



**Sálfræðilegi samningurinn og samdráttaraðgerðir  
eftir hrun 2008**

Kristjana Björg Þórarinsdóttir

B.Sc. í viðskiptafræði

Haust 2012  
Leiðbeinandi:  
Arney Einarsdóttir

Kristjana Björg Þórarinsdóttir  
Kt. 110290-2259



## Efnisyfirlit

Ágrip .....	1
Inngangur .....	2
1. Hrúnið .....	3
2. Samningar .....	4
3. Sálfræðilegi samningurinn .....	5
3.1 Skilgreining .....	5
3.2 Breytingar .....	6
3.3 Þróun að broti .....	9
3.3.1 Svikin loforð .....	10
3.3.2 Ósamræmi/misræmi .....	11
3.3.3 Áberandi þættir .....	12
3.3.4 Árvekni (Vigilance) .....	12
3.3.5 Samanburður .....	13
3.3.6 Brotið á sálfræðilega samningnum .....	14
3.3.7 Ferli að rofi .....	14
3.3.8 Rof (Violation) .....	15
3.4 Markmið og rannsóknarspurningar .....	17
4. Aðferð .....	18
4.1 Þátttakendur .....	18
4.2 Framkvæmd .....	18
4.3 Mælitæki .....	18
5. Niðurstöður .....	20
6. Umræður .....	23
7. Lokaorð .....	25
Heimildir .....	26
Viðauki .....	28
Viðauki A: Tölvupóstur til mannauðsstjóra/starfsmannastjóra fyrirtækja .....	28
Viðauki B: Tölvupóstur til starfsmanna fyrirtækja, þátttakenda í könnun .....	28
Viðauki C: Könnun fyrir starfsmenn .....	29

## **Myndayfirlit**

Mynd 1. Þróun að rofi Byggt á módeli frá Morrison og Robinson, aðlagð að efni þessara ritgerðar. 10

## **Töfluyfirlit**

Tafla 1. Helstu dreifitölur, meðaltöl (M, á kvarðanum 1-5), staðalfrávik (sf), fylgni milli hugsmíða og áreiðanleika (feitletrað, Chronbach's alpha)..... 20

Tafla 2. Samdráttaraðgerðir og flokkun þeirra í mjúkar, hófsamar og harðar aðgerðir. .... 21

Tafla 3. Niðurstöður t-prófa fyrir samanburð á beitingu harðra samdráttaraðgerða og því að beita ekki hörðum samdráttaraðgerðum, ásamt meðaltölum (M, á kvarðanum 1-5) og staðalfrávikum (sf). ..... 22

## Ágrip

Markmiðið með þessari ritgerð er að kanna hvaða áhrif hrunið árið 2008 hafði á sálfræðilega samninginn innan fyrirtækja. Greint verður frá því hvernig hrunið átti sér stað og síðan farið kirfilega í skilgreiningar á sálfræðilega samningnum, sem er í raun óskrifaður samningur á milli vinnuveitanda og starfsmanns. Einnig verða tekin fyrir skilgreining og ferli við brot og rof á sálfræðilega samningnum.

Leitast var eftir því að fá svar við því hvort breytingar hafi orðið á sálfræðilega samningnum og margt hafi breyst í þeim efnum frá því fyrir hrún. Niðurstöðurnar voru þær að starfsmenn sem upplifðu breytingu á við harðar samdráttaraðgerðir fundu fyrir broti og rofi á sálfræðilega samningnum. Samdráttaraðgerðum, allt frá mjúkum til harðra, var beitt innan fyrirtækja, einnig kom í ljós að beiting harðra samdráttaraðgerða virtist ekki hafa haft mikil áhrif á mat starfsfólks á eigin þegnhegðun, eigin hollustu og upplifun á sanngirni af hálfu vinnuveitanda.

## Inngangur

Í árunna rás hafa orðið miklar breytingar á sálfræðilega samningnum, þar sem breytingar á vinnuumhverfi hafa verið miklar. Á síðustu árum hafa orðið miklar tækniframfarir á mörgum sviðum og þar af leiðandi hafa markaðir fyrirtækja breyst. Auðveldara er að eiga samskipti milli landa og alþjóðavæðing hefur aukist töluvert. Á tímum sem þessum (krepputímum) verða miklar breytingar í viðskiptalífi og vinnuumhverfi. Fólki er sagt upp, það hættil, fyrirtæki verða gjaldþrota og eða sameinast. Oft á tíðum eykst samkeppni. Allt þetta hefur margvíslegar afleiðingar og ein af þeim er að oft verða breytingar á sálfræðilega samningnum. Ýmsar skilgreiningar eru til á sálfræðilega samningnum og eru þær fjölbreytilegar og fela í sér mörg mismunandi atriði. Ein af skilgreiningunum er að sálfræðilegi samningurinn feli í sér þær væntingar sem samningsaðilar hafa hvor til annars. Þess utan er mismunandi hvaða atriði starfsmenn telja að falli undir sálfræðilega samninginn og fólk túlkar hlutina á mismunandi hátt.

Á krepputímum eiga sér stað breytingar á vinnustöðum sem þar af leiðandi fela yfirleitt í sér breytingar á sálfræðilega samningnum. Ýmis fríðindi eru tekin af starfsmönnum og margt af því sem áður tíðkaðist stendur ekki til boða lengur vegna fjárskorts. Ef mikið er um uppsagnir í fyrirtæki geta þeir sem eftir eru orðið óöruggari með stöðu sína og talið sig eiga á hættu að missa vinnuna. Oft getur það valdið vanlíðan meðal starfsfólks og afköstin geta minnkað.

Í þessari ritgerð verða skilgreiningar á sálfræðilega samningnum skoðaðar og einnig það hvort breytingar hafi orðið á sálfræðilega samningnum við hrúnið sem skall á árið 2008. Farið verður eftir skilgreiningu Rousseaus, sem talar um að sálfræðilegi samningurinn séu þær hugmyndir sem einstaklingur hafi um loforð og samkomulag á milli sín, annarra starfsmanna og fyrirtækis sem hann starfar hjá (Rousseau, 1995). Markmiðið með ritgerðinni er að kanna hvort þetta hafi verið staðan í fyrirtækjum hér á Íslandi eftir árið 2008. Ennfremur vaknar sú spurning hvort starfsfólk hafi upplifað harðar samdráttaraðgerðir og hafi þar af leiðandi fundið fyrir broti á sálfræðilega samningnum á þessum tíma. Til að varpa ljósi á þessar spurningar verður lögð könnun fyrir breiðan hóp fólks sem starfar á margs konar vinnustöðum og gegnir mismunandi störfum á íslenskum atvinnumarkaði.

## 1. Hrunið

Ísland var eitt af þeim löndum, sem var fyrst til að upplifa fall bankanna í fjórðu bylgjunni af fjármálakreppum frá því snemma árs 1980. Hver af þessum bylgjum hefur tengst mistökum hjá mörgum bönkum í landinu á sama tíma. Þessum bylgjum hefur síðan fylgt bylgja af lánabólum, þar sem hækkun lána varð á ársgrundvelli um 20-30% í eitt, tvö eða þrjú ár. Flestum þessum lánabólum hefur fylgt aukning á flæði peninga til landsins, sem leiðir til hækkunar á virði gjaldmiðils, þá hækkun viðskiptahalla landsins og eignaverðs (Aliber og Zoega, 2011). Þættir líkt og þessir mynda síðar efnahagshrun líkt og gerðist hér á Íslandi bæði í kringum árið 1990 og 2008. Í skýrslu frá Seðlabanka Íslands árið 2008 kemur fram að þrjár stærstu bankar landsins féllu og gengi íslensku krónunnar hrundi. Á Íslandi átti sér stað bæði bankakreppa og gjaldeyriskreppa sem varð til þess að efnahagslæðin varð alvarlegri en annars staðar í heiminum (Seðlabankinn, 2008).

Fram kemur í rannsókn á íslenskum vinnumarkaði eftir Katrínu Ólafsdóttur að íslenski vinnumarkaðurinn sé sveigjanlegur og þegar aðstæður breytast á vinnumarkaði reyni á sveigjanleika vinnumarkaðarins. Þegar talað er um sveigjanleika er verið að vísa í t.d. ráðningar, uppsagnir, breytingar í launum, skattlagningu atvinnutekna og fleiri þætti (Katrín Ólafsdóttir, 2008). Þessir þættir hafa haft áhrif á atvinnuleysið en það jókst úr 2,3% árið 2007 upp í 7,6% árið 2010 en hefur síðan lækkað og mældist um 7,5% í lok mars 2012 (Hagstofan, e.d. 1). Frá því í mars hefur atvinnuleysið farið enn minnkandi og mældist það nú í lok október aðeins 4,5% (Hagstofan, e.d. 2).

Í rannsókn Arneyjar Einarsdóttur, Katrínar Ólafsdóttur og Auðar Örne Arnardóttur (2011) eru samdráttaraðgerðir skilgreindar sem „skipulagðar aðgerðir sem hafa það að meginmarkmiði að aðlaga og bæta skilvirkni og frammistöðu skipulagsheildar, draga úr magni vinnu og kostnaði og hafa áhrif á feril viðkomandi skipulagsheildar“ (Arney Einarsdóttir, Katrín Ólafsdóttir og Auður Arna Arnardóttir, 2011). Það sem hefur verið aðal áhrifavaldur í aukningu atvinnuleysis eru uppsagnir en það eru þó ekki einu samdráttaraðgerðir sem notast er við. Vinnuveitendur beita jafnframt öðrum aðgerðum til að draga úr vinnumagn og launakostnaði (Arney Einarsdóttir, Katrín Ólafsdóttir og Auður Arna Arnardóttir, 2011). Fyrirtæki sem eru ekki undirbúin fyrir mögulega kreppu þurfa oft að leita aðgerða til að minnka kostnað. Því er oft kreppa ástæða þess að fyrirtæki endurskipuleggja starfsemi sína (Akdogan og Cingoz, 2009).

Í kjölfar hrunsins beittu fyrirtæki og stofnanir ýmsum samdráttaraðgerðum. Allt frá mjúkum yfir í harðar. Þessi flokkun var notuð í rannsókn Arneyjar Einarsdóttur, Katrínar Ólafsdóttur og Auðar Örnú Arnardóttur (2011) en þar er samdráttaraðgerðum skipt í mjúkar, hóflegar og harðar, skiptingin byggist á því hversu mikil áhrif aðgerðirnar hafa á starfsfólk. Á Íslandi var notast við aðgerðir eins og frystingu í ráðningum, tilfærslar innanhúss, launalækkningar stjórnenda og starfsmanna, dregið var úr hlunnindum, sett á yfirvinnubann ásamt hópuppsögnum. Íslensk fyrirtæki voru fljót að beita ólíkum og óhefðbundnum samdráttaraðgerðum en samkvæmt rannsókn Arneyjar Einarsdóttur og Ástu Bjarnadóttur (2010) voru yfir 80% fyrirtækja og stofnana að beita samdráttaraðgerðum fyrstu átta mánuðina eftir hrun. Einnig kemur fram að um 21% fyrirtækja hafi beitt launalækkunum starfsmanna á fyrstu átta mánuðum eftir hrun og 30% á síðara tímabilinu eða frá árinu 2009 til 2010 (Arney Einarsdóttir, Katrín Ólafsdóttir og Auður Arna Arnardóttir, 2011). Í rannsókn Arneyjar Einarsdóttur og Ástu Bjarnadóttur (2010) kemur fram, að marktæk breyting til hins betra er sýnileg á þáttunum hollusta, þegnhegðun-eigin, þegnhegðun-starfsmanns, stuðningur og sanngirni milli árána 2007/2008 og 2009. En aftur á móti varð ekki slík breyting á þáttunum starfsánægja og bjartsýni. Breytingin var mest á hollustu, stuðningi og sanngirni. Tekið var fram í rannsókninni að efnahagsástandið hefði haft jákvæð áhrif á hollustu starfsfólks á íslenskum vinnumarkaði, gildir það bæði um opinbera geirann og einkageirann. Það er skiljanlegt þar sem yfirleitt er erfiðara að finna sér nýtt starf ef starfsmaður hættir eða er sagt upp starfi sínu. Þessar niðurstöður eru því jákvæðar fyrir íslenskt atvinnulíf þar sem starfsmannaveita, sem hlýst af lækkaðri hollustu, er almennt kostnaðarsöm og truflandi (Arney Einarsdóttir og Ásta Bjarnadóttir, 2010). Hugtakið hollusta er notað til að lýsa viljanum til að leggja sig fram við að ná árangri í starfi og finna fyrir því að viðkomandi tilheyrir fyrirtækinu sem hann vinnur hjá (Porter, Steers, Mowday og Boulian, 1974). Sanngirni í starfsumhverfi er hugtak sem lýsir réttlæti í þeim aðgerðum sem notaðar eru til að taka ákvarðanir sem hafa áhrif á starfsmann (Posthuma, 2003). Hugtakið þegnhegðun er notað til að lýsa þeim starfsmanni sem leggur sig allan fram við starf sitt og leggur í raun á sig meira en krafist er (Podsakoff, MacKenzie, Pain og Bachrack, 2000).

## 2. Samningar

Almenna skilgreiningin á samningi er trúin á skuldbindingu milli tveggja eða fleiri aðila um aðgerðir, sem framkvæma skal í framtíðinni. Ekki er alltaf augljóst hvaða þýðingu skuldbindingin hefur nákvæmlega, þegar gert er ráð fyrir að hún séu uppfyllt og að hvaða



leyti samkomulag er gagnkvæmt. Starfsfólk getur verið haldið þeim hugmyndum að það hafi samið um ákveðin kjör, en oft er það þannig að tveir aðilar hafa mismunandi túlkanir á skilyrðum og þá mismunandi hugmyndir um hver kjörin eru. Til þess að mynda gagnkvæm tengsl er mikilvægt að traust ríki á milli aðila sem skili sér í meiri skilvirkni og komi í veg fyrir ólíkar túlkanir. Samningar eru grundvallaratriði í árangursríku sambandi og gerðir til að fá jákvæða útkomu. Fyrir einstaklinga er enginn hvati til að fara eftir samningnum nema að hugsanleg útkoma sé hagstæð (Rousseau, 1995). Til eru margar gerðir af samningum þar sem einstaklingar og fyrirtæki semja sín á milli um ákveðna þætti en hér verður eingöngu fjallað um sálfræðilega samninginn.

### 3. Sálfræðilegi samningurinn

#### 3.1 Skilgreining

Hugtakið sálfræðilegur samningur (e. Psychological contract) hefur á síðari árum orðið meira áberandi í vinsælum stjórnunartextum innan mannauðsstjórnunar. Það var fyrst notað af Argyris (1960), síðan varð það vinsælt þegar Levinson (1962) og Schein (1978;1980) skilgreindu það. Þeir sögðu sálfræðilega samninginn vera skynjun á samkomulagi milli tveggja aðila í atvinnusambandi fyrirtækis og starfsmanns. Kotter (1973) var ekki sammála þessari skilgreiningu og tók fram að það væri ekki fyrirtækið sem skynjaði heldur einstaklingarnir innan fyrirtækisins. Nýjasta mótun á hugtakinu er frá Rousseau, sem staðsetur það fast kirfilega í huga starfsmannsins, þannig að hún samþykkir gagnrýnina sem Kotter setti fram (Shore og Tetrick, 1994; Herriot, Manning og Kidd, 1997).

Sálfræðilegi samningurinn er óformlegur samningur milli starfsmanns og vinnuveitenda. Samningurinn getur verið skriflegur og munnlegur, einnig getur hann orðið til við hugmyndir einstaklings út frá fyrirtækjameningu hvers fyrirtækis. Lykilatriði sálfræðilega samningsins er að einstaklingar samþykki af fúsum og frjálsum vilja ákveðin loforð sem hann eða hún hafa skilning á. Það sem myndar samninginn eru þeir þættir sem einstaklingurinn trúir að hann hafi samþykkt en ekki hvað sú persóna ætlar sér að gera. Ef samningur væri skilgreindur eftir því hvort aðili ætli sér að framfylgja áætlun sinni, þá myndi aðeins heiðarlegt fólk vera bundið samningi (Rousseau, 1995).

Hér verður lögð áhersla á tvo aðila. Annar er vinnuveitandi og hinn starfsmaður innan fyrirtækis. Starfsmaður fyrirtækis getur haft ákveðnar hugmyndir um hvaða skyldur fyrirtæki er skuldbundið til að uppfylla og einnig getur hann haft ákveðnar hugmyndir um hvaða

skyldur hann sjálfur á að uppfylla (Rousseau, 1995). Í túlkun Shore og Tetrick á rannsóknnum Eisenberger o.fl. sem gerðar voru árin 1986 og 1990 kemur fram að starfsmaður sem t.d. trúir því að vinnuveitandi hafi samþykkt að hann búi við fullkomið starfsöryggi og að það sé möguleiki á stöðuhækkun, er líklegur til að leggja sig allan fram og vera mjög traustur fyrirtækinu (Shore & Tetrick, 1994). Þessir þættir, sem starfsmenn trúa að hafi verið samþykktir, geta verið mismunandi eftir einstaklingum og eru hluti af sálfræðilega samningnum milli starfsmanns og vinnuveitenda. Samningurinn þróast út frá tveimur þáttum, sem eru ytri skilaboð og félagsleg merki fyrirtækisins. Einnig er hægt að segja að þeir þættir séu félagslegt umhverfi og innri túlkanir einstaklinga. Skilaboð sem fyrirtæki senda og félagslegu merkin, sem samstarfsfólk og vinnuhópar veita, eru helstu ytri þátttakendur sálfræðilega samningsins (Rousseau, 1995).

Stundum er sagt að samningar, líkt og sálfræðilegi samningurinn, verði til vegna þess að það sé ekki til staðar nógu margir formlegir samningar. Shore og Tetrick (1994) fjalla um í grein sinni að þrátt fyrir að það séu til staðar formlegir samningar þá mun einstaklingur þróa sálfræðilegan samning vegna margra ástæðna. Fyrsti þátturinn í því er að þrátt fyrir að formlegi samningurinn sé ýtarlegur þá er ekki hægt að ná yfir alla þætti sem koma fram á vinnustað. Sálfræðilegi samningurinn nær þá yfir marga af þeim þáttum sem aðrir samningar gera ekki, ásamt því að starfsmenn finna fyrir öryggi og trú á því að þeir eigi skilningsríkt samkomulag við vinnuveitanda sinn. Einn af þeim þáttum sem sálfræðilegi samningurinn nær yfir er að beina hegðun starfsmanna í rétta átt án þess að þörf sé á sérstöku eftirliti stjórnar. Starfsmenn fylgjast þá sjálfir með hegðun sinni og frammistöðu í þeirri trú að það leiði til umbunar, annaðhvort eftir stuttan eða lengri tíma. Þannig öðlast fyrirtækið ábyrga starfsmenn. Sálfræðilegi samningurinn gefur starfsmanni þá tilfinningu að hann geti haft áhrif á framtíð sína innan skipulagsheildarinnar þar sem hann er hluti af samningi, sem hann hefur sjálfur ákveðið að samþykkja og hann getur einnig ákveðið hvort hann uppfylli þær skuldbindingar (Shore og Tetrick, 1994). Til að starfsmaður finni hjá sér þörf á að framfylgja skyldum sínum verða að vera möguleikar á að starfsmaðurinn hagnist á því (Vroom, 1964).

### 3.2 Breytingar

Áður fyrr var það þannig að allir sem unnu fyrir fyrirtækið voru hluti af fjölskyldu. Núna er sagt að við eigum að starfa sem teymi. Það er munur á milli fjölskyldu og teymis. Þú getur ekki rekið einn af fjölskyldunni en þú getur gert það í teymi (Rousseau, 1995).

Það geta orðið breytingar innan fyrirtækis sem valda því að samningar geta bæði rofnað og orðið fyrir breytingum. Til þess að hægt sé að halda samningi þarf oft að gera breytingar á honum. Ýmsar breytingar verða í umhverfi og fólk breytist með tímanum. Einstaklingar þroskast og eldast, og því getur lengd samningsins haft áhrif á og breytt sálfræðilega samningnum (Rousseau, 1995). Það er auðveldara að fá einstakling til að breyta hegðun sinni og viðhorfi til sálfræðilega samningsins og þar með setta sig við breytingar á samningnum heldur en starfsmannahóp. Ef ætlunin er að breyta sálfræðilega samningnum hjá hópi þá er það mun erfiðara að fá alla til að breytast á sama hátt og á sama tíma. Einnig getur það verið erfiðara að fá allan hópinn til að taka vel í breytingar sem geta orðið á samningi (Morrison, 1994). Sálfræðilegi samningurinn breytist með tímanum, og eru það breytingarnar sem móta samninginn sjálfan. Breytingar geta haft mikil áhrif á fólk og þær geta oft eyðilagt heilu samböndin. Það gildir með sambönd milli starfsmanns og fyrirtækis, þau geta slitnað og misskilningur getur komið upp en á sama tíma þá geta breytingar haft jákvæð áhrif á sambönd sem byggja það upp og nýjar væntingar um framtíðina verða til. Ef gerð er breyting á einum þætti, t.d. á sambandi milli starfsmanns og vinnuveitenda, þá þarf oft að gera breytingar á öðrum þáttum. Ef þessi krafa um breytingar er sett í samhengi við sálfræðilega samninginn þá getur þetta orðið flókið, aðallega þar sem margir þættir sálfræðilega samningsins eru faldir og fólk tekur ekki eftir þeim og því erfitt fyrir það að átta sig á því hverju þarf að breyta. Eins og tekið er fram hér á undan þá er samningurinn alltaf að taka breytingum sem móta hann og þar með eru þessar breytingar oft tengdar þeim aðilum sem hann á við (Morrison, 1994). Breyting á sálfræðilega samningnum þarf ekki alltaf að vera formleg og er mismunandi fyrir hvern og einn einstakling. Það getur verið munur á því hve lengi aðili hefur unnið hjá tilteknu fyrirtæki. Sá sem hefur unnið lengi við ákveðið starf gegnir öðrum verkefnum en sá sem er nýbyrjaður. Sama gildir um þann starfsmann sem leggur mikið á sig og stendur sig vel. Hann getur haft mun sveigjanlegri vinnutíma heldur en starfsmaður, sem er ekki eins góður. Þetta sýnir það að það getur verið mikill munur á væntingum til starfsmanna og því verður sálfræðilegi samningurinn mismunandi hjá hverjum aðila. Það fer mikið eftir því í hvaða stöðu hann er eða hvernig hann stendur sig. Þrátt fyrir að sálfræðilegi samningurinn sé mismunandi milli aðila, þá getur hann einnig breyst hjá hverjum og einum. Ein af aðalorsökum fyrir breytingum á samningi er tíminn. Það er ekki þannig að það sé bara heimurinn sem breytist heldur eru það frekar aðilarnir, sem hafa samið sín á milli, sem eru að breytast. Samningsaðilarnir breytast og það hefur áhrif á skilning/túlkun þeirra á skilyrðum samningsins og merkingu skilmálanna við að uppfylla samninginn. Samkvæmt ákveðinni skilgreiningu á samningi þá er hann hannaður til þess að hægt sé að ljúka tveimur

erfiðum verkefnum. Annars vegar að spá fyrir um framtíðina og hins vegar að sjá fyrir hugsanlegar breytingar (Rousseau, 1995). Það að spá um framtíðina er líklegast mikilvægasta atriðið fyrir mannleg samskipti. Það er hluti af mannlegri þörf að hafa skipulag í kringum sig og að geta séð fyrir hvað gerist næst er nauðsynlegt fyrir traust. Það er að segja að þegar fólk og breytingar eru nógu fyrirsjáanleg, þá getur þú treyst á þá. Einstaklingur og fyrirtæki, sem eru áreiðanleg, eru trúverðugri. Talað er um að trúverðugleiki myndi hollustu. Allt þetta tekið saman, þegar hugað er að sambandi, styrkir báða aðilana og er nauðsynlegt í samskiptum. Í gegnum samskipti er mannlegt umhverfi gert fyrirsjáanlegra (Morrison, 1994).

Að sjá fyrir um framtíðina er eitthvað sem margir vilja og er það eftirsótt af vinnuveitendum en þeir vilja helst fá að vita fyrirfram hvernig starfsmaður á eftir að standa sig í vinnu. Einnig vilja starfsmenn sjá fyrir hvernig vinnuveitendur þeirra muni koma fram við þá. Margir eru þá að hugleiða lán fyrir dýrum eignum eða að fara í kvöldnám, sem gæti bætt aðilann í því sem hann starfar við (Rousseau, 1995). Væntingar skapast þegar fólk vinnur með hvort öðru og stundum er þeim ekki fylgt eftir. Við gerum okkur grein fyrir þessum gagnkvæmu væntingum þegar þær eru ekki gagnkvæmar lengur. Þessar ósögðu, jafnvel ómeðvituðu væntingar, eru veikleiki og styrkleiki þess sem er að færast yfir í nýja menningu (Morrison, 1994). Við vitum að samningur hefur haldið, þegar hvorugur aðilinn hefur orðið undrandi á hegðun hins aðilans en það verður þó að huga að því að til þess að hægt sé að standa við samning þá getur alltaf komið upp að þörf sé á breytingum (Rousseau, 1995).

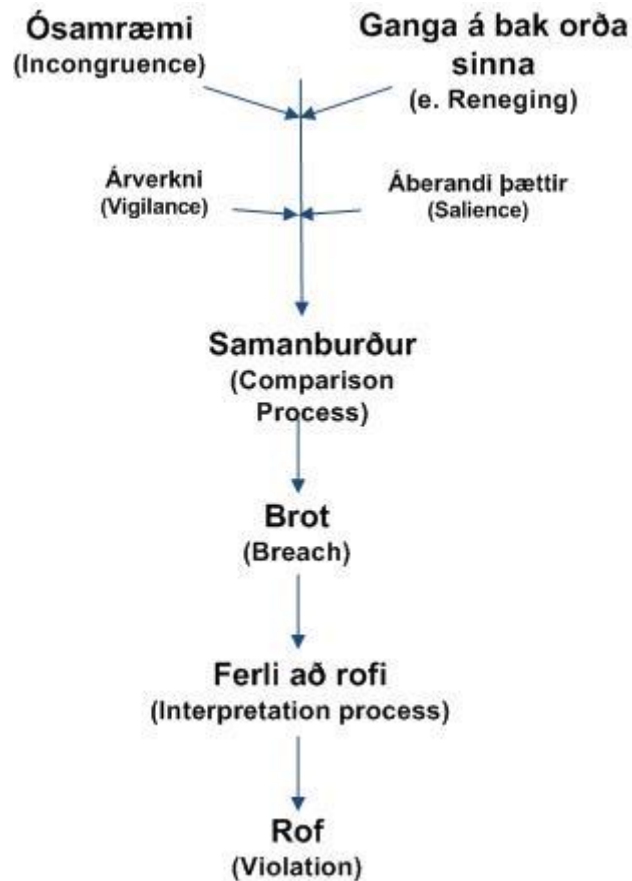
Eiginleikinn til að spá fyrir um framtíðina er mikil hvatning í samningaviðræðum. Það getur komið sér vel að geta „litið inn í“ framtíðina við gerð og uppfyllingu á framtíðar skuldbindingum Það að geta gert sér mynd af því hvernig morgundagurinn muni verða og miða við þá mynd. Samningur gerir spá um framtíðina auðveldari og hann er módel af framtíðinni og upplifun fortíðar. Aukning í óstöðugleika og ófyrirsjáanlegum þáttum hefur áhrif á skilmála samnings og getur einnig haft áhrif á þær aðferðir sem eru nauðsynlegar til að stjórna breytingum (Rousseau, 1995). Það hvernig breytingum er stjórnað skapar eða styrkir gamlar væntingar um breytingu í framtíðinni. En þegar væntingum er breytt leitar fólk meira í að einblína á það sem það ætti að vænta næst. Það er í eðli mannsins að þegar breytingar eiga sér stað, sem innihalda óstöðugleika, geta einstaklingar fundið fyrir óöryggi og að það sé í hættu. Því geta breytingar oft skapað árekstra vegna þess að þær geta skapað ný sambönd milli atriða og fólks. Það getur verið mikilvægt að búa við áreiðanleika í samskiptum en þegar væntingar hafa breyst getur áreiðanleiki í samskiptum orðið að meira máli (Morrison, 1994). Endurskipulagningar innan fyrirtækisins hafa oft áhrif á starfsöryggi hjá þeim sem

eftir eru innan fyrirtækisins. Sjálfsöryggið minnkar oft hjá starfsfólki og vegna þessara endurskipulagninga þá getur það haft áhrif á tækifærin til stöðuhækkunar og jafnvel fjarlægt tækifærin (Herriot, Manning og Kidd, 1997).

Vegna þessara þarfa fyrir fyrirsjáanleika þá er auðvelt að sjá það að fólk dregst frekar að því að halda í væntingar sem það hefur og er ólíklegra til að vera opið fyrir breytingum (Morrison, 1994).

### **3.3 Þróun að broti**

Við skilgreiningu á þróun á broti sammings (e.Development of violation) þá verður notast við uppbyggingu sem Morrison og Robinson settu fram, á þeim þáttum sem leiða að rofi og broti á sálfræðilega samningnum í grein sinni *When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops* árið 1997. Uppbygging á módeli Morrison og Robinson er notað með ákveðnum breytingum í samræmi við þá þætti sem rannsakaðir eru í þessari ritgerð. Samkvæmt Morrison og Robinson þá eru tveir meginþættir sem geta valdið rofi á sálfræðilega samningnum samanber mynd 1. Fyrri þátturinn er að svíkja og ganga á bak orða sinna (e.renege) og seinni þátturinn er ósamræmi og misræmi (e.incongruence). Þegar aðili veit af skuldbindingum sínum en uppfyllir þær vísvitandi ekki þá er verið að svíkja og ganga á bak orða sinna.



**Mynd 1. Þróun að rofi**

Byggt á módeli frá Morrison og Robinson,  
aðlagð að efni þessara ritgerðar.

Aftur á móti er með ósamræmi átt við þegar starfsmaður og yfirmaður hafa mismunandi skilning á því hvort ákveðin skuldbinding sé fyrir hendi eða hafa mismunandi skilning á eðli skuldbindingarinnar. Það getur svo leitt til brots á samningi ef misskilningur á sér stað og einnig ósamræmi milli aðila er varðar túlkun atburða. Starfsmaður túlkar atburð á ákveðinn hátt en vinnuveitandinn hefur annan skilning á viðkomandi atburði. Árvekni (e. vigilance) starfsmanns er mikilvægur þáttur í þróun brots. Það lýsir sér þannig að starfsmaður er alltaf að fylgjast með því hvernig fyrirtækið kemur til móts við skilmála sálfræðilega samningsins milli þeirra. Þeir aðilar, sem eru alltaf á varðbergi, eru líklegri til að sjá það, þegar sálfræðilegi samningurinn hefur verið rofinn, ásamt því að sjá það þegar fyrirtæki uppfyllir ekki skuldbindingar sínar. Það getur einnig verið vafa undirorpið hvort það hafi í raun verið brot á samningnum (Robinson og Morrison, 2000).

### 3.3.1 Svikin loforð

Augljósasti þátturinn, sem fær fólk til að halda það að rof hafi orðið á sálfræðilega samningnum, er þegar fyrirtæki/vinnuveitandi hefur í raun svikið loforð í starfi. Svik (e. reneging) á sér stað þegar fyrirtæki/vinnuveitandi veit af skuldbindingum en uppfyllir þær

vitandi vits ekki. Það geta verið margar ástæður fyrir því að skuldbindingar eru ekki uppfylltar en ein þeirra er að fyrirtæki/vinnuveitandi geti ekki uppfyllt þær skuldbindingar sem settar voru á ákveðnum tíma. Þrátt fyrir að skuldbindingar hafi verið settar með góðum huga og áætlun um að framfylgja þeim, þá geta alltaf orðið breytingar sem ekki var búist við innan fyrirtækis. Breytingar geta verið þær að fyrirtækinu gengur ekki jafn vel og áður eða eins vel og gert var ráð fyrir. Einnig getur ástæðan fyrir því að skuldbinding sé ekki uppfyllt verið sú að vinnuveitandi vilji ekki uppfylla hana. Það er að segja ef vinnuveitandinn setur loforð með engum áætlunum um að standa við það eða ákveður að standa ekki við loforð sem hann gæti uppfyllt. Þegar vinnuveitandi/starfsmaður stendur ekki við orð sín og svíkur vinnuveitanda/starfsmann mun það um leið hafa áhrif á að vinnuveitandi/starfsmaður skynjar að brotið hafi verið á samningnum eða hann rofinn. (Morrison og Robinson, 1997). Einnig á þetta við þegar starfsmenn eru ekki að skila sínu, líkt og þegar starfsmaður er ekki að skila frammistöðu sem vænst er af honum. Gera má ráð fyrir að þegar starfsmaður skilar ekki væntri frammistöðu þá er hann ekki að standa við sínar skuldbindingar og því eru meiri líkur á að hann standi ekki við orð sín og því líklegra að samningurinn verði brotinn eða rofinn (Robinson og Morrison, 2000).

### 3.3.2 Ósamræmi/misræmi

Það getur komið fyrir að fyrirtæki telji sig hafa uppfyllt þær skuldbindingar og loforð sem gefin voru gagnvart starfsmanni en starfsmaðurinn trúir því að fyrirtækið hafi ekki gert það. Þegar svona gerist er talað um ósamræmi/misræmi milli starfsmanns og vinnuveitanda. Ósamræmi er þegar starfsmaður hefur sínar hugmyndir um þau loforð sem voru gefin og vinnuveitandi, sem á að uppfylla þau loforð, er með aðrar hugmyndir um þau. Þeir þættir sem eiga oftast við þegar talað er um ósamræmi eru: mismunandi hugmyndir sem að starfsmaður og vinnuveitandi leggja fram í fyrirtæki, flóknar og mismunandi skuldbindingar milli vinnuveitanda og starfsmanns og samskipti milli þeirra (Morrison og Robinson, 1997).

Morrison og Robinson (1997) nefna að hver starfsmaður hafi lauslega mynd af því hvernig samband milli yfirmanns og starfsmanns skuli vera. Þessi lauslega mynd, sem starfsmaður hefur, getur verið mismunandi milli aðila og er þá vinnuveitandinn ekki alltaf með sömu hugmynd og starfsmaður. Skynjun/skilningur á rofi samnings er líkleg þegar loforðin sem mynda sálfræðilegan samning eru flókin og óljós í eðli sínu. Þegar einstaklingur túlkar flókin áreiti eða hvatningu, leitar hann eftir ferli til að skýra og fylla inn í þær upplýsingar sem vantar, með því að treysta á hluti sem lúta að samhengi eða upplýsingum sem til eru fyrir (Robinson og Morrison, 2000). Þetta ferli gæti valdið því að fólk skilji sama áreitið/sömu

hvatninguna á mismunandi hátt. (Robinson og Morrison, 2000). Samskipti milli starfsmanns og yfirmanns, sem er ábyrgur fyrir að uppfylla skilmála innan sálfræðilega samningsins, geta dregið úr ósamræmi og misskilningi (Morrison og Robinson, 1997). Ef það gengur og misræmi minnkar verða minni líkur á því að einstaklingur upplifi að brotið sé á honum eða það hafi orðið brot á sálfræðilega samningnum (Robinson og Morrison, 2000).

### 3.3.3 Áberandi þættir

Þeir þættir sem standa einna helst út úr eru undir áhrifum margra þátta (e. salience). Þar má meðal annars nefna umfang misræmis og mikilvægi loforða til starfsmanna. Einnig það hvort umfang þessara fyrirheita séu skýr í huga starfsmanns, því að þau eru annaðhvort mjög greinargóð eða nýlega gerð (Morrison og Robinson, 1997).

### 3.3.4 Árvekni (Vigilance)

Það hvort starfsmaður uppgötvar óuppfyllt loforð veltur á árverkni hans, því hversu vel hann fylgist með því hvort fyrirtækið sé að uppfylla þá skilmála sem settir voru með sálfræðilega samningnum. Í grein Morrison og Robinson er talað um að það séu þrír þættir sem hafi áhrif á árvekni: þeir eru óvissa, eðli sambandsins milli starfsmanna og stofnunarinnar og skilningurinn sem þarf þegar komið er að óuppfylltu loforði. Þessi óvissa vekur kvíða sem virkar eins og hvatning fyrir starfsmenn til þess að minnka hann. Óvissan getur líka leitt til frekari árvekni ef grunsemdir vakna um að ákveðnum skilyrðum sálfræðilega samningsins verði ekki mætt af vinnuveitanda. Margar tegundir breytinga geta skapað þessa óvissu í kringum uppfyllingu samninga – efnahagsleg lægð, nýjar lagasetningar, tilkynningar um uppsagnir, breyting á vinnuskipulagi eða ný stefna innan mannauðsstjórnunar (Morrison og Robinson, 1997). Í óvissunni sem skapast í kringum þessar breytingar sýna starfsmenn meiri árvekni en áður og þeir eru líklegri til að taka eftir brotum á samningum og bregðast við þeim brotum. Það eykur líkur á því að vinnuveitandi þurfi að fást við brot á sálfræðilega samningnum (Robinson og Morrison, 2000).

Í rannsóknum frá Gambetta árið 1988 og Barber 1983 kemur fram að árverkni sé tengd eðli sambands milli starfsmanns og stofnunarinnar. Árvekni mótast af því trausti sem ríkir milli starfsmanns og vinnuveitanda. Traust vísar til væntinga og trúar á að framtíðaraðgerðir annars muni verða hagstæðar fyrir báða aðila eða að minnsta kosti ekki skaða hagsmuni hins aðilans (Robinson og Morrison, 2000; Morrison og Robinson, 1997). Því minna traust sem starfsmaður ber til fyrirtækis síns, þeim mun meira býst hann við því að fyrirtækið muni



einhvern tímann ganga á bak orða sinna (Robinson og Morrison, 2000). Starfsmaður, sem býst við sviknum loforðum, setur mun meiri orku í að koma í veg fyrir að slíkt gerist og ákveður hvernig skuli bregðast við sammingsbrotunum. Árvekni starfsmannsins mun gera hann að hálfgerðum umsjónarmanni sem fylgist með því hvort fyrirtækið sé að uppfylla þau loforð sem það er skuldbundið til að efna (Morrison and Robinson, 1997).

Árvekni er drifin áfram af lönguninni til að afla nákvæmra og nytsamlegra upplýsinga um það hversu vel hinum sálfræðilega samningi viðkomandi einstaklings er viðhaldið. Vegna þess að sönnunargögn um brot á samningi geta verið ítarleg eða ógnandi eru margir starfsmenn sem velja að líta framhjá broti á sálfræðilega samningnum (Morrison og Robinson, 1997). Þegar starfsmaður hefur fá atvinnutækifæri þá er hann ólíklegri til að finna fyrir broti á samningi. Hann mun ekki vilja hætta í þeirri vinnu sem hann er í og því er skynjun á broti sálfræðilega sammingsins sérstaklega ógnandi. Undir þessum kringumstæðum munu starfsmenn sýna minni árvekni sem mun minnka líkurnar á broti á samningum, þar sem starfsmaðurinn er ólíklegri til að skynja brot á samningum. Hins vegar mun starfsmaður sem hefur mörg atvinnutækifæri finna minna fyrir ógnun af skynjun á broti (Robinson og Morrison, 2000).

Þrátt fyrir sterk tengsl á milli sammings og brots á honum þá er staðreyndin sú að sambandið milli skynjunar á broti og raunverulegs brots er ekki alltaf til staðar en við báða þessa þætti er treyst á orsakapætti og skynjun á sanngirni. Það sýnir það, að þrátt fyrir að til staðar sé brot á sálfræðilega samningnum, þá þarf ekki alltaf að vera að starfsmaður/vinnuveitandi hafi tilfinningu fyrir að brot sé til staðar (Robinson og Morrison, 2000).

### **3.3.5 Samanburður**

Þrátt fyrir að árvekni auki líkurnar á því að starfsmaður upplifi að loforð verði ekki haldið, þá mun hann ekki endilega skilgreina það sem brot á sálfræðilega samningnum. Þegar starfsmaður skynjar að loforð verði ekki uppfyllt, er það ekki skilgreint sem brot nema að starfsmaðurinn sjálfur hafi uppfyllt sín eigin loforð (Morrison og Robinson, 1997).

Oft tekur starfsmaður upp á því að fara að bera sjálfan sig saman við aðra starfsmenn (e. comparison process) sem eru einnig í svipuðu sambandi við fyrirtækið. Við ákvörðun um það hvort brot hafi átt sér stað eru það aðeins viðkomandi aðilar og fyrirtæki sem koma að því. Það skiptir ekki máli hvað aðrir fá frá fyrirtækinu, starfsmaður gæti skynjað brot á samningi þrátt fyrir að það hafi verið komið fram við hann á svipaðan hátt og aðra starfsmenn (Morrison og Robinson, 1997).

### 3.3.6 Brotið á sálfræðilega samningnum

Breytingar eða brot (e. breach) á samningi á sér stað þegar annar aðilinn sem getur staðið við samninginn neitar að gera það (Rousseau, 1995). Það geta verið margar ástæður fyrir vanefnd á samningi, líkt og að samdráttur verður í efnahagskerfi, þá geta laun lækkað en ef samningur hefur verið um ákveðin laun áður, þá getur starfsmaður þrátt fyrir það kennt stjórninni og mannauðsstjórninni um það og um að fyrirtækinu gangi illa (Rousseau, 1995). Þegar starfsmaður skynjar brot á samningi getur það leitt til þess að starfsmaðurinn þróar með sér tilfinningu um að brot hafi átt sér stað og minnkar andleg viðleitni starfsmanns og traust hans til fyrirtækisins (Dulac, Coyle-Shapiro, Henderson og Wyane, 2008). Starfsmaður getur einnig fundið fyrir minna trausti til fyrirtækisins ef skynjun hans á að brot hafi átt sér stað reynist vera rétt, hann finnur fyrir reiði og óöryggi vegna þess að sálfræðilegi samningurinn hafi verið brotinn (Herriot, Manning og Kidd, 1997). Við það munu trú og traust í samræmi við skyldur starfsmanns líklega verða minni (Robinson, Kraatz og Rousseau, 1994).

Þegar starfsmaður finnur fyrir því að skuldbinding hefur ekki verið uppfyllt getur hann misst tilfinningu fyrir skuldbindingu gagnvart fyrirtækinu (Herriot, Manning og Kidd, 1997). Starfsmaður er þá líklegri til að slíta sinni hlið af samkomulagi innan samnings og íhuga það að hætta hjá fyrirtækinu fyrir önnur atvinnutækifæri (Kickul, 2001). En fyrir fyrirtæki er það mikilvægt að halda í starfsmenn sína og þá sérstaklega á tímum líkt og þegar kreppa ríkir, en þá eru miklar líkur á að sálfræðilegi samningurinn sé brotinn og líklegt að starfsmenn hætti. Þá er mikilvægt að skilja þýðingu á sálfræðilega samningnum og það hvaða hlutverki hann gegnir fyrir velgengni og mistök fyrirtækis (Shore og Tetrick, 1994). En það má geta þess að talið er að frá sársaukafullri reynslu stafi nýjar forsendur og samningar, það getur svo haft mikil áhrif á fyrirtæki, sem eru háð færni og vilja starfsmanns (Kissler, 1994).

### 3.3.7 Ferli að rofi

Starfsmaður getur fundið fyrir reiði eða jafnvel ofsareiði (outrage) þegar skynjun á broti á sér stað en hann getur ekki skilgreint nákvæmlega hvað liggur að baki þessum tilfinningum. Í sumum tilvikum getur starfsmaður reynt koma á skipulagi og komast að því hvað veldur þessum tilfinningum fyrir broti (e. interpretation process). Þegar skoðað er hvers vegna rof á sér stað, horfa aðilar á það hvort hafi verið komið fram við þá af sanngirni og að gildi félagslega samningsins hafi ekki tekið breytingum. Ef að starfsmaður hefur skynjað það að yfirmanninum hafi verið ljóst að það hafi verið brotið viljandi á samkomulagi eykst tilfinning fyrir rofi en þetta bendir til þess að traust sé ávallt mikilvægt. Það kemur oft fyrir að

stjórnendur reyni að draga úr orsökum og viðurkenni sjaldan að þeir hafi brotið á samningi. Þess í stað munu þeir oft reyna að sannfæra starfsmennina um að skynjun á rofið á samningum hafi átt sér stað vegna þátta utan stjórnar fyrirtækis eða að hún hafi átt sér rætur í hreinum misskilningi. Við margar kringumstæður leiðir brot á samningi athyglina frá atburðum og viðhorfum sem hafa lítið að gera með fyrirtækið og stjórn þess. Þegar brot á sér stað hefur það áhrif á hvernig aðilar dæma útkomu og feril en þetta fer alfarið eftir gerð atvinnusambandsins. Hins vegar er mikilvægara að skoða hvernig starfsmaður/vinnuveitandi dæmir ástæðuna fyrir brotinu frekar en ferli vinnu og útkomu. Starfsmaður og vinnuveitandi eru með samning sem byggir ekki aðeins á lofordum um hvernig þeir muni reynast í starfi heldur er mikilvægur hlutur í samningnum að þar er farið eftir ákveðnum gildum, viðhorfum og venjum. Ef brotið á sálfræðilega samningnum á sér stað vegna brota á félagslega samningnum, það er að segja vegna brota á gildum, viðhorfum og venjum, þá verður tilfinningin fyrir brotinu mun dýpri (Morrison og Robinson, 1997).

### 3.3.8 Rof (Violation)

Þegar starfsmenn hafa upplifað brot á sálfræðilega samningnum getur það leitt til þess að vakni tilfinningar sem geta svo orðið að upplifun á rofi á sálfræðilega samningnum (Morrison og Robinson, 1997). Þar þarf því ekki alltaf að vera brot sem starfsmenn upplifa heldur getur það einnig verið rof á samningi. Til dæmis ef fyrirtæki skuldbindur sig til þess að veita starfsmanni starfsöryggi í stað þess að starfsmaðurinn sé trúur, ef fyrirtækið getur ekki haldið samningum sökum efnahagslæggðar gæti verið að starfsmaðurinn skilgreini það aðeins að hluta til sem brot á sálfræðilega samningnum. Einnig ef fyrirtæki segir frá því að það geti ekki uppfyllt sálfræðilega samninginn en tekur fram að það muni reyna að uppfylla hluta af honum, þá eru minni líkur á að starfsmaður túlki það sem rof á sálfræðilega samningnum (Shore og Tetrick, 1994).

Í ströngustu merkingu er það rof á samningi þegar fyrirtæki getur ekki staðið við skilmála samnings (Rousseau, 1995). En í samræmi við huglægt eðli sálfræðilega samningsins túlkar fólk aðstæður á mismunandi hátt eftir því hvort það hafi upplifað rof á samningi. Rof á samningi getur stafað af mörgum ástæðum en oft er það vegna misskilnings, þegar báðir aðilarnir eru færir og viljugir til að halda samkomulagið en mismunandi túlkanir leiða einn einstaklinginn til að starfa á annan hátt heldur en skilningur og áhugi hins aðilans segir til um. Tveir aðilar sem misskilja ákveðna tímasetningu á fundi ná ekki að heiðra gagnkvæma /umsamda skuldbindingu til þess að mæta. Einnig verður röskun á samningi þegar aðstæður gera það ómögulegt fyrir einn eða báða aðila að uppfylla þeirra hluta af samninginum, þrátt

fyrir að þeir séu tilbúnir til að gera það. Þar má nefna dæmi eins og þegar slæmt veður kemur í veg fyrir að fólk geti mætt í vinnuna, fólk lendir í bílslysi eða bílslys sem verður á vegi aðila tefur umferðina og aðili verður seinn eða nær ekki á fundinn. Það er ekki svo að sumir samningar gangi ekki upp vegna þess að þeir hafa brostið, heldur vegna mistaka í samskiptum, og þegar upplýsingar komast ekki vel til skila (Rousseau, 1995). Þegar rof hefur átt sér stað á sálfræðilega samningnum þá getur verið auðveldara fyrir starfsmann/yfirmann að finna fyrir því að rofið hafi átt sér stað heldur en að vita ekki af því. Ef aðili hefur fundið fyrir því að brot hafi átt sér stað þá getur verið lítil munur á því hvort hann hafi möguleika á því að framkvæma eða gera eitthvað til að uppfylla samninginn og að hafa engan kost á því. Það hvernig starfsmaður/yfirmaður bregst við getur gefið hinum aðila samningsins þann möguleika að túlka hegðun hans sem vanefnd á samningnum. Það er bæði hegðunin fyrir og eftir rof sem skiptir máli og verður stór partur af túlkun á broti samnings. Sá aðili sem hefur ekki vanefnt samninginn er mun líklegri til að upplifa að brot á samningnum hafi átt sér stað (Rousseau, 1995). Ef einstaklingur hefur fundið fyrir einhverjum missi, t.d. ef laun hans eru lækkuð, þá finnur hann fyrir ákveðnum missi en sú tilfinning verður mun dýpri ef öðrum starfsmanni hefur ekki verið gefin sömu lækkun (Rousseau, 1995). Ef fyrirtæki beitir misræmi milli starfsmanna í uppfyllingu á samningi þá getur það leitt til þess að hollusta og skuldbindingin minnka og starfsmaður telur þá að brotið hafi verið á sálfræðilega samningum og fyrirtækið sé að sýna að það meti ekki árangur hans og frammistöðu (Kickul, 2001). Einnig getur upplifun starfsmanns um brot dýpkað ef að fyrirtæki lætur vita að stefnan sé sú að framkvæma aðgerð eins og uppsagnir en framkvæmir hana svo ekki. Þrátt fyrir að aðgerðin sem átti að framkvæma hafi ekki átt við um einstakan aðila þá getur það samt sem áður haft slæm áhrif á þann ákveðna starfsmann (Shore og Tetrick, 1994). Það er mikilvægt að koma fram við aðila af virðingu þar sem að með því er félagsleg staðan hans styrkt. Það hefur sýnt sig að ef yfirmaður eða annar starfsmaður koma fram við aðila á ókurteisilegan/ruddalegan hátt þá bendir það til þess að sá aðili sé ekki hluti af hópnum og getur það haft neikvæðar afleiðingar (Rousseau, 1995).

Þegar komið er illa fram við aðila getur það valdið vantrausti, reiði og breytingu í því atvinnusambandi. Það getur svo valdið því að rof á samningi eigi sér stað. Þegar það á sér stað getur það valdið minni fyrirtækjahollustu og auknum málaferlum. Það gerist þrátt fyrir að aðeins annar aðilinn hafi ekki hagað sér samkvæmt því sem búist er við af honum og samkvæmt hans hlið af samkomulagi (Rousseau, 1995). Dæmi um ástæðu fyrir því að starfsmanni finnist sálfræðilegi samningurinn hafa verið brotinn getur verið óvissa og færri

kostir. Þá eru eldri starfsmenn sérstaklega líklegir til að finna fyrir því að hinn óskriflegi en mikilvægi samningur sem þeir eiga við yfirmanninn/fyrirtækið hafi verið rofinn (Hiltrop, 1995). Það þarf samt ekki að vera að rof hafi aðeins áhrif á það hvað starfsmanni finnst, heldur einnig hvað hann telur sér skylt að bjóða í staðinn. Ennfremur geta rof haft mismunandi áhrif á mismunandi gerðir skuldbindinga (Robinson, Kraatz og Rousseau, 1994). Sá starfsmaður getur oft ekki hugsað sér lengur langtímasamband við núverandi vinnuveitanda og mun ekki endilega finna fyrir því að hann sé skyldugur til að veita samstarfsmanninum starfsöryggi eða persónulegan stuðning. Honum mun þá einnig finnast hann vera minna skuldbundinn til þess að vera trúr þar sem venslaður samningur er ekki lengur metinn (Robinson, Kraatz og Rousseau, 1994). Meirihluti fólks hættir vinnu sinni innan fyrstu tveggja ára sem það er að vinna og tilkynnir það að vinnuveitandi þeirra hafi vanefnt skuldbindingar sem hann setti. Aftur á móti þá ætti að benda á það að vanefndir leiða ekki alltaf til þess að fólk hætti/segir upp. Í um 79% tilvika þá tilkynna þeir sem hætta að það hafi orðið vanefnd á samningi en um 59% af þeim sem halda áfram að vinna á staðnum tilkynna að það hafi orðið vanefnd á samningi (Rousseau, 1995).

### 3.4 Markmið og rannsóknarspurningar

Markmiðið með þessari rannsókn er að varpa ljósi á það hvort hrunið og þær hörðu samdráttaraðgerðir, hópuppsagnir, markvissar uppsagnir og launalækkningar starfsmanna sem fyrirtæki framkvæmdu í kjölfar þess, hafi haft áhrif á sálfræðilega samninginn og upplifun brots eða rofs hans meðal starfsfólks. Í rannsókninni verður leitað svara við eftirfarandi spurningum:

1. Er hollusta og þegnhegðun minni meðal starfsfólks þar sem beitt hefur verið hörðum samdráttaraðgerðum?
2. Er upplifun starfsfólks á sanngirni minni í fyrirtækjum þar sem hörðum samdráttaraðgerðum hefur verið beitt?
3. Eru meiri líkur á upplifun á broti eða rofi sálfræðilega samningsins í þeim fyrirtækjum þar sem beitt hefur verið hörðum samdráttaraðgerðum en þar sem þeim mýkri eða engum aðgerðum var beitt?

Til þess að svara þessum spurningum var lögð könnun fyrir starfsmenn nokkurra fyrirtækja til að finna út hver upplifun þeirra var á aðgerðum eftir hrún.

## 4. Aðferð

### 4.1 Þátttakendur

Hér var notast við hentugleikaúrtak þar sem könnunin var lögð fyrir meðal starfsfólks í fyrirtækjum á Reykjavíkursvæðinu. Þessi aðferð hentaði einna best fyrir þessa rannsókn. Þátttakendur voru starfsmenn 10 fyrirtækja þar sem stærstu fyrirtækin höfðu allt að 200 starfsmenn og það minnsta hafði um 20 starfsmenn. Alls var könnunin send á 414 starfsmenn og svöruðu 130 könnuninni eða um 31% svarhlutfall. Þar af voru 55% karlar og 45% konur. Flestir eða um 61% starfsmannanna höfðu starfað í 5 ár eða lengur hjá fyrirtækinu og um 39% höfðu byrjað hjá fyrirtækinu eftir hrun og höfðu þá unnið þar í minna en 5 ár. Af þeim aðilum sem höfðu starfað minna en 5 ár voru 7% af þeim 27 ára eða yngri og líklegt að þeir hafi byrjað eftir skóla að vinna og hafi líklega ekki verið að skipta um starf þegar þeir byrjuðu hjá fyrirtækinu sem þeir starfa hjá í dag. Spurt var hvert væri hæsta skólastig sem þátttakendur hefðu lokið, 34% höfðu lokið háskólaprófi (BS, BA o.s.frv.), 25% lokið mastersnámi eða sambærilegu, 19% voru með framhaldsskólapróf eða sambærilegt, 14% höfðu lokið iðnnámi og 9% svarenda höfðu eingöngu lokið grunnskóla/gagnfræðaprófi.

### 4.2 Framkvæmd

Sendur var póstur á einn aðila innan hvers fyrirtækis (sjá viðauka A). Í flestum tilfellum var það mannauðsstjórinn eða starfsmannastjórinn, sem spurðir voru hvort möguleiki væri á að fá að senda spurningakönnun á starfsmenn fyrirtækisins. Eftir að svar hafði fengist frá starfsmanni þá var sendur póstur til baka með texta sem sendur var á starfsmenn fyrirtækjanna með vefslóð (sjá viðauka B og C). Heitið var nafnleynd og ekki var hægt að rekja svör til einstakra þátttakenda, enda var það starfsmaður hvers fyrirtækis sem sendi út á starfsmenn en ekki rannsakandinn sjálfur og með því fékk rannsakandinn aldrei tölvupóstföng né nöfn starfsmanna. Gagnaöflun var lokið 9. maí 2012.

### 4.3 Mælitæki

Lagður var spurningalisti fyrir þátttakendur. Listinn var settur saman af spurningum sem höfðu verið notaðar í öðrum könnunum til að kanna sambærilegt efni. Aðalspurningarnar fyrir hugsmíðarnar brot og rof á sálfræðilega samningnum koma frá rannsókn Robinson og Morrison (2000), samtals 9 spurningar. Spurningarnar voru þýddar á íslensku og álit óháðra aðila var fengið til að tryggja að merking spurninganna héldist sú sama. Kannaðir voru þrír aðrir þættir, þ.e.a.s. þegnhegðun, hollustu og sanngirni. Spurningar sem notaðar voru eru þær sömu og notaðar voru í rannsókn Arneyjar Einarsdóttur og Ástu Bjarnadóttur sem og

rannsókn Hlínar Kristbergisdóttur, Leifs Geirs Hafsteinssonar og Arneyjar Einarsdóttur (2008). Af þeim spurningum voru 9 spurningar sem mældu þegnhegðun, 7 sem mældu hollustu vinnuveitandans og 7 sem mældu sanngirni (sjá viðauka C).

Spurningar voru settar fram sem fullyrðingar og svarendur tóku afstöðu á kvarðanum 1- 5 þar sem 1 stendur fyrir ósammála og 5 fyrir sammála. Þessir kvarðar voru notaðir í rannsókn Robinson og Morrison (2000). Við mælingu á broti á samningi er notast við að hærra stig tákni að starfsmenn hafi fundið fyrir broti á sálfræðilega samningnum. Aftur á móti er það öfugt fyrir mælingu á þegnhegðun, hollustu og sanngirni, þá er það jákvætt við hærra stig og táknar hærra stig að starfsmenn finni fyrir meiri þegnhegðun, hollustu og sanngirni.

Til þess að kanna hvaða samdráttaraðgerðir voru notaðar innan þessara fyrirtækja var hönnuð spurning með samdráttaraðgerðum frá mjúkum yfir í harðar. Settur var upp sami listi og í rannsókn Arneyjar Einarsdóttur, Katrínar Ólafsdóttur og Auðar Örnú Arnardóttur (2011). Einnig voru hafðar spurningar með þar sem kannað var hvort laun, hlunnindi og starfshlutfall hefðu verið skert hjá starfsmönnum. Í lokin á spurningakönnuninni voru nokkrar bakgrunnsspurningar sem tóku á þáttum eins og kyni, aldri, starfsaldri, stjórnunarlegri ábyrgð, lengd vinnutíma á viku og hæsta lokna skólastigi (sjá viðauka C).

Til þess að hafa niðurstöðurnar réttar var gerð ný breyta þar sem teknar voru saman þrjár hörðu samdráttaraðgerðirnar þ.e. hópuppsagnir, markvissar uppsagnir og launalækkun starfsmanna. Þar sem þátttakendur merktu við fleiri en eina aðgerð voru svörin sameinuð til að þau kæmu ekki út eins og margir aðilar og gæfu rangar niðurstöður.

Spurningalistinn var yfirfarinn af óháðum aðilum og leiðbeinenda, einnig var hann forprófaður af nokkrum aðilum til að koma í veg fyrir mistök og til að spurningarnar væru eins hniðmiðaðar og skiljanlegar fyrir þátttakendur og hægt er.

## 5. Niðurstöður

Til þess að kanna innri áreiðanleika var gerð tafla líkt og notuð var í rannsókn frá Hlín Kristbergisdóttur, Leifi Geir Hafsteinssyni og Arneyju Einarsdóttur (2008) ásamt rannsókn frá Arneyju Einarsdóttur og Ástu Bjarnadóttur (2010). Taflan sýnir niðurstöður úr áreiðanleikagreiningu (Cronbach's alpha) og fylgni á þáttum sem kannaðir voru í þessari rannsókn. Síðasta talan í hverjum þætti sýnir alpha-gildi þess þáttar.

**Tafla 1. Helstu dreifitölur, meðaltöl (M, á kvarðanum 1-5), staðalfrávik (sf), fylgni milli hugsmíða og áreiðanleika (feititletrað, Chronbach's alpha)**

	Mean	sf	Þegnhegðun	Hollusta	Sanngirni	Rof	Brot
<i>Þegnhegðun</i>	4,06	0,65	<b>0,88</b>				
<i>Hollusta</i>	3,61	0,70	0,44**	<b>0,77</b>			
<i>Sanngirni</i>	3,16	0,85	0,39**	0,69**	<b>0,84</b>		
<i>Rof</i>	2,12	0,93	-0,30	-0,66	-0,56	<b>0,89</b>	
<i>Brot</i>	1,79	1,01	-0,39	-0,61	-0,48	0,73**	<b>0,91</b>

Ath. \*\*p<0,001, \*p<0,05

Eins og sjá má í töflu 1 er innri áreiðanleiki (alphastuðull) þáttanna sem kannaðir voru á bilinu 0,77 til 0,91 sem er ásættanlegt þar sem yfirleitt er notast við að innri áreiðanleiki (alphastuðull) sé ásættanlegur ef hann er hærri en 0,8 (Einar Guðmundsson og Árni Kristjánsson, 2005). Þegar skoðuð er fylgni milli þáttanna þá er jákvæð fylgni milli þegnhegðunar og hollustu og þegnhegðunar og sanngirni, en neikvæð fylgni milli þáttanna rofs og þegnhegðunar, hollustu og sanngirni, ásamt broti og þegnhegðun, hollustu og sanngirni. Skýringin á neikvæðri fylgni á broti og rofi milli annarra hugsmíða er sú að sá sem hefur fundið fyrir broti eða rofi á sálfræðilega samningnum hefur að öllum líkindum ekki fundið fyrir minnkandi þegnhegðun, hollustu og sanngirni.



Tafla 2. Samdráttaraðgerðir og flokkun þeirra í mjúkar, hófsamar og harðar aðgerðir.

	<b>Samdráttaraðgerðir</b>	<b>Fjöldi</b>	<b>Hlutfall í %</b>
<i>Mjúkar</i>	<b>Frysting í ráðningum</b>	57	44%
	<b>Tilfærslur innanhúss</b>	57	44%
	<b>Snemmbær eftirlaun</b>	23	18%
	<b>Launalaus námsleyfi</b>	19	15%
	<b>Launalaus frí</b>	50	38%
	<b>Launalækkun stjórnenda</b>	17	13%
	<b>Skammtímasamningar ekki endurnýjaðir</b>	23	18%
	<b>Minnkað starfshlutfall</b>	33	25%
	<b>Starfsdeiling</b>	18	14%
	<b>Dregið úr hlunnindum</b>	43	33%
<i>Hófsamar</i>	<b>Yfirvinnubann</b>	52	40%
	<b>Einstaklingsbundnar uppsagnir (1-4 sagt upp á allt að 12 mánaða tímabili)</b>	41	32%
	<b>Hópuppsagnir(≥10%)</b>	5	4%
	<b>Markvissar uppsagnir (5-9% af vinnuafli sagt upp á allt að 12 mánaða tímabili)</b>	11	8%
<i>Harðar</i>	<b>Launalækkun starfsmanna</b>	26	20%
	<b>Ekki hefur verið beitt samdráttaraðgerðum innan fyrirtækisins frá hausti 2008</b>	29	22%

Almennt sýna niðurstöður að í meirihluta fyrirtækja var beitt einhvers konar samdráttaraðgerðum líkt og sést í töflu 2 en þar sést að ekki nema 29 þátttakendur eða 22% svara að ekki hafi verið beitt samdráttaraðgerðum innan fyrirtækisins. Það sést í töflu 2 að það var mismunandi hvaða samdráttaraðgerðum var beitt og í sumum tilfellum var fleiri en einni aðgerð beitt í fyrirtæki, en þær voru allt frá hörðum til mjúkra samdráttaraðgerða. Mest var beitt af þeim sem flokkast undir mjúkar samdráttaraðgerðir en þá voru það aðallega frysting í ráðningu og tilfærslur innanhúss. Í hófsömum samdráttaraðgerðum voru það aðallega yfirvinnubann, dregið var úr hlunnindum og einstaklingsbundnar uppsagnir. Að lokum voru það harðar samdráttaraðgerðir, 5 þátttakendur svöruðu að hópuppsagnir hefðu verið framkvæmdar á þeirra vinnustað, 11 þátttakendur svöruðu að markvissar uppsagnir hefðu átt sér stað en 26 merktu við að launalækkun starfsmanna hefði verið beitt.

**Tafla 3. Niðurstöður t-prófa fyrir samanburð á beitingu harðra samdráttaraðgerða og því að beita ekki hörðum samdráttaraðgerðum, ásamt meðaltölum (M, á kvarðanum 1-5) og staðalfrávikum (sf).**

	<b>Harðar samdráttaraðgerðir</b> M (sf)	<b>Ekki harðar samdráttaraðgerðir</b> M (sf)	df	t-gildi	p
<b>Pegnhegðun</b>	4,07 (0,71)	4,06 (0,62)	128	-0,05	0,96
<b>Hollusta</b>	3,54 (0,80)	3,63 (0,66)	128	0,68	0,50
<b>Sanngirni</b>	3,02 (0,78)	3,22 (0,87)	128	1,23	0,22
<b>Rof</b>	2,44 (0,95)	2,00 (0,90)	128	-2,48	0,01
<b>Brot</b>	2,12 (1,16)	1,66 (0,91)	55	-2,19	0,03

Hér að ofan er tafla 3 sem sýnir t-próf þar sem borin eru saman meðaltöl svara þátttakenda. Ákveðið var að taka fyrir harðar samdráttaraðgerðir og sjá hve margir þátttakendur merktu við að í fyrirtækinu sem það vinnur hjá hafi verið beitt einhverri þessara þriggja hörðu samdráttaraðgerða. Þar voru tveir aðilar sem merktu við að beitt hefði verið öllum þremur aðgerðunum og einn sem merkti við bæði hópuppsagnir og launalækkun starfsmanna. Skoðaðir eru þátttakendur sem merktu við að beitt hefði verið hörðum samdráttaraðgerðum. Þeir þátttakendur voru samtals 37 eða 28% og voru þeir með hærra stig í upplifun á broti og rofi heldur en þeir sem merktu við að ekki hefði verið beitt hörðum samdráttaraðgerðum, þeir voru samtals 93 eða 72%. Það þýðir að 28% aðila eru að upplifa að það hafi verið brotið á þeim og eru líklegri til að hafa upplifað að sálfræðilegi samningurinn hafi verið rofinn. Einnig sýna tölurnar að beiting harðra samdráttaraðgerða virðist ekki hafa haft mikil áhrif á mat starfsfólks á eigin þegnhegðun, eigin hollustu og upplifun á sanngirni af hálfu vinnuveitanda. En af þeim hugsmíðum er mesti munurinn á sanngirni eftir því hvort að í fyrirtæki þátttakenda hafi verið beitt einhverjum hörðum samdráttaraðgerðum eða ekki, þar sem beitt var hörðum samdráttaraðgerðum fundu þátttakendur fyrir minni sanngirni.

## 6. Umræður

Samkvæmt niðurstöðum þessara rannsókn þá virðast þeir þátttakendur sem upplifðu beygingu harðra samdráttaraðgerða innan þess fyrirtækis sem þeir vinna hjá vera líklegri til að upplifa meira brot og rof á sálfræðilega samningnum heldur en þeir þátttakendur sem hafði ekki verið beitt hörðum samdráttaraðgerðum hjá. Þar af leiðandi þá hefur beiting harðra samdráttaraðgerða áhrif á upplifun á broti og rofi á sálfræðilega samningnum. Þegar aðili hefur upplifað að beitt sé hörðum samdráttaraðgerðum líkt og hópuppsögnum þá byggist upp meiri hræðsla, fólk veltir því fyrir sér að það gæti orðið næst til að vera sagt upp, sjálfsöryggið minnkar og aðili verður óöruggari. Þá getur það haft áhrif á að fólk fari að upplifa brot og hugsni meira um slæmu hlutina sem eru í gangi. Einnig á það við þegar beitt er markvissum uppsögnum, þar sem yfirleitt hafa uppsagnir áhrif á þá sem eftir eru, sérstaklega ef aðili þekkir til þess sem var látinn fara. Þetta vekur upp hræðslu og sýnir það að fyrirtækið er að brjóta og rjúfa sálfræðilega samninginn milli starfsmanna, sérstaklega þeirra sem verið er að segja upp. Þegar þetta á sér stað er líklegt að ýmislegt sé í gangi innan fyrirtækisins og allt gangi ekki eins vel og ætlast var til. Þetta gerist oft þegar kreppa á sér stað líkt og sýndi sig á niðurstöðum þessarar rannsóknar, það var meirihluti þáttakenda sem tilgreindi að beitt hefði verið einhverri samdráttaraðgerð og það í kjölfar hruns. Þessum aðgerðum er oft beitt innan fyrirtækja og líkt og var á Íslandi þá var mikið af hópuppsögnum. Þetta er þó eitthvað sem fólk vissi að var í gangi og átti von á breytingum innan fyrirtækjanna þar sem umfjöllunin um hrúnið og tilvonandi kreppu var mikil í fréttamiðlum. Talið er að ef fólk veit af breytingum þá verði það ekki eins ósátt eftir breytingar, því gæti það verið ein af ástæðum þess að ekki eins margir aðilar finni fyrir broti vegna þeirra umræðna sem áttu sér stað fyrir breytingar. Einnig er líklegt að fleiri hefðu fundið fyrir broti ef ástandið hefði ekki verið eins slæmt eftir hrúnið þar sem fólk er líklegt til þess að leiða hjá sér upplifun á broti eða rofi ef atvinnutækifærin eru fá.

Niðurstöður þessarar rannsóknar sýna það að þrátt fyrir beitingu harðra samdráttaraðgerða þá virtist það ekki hafa mikil áhrif á þegnhegðun, hollustu og sanngirni. Niðurstöður sýndu að þar sem hörðum samdráttaraðgerðum var beitt var hollustan lægri og þegnhegðunin örlítið hærri. Upplifun starfsfólks á sanngirni var minni í þeim fyrirtækjum sem beitt höfðu hörðum samdráttaraðgerðum. Þó var þessi munur ekki mikill en var mestur á upplifun fólks á sanngirni. Ástæður fyrir þessum litla mun geta verið þær að fólk vissi hvað var í gangi og átti von á að breytingar yrðu gerðar innan fyrirtækja, fólk var komið á þá skoðun að þetta væru

nauðsynlegar aðgerðir til þess að reyna að koma í veg fyrir að fyrirtækin yrðu gjaldþrota og því var fólk opnara fyrir þessum samdráttaraðgerðum. Það var vitað mál fyrir flesta á Íslandi að efnahagskerfið hafði hrunið og því yrði að taka á þeim vandamálum sem kæmu í kjölfari þess.

Þessar niðurstöður sýna hver staðan var hjá þeim 10 fyrirtækjum sem þátttakendur unnu hjá og ná þar af leiðandi ekki yfir allan fyrirtækjamarkaðinn á Íslandi. Því er ekki endilega hægt að segja að upplifun á broti og rofi á samningi hjá þeim sem beittir voruhörðum samdráttaraðgerðum hafi verið staðan alls staðar, það gæti verið hjá öðrum fyrirtækjum að staðan sé önnur hjá þeim sem hörðum samdráttaraðgerðum var beitt gegn og þeim sem ekki var beitt hörðum samdráttaraðgerðum gegn, munur getur verið á þegnhegðun, hollustu og sanngirni. Einnig er líka möguleiki á að þeir sem upplifðu mesta brot eða rof á sálfræðilega samningnum séu hættir eða hafi verið sagt upp í fyrirtækinu sem þeir unnu hjá í kringum hrunið. Það gæti verið möguleiki þar sem um 39% þátttakenda höfðu byrjað hjá fyrirtækinu eftir hrun, því eru líkur á að þeir hafi fundið fyrir broti eða rofi á gamla vinnustaðnum.

## 7. Lokaorð

Í þessari rannsókn var kannað hvort brot eða rof á sálfræðilega samningnum hefði átt sér stað hjá starfsmönnum á fyrirtækjamarkaði á Íslandi. Kannaður var munurinn á þeim sem höfðu upplifað harðar samdráttaraðgerðir innan þess fyrirtækis sem þeir unnu hjá og þeim sem höfðu ekki upplifað harðar samdráttaraðgerðir. Með þessu var einnig skoðaður munurinn á hugsmíðunum þegnhegðun, hollustu og sanngirni. Niðurstöður sýndu að upplifun á broti og rofi sé líklegri hjá þeim sem hafa upplifað beitingu harðra samdráttaraðgerða innan fyrirtækisins sem þeir vinna hjá, en ekki hafi verið mikil breyting á mati starfsfólks á eigin þegnhegðun, eigin hollustu og upplifun á sanngirni af hálfu vinnuveitanda. Það er ekki hægt að alhæfa þetta yfir allan íslenskan fyrirtækjamarkaðinn þar sem einungis var könnuð staða innan 10 fyrirtækja. Það væri því áhugavert að skoða fleiri íslensk fyrirtæki og skoða stærri hóp starfsfólks á íslenskum fyrirtækjamarkaði, þá væri áhugavert að vita hvort upplifun á broti eða rofi hafi átt sér stað í fleiri fyrirtækjum. Einnig væri fróðlegt að skoða hvernig upplifunin var hjá þeim sem eru nú hættir eða var sagt upp hjá því fyrirtæki sem þeir unnu hjá í kringum hrúnið. Það gæti verið líklegt að þeir aðilar hafi fundið fyrir miklu broti á sálfræðilega samningnum, til þess að kanna það þyrfti þó að hafa fleiri spurningar sem myndu kanna líðan þeirra á fyrri vinnustað. Einnig væri hægt að nýta aðeins betur þá þætti sem kannaðir voru í spurningakönnuninni sem var lögð fyrir þátttakendur, þætti eins og þann hvort aðilar gegni stjórnunarstöðu og breytingar á starfshlutfalli og hlunnindum. Það væri einnig hægt að skoða þá sem launin hefðu verið lækkuð hjá og athuga hvort munur væri á þeim sem höfðu fengið launalækkun og þeim sem höfðu ekki fengið launalækkun. Með tillit til allra þessara tillagna þá væri í raun áhugavert að skoða betur þau gögn sem aflað var og nýta niðurstöðurnar betur til að kanna áhrif hruns á starfsmenn fyrirtækja. Það væri einnig hægt að nýta þá reynslu af þessari rannsókn í að gera ýtarlegri og áhugaverðari greiningu á upplifun fólks á íslenskum fyrirtækjamarkaði í hrúninu og hvort það hafi upplifað rof eða brot hjá því fyrirtæki sem það starfaði hjá þegar hrúnið átti sér stað.

## Heimildir

- Akdogan, A. og Cingoz, A. (2009). The effect of organizational downsizing and layoffs on organizational commitment: A field research. *Journal of American Academy of Business*, 14, 227-284.
- Aliber, R. Z. og Zoega, G. (2011). *Preludes to the icelandic financial crisis*. United Kingdom: Palgrave Macmillan.
- Arney Einarsdóttir og Ásta Bjarnadóttir. (2010). Tveir vinnumarkaðir og hrun: Áhrif á upplifun og hegðun starfsmanna. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál, 7 árgangur, 1. tölublað*, 1-20.
- Arney Einarsdóttir, Katrín Ólafsdóttir og Auður A. Arnardóttir. (2011). Frá mjúkum yfir í harðar samdráttaraðgerðir á vinnumarkaði. Sveigjanleiki fyrirtækja og stofnana í kjölfar hruns. *Stjórnsmál og stjórnsýsla 2 tbl.*, 7 árg., 327-346.
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A.M., Henderson, D. J. og J, W. S. (2008). Not all responses to breach are the same: the interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of Management Journal, Vol 51, No 6.*, 1079-1098.
- Einar Guðmundsson og Árni Kristjánsson (2005). *Gagnavinnsla í SPSS*. Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S og Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Hagstofa Íslands. (e.d. 1). Sótt 15. apríl 2012 af <http://www.hagstofa.is/?PageID=2594&src=/temp/Dialog/varval.asp?ma=VIN01002%26ti=Atvinnu%FE%Elttaka+og+atvinnuleysi%2C+%E1rst%F6lur+1991%2D2011+%26path=../Database/vinnumarkadur/rannsoknir/%26lang>
- Hagstofa Íslands. (e.d. 2). Sótt 3. nóvember 2012 af <http://www.hagstofa.is/?PageID=2594&src=/temp/Dialog/varval.asp?ma=VIN00001%26ti=Vinnuafli%2C+starfandi%2C+atvinnulausir+og+vinnustundir+%2D+M%E6ling+%2D+M%Elna%FOarlegar+t%F6lur+2003%2D2012+++++++%26path=../Database/vinnumarkadur/rannsoknir/%26lang=3%26u>
- Herriot, P., Manning, W. og Kidd, J. M. (1997). The Content of the Psychological Contract. *British Journal of Management, Vol 8*, 151-162.
- Hiltrop, J. M. (1995). The Changing Psychological Contract: The Human Resource Challenge of the 1990s. *European Management Journal, Vol 13*, 286-294.
- Hlín Kristbergisdóttir, Leifur Geir Hafsteinsson og Arney Einarsdóttir. (2008). Samanburður á upplifun starfsmanna einkarekinna fyrirtækja og starfsmanna hins opinbera af vinnustað og starfi. *Sálfræðiritið, 13*, 107---126.

- Katrín Ólafsdóttir. (2008). *Er íslenskur vinnumarkaður sveigjanlegur?* (skýrsla). Reykjavík: Viðskiptadeild Háskólans í Reykjavík.
- Kickul, J. (2001). Promises Made, Promises Broken: An Exploration of employee Attraction and Retention Practices in Small Business. *Journal of Small Business Management*, 320-335.
- Kissler, G. D. (1994). The New Employment Contract. *Human Resource Management*, 335-352.
- Morrison, D. E. (1994). Psychological Contracts and Change. *Human Resource Management*, 353-372.
- Morrison, E. W. og Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management*, 22(1), 226-256.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Pain, J.B. og Bachrack, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-564.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. og Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology* 56, 603-609.
- Posthuma, R.A. (2003). Procedural due process and procedural justice in the workplace: A comparison and analysis. *Public Personnel Management*, 32, 181-195.
- Robinson, S. L. og Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525-546.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S. og Rousseau, D. M. (1994). Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study. *The Academy of Management Journal*, Vol 37, No. 1, 137-150.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Seðlabanki Íslands. (2008). Kreppur vegna skyndilegra straumhvarfa fjármagnsflæðis. (Rammagrein IV - 1). *Peningamál*, 3.
- Shore, L. M. og Tetrick, L. E. (1994). The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship. *Journal of Organizational Behaviour*, 91-107.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley.

## Viðauki

### Viðauki A: Tölvupóstur til mannauðsstjóra/starfsmannastjóra fyrirtækja

Sæl/Sæll

Ég er að vinna að BS ritgerðinni minni sem fjallar um sálfræðilega samninginn, hluti af ritgerðinni er smá úrvinnsla/rannsóknarvinna sem byggist á að senda út spurningakönnun á starfsmenn ýmissa fyrirtækja.

Í þessu sambandi langar mig að spyrja þig hvort það væri möguleiki á að fá að senda til þín slóð á umrædda könnun, sem þú kæmir áfram á aðila innan skrifstofunnar.

Ef svo er gætir þú þá sent neðangreinda texta til viðkomandi starfsmanna, með tilvísun í þá vefslóð sem keyrir upp könnunina?

Gætir þú einnig upplýst mig um til hve margra þú sendir póstinn, svo ég hafi upplýsingar um fjölda þátttakenda til að ég hafi upplýsingar um svarhlutfallið?

Kær kveðja,  
Kristjana Björg Þórarinsdóttir

### Viðauki B: Tölvupóstur til starfsmanna fyrirtækja, þátttakenda í könnun

Sæl/Sæll

Undirrituð er nemi í viðskiptafræði við Háskólann í Reykjavík og er ég að vinna að lokaverkefni mínu. Verkefnið fjallar um “Sálfræðilega samninginn” sem er óskrifaður samningur á milli starfsmanna og vinnuveitenda. Með könnuninni er reynt að komast að því hvort samningurinn hafi verið rofinn eða hvort breytingar hafa orðið á honum innan fyrirtækja á Íslandi eftir hrunið 2008.

Ég vil biðja þig um að sjá af nokkrum mínútum og svara nokkrum spurningum, vinsamlegast svarið viðkomandi könnun fyrir „viðeigandi dagsetning“ næstkomandi.

Ekki er hægt að rekja svör til einstakra þátttakenda.  
Vinsamlega smelltu á eftirfarandi slóð til að taka þátt:

Slóð inn á könnun.

Með fyrirfram þökk fyrir aðstoðina,  
Kristjana Björg Þórarinsdóttir



## Viðauki C: Könnun fyrir starfsmenn

### Þegnhæðun

Þeim spurningum sem eru með rauða stjörnu fyrir framan er nauðsynlegt að svara til þess að geta haldið áfram.

1. Vinsamlega merktu við það sem á við þig. (1: ósammála og 5: sammála) \*

	1	2	3	4	5
Ég fylgist vel með breytingum innan fyrirtækisins.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ég legg mitt af mörkum með því að sækja atburði á vegum fyrirtækisins, jafnvel þó þess sé ekki krafist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ég ver fyrirtækið þegar aðrir gagnrýna það.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ég er mjög hjálpleg(ur) við samstarfsfólk mitt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ég hvet vinnufélaga mína áfram þegar á móti blæs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ég er dugleg(ur) að hrósa og samfagna samstarfsfólki mínu þegar það nær góðum árangri.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ég legg oft fram tillögur sem stuðla að því að bæta fyrirtækið.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ég legg aukalega af mörkum til að ljúka verkefnum innan tímamarka.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ég er dugleg(ur) við að taka frumkvæði.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Hollusta

2. Vinsamlegast merktu við það sem á við þig. (1: ósammála og 5: sammála) \*

	1	2	3	4	5
Fyrirtækið tekur mið af markmiðum mínum og gildum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fyrirtækið lætur sér annt um velferð mína.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fyrirtæki mitt fyrirgæfi mér heiðarleg mistök í starfi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fyrirtækið lætur sig skoðanir mínar varða.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fyrirtæki mitt notfærði sér mig ef tækifæri gæfist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fyrirtæki mitt sýnir mér afar litla umhyggju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fyrirtæki mitt er reiðubúið til að veita mér fyrirgreiðslu þegar ég þarfnast þess.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Sanngirni

3. Vinsamlegast merktu við það sem á við þig. (1: ósammála og 5: sammála) \*

	1	2	3	4	5
Mér er yfirleitt ekki sagt frá mikilvægum hlutum sem eru að gerast í fyrirtækinu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ákvarðanir í fyrirtækinu eru yfirleitt teknar án þess að rætt sé við fólkið sem þær hafa áhrif á.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reglulega eru haldnir fundir með mér og samstarfsfólki mínu til að ræða vinnutengd vandamál.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Það verklag sem fyrirtækið notar við ákvörðunartöku um framgang og starfsþróun er sanngjart.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Það verklag sem fyrirtækið notar við ákvörðunartöku um launahækkanir er sanngjart.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Það verklag sem fyrirtækið notar til að meta frammistöðu er sanngjart.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Það verklag sem notað er til að taka ákvarðanir um námskeið og þjálfun er sanngjart.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Rof og brot

4. Vinsamlegast merktu við það sem á við þig. (1: ósammála og 5: sammála) \*

	1	2	3	4	5
Næstum öll loforð sem gefin voru við ráðningu hafa verið haldin af yfirmanni mínum eins og komið er.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mér finnst vinnuveitandi minn hafa haldið þau loforð sem gefin voru við ráðningu mína.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hingað til hefur atvinnurekandinn minn staðið sig mjög vel í að uppfylla þau loforð sem voru sett.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ég hef ekki fengið allt sem mér var lofað í skiptum fyrir mitt framlag til samningsins	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atvinnurekandinn minn hefur svikið mörg þeirra loforða sem hann hefur sett þrátt fyrir að ég hafi uppfyllt minn hluta samningsins.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ég upplifi mikla reiði gagnvart fyrirtækinu sem ég vinn fyrir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ég upplifi svik af hálfu fyrirtækisins í minn garð.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mér finnst að fyrirtækið hafi brotið á samningnum okkar á milli.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ég er mjög ósátt(ur) við það hvernig fyrirtækið hefur komið fram við mig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Loforð sem gefin voru við ráðningu hafa tekið breytingum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Samdráttaraðgerðir

5. Hefur fyrirtækið sem þú vinnur hjá beitt einhverri eftirfarandi samdráttaraðgerða frá hausti 2008 ?  
Vinsamlega merktu við þær sem eiga við, heimilt er að merkja við alla valkosti. \*

- Frysting í ráðningum
- Tilfærsla innanhúss
- Snemmbær eftirlaun
- Launalaus námsleyfi
- Launalaus frí
- Launalækkun stjórnenda
- Skammtímasamningar ekki endurnýjaðir
- Minnkað starfshlutfall
- Starfsdeiling
- Dregið úr hlunnindum
- Yfirvinnubann
- Einstaklingsbundnar uppsagnir (1-4 sagt upp á allt að 12 mánaða tímabili%)
- Hópuþpsagnir (≥10%)
- Markvissar uppsagnir (5-9% af vinnuafli sagt upp á allt að 12 mánaða tímabili)
- Launalækkun starfsmanna
- Ekki hefur verið beitt samdráttaraðgerðum innan fyrirtækisins frá hausti 2008

---

## Laun

6. Hafa launin þín verið lækkuð frá hausti 2008 ? \*

- Já
  - Nei
-

Hversu mikið voru launin lækkuð? (vinsamlega tilgreindu prósentuhlutföll, nota tvo aukastafi og kommu á milli)

Hafa launin verið hækkuð aftur í upprunaleg laun?

- Já  
 Nei

## Hlunnindi

7. Hafa hlunnindi þín verið skert? \*

- Já  
 Nei

8. Hvaða hlunnindum var dregið úr? (heimilt er að merkja við alla valkost sem við eiga)

- Bílastyrkur  
 Heimasími  
 Farsími  
 Internettenging heima fyrir  
 Dagpeningar teknir af og útlagður kostnaður greiddur í staðinn á ferðalögum  
 Viðbótarframlag í séreignarlífeyrissjóð (umfram skylduframlag)  
 Líftryggingar  
 Blöð og/eða tímarit  
 Takmörkuð afnot af bifreið félagsins til einkanota  
 Bifreiðahlunnindi afnumin að fullu  
 Annað  \*

## Starfshlutfall

9. Hefur starfshlutfall þitt verið skert frá hausti 2008? \*

- Já  
 Nei

---

Í hvaða hlutfall var það lækkað ? (vinsamlega tilgreindu prósentuhlutfall, nota tvo aukastafi og kommu á milli)

---

10. Hefur starfshlutfall þitt verið fært í fyrra horf?

- Já
- Nei

---

## Bakgrunnsspurningar

11. Hvert er kyn þitt? \*

- Karl
- Kona

---

12. Hver er aldur þinn? (Vinsamlega skráðu aðeins tölugildi en enga bókstafi) \*

---

13. Hve lengi hefur þú starfað hjá fyrirtækinu? (Vinsamlegast tilgreindu í árum og mánuðum á forminu x ár og x mánuði) \*

---

14. Berð þú stjórnunarlega ábyrgð? \*

- Já
- Nei

---

15. Hvert er hæsta skólastig sem þú hefur lokið prófi úr? \*

- Grunnskóla/gagnfræðapróf
- Framhaldsskólapróf eða sambærilegt

- Iðnnám
  - Háskólapróf (BS, BA o.s.frv.)
  - Masternám eða sambærilegt
  - Doktorsnám
- 

16. Hve margar stundir vinnur þú að jafnaði á viku? (Vinsamlega skráðu aðeins tölugildi en enga bókstafi) \*

---

Þakka þér kærlega fyrir þáttökuna :)

---