual: a study of building society mergers. *Human Relations*, Vol. 46, pp. 3-4.
- CARTWRIGHT, S., & COOPER, C. L. (1996). *Managing Mergers and Acquisitions*. Oxford: Utterworth-Heinemann Ltd.
- CASTRO, C.B., ARMARIO, E.M., AND RUIZ, D.M. (2004). The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15, No. 1, pp. 27-53.
- CAVANAUGH, M., AND NOE, R. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, No. 3, pp. 323-340.
- CHAO, G. T., O'LEARY-KELLY, A. M., WOLF, S., KLEIN, H. J., AND GARDNER, P. (1994). Organizational socialization: its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, pp. 730-743.
- CHENG, B., JIANG, D., AND RILEY, J. H. (2003). Organizational commitment, supervisory commitment, and employee outcomes in the Chinese context: proximal hypothesis or global hypothesis? *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, No. 3, pp. 313-334.
- CLUGSTON, M. (2000). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, No. 4, pp. 477-486.
- COFF, R. (2002). Human capital, shared expertise, and the likelihood of impasse in corporate acquisitions. *Journal of Management*, Vol. 28, No. 1, pp. 107-128.
- COLEMAN, D. F., IRVING, G. P., AND COOPER, C. L. (1999). Another look at the locus of control-organizational commitment relationship: it depends on the form of commitment. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, No. 5, pp. 995-1001.



- CONWAY, N. (1996). The psychological contract: a metaphor too far?. Paper presented to the British Academy of Management Conference, Bradford, September 1996.
- CONWAY, N., AND BRINER, R. B. (2002). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, No. 3, pp. 287-302.
- CONYON, M. J., GIRMA, S., THOMPSON, S., AND WRIGHT, P. W. (2002). The impact of mergers and acquisitions on company employment in the United Kingdom. *European Economic Review*, Vol. 46, pp. 31-49
- CONYON, M. J., GIRMA, S., THOMPSON, S., AND WRIGHT, P. W. (2001). Do hostile mergers destroy jobs? *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 45, pp. 427-440.
- CORTVRIEND, P. (2004). Change management of mergers: the impact on NHS staff and their psychological contracts. *Health Services Management Research*, Vol. 17, No. 3, pp. 177-187.
- COTTON, J., AND TUTTLE, J. (1986). Employee turnover: a meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 1, pp. 55-70.
- COVIN, T.J., KOLENKO, T.A., SIGHTLER, K.W., AND TUDOR, R.K. (1997). Leadership style and post-merger satisfaction. *The Journal of Management Development*, Vol. 16, No. 1, pp. 22-33.
- COYLE-SHAPIRO, J. A-M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, No. 8, pp. 927-946.
- 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. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 11, pp. 69-86.
- COYLE-SHAPIRO, J. A-M., AND NEUMAN, J.H. (2004). The psychological contract and individual differences: the role of exchange and creditor ideologies. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 64, pp. 150-164.
- CROPANZANO, R., JAMES, K., AND KONOVSKY, M. A. (1993). Dispositional affectivity as a predictor of work attitudes and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 14, pp. 595-606.
- DAFT, R. AND WEICK, K. (1984). Toward a model of organization as interpretation systems. *Academy of Management Review*, Vol. 9, pp. 284-295.
- DAILEY, R. C., & KIRK, D. J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job disaffection and intention to turnover. *Human Relations*, Vol. 45, pp. 305-316.
- DAINTY, A.R.J., RAIDEN, A.B., AND NEALE, R.H. (2004). Psychological contract expectations of construction project managers. *Engineering, Construction and Architectural Management*, , Vol. 11, No. 1, pp. 33-44.
- DAS, T. (1998). Resource and risk management in strategic alliances making process. *Journal of Management*, Vol. 24, No. 1, pp. 31-62.
- DAS, T., AND TENG, B. (1998). Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2.
- DAVIS, S. I. (1989). *Managing change in the excellent banks*. St. Martin's Press, New York.

- DE COCK, C., AND RICKARDS T. (1996). Thinking about organizational change: Towards two kinds of process intervention. *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 4, No. 3, pp. 233-251.
- DECKOP, J.R., CIRKA, C.C., AND ANDERSSON, L.M. (2003). Doing Unto Others: The Reciprocity of Helping Behavior in Organizations. *Journal of Business Ethics*, Vol. 47, No. 2, pp. 101-113.
- DELBRIDGE R., AND LOWE J., (1997). Workplace change and HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No 6.
- DEMERS, R., FORRER, S., LEIBOWITZ, Z., AND CAHILL, C. (1996). Commitment to change. *Training and Development*, Vol. 50, No. 8, pp. 22-27.
- DEMERS, C., GIROUX, N., AND CHREIM, S. (2003). Merger and acquisition announcements as corporate wedding narratives. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16, No. 2, pp. 223-242.
- DE MEUSE, K., AND TORNOW, W. (1993). Leadership and the changing psychological contract between employer and employee. *Issues and Observations, Center for Creative Leadership*, Vol. 13, No. 2.
- DEVAUS, D.A. (1991). *Surveys in social research*. 3<sup>rd</sup> Ed, UCL Press, London.
- DIAMANTOPOULOS, A. (2000). Getting started with data analysis: Choosing the right method, *The Marketing Review*, Vol. 1, pp. 77-87.
- DOLAN, S. L., AND GARCIA, S. (2002). Managing by values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century. *Journal of Management Development*, Vol. 21, No. 2, pp. 101-117.
- DOPSON, S., AND NEUMANN, J. (1998). Uncertainty, contrariness and the double-bind: middle managers' reactions to changing contracts. *British Journal of Management*, Vol. 9, pp. 53-70.

- DORMANN, C., AND ZAPF, D. (2001). Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, pp. 482-504.
- DOYLE M. CLAYDON T., AND BUCHANAN D. (2000). Mixed results, lousy process: The management experience of organizational change. *British Journal of Management*, Vol. 11, Special Issue, pp. 59-80.
- DU BOFF, R. (2001). Mergers, concentration, and the erosion of democracy. *Monthly Review*, Vol. 53, No. 1.
- DUNHAM, R. B., GRUBE, J. A., AND CASTANEDA, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, pp. 370-380.
- EDABAN, G., AND WINSTANLEY, D. (1997). Downsizing, delayering and careers – The survivor's perspective. *Human Resource Management Journal*, Vol. 7, No. 1, pp. 79-91.
- EDWARDS, J. C., RUST, K. G., MCKINLEY, W., AND MOON, G. (2003). Business ideologies and perceived breach of contract during downsizing: the role of the ideology of employee self-reliance. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, pp. 1-23
- ELSASS, P., & VEIGA, J. (1994). Acculturation in acquired organizations: A force-field perspective. *Human Relations*, Vol. 47, No. 4, pp. 431-453.
- ENGSTRÖM, A.K., ROSENGREN, K., AND HALLBERG, L.R. (2002). Balancing involvement: employees' experiences of merging hospitals in Sweden. *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 38, No. 1, pp. 11-18.
- EVANS, C., HAMMERSLEY, G., AND ROBERTSON, M., (2001). Assessing the role and efficacy of communication strategies in times of crisis. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 25, No. 6, pp. 297-309.

- FARH, J., PODSAKOFF, P. M., AND ORGAN, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, Vol. 14, pp. 705-721.
- FARRELL, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job satisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, Vol. 26, pp. 596-607.
- FELDMAN, M. L. (1995). Disaster prevention plans after a merger. *Merger & Acquisition*, Vol. 30, No. 1, pp. 31-36.
- FESTIGNER, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*, Stanford University Press, Palo Alto, California.
- FISKE, S. T., AND TAYLOR, S. E. (1984). *Social cognition*. Reading: Addison-Wesley.
- FLETCHER, C. E. (2001). Hospital RNs' job satisfactions and dissatisfactions. *Journal of Nursing Administration*, Vol. 31, No. 6, pp. 324-331..
- FLOOD, P.C., TURNER, T., RAMAMOORTHY, AND PEARSON, J. (2001). Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology and financial services industries. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, No. 7, pp. 1152-1165.
- FOLGER, R., AND BIES, R. J. (1989). Managerial responsibilities and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, pp. 79-90.
- FOLGER, R., AND SKARLICKI, D. P. (1998). Tough times make tough bosses: Managerial distancing as a function of layoff blame. *Academy of Management Journal*, Vol. 41, pp. 79-87.
- FOLGER, R., AND SKARLICKI, D. P. (1999). Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12, No. 1.

- FOLKMAN, S. LAZARUS, R., DUNKEL-SCHETTER C. DELONGIS, A., AND GRUEN, R. (1986). The dynamics of a stressful encounter: cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 50, No. 992-1003.
- FORD, J., AND FORD, L. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 541-570.
- FOSTER, D.P., STINE, R.A., AND WATERMAN, R.P. (1998). *Business analysis using regression: A casebook*. Department of Statistics, Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia, USA.
- FOWLER, K., AND SCHMIDT, D. (1988). Tender offers, acquisitions, and subsequent performance in manufacturing firms. *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 4, pp.962-974.
- FRANCK, G. (1990). Mergers and acquisitions: competitive advantage and cultural fit. *European Management Journal*, Vol. 8. No. 1, pp. 40-43.
- FRIED, Y., TIEGS, R. B., NAUGHTON, T. J., & ASHFORTH, B. E. (1996). Managers' reactions to a corporate acquisition: A test of an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17, pp. 401- 427.
- FULMER, R. M., & GILKEY, R. (1988). Blending corporate families: Management and organization development in a post-merger environment. *Academy of Management Executive*, Vol. 1, pp. 127-138.
- GAKOVIC, A., AND TETRICK, L.E. (2003). Psychological Contract Breach as a source of Strain for Employees. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 18, No. 2, pp. 235-246.
- GALLAGHER, D. G., AND MCLEAN PARKS, J. (2001). I pledge thee my troth... contingently: Commitment and the contingent work relationship. *Human Resource Management Review*, Vol. 11, pp. 181-208.

- GIOIA, D. A., AND SIMS, JR., H. P. (1986). Introduction: Social cognition in organizations, In H. P. Sims, Jr. & D. A. Gioia (Eds.), *The thinking organization* (pp. 1-19). San Francisco: Jossey-Bass.
- GOODMAN, S. A., AND SVYANTEK, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 55, pp. 254-275.
- GOULDNER, A. W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, Vol. 25, pp. 165-167.
- GRAHAM, J. W. (1991). An essay on Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 4, pp. 249-270.
- GRAHAM, J. W. (1995). Leadership, moral development, and citizenship behavior. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 5, No. 1, pp. 43-54.
- GRAHAM, J. W. (2000). Promoting civic virtue organizational citizenship behavior: contemporary questions rooted in classical quandaries from political philosophy. *Human Resource Management Review*, Vol. 10, No. 1, pp. 61-77.
- GRAHAM, J. W., AND VAN DYNE (2003). Gathering information and exercising influence: Two forms of civic virtue organizational citizenship with different antecedents. *Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando FL, April 2003.*
- GRANT, D. (1999). HRM, rhetoric and the psychological contract: a case of "easier said than done. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, No. 2, pp. 327-350.
- GREEN (1998). Hidden values in a target's expired insurance. *Mergers & Acquisitions*, July/August, pp. 27-31.
- GREENBERG, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Journal*, Vol. 12, pp. 9-22.

- GREENBERG, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of paycuts. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 5, pp. 561-568.
- GROSSMAN, R. J. (1999). Irreconcilable differences. *HR Magazine*, April, pp. 42-48.
- GUEST, D. (1998a). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, pp. 649-664.
- GUEST, D. (1998b). On meaning, metaphor and the psychological contract: a response to Rousseau (1998). *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, pp. 673-677.
- GUEST, D., PECCEI, R., AND THOMAS, A. (1993). The impact of employee involvement on organizational commitment and "them and us" attitudes. *Industrial Relations Journal*, Vol. 24, No. 3, pp. 191-201.
- GUEST, D.E. (2004). The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. *Applied Psychology An International Review*, Vol. 53, No. 4, pp. 541-555.
- GUPTA, O., AND ROOS, G. (2001). Mergers and acquisitions through an intellectual capital perspective. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, No. 3: pp. 297-309.
- GUTKNECHT, J. E., & KEYS, J. B. (1993). Mergers, acquisitions and takeover: Maintaining morale of survivors and protecting employees. *Academy of Management Executives*, Vol. 7, pp. 26-36.
- GUZZO, R. A., NELSON, AND NOONAN, K. A. (1994). Human Resources practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 3, pp. 447-462.
- GUZZO, R. A., NOONAN, K. A., AND ELRON, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, pp. 617-626.



- HACKMAN, J. R., & OLDHAM, G. R. (1975). Development of the job characteristic survey. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, pp. 159-170.
- HAIR, J.F., ANDERSON, R. E., TATHAM, R.L., AND BLACK, W.C. (1998). *Multivariate data analysis*. Prentice Hall, New Jersey.
- HALEBLIAN, J. (1999). The influence of organizational acquisition performance: a behavioral learning perspective. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, pp. 1.
- HALLIER, J. (2000). Security abeyance: coping with the erosion of job conditions and treatments. *British Journal of Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 71-90.
- HALLIER, J., AND JAMES, P. (1997). Management enforced job change and employee perceptions of the psychological contract. *Employee Relations*, Vol. 19, No. 3, pp. 222-247.
- HAREL, G. H., AND TZAFIR, B. S. (1999). The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human Resource Management*, Vol. 38, No. 3, pp. 185-200.
- HARRISON, C. (1998). Ensuring a smooth combination of benefit plans. *Merger & Acquisitions*, Vol. 32, No. 4, pp. 39-42.
- HARRISON, J., HITT, M., HOSKISSON, R., AND IRELAND, R (1991). Synergies and post-acquisition performance: Differences versus similarities in resource allocations. *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 173-190.
- HARVEY, D. F., AND BROWN, D. R. (1992). *An experiential approach to organization development*. Prentice Hall International, 4<sup>th</sup> Edition.
- HASPESLAGH, P. C., AND JEMISON, D. B. (1991). *Managing acquisitions: Creating values through corporate renewal*. Free Press, New York.

- HAVEMAN, H. (1992). Between a rock and a hard place: organizational change and performance under conditions of fundamental environmental transformation. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, pp. 48-75.
- HAUNSCHILD, P., MORELAND, R., & MURRELL, A. (1994). Sources of resistance to mergers between groups. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 24, No. 13, pp. 1150-1178.
- HEROLD, D. AND PARSONS, C. (1985). Assessing the feedback environment in work organizations: Development of the Job Feedback Survey. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 70, pp. 290-305.
- HERRIOT, P. (1992). *The career management challenge*. London: Sage.
- HERRIOT, P., HIRSCH, W., AND REILLY, P. (1998). *Trust and violation: Managing today's employment relationship*. John Wiley & Sons, Chichester.
- 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. (1995). *New deals: The Revolution in managerial careers*. Chichester: Wiley.
- HERRIOT, P., AND PEMBERTON, C. (1996). Contracting careers. *Human Relations*, Vol. 49, No. 6, pp. 757-790.
- HERRIOT, P., AND PEMBERTON, C. (1997). Facilitating new deals. *Human Resource Management Journal*, Vol. 7, No. 1, pp. 45-56.
- HERSCOVITCH, L., AND MEYER, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 3, pp. 474-487.

- HILTROP, J. M. (1995). The changing psychological contract: the human resource challenge of the 1990's. *European Management Journal*, Vol. 13, No. 3, pp. 286-294.
- HILTROP, J. M. (1996). Managing the changing psychological contract. *Employee Relations*, Vol. 18, No. 1, pp. 36-49.
- HILTROP, J. M. (1998). Preparing people for the future: The next agenda for HRM. *European Management Journal*, Vol. 16, No 1, pp. 70-78.
- HIND, R., FROST, M., AND ROWLEY, S. (1996). The resilience audit and the psychological contract. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 11, No. 7, pp. 18-29.
- HIRSCHFELD, R. R., FEILD, H. S. (2000). Work centrality and work alienation: distinct aspects of a general commitment to work. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, pp. 789-900.
- HO, J, (1999). Corporate wellness programs in Singapore: effect on stress, satisfaction and absenteeism. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 12, No. 3, pp. 177-189.
- HOCKWARTER, W. A., PERREWE, P. L., FERRIS, G. R., AND GUERCIO, R. (1999). Commitment as an antidote to the tension and turnover consequences of organizational politics. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 55, pp. 277-297.
- HOFMANN, D. A., AND MORGESON, F. P. (1999). Safety-related behavior as a social exchange: The role of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, pp. 286-296.
- HOGAN, E., & OVERMYER-DAY, L. (1994). The Psychology of mergers and Acquisitions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 9, pp. 248-281.

- HOGG, M., AND TERRY, D. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1.
- HOSKISSON, R., HITT, M., WAN, W., AND YIU, D. (1999). Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3, pp. 417-456.
- HUANG, C.T.W., AND KLEINER, B.H. (2004). New developments concerning managing mergers and acquisitions. *Management Research News*, Vol. 27, No. 4-5, pp. 54-62.
- HUI, C., AND LEE, C. (2000). Moderating effects of organization-based self-esteem on organizational uncertainty: employee response relationships. *Journal of Management*, Vol. 26, No. 2, pp. 215-232.
- HUNTER, C. (1986). What is the role of human resource department in a merger? *Training and Development Journal*, Vol. 40, No. 4, pp. 18-23.
- IGBARIA, M., & GUIMARAES, T. (1993). Antecedents and consequences of job satisfaction among information center employees. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 9, pp. 145-174.
- INKPEN, A. (1998). Learning, knowledge acquisition, and strategic alliances. *European Management Journal*, Vol. 16, No 2, pp. 223-229.
- ISABELLA, L. (1990). Evolving Interpretations as a Change Unfolds: How managers Construe Key Organizational Events. *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 1, pp. 282- 290.
- IVERSON, R., MCKINLEY, W., AND SCHERER, G. (2000). Determinants of voluntary turnover and layoffs in an environment of repeated downsizing following a merger: an event history analysis. *Journal of Management*, Vol. 25, No. 4, pp. 977-1004.

- IVANCEVICH, J. M., SCHWEIGER, D. M., & POWER, F. R. (1987). Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions. *Human Resource Planning*, Vol. 10, No. 1, pp. 19-35.
- IVERSON, R.D., AND PULLMAN, J.A. (2000). Determinants of Voluntary turnover and layoffs in an environment of repeated downsizing following a merger: an event history analysis. *Journal of Management*, Vol. 26, No. 5, pp. 977-1003.
- JAMES, K. (1999). Re-thinking organizational stress: the transition to the new employment age. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 14, No. 7/8, pp. 545-557.
- 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, pp. 319-337.
- JAROS, S. J., JERMIER, J., KOEHLER, J. AND SINCICH, T. (1993). Effects of continuance, affective and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 5, pp. 951-995.
- JOHNSON, G. (1992). Managing Strategic Change: Strategy, culture, and action. *Long Range Planning*, Vol. 25, No. 1, pp. 28-36.
- JOHNSON, J. W., AND STINSON, J. E. (1975). Role ambiguity, role conflict, and satisfaction: Moderating effects of individual differences. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, No. 3, pp. 329-333.
- JUDGE, T., THORESEN, C., PUCIK V., AND WELBOURNE T. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, No. 1, pp. 107-122.
- JUDGE T. A., AND WATENABE, S. (1993). Another look at the job satisfaction –life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, pp. 939-948.

- KATZ, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, Vol. 9, pp. 131-146.
- KATZ, D., AND KAHN, R. L. (1966, 1978). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley.
- KESSLER, I., AND COYLE-SHAPIRO, J. (1998). Restructuring the employment relationship in Surrey County Council. *Employee Relations*, Vol. 20, No. 4, pp. 365-382.
- KICKUL, J. (2001). Promises Made, Promises Broken: An Exploration of Small Business Attraction and Retention Practices. *Journal of Small Business Management*, Vol. 39, No. 4, pp. 320-335.
- KIDDER, D. L. (2002). The influence of gender on the performance of organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, Vol. 25, No. 5, pp. 629-648.
- KIDDER, D. L., AND BUCHHOLTZ (2002). Can excess bring success? CEO compensation and the psychological contract. *Human Resource Management Review*, Vol. 12, pp. 599-617.
- KIDDER, D. L., MCLEAN PARKS, J. (2001). The good soldier: who is s(he)? *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, pp. 939-959.
- KIDWELL, R. E., MOSSHOLDER, K. W., AND BENNETT, N. (1997). Cohesiveness and organizational citizenship behavior: a multilevel analysis using work groups and individuals. *Journal of Management*, Vol. 23, No, 6, pp. 775-793.
- KING, J. E. (2000). White-collar reactions to job insecurity and the role of the psychological contract: implications for human resource management. *Human Resource Management*, Vol. 39, No. 1, pp. 79-93.
- KING, R. C., AND BU, N. (2005). Perceptions of the mutual obligations between employees and employers: a comparative study of new generation IT professionals in China and the United States. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 1, pp. 46-64.

- KISSELER, G. D. (1994). The new employment contract. *Human Resource Management*, Vol. 33, pp. 335-352.
- KITCHEN, P. F., AND DALY, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 7, No. 1, pp. 46-53.
- KLEINMAN, D. (1988). Witness to a merger. *Personnel Journal*, Vol. 67, No. 11, pp. 56-69.
- KO, J., PRICE, J., AND MUELLER, C. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 6, pp. 961-973.
- KONOVSKY, M. A., AND CROPANZANO, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, pp. 698-707.
- KONOVSKY, M. A., AND ORGAN, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17, pp. 253-266.
- KONOVSKY, M. A., AND PUGH, D. S. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, Vol. 37, pp. 656-669.
- KORSGAARD, M. A., SCHWEIFER, D. M., AND SAPIENZA, H. J. (1995a). The role of procedural justice in building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 60-84.
- KORSGAARD, M. A., SAPIENZA, H. J., SCHWEIFER, D. M. (1995b). Beaten before begun: The role of procedural justice in planning change. *Journal of Management*, Vol. 28, No. 4, pp. 497-516.

- KOTTER, J. P. (1973). The psychological contract. *California Management Review*, Vol. 15, pp. 91-99.
- KRISHNAN, H. A., AND PARK, D. (2002). The impact of work force reduction on subsequent performance in major mergers and acquisitions. *Journal of Business Research*, Vol. 55, pp. 285-292.
- KURT, A. (1999). Leading through communication, conversation, and dialogue. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 20, No. 5, pp. 231-241.
- LAM, S., HUI, C., AND LAW, K. (1999). Organizational citizenship behavior: comparing perspectives of supervisors and subordinates across four international samples. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, No. 4, pp. 594-601.
- LARSON, J. JR. (1989). The dynamic interplay between employees' feedback seeking strategies and supervisors' delivery of performance feedback. *Academy of Management Review*, Vol. 14, pp. 408-422.
- LARSON, R., DRIVER, M., HOLMQUIST, M., AND SWEET, P. (2001). Career dis-integration and re-integration in merges & acquisitions: Managing competence and motivational intangibles. *European Management Journal*, Vol. 19, No. 6, pp. 609-618.
- LATAACK, J. C. (1986). Coping with job stress: Measures and future decisions for scale development. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 377-385.
- LAU, C., AND WOODMAN, R. (1995). Understanding organizational change: a schematic perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 2, pp. 537-554.
- LEE, K., AND ALLEN, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 1, pp. 131-142.
- LEE, T. W., ASHFORD, S. J., WALSH, J. P., AND MOWDAY, R. T. (1992). Commitment propensity, organizational commitment, and voluntary turnover: A longitudinal



- study of organizational entry processes. *Journal of Management*, Vol. 18, pp. 15-32.
- LEONARD, B. (1999). Will this marriage work? *HR Magazine*, April, pp. 35-40.
- LEPINE, J. A., AND VAN DYNE, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, pp. 853-868.
- LESTER, S. W., CLAIRE, E., AND KICKUL, B. (2001). Psychological Contracts in the 21<sup>st</sup> Century: What employees value most and how well organizations are responding to these expectations. *Human Resource Planning*, Vol. 24, No.1, pp. 10-21.
- LESTER, S., KICKUL, J., & FINKL, J. (2002). Promise Breaking During Radical Organizational Change: Do Justice Interventions Make a Difference? *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, pp. 469-488.
- LESTER, S., & KICKUL, J. (2001). Has my Organization Betrayed Me?: A Cognitive Processing Model of Perceived Violations of Fairness. *Proceedings of Southern Management Association Conference*.
- 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. (1965). Reciprocation: the relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 9, pp. 370-390.
- LEVINSON, H. PRICE, C., MUNDEN, K., AND SOLLEY, C. (1962). Men, management and mental health. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- LEVY, P., AND WILLIAMS, J. R. (1998). The role of perceived system knowledge in predicting appraisal reactions, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, pp. 53-65.

- LEWIS, P., MILLMORE, M. AND SAUNDERS, M. (2000). *Managing change: A Human Resource strategy approach*. Financial Times – Prentice Hall, Essex.
- LIPPONEN, J., OLKKONEN, M.E., AND MOILANEN, M. (2004). Perceived procedural justice and employee responses to an organizational merger. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 13, No. 3, pp. 391-413.
- LO, S., AND ARYEE, S. (2003). Psychological contract breach in a Chinese context: An integrative approach. *Journal of Management Studies*, Vol. 40, pp. 1005-1020.
- LOVE, P. (1999). Hidden sore points that can thwart a culture match. *Mergers & Acquisitions*, Vol. 22, No. 6.
- LUBATKIN, M., SCHWEIGER, D., AND WEBER, Y. (1999). Top management turnover in related M&A. *Journal of Management*, Vol. 25, No. 1, pp. 55-74
- LUCERO, M. A., AND ALLEN, R. E. (1994). Employee benefits: a growing source of psychological contract violations. *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 3, pp. 425-446.
- LUIS, C. (1999). Mating markets with cultures for a better deal. *Mergers & Acquisitions*, January/February, pp. 17-20.
- MACKENZIE, S. B., PODSAKOFF, P. M., AND FETTER, J. E. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of sales performance. *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 70-80.
- MACKENZIE, S. B., PODSAKOFF, P. M., AND PAINE, J. B. (1999). Do citizenship behaviours matter more for managers than for salespeople? *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 4, pp. 396-410.
- MACKENZIE, S. B., PODSAKOFF, P. M., & RICH, G. A. (2001). Transformational & transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29, No. 2, pp. 115-134.

- MACNEIL, I. (1985). Relational contracts: what we do and do not know. *Wisconsin Law Review*, pp. 483-525.
- MAJOR, D. A., KOZLOWSKI, S. W. J., CHAO, G. T., AND GARDNER, P. D. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80, No. 3, pp. 418-431.
- MARKS, A. (2001). Developing a multiple foci conceptualization of the psychological contract. *Employee Relations*, Vol. 23, No. 5, pp. 454-467.
- MANZINI, A. O., & GRIDLEY, J. D. (1986). Human resource planning for mergers and acquisitions: Preparing for the 'people issues' that can prevent merger synergy. *Human Resource Planning*, Vol. 9, No. 2, pp. 51-57.
- MARKS, M. L. (1997). Consulting in mergers and acquisitions: Interventions spawned by recent trends. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 10, No. 3.
- MARKS, M. L. (1999). Adding cultural fit to your diligence checklist. *Mergers and Acquisitions*, Vol. 34, No. 3, pp.14-20.
- MARKS, M. L. , AND MIRVIS, P. H. (1985). Merger syndrome: stress and uncertainty. *Mergers & Acquisitions*, Summer 1985, pp. 50-55.
- MARKS, M. L., & MIRVIS, P. H. (1992). Rebuilding after the merger: Dealing with "survival sickness." *Organizational Dynamics*, Vol. 21, No. 2, pp. 18-32.
- MARKS, M. L., AND MIRVIS, P. H. (2000). Managing mergers, acquisitions and alliances: Creating an effective transition structure. *Organizational Dynamics*, Winter, pp. 35-48.
- MARTIN, G., STAINES, H., AND PATE, J. (1998). Linking job security and career development in a new psychological contract. *Human Resource Management Journal*, Vol. 8, No. 3, pp. 20-40.

- MARTIN, J. AND PETERSON, M. (1987). Two-tier wage structures: implications for equity theory. *Academy of Management Journal*, Vol. 30, pp. 297-315.
- MATHIEU, J. E., AND ZAJAC, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, Vol. 108, pp. 171-194.
- MAYER, R. C., AND SCHOORMAN, D. F. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: A test of March and Simon model. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, pp. 15-28.
- MCDONALD, D., AND MAKIN, P. (2000). The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership and Organization Development Journal*. Vol. 21, No. 2, pp. 84-91.
- MCGEE, G., AND FORD, R. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: re-examination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, No. 4, pp. 638-642.
- McFARLIN, D. B., & SWEENEY, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, Vol. 25, pp. 626-637.
- MCGREEVY, M. (2003). The changing nature of work. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 35, No. 5, pp. 191-195.
- McHUGH, M. (1997). The stress factor: another item for the change management agenda? *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 10, No. 4, pp. 345-362.
- MCLEAN PARKS, J., AND KIDDER, D. L. (1994). Till death us do part...: Changing work relationships in the 1990s. In C.L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds). *Trends in organizational behavior*, pp. 112-136. New York: Wiley.

- MCLEAN PARKS, J., KIDDER, D. H., AND GALLAGHER, D. G. (1998). Fitting square pegs into round holes: mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, pp. 697-730.
- MCLEAN PARKS, J., AND SCHEDEMAN, D. A. (1994). When promises become contracts: implied contracts and handbook provisions on job security. *Human Resource Management*, Vol. 33, pp. 403-424.
- MCNEELY, B., AND MEGLINO, B. M. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: an examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No. 6, pp. 836-844.
- MEGLINO, B. M., AND RAVLIN, E. C. (1998). Individual values on organizations; concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, Vol. 24, No. 3, pp. 351-390.
- MECKLER, M., DRAKE, B.H., AND LEVINSON, H. (2003). Putting psychology back into psychological contracts. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 12, No. 3, pp. 217-228.
- MELEWAR, T., AND HARROLD, J. (2000). The role of corporate identity in merger and acquisition activity. *Journal of General Management*, Vol. 26, No. 2, Winter, pp. 17-31.
- MEYER, J. P., AND ALLEN, N. J. (1984). Testing the side-bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, pp. 372-378.
- MEYER, J. P., AND ALLEN, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, Vol. 1, No. 1, pp. 61-89.

- MEYER, J. P., ALLEN, N. J., AND SMITH, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 4, pp. 538-551.
- MEYER, J. P., AND HERSCOVITCH, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, Vol. 11, pp. 299-326.
- MEYER, J. P., IRVING, P. G., AND ALLEN, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, No. 1, pp. 29-52.
- MEYER, J. P., STANLEY, D. J., HERSCOVITCH, L., AND TOPOLNYTSKY, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, pp. 20-52.
- MILES, E. W., HATFIELD, J. D., AND HUSEMAN, R. C. (1989). The equity sensitivity construct: Potential implications for worker performance. *Journal of Management*, Vol. 15, pp. 581-588.
- MILLER, D. V., AND LEE, J. (2001). The people make the process: commitment to employees, decision-making, and performance. *Journal of Management*, Vol. 27, No. 2.
- MILLER, D. V., AND JOHNSON, J. R., AND GRAU, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 22, pp. 59-80
- MILLWARD, L., AND BREWERTON, P. (1999). Contractors and their psychological contracts. *British Journal of Management*, Vol. 10, pp. 253-274.
- MILLWARD, L., AND CROPLEY, M. (2003). Psychological contracting: Processes of contract formation during interviews between "nannies" and their "employers". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 76, pp.213-241.

- MILLWARD, L., AND HOPKINS, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 28, No. 16, pp. 16-31.
- MILLWARD, L., AND KYRIAKIDOU, O. (2004). Linking pre- and post-merger identities through the concept of career. *Career Development International*, Vol. 9, No. 1, pp. 12-27.
- MIRVIS, P. H., AND MARKS M. L. (1992). *Managing the merger: Making it work*. Prentice Hall, New Jersey.
- MOORMAN, R. H. (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.
- MOORMAN, R. H., and BLAKELY, G. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, pp. 127-142.
- MOORMAN, R. H., BLAKELY, G., AND NIEHOFF, B. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, Vol. 41, pp. 351-357.
- MORRISON, D. E. (1994). Psychological contracts and change. *Human Resource Management*, Vol. 33, pp. 353-372.
- MOTOWIDLO, S. J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, Vol. 10, No. 1, pp. 115-126.
- MOWDAY, R., PORTER, L. W., AND STEERS, R. (1982). *Organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- MOWDAY, R., STEERS, R., AND PORTER, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 17, pp. 587-605.

- NADLER, D., AND TUSHMAN, M. (1980). A model for diagnosing organizational behavior: Applying a congruence perspective. *Organizational Dynamics*, Vol. 9, No. 3, pp. 35-51.
- NAHAVANDI, A., & MALEKZADEH, A. L. (1988). Acculturation in mergers and acquisitions. *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 1, pp. 79-90.
- NAPIER, N. K. (1989). Mergers and acquisitions, human resources issues and outcomes: A review and suggested typology. *Journal of Management Studies*, Vol. 26, No. 3, pp. 105-122.
- NAPIER, N. K., SIMMONS, G., & STRATTON, K. (1989). Communication during a merger: Experience of two banks. *Human Resource Planning*, Vol. 12, pp. 105-122.
- NEWMAN, J., & KRZYSTOFIAK, F. (1993). Changes in employee attitudes after an acquisition. *Group & Organization Management*, Vol. 18, No. 4, pp. 390-410.
- NICHOLSON, N., AND JOHNS, G. (1985). The absence culture and the psychological contract: who's in control of absence? *Academy of Management Review*, Vol. 10, pp. 397-407.
- NIKANDROU I., PAPAEXANDRIS N., AND BOURANTAS D. (2000). Gaining employee trust after acquisition: Implications for managerial action. *Employee Relations*, Vol. 22, No. 4, pp. 334-355.
- NORUSIS, M.J. (1993). *SPSS for Windows: Base system user's guide – Release 6.0*. SPSS, USA.
- OGBONNA, E. (1993). Managing organizational culture: fantasy or reality? *Human Resource Management Journal*, Vol. 3, No. 2, pp. 42-54.
- O'REILLY, C. A., AND CHATMAN, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and



- internalization on pro-social behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 492-499.
- ORGAN, D. W. (1988a). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of Management*, Vol. 14, No. 4, pp. 547-557.
- ORGAN, D. W. (1988b). *Organization citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- ORGAN, D. W. (1990). The subtle significance of job satisfaction. *Clinical Laboratory Management Review*, Vol. 4, pp. 94-98.
- ORGAN, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, Vol. 10, pp. 85-97.
- ORGAN, D. W. (1998). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of Management*, Vol. 14, pp. 547-557.
- ORGAN, D. W., AND KONOVSKY, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, pp. 615-621.
- ORGAN, D. W., AND RYAN, K. (1995). A meta-analytic review of the attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, Vol. 48, pp. 775-803.
- OTT, R. L., AND LONGNECKER, M (2001). *An introduction to statistical methods and data analysis*. Duxbury, California.
- PABLO, A. (1994). Determinants of acquisition integration level: a decision-making perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 37, Vo. 4, pp. 803-836.
- PAINE, J., AND ORGAN, D. W. (2000). The cultural matrix of organizational citizenship behavior: Some preliminary conceptual and empirical observations. *Human Resource Management Review*, Vol. 10, No. 1, pp. 45-59.

- PATE, J., AND MALONE, C. (2000). Post- "psychological contract" violation: the durability and transferability of employee perceptions: The case of TimTec. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24, pp. 158-166.
- PATE, J., MARTIN, G., AND MCGOLDRICK, J (2003). The impact of psychological contract violation on employee attitudes and behaviour. *Employee Relations*, Vol. 25, No. 6, pp. 557-573.
- PAUL, R. J., NIEHOFF, B. P., AND TURNLEY, W. H. (2000). Empowerment, expectations, and the psychological contract – managing the dilemmas and gaining the advantages. *The Journal of Socio-Economics*, Vol. 29, pp. 471-485.
- PEARCE, J. L. (1993). Toward an organizational behavior of contract laborers: Their psychological involvement and effects on employee coworkers. *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 5, pp. 1082-1096.
- PERRY, L. T. (1986). Merging successfully: Sending the right signals. *Sloan Management Review*, Spring, pp. 47-57.
- PETERS, L. (2002). Theory testing in social research. *The Marketing Review*, Vol. 3, pp. 85-82.
- PHILLIPS, J. (1998). Effects of realistic job previews on multiple organizational outcomes: a meta-analysis. *Academy of Management Journal*, Vol. 41, pp. 673-690.
- PILLAI, R., SXHRIESHEIM, C. A., AND WILLIAMS, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, Vol. 25, No. 6, pp. 897-933.
- PODSAKOFF, P. M., AHEARNE, M., AND MACKENZIE (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, pp. 262-270.

- PODSAKOFF, P. M., and MACKENZIE, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, Vol. 3, No. 1, pp. 351-363
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., AND BOMMER, W. H. (1996a). Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee attitudes, role perceptions, and performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, pp. 380-399.
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., AND BOMMER, W. H. (1996b). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, Vol. 22, pp. 259-298.
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., MOORMAN, R. H., AND FETTER, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, Vol. 1, No. 2, pp. 107-142.
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., PAINDE, J., AND BACHRACH, 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.
- PORTER, L. W., PEARCE, J. L., TRIPOLI, A. M., AND LEWIS, K. M. (1998). Differential perceptions of employers' inducements: implications for psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, pp. 769-782.
- PIDERIT, S. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4, pp. 783-794.
- PUGH, S.D., SKARLICKI, D.P., AND PASSELL, B.S. (2003). After the fall: Layoff victims' trust and cynicism in re-employment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 76, No. 2, pp. 201-212.

- PURVIS, L.J.M., AND CROPLEY, M. (2003). Psychological contracting: Processes of contract formation during interviews between nannies and their 'employers'. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 76, No. 2, pp. 213-241.
- QUIRKE, B. (1995). *Communicating Change*. McGraw-Hill Book Company Europe, England.
- RAJAN, A. (1997). Employability in the finance sector: rhetoric vs reality. *Human Resource Management Journal*, Vol. 7, No. 1, pp. 67-78.
- RAPPAPORT, A. (1998). Calculating the value-creation potential of a deal. *Mergers and Acquisitions*, July/August, pp. 33-44.
- RAVLIN, E. C., AND MEGLINO, B. M. (1987). Effect of values on perception and decision making: A study of alternative work values measures. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, No. 4, pp. 666-673.
- REICHERS, A. E. (1985a). A review and reconceptualisation of organizational commitment. *Academy of Management Review*, Vol. 10, pp. 465-476
- REICHERS, A. E. (1985b). Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 508-514.
- RENTSCH, J. R., & SCHNEIDER, B. (1991). Expectations for postcombination organizational life: a study of responses to merger and acquisition scenarios. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 21, No. 3, pp. 233-252.
- ROBINSON, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, pp. 574-599.
- ROBINSON, S. L., AND BENNETT, R. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 2, pp. 555-572.

- ROBINSON, S. L., KRAATZ, M., AND ROUSSEAU D. M. (1994). Changing obligations and psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, Vol., 37, 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.
- ROBINSON, S. L., AND WOLFE MORRISON, E. (1995). Psychological contracts and OCB: The effects of unfulfilled obligations on civic behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, pp. 289-298.
- ROBINSON, S. L., AND WOLFE MORRISON, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, pp. 525-546.
- ROEHLING, M. V. (1997). The origins and early development of the psychological contract. *Journal of Management History*, Vol. 3, No.2, pp. 204-217.
- ROEHLING, M., AND BOSWELL, W. (2004). Good Cause Beliefs" in an "At-Will World"? A Focused Investigation of Psychological Versus Legal Contracts. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 16, No. 4, pp. 211-231.
- ROEHLING, M. V., CANAUGH, 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, No. 4, pp. 305-320.
- ROGERS, R. (1995a). The psychological contract of trust: Part I. *Executive Development*, Vol. 8, No. 1, pp. 15-19.
- ROGERS, R. (1995b). The psychological contract of trust: Part II. *Executive Development*, Vol. 8, No. 2, pp. 7-15.

- ROSCOE, T. J. (1975). *Fundamental research statistics for the behavioral sciences*. 2<sup>nd</sup> Ed., Holt, Rinehart, & Winston, New York.
- ROTCHFORD, N. L., AND ROBERTS, K.H. (1982). Part-time workers as missing persons in organizational research. *Academy of Management Review*, Vol. 2, pp. 228-234.
- ROUSSEAU, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, No. 2, pp. 121-139.
- ROUSSEAU, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11, pp. 389-400.
- ROUSSEAU, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage Publications, USA.
- ROUSSEAU, D. M. (1996). Changing the deal while keeping the people. *Academy of Management Executive*, Vol. 10, pp. 50-61.
- ROUSSEAU, D. M. (1998a). The "problem" of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, pp. 665-671.
- ROUSSEAU, D. M. (1998b). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, pp. 217-233.
- ROUSSEAU, D. M. (2000). Psychological Contract Inventory Technical Report. Pennsylvania, Version 2.
- ROUSSEAU, D. M. (2003). Extending the psychology of the psychological contract : A reply to "putting psychology back into psychological contracts". *Journal of Management Inquiry*, Vol. 12, No. 3, pp. 229-238.
- ROUSSEAU, D. M., AND ANTON, R. J. (1991). Fairness and implied contract obligations in job terminations: the role of contributions, promises and performance. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 12, pp. 287-299.

- ROUSSEAU, D. M., AND AQUINO, K. (1993). Fairness and implied contract obligations in job terminations: the role of remedies, social accounts and procedural justice. *Human Performance*, Vol. 6, pp. 135-149.
- ROUSSEAU, D. M., AND ARTHUR, M. (1999). The boundaryless Human Resource function: building agency and community in the new economic era. *Organizational Dynamics*, Spring, pp. 7-18.
- ROUSSEAU, D. M., AND GRELLER, M. (1994). Human resource practices: Administrative contract makers. *Human Resource Management*, Vol. 33, pp. 385-401.
- ROUSSEAU, D. M., AND MCLEAN PARKS, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, Vol.15, pp. 1-47.
- ROUSSEAU, D. M., SITKIN, S., BURT, R., AND CAMERER, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, Vol. 23, pp. 387-392.
- ROUSSEAU, D. M., AND TIJORIWALA, S. A. (1998). Assessing psychological contact: Issues, alternatives, and measures. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, pp. 679-695.
- ROUSSEAU, D. M., AND TIJORIWALA, S. (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.
- ROUSSEAU, D. M., AND WADE-BENZONI, K. (1995). "Changing individual-organization attachments- at two way street", in Howard, A (Ed.) *The Changing Nature of Work*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- RUOTOLO, F. (1999). Will top guns be dueling after closing? *Mergers & Acquisitions*, May/June, pp. 57-59.

- RUSBULT, C., FARRELL, D., ROGERS, G., AND MAINUS, A. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, Vol. 31, pp. 599-627.
- RYAN, A., PLOYHART, R., AND FRIEDEL, L. (1998). Using personality testing to reduce adverse impact: a cautionary note. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No. 2, pp. 298-307.
- SAGIE, A. (1998). Employee absenteeism, organizational commitment, and job satisfaction: Another look. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 52, pp. 156-171.
- SAKS, A. M., AND ASHFORTH, B. E. (1996). Proactive socialization and behavioral self-management. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 48, pp. 301-323.
- SAKS, A. M., AND ASHFORTH, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 51, pp. 234-279.
- SCANDURA, T., AND LANKAU, M. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, pp. 377-391.
- SCHALK, R., AND FREESE, C. (1997). New facets of commitment in response to organizational change: Research trends and the Dutch experience. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, pp. 107-123.
- SCHECK, C. L., AND KINICKI, A. J. (2000). Identifying the antecedents of coping with an organizational acquisition: A structural assessment. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, pp. 627-648.
- SCHEIN, E. (1965). Management development as a process of influence. *Industrial Management Review*, pp. 59-76.
- SCHEIN, E. A. (1980). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.



- SCHEIN, E. A. (1989). Reassessing the "divine rights" of managers. *Sloan Management Review*, Winter, pp. 63-68.
- SCHMEDEMANN, D. A., AND MCLEAN PARKS, J. (1994). Contract formation and employee handbooks: Legal, psychological and empirical analysis. *Law Review*, Vol. 29, No. 3, 651-717.
- SCHNEIDER, B. (1990). *Organizational climate and culture*, Jossey-Bass, San Francisco.
- SCHNEIDER, B., BRIEF, A. R., AND GUZZO, R. A. (1995). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, Vol. 31, pp. 154-166.
- SCHNEIDER, B., SMITH, D. B., TAYLOR, S., AND FLEENOR, J. (1998). Personality and organizations: A test of the homogeneity of personality hypothesis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No. 3, pp. 154-166.
- SCHOENBERG, R., AND REEVES, R. (1999). What determines acquisition activity within an industry? *European Management Journal*, Vol. 17, No. 1, pp. 93-98.
- SCHOLARIOS, D., LOCKYER, C., AND JOHNSON, H. (2003). Anticipatory socialisation: the effect of recruitment and selection experiences on career expectations. *Career Development International*, Vol. 8, No. 4, pp. 182-197.
- SCHWEIGER, D., AND DENISI, A. (1991). Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, Vol. 34, pp. 110-135.
- SCHWEIGER, D. M., IVANCEVICH, J. M., & POWER, F. R. (1987). Executive actions for managing human resources before and after acquisition. *Academy of Management Executives*, Vol. 1, No. 2, pp. 127-138.
- SCHWEIGER, D., AND WALSH, J. (1990). Mergers and acquisitions: an interdisciplinary view, in Rowland, K. and Ferris, G. (Eds), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 8, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 53-70.

- SEARLE, R. H., AND BALL, K. S. (2004). The development of trust and distrust in a merger. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, No. 7, pp. 708-721.
- SEIBERT, K. (1995). Strengthening the weak link in strategic executive development: integrating individual development and global business strategy. *Human Resource Management*, Vol. 34, No. 2, pp. 549-567.
- SEKARAN, U. (1984). *Research methods for managers*. John Wiley & Sons, USA.
- SEKARAN, U. (2001). *Research methods for managers: A skill-building approach*. John Wiley & Sons, USA.
- SETTOON, R., BENNETT, N., AND LIDEN, R.C. (1996). Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No. 3, pp. 219-227.
- SHORE, L. M., AND BARKSDALE, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: a social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, No. 1, pp. 731-744.
- SHORE, L. M., BARKSDALE, K., AND SHORE, T. H. (1995). Managerial perceptions of employee commitment to the organization. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 1593-1615.
- SHORE, L. M., AND TETRICK, L. E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, pp. 637-643.
- SHORE, L. M., AND TETRICK, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. In C.L. Cooper & D. M. Rousseau, (Eds.), *Trends in organizational behavior*, pp. 91-109. New York: Wiley.

- SHORE, L. M., TETRICK, L. E., SHORE, T.H., AND BARSKDALE, K. (2000). Construct validity of measures of Becker's side bet theory. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 57, pp. 428-444.
- SHORE, L. M., AND WAYNE, S. (1993). Commitment and employee behavior-comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, pp. 774-780.
- SIEGAL, W., CHURCH, A. H., JAVITCH, M., WACLAWSKI, J., BURD, S., BAZIGOS, M., YANG, T., ANDERSON-RUDOLPH, K., AND BURKE, W. W. F (1996). Understanding the management of change: An overview of managers' perspectives and assumptions in the 1990s. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 9, No. 6, pp. 54-80.
- SILVERTHORNE. C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 25, No. 7, pp. 592-599.
- SIMS, R. R. (1994). Human resource management's role in clarifying the new psychological contract. *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 3, pp.373-382.
- SINGH, R. (1998). Redefining psychological contracts within the U.S. work force: A critical task for strategic human resource management planners in the 1990s. *Human Resource Management*, Vol. 37, No. 1, pp. 61-69.
- SKARLICKI, D. P., AND LATHAM, G. P. (1996). Increasing citizenship behavior within a labor union: a test of organizational justice theory. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No. 2, pp. 161-169.
- SKINNER, D, SAUNDERS, M. N.K., AND DUCKETT, H. (2004). Policies, promises and trust: improving working lives in the National Health Service. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 17, No. 7, pp. 558-570.

- SLOBODNIK, A., SLOBODNIK, D. (1998). Change management in a human systems model: Four systems types. M and A Process Conference, Toronto, April 30.
- SLOWINSKI, G. (1992). The human touch in successful strategic alliances. *Mergers and Acquisitions*, July/August, pp. 44-47.
- SMITH, C. A., ORGAN, D. W., AND NEAR, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, pp. 653-663.
- SMITH, K. (2000). A brand new culture for the merged firm. *Mergers and Acquisitions*, Vol. 35, No. 6.
- SMITHSON, J., AND LEWIS, S. (2000). Is job security changing the psychological contract? *Personnel Review*, Vol. 29, No. 6, pp. 680-702.
- SOMERS, M. J., AND BIRNBAUM, D. (1998). Work-related commitment and job performance: it's also the nature of the performance that counts. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, pp. 621-634.
- SPARROW, P. R. (1996). Transitions in the psychological contract: Some evidence from the banking sector. *Human Resource Management Journal*, Vol. 6, No. 4, pp.75-92.
- SPARROW, P. R. (2000). New employee behaviors, work design and forms of work organizations: What is in store for the future of work? *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15. No. 3, pp. 202-218.
- SPARROW, P. R., AND HENDRY, C. (1988). Acquisitions and mergers: Good human resource strategy counts. *Manpower Policy and Practice*, Summer, pp. 15-19.
- SPECTOR, P., AND FOX, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior – Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, Vol. 12, pp. 269-292.

- STAW, B. M., BELL, N. E., AND CLAUSEN, J. A. (1986). The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, pp. 56-77.
- STEVENS, J., BEYER, J., AND TRICE, H. (1978). Assessing personal role and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, Vol. 21, pp. 380-396.
- STINGLHAMBER, F., AND VANDENBERGHE, C. (2003). Organizational and supervisors as sources of support and targets of commitment: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, pp. 251-270.
- STREBEL, P. (1996). Why do employees resist change. *Harvard Business Review*, May/June, pp. 86-92.
- SUTTON, G., AND GRIFFIN, M.A. (2004). Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations: A longitudinal study of new professionals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77, No. 4, pp. 493-514.
- TESTA, M. (1999). Satisfaction with organizational vision, job satisfaction and service efforts: an empirical investigation. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 20, No. 3, pp. 154-161.
- THACK, L., AND NYMAN, M. (2001). Leading limbo land: the role of a leader during merger and acquisition transition. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 22 No. 4, pp. 146-150.
- THOMAS, H. 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.
- THOMPSON, J. (1997), *Strategic Management: Awareness and Change*, Chapman and Hill, 3<sup>rd</sup> Edition, U.K.

- THOMPSON, N., AND MCNAMARA, P. (2001). Achieving post-acquisition success: The role of corporate entrepreneurship. *Long Range Planning*, Vol. 34, pp. 669-697.
- THOMPSON, P., WALLACE, T., AND JORG, F. (1992). The urge to merge: Organizational change in the merger and acquisitions process in Europe. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 3, No. 2, pp. 285-305.
- TODD, A. (1999). Managing radical change. *Long Range Planning*, Vol. 32, N. 2, pp. 237-244.
- TOLSBY, J. (1998). Effects of organizational culture on a large scale IT introduction effort: A case study of the Norwegian army's EDBLF project. *European Journal of Information Systems*, Vol. 7, pp. 108-114.
- TOPA, G., AND PALACÍ, J.F. (2005). Psychological contract perceived breach amongst Spanish professional soldiers and its relationship with their decision to remain or to leave. *Revista de Psicología Social*, Vol. 20, No. 1, pp. 45-60.
- TRAUTWEIN, F. (1990). Merger motives and merger prescriptions. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 283-295.
- TSUI, A. S., PEARCE, J. L., PORTER, L. W., AND HITE, J. P. (1995). Choice of employee-organization relationship: Influence of external and internal organizational factors. *Research in Personnel & Human Resources Management*, Vol. 13, pp. 117-151.
- TSUI, A. S., PEARCE, J. L., PORTER, L. W., AND TRIPOLI, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, Vol. 40, pp. 1089-1121.
- TURNIPSEED, D. (1996). Organization citizenship behavior: and examination of the influence of the workplace. *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 17, No. 2, pp. 42-47.

- TURNIPSEED, D. (2002). Are good soldiers good? Exploring the link between organization citizenship behavior and personal ethics. *Journal of Business Research*, Vol. 55, pp. 1-15.
- TURNLEY, W. H., BOLINO, M. C., LESTER, S. W., AND BLOODGOOD, 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.
- TURNLEY, W. H., AND FELDMAN, D. C. (1997). Psychological contract violations facing managers in international business. *Journal of International Management*, Vol. 3, pp. 187-206.
- TURNLEY, W. H., AND FELDMAN, D. C. (1998). Psychological contract violations during corporate restructuring. *Human Resource Management*, Spring, Vol. 37, No. 1, pp. 71-84.
- 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., 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., FELDMAN D. C. (2000a). The impact of psychological contract violations on managers' exit, voice, loyalty, and neglect behaviors. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, pp. 521-539.
- TURNLEY W. H., FELDMAN D. C. (2000b). Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, pp. 25-42.
- ULRICH, D. (1998). Intellectual capital = competence x commitment. *Sloan Management Review*, Winter, pp. 15-26.

- ULRICH, W. (2000). Changing cognitive frames- changing organizational forms: An entrepreneurial theory of organizational development. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 9, No. 4, pp. 733-755.
- VANDERMERWE, S., AND VANDERMERWE, A. (1991). Making strategic change happen. *European Management Journal*, Vol. 9, No 2, pp.174-181.
- VAN DYNE, L., AND ANG, S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, Vol. 41, pp. 692-703.
- VAN DYNE, L., CUMMINGS, L. L., AND MCLEAN PARKS, J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (A bridge over muddied waters). In L. L. Cummings, B. M. Staw (Eds., *Research in Organizational Behavior* (Vol. 17), pp. 215-285. Greenwich, CT: JAI Press. E-MAIL
- VAN DYNE, L., GRAHAM, J., AND DIENESCH, R. (1994). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, Vol. 37, pp. 765-802.
- VAN DYNE, L., AND LEPINE, J. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 1, pp. 108-119.
- VAN SCOTTER, J. R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 10, No. 1, pp. 79-95.
- VERY, P., AND SCHWEIGER, D. M. (2001). The acquisition process as a learning process: Evidence from a study of critical problems and solutions in domestic and cross-border deals. *Journal of World Business*, Vol. 36, No. 1, pp. 11-31.
- VROOM, V. (1964). *Work and motivation*, J. Wiley & Sons, New York.
- WALSH, J. P. (1988). Top management turnover following mergers and acquisitions. *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 173-183.



- WANBERG, C. R. (1997). Antecedents and outcomes of coping behaviors among unemployed and reemployed individuals. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 5, pp. 731-744.
- WANBERG, C. R., AND BANAS, J. (2000). Predictors and outcomes of openness to change in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 20, No. 1, pp. 132-142.
- WANOUS, J. (1973). Effects of a realistic job preview on job acceptance, job attitudes, and job survival. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, pp. 327-332.
- WANOUS, J., POLAND, T., PREMACK, S., AND DANIS, K (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: a review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, pp. 288-297.
- WAYNE, S., SHORE, L., AND LIDEN, R. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 40, pp. 82-111.
- WEICK, K. (1981). *The social psychology of organizing*, Addison - Wesley, Reading, M.A.
- WEICK, K. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, Annual Edition.
- WHITENER, E. M., AND WALZ, P. M. (1993). Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 42, pp. 265-281.
- WIESENFELD, B. M., AND BROCKNER, J. (1993). Procedural unfairness and the psychology of the contingent worker. Paper presented at the Academy of Management Meetings, August, 1993, Atlanta, GA.

- WILLIAMS, L. J., AND ANDERSON, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 3, pp. 601-617.
- WITHEY, M., AND COOPER, W. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, pp. 521-539.
- WOLFE MORRISON, E. (1993a). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 2, pp. 173-183.
- WOLFE MORRISON, E. (1993b). Newcomer information seeking: exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 3, pp. 557-589.
- WOLFE MORRISON, E. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, pp. 1543-1567.
- WOLFE MORRISON, E., AND PHELPS, C. C. (1999). Taking charge at work: Extra-role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, Vol. 42, pp. 403-419.
- WOLFE MORRISON, E., AND ROBINSON, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violations develops. *Academy of Management Review*, Vol. 22, pp. 226-256.
- WONG, Y-T., NGO, H-Y., WONG, C-S., (2003). Antecedents and Outcomes of Employees' Trust in Chinese Joint Ventures. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 20, No. 4, pp. 481-499.
- WRIGHT, P. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4.

- WRIGHT, P. A., GEORGE, J. M., FARNSWORTH, S.R., AND MCMAHAN, G. C. (1993). Productivity and extra-role behavior: The effects of goals and incentives on spontaneous helping. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 3, pp. 374-381.
- YOON, M.H., AND SUH, J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research*, Vol. 56, No. 8, pp. 597-611.
- YOUSEF, D. A. (1998). Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment. *International Journal of Manpower*, Vol. 19, No. 3, pp. 184-194.
- YOUSEF, D. A. (2000). Organizational commitment: a mediator of the relationship of leadership behavior with job satisfaction and performance in non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, No. 1, pp. 6-23.
- ZOLLO, M. (2003). M&As and corporate growth: Introduction. *European Management Journal*, Vol. 21, No. 2, pp. 176 -178.