



**ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΚΡΗΤΗΣ**

ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

«Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΕ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΤΑΣΕΙΣ»

Εκπόνηση: Μπυζύκα Ιωάννα

Επιβλέπων: Τσαφάρáκης Στέλιος,

Επίκουρος καθηγητής ΜΠΔ

XANIA 2018

ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Η Ιωάννα Γ. Μπυζύκα γεννήθηκε το 1984 και κατάγεται από τα Τρίκαλα. Αποφοίτησε από το 3^ο Ενιαίο Λύκιο Τρικάλων το 2003 και σπούδασε Οικονομικές Επιστήμες στο Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, στο τμήμα Οικονομικών Επιστημών, από το 2003-2007. Συνέχισε τις σπουδές της σε μεταπτυχιακό επίπεδο, στο ίδιο τμήμα και είναι κάτοχος Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Χρηματοοικονομική και τις Ποσοτικές Μεθόδους. Κατά τη διάρκεια των σπουδών της εργάστηκε ως ραδιοφωνική παραγωγός και μετά το περάς τους, ως καθηγήτρια σε φροντιστήρια στα Ιωάννινα, από τον Μάρτιο του 2016 έως σήμερα, διαμένει μόνιμα στα Χανιά, όπου πλέον εργάζεται ως υπεύθυνη οικονομικής διαχείρισης και παραγγελιών σε οδοντοτεχνικό εργαστήριο. Άτομο δραστήριο που πιστεύει στην προσωπική εξέλιξη, παρακολούθησε σειρά σεμιναρίων με θέμα το μάρκετινγκ, ομιλεί δύο ξένες γλώσσες και συνεχίζει την εκπαίδευσή της πραγματοποιώντας δεύτερο Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Ειδίκευσης, στο τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης του Πολυτεχνείου Κρήτης, στον τομέα της Οργάνωσης και Διοίκησης με σκοπό να διευρύνει τους ορίζοντές της προς νέες κατευθύνσεις.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία πραγματοποιείται στα πλαίσια του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης του τμήματος Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, του Πολυτεχνείου Κρήτης, με σκοπό να πραγματοποιηθεί μία μελέτη διερεύνησης της σχέσης μίας ομάδας εργασιακών προτύπων υψηλής απόδοσης, με τρεις σημαντικές εργασιακές στάσεις στον τραπεζικό τομέα.

Στο πρώτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται οι έννοιες των εργασιακών στάσεων, που αφορούν την εργασιακή δέσμευση (Work engagement), η εργασιακή ικανοποίηση (Job satisfaction) και η οργανωσιακή δέσμευση ή αφοσίωση (Organizational commitment). Επιπλέον παρουσιάζονται και οι παράγοντες που τις επηρεάζουν, σύμφωνα με πρότερες βιβλιογραφικές έρευνες. Τέλος, γίνεται μία αναφορά, με τους παράγοντες που επηρεάζουν αυτές τις στάσεις σε ένα συγκεκριμένο κλάδο, όπως αυτός των τραπεζών.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, ακολουθεί η παρουσίαση των προτύπων υψηλής απόδοσης, όσον αφορά τον ορισμό και την κατηγοριοποίησή τους. Εν συνεχεία, αναφέρεται η επίδραση των πρακτικών αυτών στο ανθρώπινο δυναμικό μίας επιχείρησης. Το κεφάλαιο αυτό κάνει αναφορά για προγενέστερες έρευνες που φορούν τόσο τη συσχέτιση που παρουσιάζουν οι πρακτικές αυτές με τα εργασιακά πρότυπα, όσο και τη θετική επίδραση που έχουν σε αυτά. Τέλος, παρουσιάζεται, ένα σύνολο κριτικών και οι λόγοι που αντιτίθενται στην εφαρμογή τους.

Το τρίτο κεφάλαιο δίνει μια πρώτη εικόνα για το τι είναι τα ασαφή σύνολα και τα παιδιά εφαρμογής τους, τα χαρακτηριστικά και τις τεχνικές που καθορίζεται η μέθοδος της ποιοτικής συγκριτικής ανάλυσης και τέλος μια αναλυτική παρουσίαση της ποιοτικής συγκριτικής ανάλυσης με τη χρήση ασαφών συνόλων. Η fsQCA αποτελεί τον συνδυασμό των δύο παραπάνω μεθοδολογιών και αποτελεί την τεχνική που θα χρησιμοποιηθεί στην εν λόγω έρευνα.

Το τέταρτο κεφάλαιο, αποτελεί μία εμπειρική μελέτη, η οποία αποσκοπεί της αναζήτηση και διερεύνηση της σχέσης των εργασιακών προτύπων υψηλής απόδοσης με τις τρεις προαναφερθείσες εργασιακές στάσεις, στο τραπεζικό τομέα, στην πόλη των Χανίων.

Περιεχόμενα

ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ.....	10
1.1 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.....	10
1.2 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ (JOB SATISFACTION)	11
1.2.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	12
1.3 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ (WORK ENGAGEMENT)	14
1.3.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ	17
1.4 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ/ΤΑΥΤΙΣΗ (ORGANIZATIONAL COMMITMENT)	21
1.4.1 ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ	23
1.5 ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΤΑΣΕΙΣ	25
1.5.1 ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	25
1.5.2 ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ.....	27
1.5.3 ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ/ΤΑΥΤΙΣΗ	30
2 ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (HIGH PERFORMANCE WORK PRACTICES).....	33
2.1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	33
2.1.1 ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	34
2.2 ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΗΡWP ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	37
2.3 ΗΡWP ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΜΟ	40
2.4 ΠΡΟΓΕΝΕΣΤΕΡΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	41
2.4.1 ΘΕΤΙΚΗ ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΗΡWP	47
2.4.2 ΚΡΙΤΙΚΗ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΑ ΗΡWP	49

3	ΜΕΘΟΔΟΣ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΜΕ ΑΣΑΦΗ ΣΥΝΟΛΑ.....	51
3.1	ΑΣΑΦΗ ΣΥΝΟΛΑ (FUZZY SETS).....	51
3.1.1	ΜΟΡΦΗ ΣΥΝΑΡΤΗΣΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ.....	53
3.2	ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ (QUALITATIVE COMERATIVE ANALYSIS-QCA).....	56
3.2.1	ΛΟΓΙΚΗ ΤΗΣ QCA	58
3.2.2	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ QCA.....	60
3.2.3	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ & ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ QCA ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΛΛΑΠΛΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ.....	61
3.3	ΜΕΘΟΔΟΣ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΜΕ ΑΣΑΦΗ ΣΥΝΟΛΑ (fsQCA).....	64
3.3.1	ΒΑΘΜΟΝΟΜΗΣΗ (CALIBRATION)	64
3.3.2	ΙΚΑΝΕΣ & ΑΝΑΓΚΑΙΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ	66
3.3.3	ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΛΗΘΕΙΑΣ (TRUTH TABLE).....	67
3.3.4	ΕΛΑΧΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΒΑΣΗ ΤΗΣ ΑΛΓΕΒΡΑΣ BOOLEAN	69
3.3.5	ΛΥΣΕΙΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ	69
3.3.6	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	70
3.3.7	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ	72
4	ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ.....	75
4.1	ΔΕΔΟΜΕΝΑ & ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ.....	75
4.2	ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	77
4.3	ΒΑΘΜΟΝΟΜΗΣΗ	82
4.4	ΑΝΑΓΚΑΙΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ	89
4.5	ΙΚΑΝΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ	91
4.5.1	ΙΚΑΝΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	91

4.5.2	ΙΚΑΝΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ	96
4.5.3	ΙΚΑΝΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ/ΤΑΥΤΙΣΗΣ 99	
4.6	ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	101
5	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	103
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΕΙΑ.....	107
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	118

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ & ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

1.1 Παράγοντες εργασιακής δέσμευσης	18
1.2 Attitudinal perspective & Behavioral perspective	23
1.1 Παράγοντες εργασιακής δέσμευσης	28
1.3 Εργασιακή δέσμευση και εμπιστοσύνη	29
1.4 Παράγοντες οργανωσιακής αφοσίωσης στον τραπεζικό τομέα	31
2.1 Πυραμίδα αναγκών των εργαζομένων	38
2.1 Μοντέλο AMO και απόδοση επιχείρησης	41
2.2 HPWP και εργασιακή δέσμευση	46
Πίνακας 1 Βασικές μορφές συναρτήσεων συμμετοχής ασαφών συνόλων	54
3.1 Gaussian συνάρτηση συμμετοχής.....	55
3.2 Τριγωνική συνάρτηση συμμετοχής	55
3.3 Τραπεζοειδής συνάρτηση συμμετοχής	55
Πίνακας 2 Πράξεις ασαφών συνόλων	56
3.4 Τομείς εφαρμογής QCA	57
3.5 Ικανές και αναγκαίες συνθήκες	59
Πίνακας 3 Ικανές & αναγκαίες συνθήκες.....	66
Πίνακας 4 Συνθήκες αξιολόγησης συνέπειας.....	70
Πίνακας 5 Μέσοι όροι εργασιακών προτύπων	76
Πίνακας 6 Μέσοι όροι εργασιακών στάσεων	76
4.1 Φύλο δείγματος.....	78
4.2 Ηλικία δείγματος.....	78
4.3 Μορφωτικό επίπεδο δείγματος	79
4.4 Οικογενειακή κατάσταση δείγματος.....	79
4.5 Συνολικός χρόνος εργασιακής εμπειρίας.....	80
4.6 Χρόνος εργασίας στην τράπεζα	80

4.7 Καθεστώς εργασίας.....	81
Πίνακας 7 Σημεία αποκοπής ασαφών συνόλων	82
Πίνακας 8 Μέσοι όροι βαθμολογιών	87
Πίνακας 9 Βαθμονόμηση	87
Πίνακας 10 Αναγκαίες συνθήκες εργασιακής ικανοποίησης	90
Πίνακας 11 Αναγκαίες συνθήκες εργασιακής δέσμευσης.....	90
Πίνακας 12 Αναγκαίες συνθήκες οργανωσιακής δέσμευσης	90
Πίνακας 13 Πίνακας αλήθειας εργασιακής ικανοποίησης	92
Πίνακας 14 Σύνθετη λύση εργασιακής ικανοποίησης.....	95
Πίνακας 15 Πίνακας αλήθειας εργασιακής δέσμευσης	96
Πίνακας 16 Σύνθετη λύση εργασιακής δέσμευσης	98
Πίνακας 17 Πίνακας αλήθειας οργανωσιακής ταύτισης	99
Πίνακας 18 Σύνθετη λύση οργανωσιακής ταύτισης.....	100

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια, τόσο η αγορά όσο και οι επιχειρήσεις αναζητούν νέες πρακτικές οι οποίες θα τους προσφέρουν υψηλή απόδοση και ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους, το οποίο θα τους οδηγήσει στην επιτυχία. Αυτό σημαίνει όχι μόνο αύξηση των κερδών τους αλλά τη μακροχρόνια επιβίωση της επιχείρησης και τη μεγιστοποίηση της αξίας της.

Οι εργασιακές στάσεις όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η εργασιακή δέσμευση και η οργανωσιακή αφοσίωση, αποτελούν παράγοντες οι οποίοι διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στις επιδόσεις των εργαζομένων σε μία επιχείρηση, ιδιαίτερα όταν η επιχείρηση αυτή έχει προς διάθεση στους καταναλωτές υπηρεσίες. Συνεπώς, η επίτευξη και ο εντοπισμός των πρακτικών που θα μεγιστοποιήσουν το αποτέλεσμα, αποτέλεσε ένα ολόκληρο πεδίο έρευνας τα τελευταία τριάντα χρόνια.

Συνεπώς, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εντοπίσουν εκείνες τις πρακτικές, οι οποίες θα οδηγήσουν την αποτελεσματικότερη απόδοση των εργαζομένων τους και κατά συνέπεια στην επίτευξη του αιώτερου σκοπού τους. Η βιβλιογραφία ορίζει αυτές τις πρακτικές ως εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης.

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να εντοπιστούν κάποιες από αυτές τις πρακτικές. Η μελέτη αυτών των σχέσεων θα πραγματοποιηθεί με την μέθοδο της ποιοτικής συγκριτικής ανάλυσης με ασαφή σύνολα (Fuzzy-set qualitative comparative analysis-fsQCA). Σκοπός της χρήσης αυτής της μεθόδου είναι ο εντοπισμός της σχέσης ανάμεσα στα εργασιακά πρότυπα υψηλής απόδοσης και τις εργασιακές στάσεις, καθώς αποτελεί μία κατάλληλη μέθοδο για τον προσδιορισμό μη συμμετρικών σχέσεων. Η μεθοδολογία συλλογής των δεδομένων που θα χρησιμοποιηθεί στη συγκεκριμένη έρευνα είναι αυτή της συγκέντρωσης ερωτηματολογίων από τον τραπεζικό κλάδο

1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Το ανθρώπινο δυναμικό μια επιχείρησης αποτελεί ένα από τα βασικότερα στοιχεία, που καθορίζουν τόσο τη δομή όσο και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Η οργάνωση και δομή της σημερινής επιχείρησης, σχετίζεται με τη συμπεριφορά και την ικανοποίηση που έχουν οι εργαζόμενοί της. Κάποια εργασιακά αποτελέσματα ή οι εργασιακές στάσεις όπως είναι ευρέως γνωστές από τη βιβλιογραφία, είναι η εργασιακή ικανοποίηση, η εργασιακή δέσμευση και οι οργανωσιακή ταύτιση των εργαζομένων απέναντι στην επιχείρηση. Συνεπώς, όπως θα αναλυθεί και παρακάτω, η κατάσταση στην οποία βρίσκεται ο εργαζόμενος και η στάση που έχει απέναντι στην επιχείρηση ως σύνολο αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιβίωση και την εξέλιξή της.

1.1 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Η παγκοσμιοποίηση και το σύγχρονο οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον, χαρακτηρίζεται από ένα έντονο κλίμα ανταγωνιστικότητας και έπειτα από την οικονομική κρίση των τελευταίων ετών, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις, κάνουν μια προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης τομέων μείζουσας σημασίας, όπως είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Οι άνθρωποι πόροι αποκτούν όλο και μεγαλύτερη σημασία, καθώς μπορούν να αποτελέσουν το συγκριτικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης έναντι άλλων. Ο στόχος μίας επιτυχημένης επιχείρησης δεν πρέπει να είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους της, αλλά η μακροχρόνια μεγιστοποίηση της αξίας της, την οποία μπορούν να επιτύχουν μέσα από τους «ανθρώπους τους».

Οι τράπεζες, αποτελούν ένα βασικό κομμάτι του επιχειρηματικού κόσμου και όχι μόνο. Ο ρόλος και η σημασία των τραπεζών στην οικονομία είναι πρωταρχικός, καθώς αποτελούν την κινητήρια δύναμη των επενδύσεων και κατ' επέκταση βοηθούν στη ανάπτυξή της. Συνεπώς, μια από τις βασικότερες λειτουργίες των τραπεζών, είναι η κεφαλαιακή χρηματοδότηση των επιχειρήσεων (Broker, 2009).

Τα πιστωτικά ιδρύματα είναι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και η σωστή αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού τους συνεπάγεται μια πιο λειτουργική δομή. Αυτό σημαίνει ότι με αυτό τον τρόπο μπορούν να μειώσουν τα λειτουργικά τους έξοδα και να βελτιώσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους.

Σύμφωνα με τον Dassesse (2001), η αναδιάρθρωση των στρατηγικών των επιχειρήσεων, όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, κρίνεται απαραίτητη, για την επιβίωση τους.

Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα πλεονέκτημα της κάθε επιχείρησης και οι τράπεζες, δεν αποτελούν εξαίρεση. Οι εργαζόμενοι των τραπεζών, αποτελούν πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία για τον οργανισμό και κομμάτι, στο οποίο επενδύουν μακροπρόθεσμα για την ομαλή λειτουργία τους.. Η αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και η διατήρηση υψηλότερου επιπέδου ικανοποίησης από την εργασία στις τράπεζες δεν επηρεάζουν μόνο την απόδοση της τράπεζας, αλλά και την ανάπτυξη ολόκληρης της οικονομίας.

Έτσι, μόνο οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι και αυτοί που θα εργασθούν με δέσμευση προς την επιχείρηση, θα μπορέσουν να προβάλουν μια θετική εικόνα για αυτή. Η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο για το περιβάλλον οργάνωσης και ένα σημαντικό στοιχείο για τη σχέση μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Συνεπώς, η επιτυχία των τραπεζών εξαρτάται σημαντικά από την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της.

1.2 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ (JOB SATISFACTION)

Η ικανοποίηση των εργαζομένων και η γενικότερη συμπεριφορά τους στον εργασιακό τομέα, αποτελούν μείζων ζητήματα που απασχολούν τη διοίκηση μίας επιχείρησης. Η συμπεριφορά των εργαζομένων μπορεί να καθορίσει την πολιτική μίας επιχείρησης και να τη μεταβάλουν προς διαφορετικές κατευθύνσεις (Spector, 1997). Τα αποτελέσματα μπορεί να είναι πολλά και κυρίως μπορεί να επηρεάσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων.

Η πολυπλοκότητα της εργασιακής ή αλλιώς επαγγελματικής ικανοποίησης (job satisfaction) καθιστά αρκετά δύσκολο τον προσδιορισμό ενός κοινά αποδεκτού ορισμού. Ο Horrock (1935) παρέθεσε την άποψη, ότι η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να είναι ένας οποιοσδήποτε συνδυασμός ψυχολογικών και περιβαλλοντικών παραγόντων, οι οποίοι συντελούν στην ειλικρινή ικανοποίηση ενός ατόμου από την εργασία του. Συνεπώς, οι παράγοντες αυτοί είναι κάθε άλλο πάρα εύκολο να προσδιοριστούν, λόγω της υποκειμενικότητάς τους.

Ο πλέον χρησιμοποιούμενος ορισμός είναι αυτός του Locke (1976), ο οποίος αναφέρει ότι «η εργασιακή ικανοποίηση είναι μία ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση, που προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασιακής εμπειρίας του εργαζομένου». Ο Spector (1985), σε αναφορά που κάνει στους Smith et al (1969), αναφέρει ότι τα άτομα δηλώνουν την ικανοποίησή τους σαν μία υφιστάμενη κατάσταση, με βάση ένα παλαιότερο σημείο αναφοράς που έχουν, δηλαδή βάση της πρότερης εμπειρίας που διαθέτουν. Ο Spector (1997), αναφέρει μεταξύ άλλων, ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι η θετική ή αρνητική αντίδραση των εργαζομένων, που αντανακλά τον τρόπο με τον οποίο τους συμπεριφέρονται οι επιχειρήσεις.

Ωστόσο, ακολούθησε πληθώρα ερευνών, όπως αυτή των Judge et al (2001), η οποία αναφέρει ότι, η ικανοποίηση είναι μία σύνθετη κατάσταση, η οποία εμπλέκει τους εργαζομένους συναισθηματικά σε δύο αντιφατικές καταστάσεις που έχουν να κάνουν, από τη μια με το τι αισθάνονται και από την άλλη με την γνωσιακή κατάσταση που προκύπτει από την εργασία τους.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, πρόκειται για μια υποκειμενική έννοια, η οποία μπορεί να επηρεαστεί από πληθώρα παραγόντων. Κάποιοι από αυτούς τους παράγοντες θα αναλυθούν παρακάτω, βάση της πληθώρας ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί πάνω σε αυτό το θέμα.

1.2.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η εργασιακή ικανοποίηση περιέχει δύο πλευρές οι οποίες θα πρέπει να ικανοποιούνται ταυτόχρονα, προκειμένου να ο εργαζόμενος της κάθε επιχείρησης να είναι ικανοποιημένος. Συγκεκριμένα, από τη μία πλευρά θα πρέπει να καλύπτει την υποκειμενική έννοια της συναισθηματικής ικανοποίησης και από την άλλη πλευρά τη γνωσιακή κατάσταση, που προκύπτει από τις συνθήκες εργασίας που αντιμετωπίζει ο εργαζόμενος. Συνεπώς, η ικανοποίηση του εργαζόμενου αντανακλά, μεταξύ άλλων, και τον βαθμό ευχάριστης του εργαζόμενου από την εργασία του. Άρα γίνεται λόγος για μία υποκειμενική αλλά και μια αντικειμενική - λογική αξιολόγηση των διαφόρων πτυχών μιας εργασίας.

Ποιοι όμως είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν ουσιαστικά την εργασιακή ικανοποίηση; Σύμφωνα με τον Spector (2008), πρόκειται για προσωπικούς και

περιβαλλοντικούς παράγοντες οι οποίοι διαφέρουν ανάλογα με το εργασιακό περιβάλλον.

- Προσωπικοί παράγοντες: Οι προσωπικοί παράγοντες, αφορούν την προσωπικότητα, τις αξίες και όλα τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ατόμων, όπως είναι η πρότερη εμπειρία, το ωράριο εργασίας του, η ηλικία, το φύλο, το επίπεδο μόρφωσης. Ο Johns (1996) αναφέρει ότι το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης δρα αρνητικά στην ικανοποίηση, δεδομένων των υψηλών προσδοκιών που δημιουργούνται, και οι οποίες τις περισσότερες φορές, παραμένουν ανικανοποιήτες.
- Περιβαλλοντικοί παράγοντες: Είναι όλες οι εργασιακές συνθήκες, όπως η το καλό εργασιακό περιβάλλον, η δυνατότητα εξέλιξης και ανάληψης πρωτοβουλιών, το κλίμα μεταξύ συναδέλφων και όλες οι ευκαιρίες και οι δυνατότητες που προφέρει η επιχείρηση στον εργαζόμενο.

Σύμφωνα με τους Swarnalatha C., Vasantham S.T. (2014), οι συνθήκες εργασίας, η δυνατότητα εξέλιξης, το επίπεδο του φόρτου εργασίας και το στρες, οι σχέσεις με τους συναδέλφους και τη διοίκηση, καθώς και οι οικονομικές αποδοχές, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση.

Δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι ξοδεύουν πολύ χρόνο στο εργασιακό τους περιβάλλον κάθε εβδομάδα, είναι σημαντικό για τις εταιρείες να προσπαθήσουν να βελτιώσουν τις συνθήκες εργασίας και να συμβάλλουν σε αυτές, προσφέροντας για παράδειγμα ευρύχωρους χώρους εργασίας, επαρκή φωτισμό και άλλα, που θα συμβάλλουν σε ευνοϊκότερες συνθήκες εργασίας. Επιπλέον, παρέχοντας εργαλεία παραγωγικότητας, όπως μια αναβαθμισμένη τεχνολογία πληροφοριών, η οποία θα βοηθήσει τους εργαζόμενους να επιτελέσουν τα καθήκοντά τους με μεγαλύτερη ευκολία και ακρίβεια και θα συμβάλλει στην ικανοποίηση από την εργασία, η οποία θα ολοκληρωθεί επιτυχώς βάσει των δυνατοτήτων που προσφέρει η επιχείρηση.

Οι εργαζόμενοι είναι πολύ περισσότερο ικανοποιημένοι από την τρέχουσα εργασία τους, εάν βλέπουν ότι η εταιρία τους δίνει θέσεις ευθύνης, δυνατότητα εξέλιξης και παράλληλα ενδιαφέρεται και ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να αποκτήσουν επιπλέον δεξιότητες και να έχουν μια συνεχή εκπαίδευση, η οποία θα οδηγήσει σε μελλοντική τόσο ιεραρχική, όσο και μισθολογική εξέλιξη.

Ο φόρτος εργασίας, η αναποτελεσματική διαχείριση και ο κακός σχεδιασμός των εργασιών, έχει αρνητικά αποτελέσματα στην ικανοποίηση, καθώς οδηγεί σε συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης, και αυξάνει το επίπεδο της πίεσης και του άγχους στον χώρο εργασίας. Τα αποτελεσματικά διευθυντικά στελέχη γνωρίζουν ότι οι υπάλληλοί τους χρειάζονται αναγνώριση και επαίνους για τις προσπάθειές τους. Επιπλέον, οι υπάλληλοι πρέπει να γνωρίζουν ότι η πόρτα του επιβλέποντός τους είναι πάντα ανοικτή για να συζητήσουν και υπάρχει δυνατότητα επικοινωνίας.

Η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζεται από τις απόψεις ενός υπαλλήλου σχετικά με τη δικαιοσύνη της μισθολογικής κλίμακας της εταιρείας. Οι εταιρείες πρέπει να διαθέτουν μηχανισμό αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων και να δίνει ειδικά κίνητρα, όπως τα μπόνους, με σκοπό να ενθαρρύνουν και να προκαλέσουν ενθουσιασμό και ικανοποίηση.

Ο Mullins (2015), αναφέρει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζεται από μια πληθώρα παραγόντων, όπως είναι οι ατομικοί, οι κοινωνικοί, οι πολιτισμικοί, οι οργανωσιακοί και οι περιβαλλοντικοί παράγοντες.

Άλλες έρευνες που αναφέρονται στους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης, είναι αυτή των Giannikis, Nikandrou, (2013), η οποία αναφέρει ότι υπάρχουν παράγοντες ικανοποίησης με βάση τη εργασία, δηλαδή η αίσθηση ολοκλήρωσης της εργασίας που έχουν οι εργαζόμενοι, η αναγνώριση της επιτυχίας από τη διοίκηση και η δυνατότητα εξέλιξης που τους δίνεται. Άλλοι παράγοντες είναι αυτοί που αναφέρθηκαν και παραπάνω και αφορούν τον εργασιακό χώρο και παράγοντες όπως, οι συνεργατικές σχέσεις με τους συναδέλφους, οι συνθήκες υγιεινής και η ανταμοιβή.

Από τα παραπάνω, προκύπτει το συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι μια πολυσύνθετη διαδικασία, η οποία εξαρτάται από προσωπικούς, περιβαλλοντικούς, εξωγενείς και ενδογενείς παράγοντες, οι οποίοι θα πρέπει να μελετώνται διεξοδικά από μια επιχείρηση, οποία θέλει να επιτύχει την ικανοποίηση των εργαζομένων της.

1.3 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ (WORK ENGAGEMENT)

Στις μέρες μας, το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον και η ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού, απαιτούν ιδιαίτερους χειρισμούς τόσο από οργανισμούς όσο

και από τις επιχειρήσεις. Η καινοτομία και η αποτελεσματικότητα των εργασιών, αποτελούν το κλειδί της μελλοντικής τους επιτυχίας.

Οι επιχειρήσεις χρειάζονται εργαζόμενους, οι οποίοι θα είναι ευέλικτοι, καινοτόμοι και πρόθυμοι να συμβάλουν στην επιτυχία της επιχείρησης, πέραν των καθηκόντων τους. Ο αφοσιωμένος εργαζόμενος έχει υψηλά επίπεδα ενέργειας, είναι ενθουσιασμένος με το έργο που έχει αναλάβει και πλήρως αφοσιωμένος σε αυτό. Με άλλα λόγια είναι ενεργός και συμβάλει κάθε στιγμή στη εξέλιξη της επιχείρησης (Macey, Schneider, 2008, May et al., 2004).

Σε αυτό το σημείο αξίζει να διευκρινιστεί η διαφορά μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και δέσμευσης. Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι η μέτρηση της «ευτυχίας» ενός εργαζομένου, με βάση τις συνθήκες που επικρατούν στην τρέχουσα εργασία του. Δεν μετρά όμως το πόση προσπάθεια είναι πρόθυμος να δαπανήσει ο εργαζόμενος για την επιχείρηση, πέραν των υποχρεώσεών του.

Η δέσμευση των εργαζομένων είναι η μέτρηση της συναισθηματικής δέσμευσης ενός εργαζομένου με έναν οργανισμό ή μία επιχείρηση. Λαμβάνει υπόψη την προσπάθεια που καταβάλλει ένας εργαζόμενος και το πόσο επενδύει σε αυτή την προσπάθεια. Με άλλα λόγια, περιλαμβάνει τα συναισθήματα του εργαζομένου και τις προσπάθειές του να δώσει τον καλύτερό του εαυτό για την επιχείρηση.

Συνεπώς, όσο γρηγορότερα κατανοήσουν οι επιχειρήσεις τους παράγοντες που οδηγούν στην αφοσίωση των εργαζομένων, τόσο γρηγορότερα θα επιτύχουν. Αυτό σημαίνει ότι οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις θα χρειαστούν αρκετό χρόνο, ώστε να τις μιμηθούν και να φτάσουν σε παρόμοια αποτελέσματα. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να βασίζονται όλο και περισσότερο στους υπαλλήλους τους και να ενεργούν με τέτοιο τρόπο, ώστε να συνδυάσουν τους οργανωτικούς στόχους της επιχείρησης με τη συμπεριφορά των υπαλλήλων τους. Με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι δεσμεύονται συναισθηματικά, έχοντας ένα αίσθημα ευθύνης και ότι συμβάλλουν θετικά σε κάτι μεγαλύτερο από το προσωπικό τους όφελος. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση αποκτά ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Bijaya, 2011).

Η εργασιακή δέσμευση από τη μία πλευρά αποτελεί μια έννοια στενά συνδεδεμένη με την ικανοποίηση και από την άλλη αρκετά διαφορετική από αυτή. Ο Kahn (1990), όρισε την εργασιακή δέσμευση ως την αξιοποίηση των μελών του οργανισμού και των ικανοτήτων τους, δηλαδή κατά τη διάρκεια εκτέλεσης των εργασιών, η

δυνατότητα που έχουν να εκφραστούν, τόσο διανοητικά και συναισθηματικά, όσο και σωματικά. Άρα σύμφωνα με τον Kahn (1990), η εργασιακή δέσμευση απαιτεί τόσο τη σωματική όσο και την πνευματική-ψυχολογική εμπλοκή του εργαζόμενου σε έναν εργασιακό ρόλο.

Η γνωσιακή κατάσταση της εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων, περιλαμβάνει τις πεποιθήσεις τους όσον αφορά τρεις πτυχές:

- Τη γνώμη που έχουν για τον οργανισμό που εργάζονται
- Τη γνώμη που έχουν διαμορφώσει για τη διοίκηση και
- Τη γνώμη του για τις επικρατούσες συνθήκες εργασίας

Συνεπώς, η συναισθηματική κατάσταση των εργαζομένων είναι άμεσα συνδεδεμένη με αυτούς τους τρεις παράγοντες. Η συναισθηματική πτυχή αφορά τον τρόπο με τον οποίο αισθάνονται οι εργαζόμενοι, για κάθε έναν από τους παραπάνω παράγοντες. Δηλαδή η θετική ή αρνητική στάση που έχουν ως προς την επιχείρηση, τους εργοδότες και τις συνθήκες εργασίας κάτω από τις οποίες εργάζονται.

Η φυσική πτυχή της ικανοποίησης των εργαζομένων, αφορά τις φυσικές ενέργειες και την προσπάθεια που καταβάλλουν τα άτομα για να ολοκληρώσουν την εργασία τους. Ενώ η δέσμευση των εργαζομένων έχει οριστεί ως συναισθηματική και πνευματική τους δέσμευση με τον οργανισμό (Baumruk, 2004).

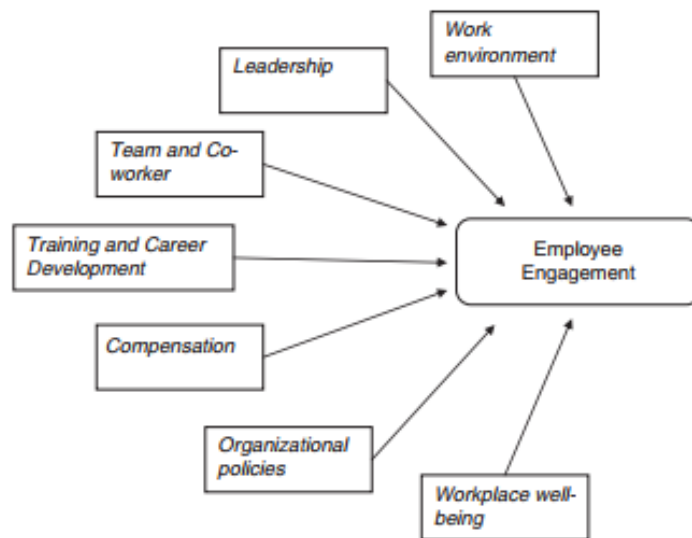
Η δέσμευση των εργαζομένων είναι μια θετική στάση που έχουν οι εργαζόμενοι προς την επιχείρηση και τις αξίες της. Επομένως, μία επιχείρηση θα πρέπει να αναγνωρίσει το συντομότερο δυνατό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που της προσφέρουν οι εργαζόμενοί της.

Οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση να επιτύχει την αποστολή της και να εκτελέσουν τις στρατηγικές της, παράγοντας σημαντικά επιχειρηματικά αποτελέσματα πέραν του κέρδους, όπως είναι η μακροβιότητα. Επομένως, η δέσμευση των εργαζομένων πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία μάθησης, βελτίωσης, μέτρησης και δράσης. Οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι δίνουν στις επιχειρήσεις τους πρόσθετα πλεονεκτήματα, συμπεριλαμβανομένων αυτών της υψηλότερης παραγωγικότητας, της ικανοποίησης των πελατών και του χαμηλότερου κόστους των παραγωγικών συντελεσθέντων (Bijaya, 2011).

1.3.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ

Οι παράγοντες που συμβάλλουν στην εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων, αποτελούν αντικείμενο έρευνας πολλών ετών, προκειμένου να δοθούν απαντήσεις στις επιχειρήσεις, για το πώς θα χαράξουν τη στρατηγική, που έχει ως σημείο αναφοράς το εργατικό δυναμικό τους και την αποτελεσματικότητά του.

Στο παρακάτω διάγραμμα, παρουσιάζονται κάποιοι από αυτούς τους παράγοντες, όπως αυτοί καταγράφηκαν από την Anitha (2014).



1.1 Παράγοντες εργασιακής δέσμευσης

Πηγή: Anitha J., Determinants of employee engagement and their impact on employee performance, 2014

Συγκεκριμένα, η έρευνα αναφέρει ότι οι σημαντικότεροι παράγοντες που συντελούν στην εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων, είναι:

- Το εργασιακό περιβάλλον: Κάνοντας αναφορές στις μελέτες των Miles (2001) και Harter et al. (2002), αναφέρει ότι το εργασιακό περιβάλλον είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που συμβάλλουν στη εργασιακή αφοσίωση. Αυτό βοηθά τους υπαλλήλους να είναι επικεντρωμένοι στην εργασία και να επιτυγχάνουν διαπροσωπική αρμονία, η οποία θεωρείται ένας από τους παράγοντες κλειδί στη δέσμευση των εργαζομένων.
- Η ηγεσία (Leadership): Η ηγεσία είναι ο δεύτερος θεμελιώδης παράγοντας. Η αποτελεσματική ηγεσία πρέπει να είναι πολυδιάστατη, να έχει αυτογνωσία, να κάνει ισορροπημένη επεξεργασία πληροφοριών και να δρα με διαφάνεια, λαμβάνοντας υπόψη τα εσωτερικά ηθικά πρότυπα της επιχείρησης. Η υποστηρικτική ηγεσία θεωρείται ότι έχει θετικό αντίκτυπο στην δέσμευση των υπαλλήλων, με την έννοια ότι τους ενθαρρύνουν θετικά να αυξήσουν τη συμμετοχή τους και αυτό συμβάλλει στην αύξηση της ικανοποίησής τους και του ενθουσιασμού τους για εργασία.

Οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται ότι οι βασικές αξίες της εταιρία στους είναι σαφείς. Οι επιτυχημένες οργανώσεις δείχνουν σεβασμό στις δυνατότητες του κάθε υπαλλήλου, ανεξάρτητα από το πόστο της εργασίας τους. Τα δεοντολογικά πρότυπα μιας εταιρείας είναι σημαντικοί παράγοντες που οδηγούν ένα άτομο στη δέσμευση.

- Η σχέση με την ομάδα και τους συνεργάτες: Σε μια επιχείρηση είναι απαραίτητη η ύπαρξη ενός ανοικτού και υποστηρικτικού περιβάλλοντος. Οι εργαζόμενοι, οι οποίοι αισθάνονται ασφαλείς στον χώρο εργασίας τους και συνεργάζονται πλήρως και αρμονικά με τους υπόλοιπους συνεργάτες, έχουν τη διάθεση να πειραματιστούν και να δοκιμάζουν νέα πράγματα, προς όφελος της επιχείρησης.
- Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη καριέρας: Η εκπαίδευση βελτιώνει την ακρίβεια, την απόδοση και τη δέσμευση των εργαζομένων. (Paradise, 2008) Όταν ο εργαζόμενος παρακολουθεί προγράμματα κατάρτισης και μάθησης, η προσπάθειά του συγκεντρώνεται στον τομέα κατάρτισης και τον παρακινεί να ασχοληθεί περισσότερο με την εργασία του.
- Η ανταμοιβή: Η ανταμοιβή είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων, γιατί αποτελεί την κινητήριο δύναμη που θα τους παρακινήσει ακόμα περισσότερο. Περιλαμβάνει τόσο οικονομικές, όσο και μη οικονομικές ανταμοιβές. Η ελκυστική αποζημίωση περιλαμβάνει ένα συνδυασμό αμοιβών, επιδομάτων και άλλων οικονομικών στοιχείων, ενώ οι μη οικονομικές ανταμοιβές είναι τα επιπλέον προγράμματα διακοπών, άδειες και κουπόνια αγορών. Συνεπώς, είναι απαραίτητο για τη διοίκηση να παρουσιάσει αποδεκτά πρότυπα αμοιβής και αναγνώρισης των υπαλλήλων, εάν θέλουν να επιτύχουν υψηλό επίπεδο δέσμευσης (Bijaya, 2011).
- Οι πολιτικές της εταιρίας: Οι οργανωτικές πολιτικές, οι διαδικασίες, οι δομές και τα συστήματα αποφασίζουν ποιοι θα είναι εκείνοι, οι οποίοι θα απασχολούνται στην επιχείρηση. Η δίκαιη πρόσληψη υπαλλήλων, το ευέλικτο ωράριο και οι πολιτικές που βοηθούν στην εξισορρόπηση της εργασίας και της προσωπικής ζωής, συμβάλλουν θετικά. Ο Bijaya (2011), αναφέρει αυτόν τον παράγοντα ως προσλήψεις, δηλαδή η διαδικασία πρόσληψης και επιλογής του εργατικού δυναμικού είναι σημαντική, γιατί ο τρόπος με τον οποίο προσπαθεί η επιχείρηση να προσελκύσει υποψηφίους θέσεων εργασίας,

μπορεί να επηρεάσει τη μελλοντική πιθανή δέσμευση των εργαζομένων, μέσω της μεγιστοποίησης της προσαρμοστικότητας του ατόμου στην εργασία και τη δυνατότητα ανάπτυξης. Οι καταλληλότεροι εργαζόμενοι είναι εκείνοι που έχουν όμοιες αξίες και κουλτούρα με αυτές του οργανισμού.

- Η ευεξία στο χώρο εργασίας: Η ευεξία στο χώρο εργασίας βελτιώνει την ευημερία των εργαζομένων και κατ' επέκταση τη δέσμευσή τους.

Ο Bijaya (2011), αναφέρει και άλλους παράγοντες όπως είναι:

- Σχεδιασμός Εργασίας: Χαρακτηριστικά εργασίας που περιλαμβάνουν την πρόκληση, την ποικιλία εργασιών και την αυτονομία που μπορεί να έχει ένας εργαζόμενος. Αυτοί οι παράγοντες είναι πιθανό να έχουν μεγάλη ψυχολογική σημασία για τους εργαζόμενους και κάποιες φορές να αποτελούν προϋπόθεση για τη δέσμευσή τους. Η εργασία γίνεται ουσιαστική και ελκυστική για τον εργαζόμενο, καθώς του παρέχει την ποικιλία εργασιών και την πρόκληση, επηρεάζοντάς τον έτσι, να αυξήσει τη δέσμευσή του ως προς την επιχείρηση.
- Ευκαιρίες ανάπτυξης και σταδιοδρομίας: Οι οργανισμοί που επιθυμούν υψηλό επίπεδο δέσμευσης, παρέχουν στους εργαζόμενους τους ίσες ευκαιρίες να αναπτύξουν τις ικανότητές τους, να μάθουν νέες δεξιότητες, να αποκτήσουν νέες γνώσεις και να συνειδητοποιήσουν, με βέση τις γνώσεις τους τον τομέα που μπορούν να προσφέρουν πιο αποτελεσματικά. Όταν οι εταιρείες σχεδιάζουν τις σταδιοδρομίες των υπαλλήλων τους και επενδύουν σε αυτές με αυτόν τον τρόπο, τότε η σχέση αυτή γίνεται αμφίδρομη και οι άνθρωποι τους επενδύουν σε αυτές εξίσου. Η εξέλιξη της σταδιοδρομίας επηρεάζει τη δέσμευση των εργαζομένων. Αν η επιχείρηση επιθυμεί να διατηρήσει τους το πιο ταλαντούχους υπαλλήλους της, τότε θα πρέπει να τους προσφέρει ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη.
- Η διαχείριση της απόδοσης: Οι εργαζόμενοι επιθυμούν να συμμετέχουν σε αποφάσεις που επηρεάζουν τη δουλειά τους. Έτσι, η εμπλοκή τους με την ηγεσία και το χώρο εργασίας, δημιουργούν ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και προκλήσεων, στο οποίο οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να δώσουν συμβουλές και καινοτόμες ιδέες για να προωθήσουν την επιχείρηση. Άρα η ενδυνάμωση του ρόλου που αναλαμβάνουν, είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας.
- Ίσες Ευκαιρίες και Θεμιτή Μεταχείριση: Τα επίπεδα αφοσίωσης των εργαζομένων θα ήταν υψηλά αν οι ευκαιρίες ανέλιξης είναι ίσες για όλους

τους εργαζόμενους. Αυτό σημαίνει ότι οι υπάλληλοι θα πρέπει να αισθάνονται ότι δεν υφίστανται διακρίσεις σε καμία πτυχή του οργανισμού.

- Υγεία και ασφάλεια: Τα επίπεδα δέσμευσης είναι χαμηλά, αν ο εργαζόμενος δεν αισθάνεται ασφαλής κατά την εργασία. Επομένως, κάθε οργανισμός πρέπει να υιοθετήσει κατάλληλες μεθόδους και συστήματα για την υγεία και την ασφάλεια των υπαλλήλων του.
- Ικανοποίηση εργασίας: Μόνο ένας ικανοποιημένος υπάλληλος μπορεί να γίνει αφοσιωμένος υπάλληλος. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο μια επιχείρηση να μεριμνά, ώστε η δουλειά που δίνεται στον εργαζόμενο να ταιριάζει με τους στόχους της σταδιοδρομίας του.
- Επικοινωνία: Ο οργανισμός πρέπει να ακολουθεί την πολιτική ανοιχτών θυρών. Πρέπει να υπάρχει και πολύ καλή από πάνω προς τα κάτω (από την ηγεσία προς τους εργαζόμενους) επικοινωνία και το αντίθετο. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, θα πρέπει να γίνεται κατάλληλη χρήση διαύλων επικοινωνίας.

Επομένως, μία επιχείρηση θα πρέπει αρχικά να αναγνωρίσει τη σημαντική συμβολή των εργαζομένων της και εν συνεχεία να ενισχύσει και να προωθήσει όλους εκείνους τους παράγοντες που θα οδηγήσουν στην εργασιακή του δέσμευση. Οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της, να εκτελέσει ορθά τις στρατηγικές της και να παράγουν σημαντικά επιχειρηματικά αποτελέσματα. Επομένως, η δέσμευση των εργαζομένων πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία μάθησης, βελτίωσης, μέτρησης και δράσης.

1.4 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ/ΤΑΥΤΙΣΗ (ORGANIZATIONAL COMMITMENT)

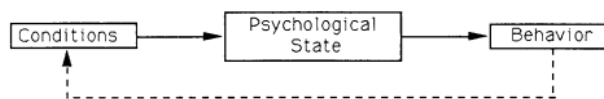
Η οργανωσιακή δέσμευση είναι η κατάσταση των υπαλλήλων κατά την οποία, οι εργαζόμενοι είναι αφοσιωμένοι στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και περιλαμβάνει τα επίπεδα της ταύτισης, της συμμετοχής τους στην επιχείρηση, καθώς και τον βαθμό αφοσίωσής τους σε αυτή. (Caught, Shadur, 2000) Είναι μια συναισθηματική κατάσταση, η οποία μπορεί να μετρηθεί μέσω των συμπεριφορών, των πεποιθήσεων και της στάσης των εργαζομένων. Οι Meyer και Allen (1997) έχουν εντοπίσει τρεις τύπους οργανωσιακής δέσμευσης:

- Συναισθηματική ή ηθική δέσμευση (Affective or moral commitment): Αφορά τα άτομα που «αγκαλιάζουν» πλήρως τους στόχους και τις αξίες της επιχείρησης. Συμμετέχουν συναισθηματικά με την επιχείρηση και αισθάνονται προσωπικά υπεύθυνοι για το επίπεδο επιτυχίας της. Αυτά τα άτομα παρουσιάζουν συνήθως υψηλά επίπεδα απόδοσης, θετικές συμπεριφορές εργασίας και επιθυμία να παραμείνουν στην επιχείρηση.
- Συνεχή ή υπολογιστική δέσμευση (Continuance or calculative commitment): Σε αυτήν την περίπτωση, τα άτομα βασίζονται τη σχέση τους με την επιχείρηση, βάση του τι λαμβάνουν ως αντάλλαγμα για τις προσπάθειές τους και τι θα «χάσουν» εάν αποχωρήσουν από αυτή (αμοιβή και παροχές). Αυτοί οι εργαζόμενοι, κάνουν την καλύτερη δυνατή προσπάθεια μόνο όταν οι ανταμοιβές ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τους.
- Κανονιστική δέσμευση (Normative commitment): Οι εργαζόμενοι παραμένουν σε μια επιχείρηση, η οποία στηρίζεται σε αναμενόμενα πρότυπα συμπεριφοράς ή κοινωνικούς κανόνες. Αυτά τα άτομα εκτιμούν την υπακοή, την επιφυλακτικότητα και τη διατύπωση. Επιπλέον, τείνουν να εμφανίζουν τις ίδιες συμπεριφορές, με εκείνους που έχουν συναισθηματική δέσμευση.

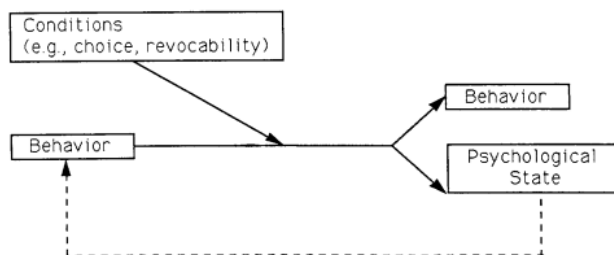
Ο Zangaro (2001), έδειξε ότι μπορεί να υπάρχει και ένας επιπλέον τύπος οργανωσιακής δέσμευσης, αυτός της διαφορετικής δέσμευσης (alienative commitment). Και αναφέρει ότι αυτό συμβαίνει, όταν τα άτομα αισθάνονται ότι έχουν ελάχιστο ή καθόλου έλεγχο ή αντίκτυπο και θα ήθελαν να εγκαταλείψουν τη δουλειά τους. Αυτοί οι εργαζόμενοι συνήθως επιδεικνύουν χαμηλά επίπεδα απόδοσης.

Η δέσμευση των εργαζομένων μελετήθηκε τόσο από την πλευρά της προοπτικής διάθεσης (attitudinal perspective), όσο και από την πλευρά της συμπεριφορικής προοπτικής (behavioral perspective). Η πρώτη επικεντρώνεται στον εντοπισμό των γεγονότων και των παραγόντων που συμβάλλουν στην ανάπτυξη της οργανωσιακής δέσμευσης και η δεύτερη επικεντρώνεται στην αναγνώριση των συνθηκών, όπου η εμφάνιση μιας συμπεριφοράς μπορεί να είναι επαναλαμβανόμενη, μαζί με τις επιπτώσεις της, στις μεταβολές της συμπεριφοράς (Meyer, Allen, 1991). Το παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζει τις διαφορές των δυο.

ATTITUDINAL PERSPECTIVE



BEHAVIORAL PERSPECTIVE



1.2 Attitudinal perspective & Behavioral perspective

Πηγή: Meyer J., Allen N., A three-component conceptualization of organizational commitment, 1991

Με βάση το διάγραμμα, στην πρώτη περίπτωση, οι εργασιακές συνθήκες καθορίζουν την ψυχολογική κατάσταση του εργαζόμενου, η οποία συμβάλει στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς του και ανατροφοδοτεί εκ νέου τη μορφή των συνθηκών εργασίας. Στη δεύτερη περίπτωση, η συμπεριφορά των εργαζομένων επηρεάζεται από εξωγενείς συνθήκες, οι οποίες οδηγούν στη διαμόρφωση της ψυχολογικής του κατάστασης.

1.4.1 ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ

Ανεξάρτητα από τις ενέργειες που κάνουν οι επιχειρήσεις, ορισμένοι υπάλληλοι εμφανίζουν μεγαλύτερη οργανωσιακή δέσμευση από άλλους. Οι ερευνητές έχουν διαπιστώσει ότι ορισμένα χαρακτηριστικά, συμπεριφορές και σχέσεις μπορεί να παίζουν σημαντικό ρόλο στην οργανωσιακή δέσμευση.

Ένας από τους βασικότερους παράγοντες είναι τα προσωπικά χαρακτηριστικά. Οι Mathieu και Zajac (1990), σε ερευνά τους, αναφέρουν ότι κάποια από αυτά είναι:

- **Ηλικία:** Οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι τείνουν να είναι περισσότερο αφοσιωμένοι από τους νεότερους. Ωστόσο, πρόκειται για μια αμφιλεγόμενη παράμετρο, καθώς κάποιοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι μεγαλύτερης

ηλικίας εργαζόμενοι έχουν λιγότερες επαγγελματικές εναλλακτικές λύσεις και δε θέλουν να διακινδυνεύσουν τα οφέλη τους, τα οποία θα χάσουν εάν εγκαταλείψουν μια επιχείρηση. Κάποιες άλλες έρευνες αναφέρουν ότι οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι έχουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση και έχουν καλύτερες θέσεις εργασίας.

- Φύλο: Οι άνδρες τείνουν να είναι λιγότερο αφοσιωμένοι, από ότι οι γυναίκες, στις επιχειρήσεις που εργάζονται.
- Εκπαίδευση: Οι εργαζόμενοι που είναι περισσότερο μορφωμένοι από άλλους, τείνουν να είναι λιγότερο αφοσιωμένοι. Μια εξήγηση είναι ότι μπορεί να έχουν μεγαλύτερες προσδοκίες από την επιχείρηση, οι οποίες δεν μπορούν πάντοτε να ικανοποιηθούν.
- Αντιληπτική ικανότητα: Οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται ότι έχουν υψηλότερα επίπεδα αντιληπτικής ικανότητας τείνουν να εμφανίζουν μεγαλύτερη οργανωσιακή δέσμευση.
- Προστατευτική (ή Πουριτανική) ηθική εργασίας: Οι εργαζόμενοι που πιστεύουν στην εγγενή αξία και την αναγκαιότητα της εργασίας, πιστεύουν επίσης ότι η επιχείρηση είναι ο τόπος όπου μπορεί να ικανοποιηθεί η ανάγκη τους για εργασία.

Οι στάσεις εργασίας συμβάλλουν επίσης στο επίπεδο της οργανωσιακής δέσμευσης ενός ατόμου. Η ικανοποίηση από την εργασία με λίγα λόγια όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, είναι ο βαθμός που αρέσει στους εργαζόμενους η εργασία τους, με βάση τι λαμβάνουν από αυτή, τι αναμένουν, τι θέλουν ή τι νομίζουν ότι αξίζουν.

Πολλές έρευνες επικεντρώθηκαν στην αιτιώδη συνάφεια μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και οργανωσιακή δέσμευση. Ενώ οι περισσότερες μελέτες υποδεικνύουν ότι τα άτομα πρέπει να είναι ικανοποιημένα από τη δουλειά τους προτού μπορέσουν να δεσμευτούν με την επιχείρηση, άλλες μελέτες αναφέρουν μια αντίστροφη σχέση - αυτή όπου η ικανοποίηση από την εργασία είναι αποτέλεσμα του επιπέδου της οργανωσιακής δέσμευσης του ατόμου.

Ακόμη πιο συγκεκριμένες είναι οι μελέτες που αναφέρουν ότι δεν υπάρχουν ενδείξεις ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία των εργαζομένων και της οργανωτικής δέσμευσης (Testa, 2001). Οι ερευνητές διαφέρουν επίσης, ως προς το αν η έρευνα ικανοποίησης της εργασίας πρέπει να εξεταστεί σε παγκόσμιο επίπεδο ή σε διάφορες πτυχές (π.χ. επίβλεψη, προώθηση, αμοιβή). Ωστόσο, οι Mathieu, Zajac

(1990), διαπίστωσαν ότι η συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και οργανωσιακής δέσμευσης είναι υψηλή. Συγκεκριμένα ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι μπορεί να είναι αφοσιωμένοι μπορεί όμως και όχι. Ενώ ο αφοσιωμένος υπάλληλος είναι απαραίτητα και ικανοποιημένος.

Τα χαρακτηριστικά της εργασίας επηρεάζουν επίσης την ανάπτυξη της οργανωσιακής δέσμευσης. Για παράδειγμα, εκείνοι των οποίων το επίπεδο απασχόλησης είναι υψηλό, τείνουν να δείχνουν μεγαλύτερη οργανωσιακή δέσμευση. Αυτό μπορεί να σχετίζεται και με άλλα ευρήματα, όπως αυτό που αναφέρθηκε, ότι οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι και όσοι έχουν περισσότερα χρόνια στην επιχείρηση, τείνουν να παρουσιάζουν μεγαλύτερη δέσμευση.

Οι εργαζόμενοι που έχουν τη δυνατότητα να έχουν μεγαλύτερη αυτονομία και μπορούν να κινούνται πιο ελεύθερα, βρίσκουν μεγαλύτερες προκλήσεις στις δουλειές τους και τείνουν προς μεγαλύτερο επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης (Mathieu & Zajac, 1990). Επιπλέον, το δύσκολο σε αυτή την περίπτωση, είναι ότι αυτοί οι εργαζόμενοι μπορούν να βιώσουν άγχος τόσο στο χώρο εργασίας τους, όσο και μακριά από αυτόν. Η έλλειψη σαφήνειας στο ρόλο της εργασίας που πρέπει να αναλάβουν οι εργαζόμενοι, οι ασυνέπειες που παρουσιάζονται μεταξύ των προσδοκιών των ρόλων (σύγκρουση ρόλων), οι παράλογες χρονικές προσδοκίες ολοκλήρωσης μιας εργασίας και η ενασχόληση με πολλά πεδία εργασίας (υπερφόρτωση ρόλων) συμβάλλουν στη χαμηλή οργανωσιακή δέσμευση.

Οι σχέσεις με τους συναδέλφους και τους επιβλέποντες φαίνεται επίσης να σχετίζονται με οργανωσιακή δέσμευση. Η συνοχή της ομάδας αποτελεί τον παράγοντα που κάνει μια ομάδα λειτουργική. Για να υπάρξει συνοχή, τα μέλη της ομάδας πρέπει να δεσμευτούν με αυτή και να ταυτιστούν με την επιχείρηση, μόνο έτσι θα επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα της οργανωσιακής δέσμευσης, όχι μόνο σε ατομικό, αλλά και σε ομαδικό επίπεδο.

1.5 ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΤΑΣΕΙΣ

1.5.1 ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Η ικανοποίηση από την εργασία, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, είναι το σύνολο των θετικών συναισθημάτων ή συμπεριφορών που έχουν τα άτομα από την εργασία τους. Συχνά λέγεται ότι «ένας ευτυχισμένος εργαζόμενος, είναι και ένας παραγωγικός

υπάλληλος». Οι Chahal et al (2013), ερευνώντας το επίπεδο ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων της Canara Bank, διαπίστωσαν ότι σημαντικό ρόλο παίζουν οι προσωπικοί παράγοντες των εργαζομένων.

Το επίπεδο της συνολικής ικανοποίησης όλων των εργαζομένων, συνδέεται με πολλούς και διαφορετικούς παράγοντες, όπως, τη φύση της εργασίας, το εργασιακό περιβάλλον, τον μισθό, τα κίνητρα που δίδονται για την κάθε εργασία, την αξιολόγηση της απόδοσης, τη σχέση με άλλους υπαλλήλους και τη διοίκηση. Το σημαντικότερο εύρημα των συγγραφέων είναι η θέση που παίρνουν σχετικά με την ικανοποίηση και τη δέσμευση. Αυτό που συμβουλεύουν τις τράπεζες να επιτύχουν πρώτα την ικανοποίηση των εργαζομένων τους και έπειτα να σκεφτούν τη δέσμευση. Καθώς η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι ένα απαραίτητο σκαλί πριν προχωρήσουν στο επόμενο.

Οι Saner, Eyupoglu (2015), σε έρευνα για τους τραπεζικούς υπαλλήλους της Βόρειας Κύπρου, αναφέρουν ότι το συνολικό επίπεδο των εργαζομένων είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Η διαφορετική προσέγγιση που κάνουν οι ερευνητές πάνω στο θέμα, είναι ότι δε βρίσκουν τους παράγοντες που αυξάνουν την ικανοποίηση, αλλά τη δυσaréσκεια των τραπεζικών υπαλλήλων. Οι έξι κύριες πηγές δυσaréσκειας που αναφέρουν, είναι η ευθύνη, η ανεξαρτησία, οι πολιτικές και οι πρακτικές της τράπεζας, η πρόβλεψη, η αποζημίωση και τα μέτρα που λαμβάνει η τράπεζα για την ανάπτυξή της.

Προκειμένου να αποφευχθούν τυχόν αρνητικές συνέπειες, οι πιστωτικοί οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης, να βελτιώσουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις των εργαζομένων. Τα επιμορφωτικά προγράμματα κατάρτισης των εργαζομένων, έχουν διαπιστωθεί, ότι είναι σημαντικά για τη βελτίωση και την ανάπτυξη του επιπέδου τους. Με αυτόν τον τρόπο, αυξάνεται και η ποιότητα των υπηρεσιών και η ικανοποίηση των πελατών, με αποτέλεσμα η τράπεζα να αποκτά ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Khan et.al., 2011).

Η επιβράβευση, όπως τα bonus με βάση την απόδοση, καθώς και οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού, όπως η ανοιχτή επικοινωνία, τα προγράμματα ανάπτυξης σταδιοδρομίας συμβάλλουν σημαντικά στην εξέλιξη και διατήρηση των ανθρώπινων πόρων των τραπεζών. (Saner, Eyupoglu, 2015)

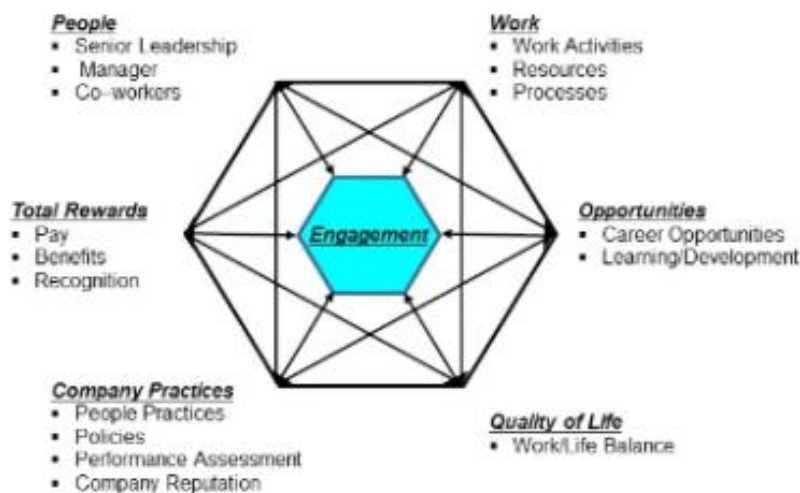
Οι Ramasatyanarayana, Gurunadham (2013), αναφέρουν ότι σημαντικός παράγοντας για την ικανοποίηση των τραπεζικών υπαλλήλων είναι το ηθικό τους. Ο εργαζόμενος αισθάνεται καλύτερα με την εργασία του, μόνο όταν έχει μια θετική και ευνοϊκή στάση απέναντι σε διάφορες εργασιακές πτυχές. Όπως σημειώνεται, το υψηλό ηθικό των εργαζομένων οδηγεί σε ικανοποίηση από την εργασία. Έτσι, το ικανοποιημένο προσωπικό εκτελεί καλύτερα τις εργασίες. Ο τραπεζικός τομέας είναι ένας οργανισμός προσανατολισμένος στις υπηρεσίες και η ανάπτυξή του, εξαρτάται από την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία των υπαλλήλων του, για αυτό το λόγο, θα πρέπει να έχουν εξυψωμένο ηθικό και μια ευχάριστη διάθεση για εργασία.

Παρόμοια ευρήματα με τις παραπάνω έρευνες, βρήκαν οι Monga et al (2015), όπου οι σημαντικότεροι παράγοντες που συνεισφέρουν στην ικανοποίηση των τραπεζικών υπαλλήλων, είναι αυτοί του μισθού, των προσωπικών σχέσεων, της επικοινωνίας, της συμπεριφοράς των ανωτέρων, των συνθηκών εργασίας και της ομαδικής εργασίας. Οι προτάσεις για βελτίωση των επιπέδων ικανοποίησης μεταξύ άλλων, είναι ότι η επιχείρηση θα πρέπει να δίνει τη δυνατότητα πρωτοβουλιών στους υπαλλήλους της, να τους επιβραβεύει για τη συνεισφορά τους, να τους δίνει τη δυνατότητα ανέλιξης και προαγωγής, να βελτιώνουν τις συνθήκες εργασίας (όσον αφορά το φόρτο εργασίας) και τέλος, θα πρέπει να δημιουργεί την υποδομή και τη διάθεση για καλή επικοινωνία.

1.5.2 ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

Τα τελευταία χρόνια, η δέσμευση των εργαζομένων αποτελεί ένα σημαντικό και δύσκολο έργο για τις επιχειρήσεις. Σχεδόν όλες οι βιομηχανίες έχουν αφιερώσει χρόνο και έχουν επενδύσει στον τρόπο με τον οποίο θα την επιτύχουν. Περισσότερο από όλες τις επιχειρήσεις όμως, ο τραπεζικός τομέας επικεντρώνεται σε αυτή την πτυχή, καθώς το μεγαλύτερο μέρος του κύκλου εργασιών τους, οφείλεται στο ανθρώπινο δυναμικό τους.

Η εργασιακή δέσμευση επηρεάζεται από μια πληθώρα παραγόντων, οι οποίοι αναφέρθηκαν και παραπάνω, και δίδονται συνοπτικά από το παρακάτω σχήμα. Το ερώτημα που τίθεται σε αυτό το σημείο, είναι πόσοι από αυτούς τους παράγοντες επηρεάζουν πραγματικά την εργασιακή δέσμευση των τραπεζικών υπαλλήλων.



1.1 Παράγοντες εργασιακής δέσμευσης

Πηγή: Jogi, Srivastava., Determinants of Employee Engagement in Banking Sector:A Multivariate Study in Central Chhattisgarh, 2015

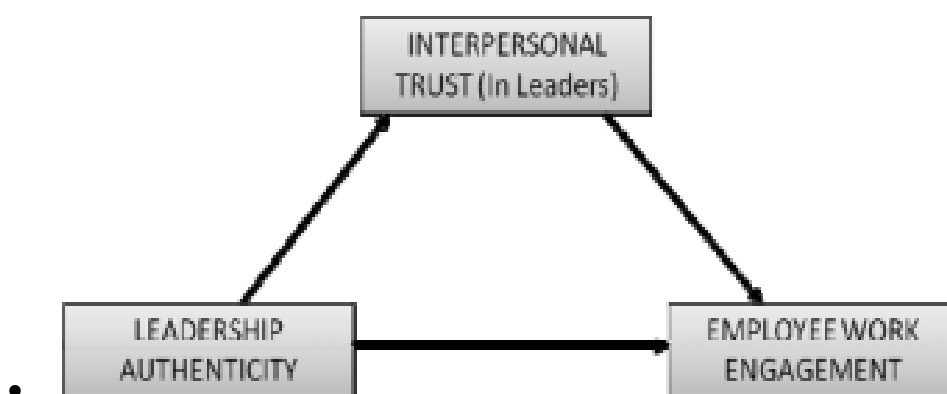
Οι Jogi, Srivastava (2015), έδειξαν ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν περισσότερο την εργασιακή δέσμευση των τραπεζικών υπαλλήλων, ιδιωτικών τραπεζών, είναι αυτοί της επικοινωνίας των εργαζομένων, η εξέλιξη των εργαζομένων, καθώς και η καλή εργασιακή σχέση με τους συνεργάτες τους.

Επιπλέον, εκτός από την προσωπική ανάπτυξη, η δέσμευση των εργαζομένων στον τραπεζικό κλάδο, επηρεάζεται σημαντικά και από παράγοντες όπως, οι καλές συνθήκες εργασίας, το περιβάλλον και η αμοιβή. Ο τελευταίος παράγοντας, είναι και αυτός που επηρεάζει σε σημαντικότερο βαθμό τη δέσμευση. Τα χαμηλά επίπεδα αφοσίωσης και ικανοποίησης, συμβάλουν σε πολλαπλά οργανωτικά προβλήματα, όπως ο χαμηλός κύκλος εργασιών ο οποίος, προσθέτει ένα δυνητικό κόστος στον οργανισμό. Με λίγα λόγια, η χαμηλή επίδοση συνεπάγεται μειωμένη παραγωγικότητα (Mokaya, Kipyegon 2014).

Είναι γενικά αποδεκτό, ότι οι εργαζόμενοι προτιμούν να εργάζονται σε ένα περιβάλλον που εμπιστεύονται τους συναδέλφους τους και αισθάνονται ενθουσιασμένοι από την εργασία που κάνουν. Οι Hassan, Ahmed (2011), αναφέρουν

ότι πολύ σημαντικός παράγοντας της εργασιακής δέσμευσης είναι η εμπιστοσύνη των υπαλλήλων στην ηγεσία. Οι συγγραφείς επέλεξαν για την ερευνά τους τον τραπεζικό τομέα, γιατί:

- Η εμπιστοσύνη στην ηγεσία της τράπεζας είναι ιδιαίτερα σημαντική για την αποτελεσματική λειτουργία της, καθώς τα καθήκοντα των εργαζομένων είναι σύνθετα και απαιτούν άψογη συνεργασία και υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης με τους ανωτέρους.
- Τα περισσότερα από τα δημόσια σκάνδαλα, τις χρηματοπιστωτικές κρίσεις, τις υφέσεις και ούτω καθεξής, είναι πολύ κρίσιμα ζητήματα που συζητούνται καθημερινά στις χρηματοοικονομικές οργανώσεις και απαιτείται εμπιστοσύνη για την αντιμετώπισή τους.



1.3 Εργασιακή δέσμευση και εμπιστοσύνη

Πηγή: Hassan, Ahmed, Authentic Leadership, Trust and Work Engagement, 2011

Στο παραπάνω διάγραμμα, περιγράφεται η σημαντικότητα και η συνεισφορά της «αυθεντικής» ηγεσίας στην εργασιακή δέσμευση. Οι Luthans, Avolio (2003), αναφέρουν ότι πρέπει να υπάρχει ένα επίπεδο εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένων και ηγεσίας. Αυτό συνεπάγεται ότι θα πρέπει να υπάρχει διαφάνεια στη δράση του ηγέτη, ώστε να προκύψει η εμπιστοσύνη από τους εργαζόμενους.

Συνεπώς η διαφάνεια, η αυθεντική δράση, οι ισορροπημένες διαδικασίες και η αυτογνωσία είναι βασικά στοιχεία της «αυθεντικής» ηγεσίας και αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την εργασιακή δέσμευση των υπαλλήλων. (Harter et al 2002)

1.5.3 ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ/ΤΑΥΤΙΣΗ

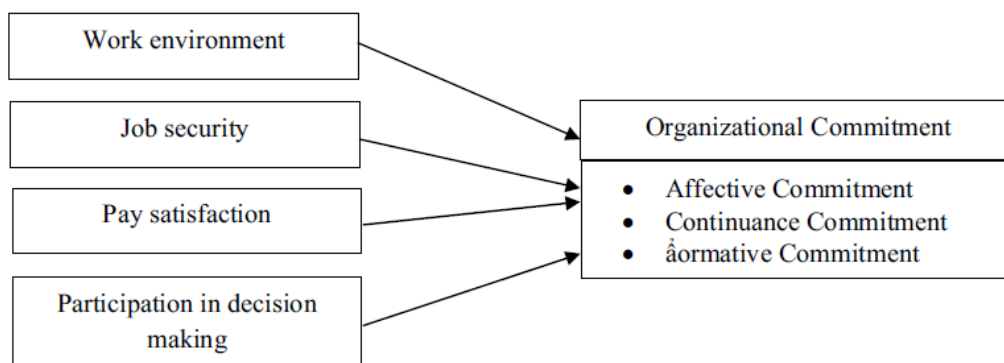
Η οργανωσιακή δέσμευση διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στον τραπεζικό κλάδο. Η απόδοση των τραπεζών βασίζεται κατά κύριο λόγο στο εργατικό δυναμικό. Οι εργαζόμενοι είναι η κύρια πηγή, βάση της οποίας λαμβάνονται αποφάσεις, οι οποίες βοηθούν τους πελάτες και τους παρέχουν κάποιες συγκεκριμένες υπηρεσίες.

Σε ένα πλέον εξαιρετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον, το οποίο κατακλύζεται από την εμφάνιση νέων τεχνολογιών, οι τραπεζικοί οργανισμοί πρέπει να επικεντρωθούν στη σωστή διαχείριση των υπαλλήλων τους.

Έτσι, κυρίαρχη μέριμνα των τραπεζικών οργανισμών είναι να αναπτύξουν τις δεξιότητες και να παρακινήσουν τους υπαλλήλους τους να διατηρήσουν τη δέσμευσή τους προς τους οργανισμούς. Άρα η οργανωσιακή δέσμευση, αποτελεί κύριο παράγοντα για την οργάνωση, προκειμένου η επιχείρηση να μπορέσει να επιβιώσει και να εξελιχτεί (Suneja, Swati, 2012).

Παραπάνω έχουν αναφερθεί οι παράγοντες που επηρεάζεται η οργανωσιακή δέσμευση. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, οι Suneja, Swati (2012), σε έρευνά τους, η οποία βασίστηκε σε μεθοδολογία ανάλυσης παλινδρόμησης και σε μια τυχαία δειγματοληψία από τράπεζες του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, έδειξε ότι το φύλο των τραπεζικών υπαλλήλων, δεν επηρεάζει το επίπεδο της οργανωσιακής τους δέσμευσης. Τα επίπεδα της δέσμευσης είναι όμοια και για τα δύο φύλα. Από την άλλη πλευρά, οι έγγαμοι τραπεζικοί υπάλληλοι, είναι περισσότερο αφοσιωμένοι στην τράπεζα, από ότι οι άγαμοι υπάλληλοι. Συνεπώς, οι τραπεζικοί οργανισμοί πρέπει να υιοθετήσουν στρατηγικές για τη βελτίωση της οργανωσιακής δέσμευσης, ώστε να λειτουργούν αποδοτικά και αποτελεσματικά.

Οι Ramay, Ramay (2012), εξέτασαν την συσχέτιση παραγόντων (όπως παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα), όπως το εργασιακό περιβάλλον, την ασφάλεια της εργασίας, το επίπεδο ικανοποίησης και τη συμμετοχή των εργαζομένων του τραπεζικού τομέα στη λήψη αποφάσεων, με τις μεταβλητές που επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση.



1.4 Παράγοντες οργανωσιακής αφοσίωσης στον τραπεζικό τομέα

Πηγή: Ramay A., Ramay M. I., ANTECEDENTS OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF BANKING SECTOR EMPLOYEES, 2012

Η ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης και οι δείκτες συσχέτισης, έδειξαν ότι η σχέση μεταξύ ασφάλειας εργασίας και οργανωσιακής δέσμευσης είναι θετική και σημαντική. Αυτό συνεπάγεται, ότι όσο μεγαλύτερη αίσθηση ασφάλειας έχουν οι εργαζόμενοι των τραπεζών, τόσο υψηλότερο το επίπεδο δέσμευσης. Το περιβάλλον εργασίας είχε επίσης ένα αρκετά μεγάλο επίπεδο συσχέτισης με την οργανωσιακή δέσμευση, δείχνοντας ότι ένα υγιές και φιλικό έργο περιβάλλον μπορεί να ενισχύσει τη δέσμευση ενός εργαζομένου. Ωστόσο, η αμοιβή και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων είχαν χαμηλές συσχετίσεις με την οργανωσιακή δέσμευση των υπαλλήλων του τραπεζικού κλάδου. Στο ίδιο ακριβώς συμπέρασμα κατέληξε και ο Spector (2008), σε επίπεδο επιχειρήσεων.

Η ηλικία και ο χρόνος που ένας εργαζόμενος έχει προληφθεί από την τράπεζα, επηρεάζουν σημαντικά τη δέσμευση των υπαλλήλων, ενώ το φύλο δεν είχε καμία επιρροή. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι που έχουν μακρόχρονη εργασιακή πορεία στην τράπεζα, δείχνουν μεγαλύτερη δέσμευση από τους νέο προσληφθέντες. Αυτό συμβαίνει αφενός γιατί οι εργαζόμενοι που έχουν δαπανήσει το μεγαλύτερο μέρος της ζωής τους στην τράπεζα, έχουν δεθεί συναισθηματικά και αφετέρου, γιατί πλέον έχουν περιορισμένες εναλλακτικές, εργασιακές ευκαιρίες.

Σύμφωνα με τις παραπάνω έρευνες, οι τραπεζικοί οργανισμοί προκειμένου να επιτύχουν υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης, θα πρέπει να ορίσουν ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, δηλαδή ένα περιβάλλον όπου οι υπάλληλοί της δεν θα έχουν τον φόβο της απόλυσης. Επιπλέον, θα πρέπει να εξασφαλίσουν ένα φιλικό

εργασιακό περιβάλλον, στο οποίο θα υπάρχει ένα κλίμα συνεννόησης σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Συνεπώς οι τράπεζες θα πρέπει να επενδύουν στο εργατικό δυναμικό τους, ώστε να έχουν μία μακροχρόνια πορεία στην τράπεζα, εξασφαλίζοντας έτσι την οργανωσιακή τους δέσμευση και όλα τα θετικά αποτελέσματα που προκύπτουν από αυτή.

2 ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (HIGH PERFORMANCE WORK PRACTICES)

2.1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Οι σημερινές επιχειρήσεις καλούνται καθημερινά, να αντιμετωπίσουν ολόένα και υψηλότερες ανταγωνιστικές συνθήκες και έναν απόηχο της οικονομικής κρίσης, που τους αναγκάζει να βρουν νέους και καινοτόμους τρόπους, που θα τους βοηθήσουν να παραμείνουν στην αγορά της προσφοράς προϊόντων και υπηρεσιών.

Μια κοινή τάση για πολλούς οργανισμούς είναι να εστιάσουν στην μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας. Η υψηλή απόδοση είναι το κλειδί για την οργανωσιακή επιτυχία. Η απάντηση στο τι είναι υψηλή απόδοση και, το σημαντικότερο, πως επιτυγχάνεται, έρχεται μέσω του εργατικού δυναμικού της κάθε επιχείρησης ή οργανισμού.

Οι εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης (HPWP) είναι μια ιδέα που επί το πλείστον έχει τις ρίζες της στη στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (strategic human resource management (SHRM)). Οι εργασιακές πρακτικές ή τα εργασιακά πρότυπα υψηλής απόδοσης (HPWP), επίσης αναφερόμενα και ως συστήματα υψηλής δέσμευσης ή υψηλής συμμετοχής (high involvement/ high commitment work systems), επιδιώκουν την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων και τη βελτίωση των οργανωσιακών επιδόσεων μίας επιχείρησης, μέσω επενδύσεων σε ανθρώπινο κεφάλαιο (Burke, Cooper, 2006).

Σε τι διαφέρουν όμως οι HPWP σε σχέση με τις συνήθεις πρακτικές που εφαρμόζει η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού μίας επιχείρησης; Η μεγαλύτερη διαφορά μεταξύ των δύο έγκειται στο γεγονός ότι οι πρώτες, είναι ένας συγκεκριμένος συνδυασμός από συμπληρωματικές πρακτικές της δεύτερης, προκειμένου να επιτευχθούν συγκεκριμένοι οργανωτικοί στόχοι (O'Neill, 2011).

Οι HPWP υλοποιούνται είτε μεμονωμένα, είτε σαν δέσμες ή σύνολα πρακτικών (bundles), τα οποία περιλαμβάνουν τη συνεργασία τόσο κάποιων πολιτικών της επιχείρησης, όσο και πρακτικών, που δίνουν έμφαση στην κατάρτιση των εργαζομένων, την κοινωνικοποίηση και τις ανταμοιβές τους. Για παράδειγμα, την ομαδικότητα των εργαζομένων, η απόδοση με βάση τα κίνητρα, η εναλλαγή θέσεων εργασίας ή πολλαπλών δεξιοτήτων και η δυνατότητα συμμετοχής στη διαδικασία

λήψης αποφάσεων, με σκοπό για τη σταδιακή βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης (Chuang et al, 2008).

Σύμφωνα με τον Sargent (2007), οι πρακτικές αυτές ξεκίνησαν να εφαρμόζονται αρχικά στον μεταποιητικό κλάδο, στις αρχές της δεκαετίας του 1990, και εν συνεχεία εξαπλώθηκαν στους τομείς της υγειονομικής περίθαλψης και των υπηρεσιών.

2.1.1 ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Στη βιβλιογραφία, εντοπίζονται δύο διαφορετικοί τύποι ερευνών που αφορούν τις HPWP. Ο πρώτος τύπος αφορά τις μελέτες, οι οποίες στηρίζονται σε μια γενικευμένη άποψη. Συγκεκριμένα, στο γεγονός ότι ορισμένες πρακτικές μπορούν να εφαρμοστούν ανεξάρτητα από τη φύση και τον τύπο των επιχειρήσεων και του ανθρώπινου δυναμικού. Ο δεύτερος τύπος ερευνητών, υποστηρίζει ότι οι πρακτικές αυτές θα λειτουργούν καλύτερα μόνο αν εφαρμοστούν σε συγκεκριμένο οργανωσιακό περιβάλλον ή σε συγκεκριμένη ομάδα εργαζομένων.

Οι υποστηρικτές της γενικευμένης άποψης όπως ο Wood (1995), αναφέρει ότι οι HPWP μπορούν να υιοθετηθούν για να βελτιώσουν τις επιδόσεις των εργαζομένων σε οργανισμούς σε όλο τον κόσμο. Ωστόσο, σύμφωνα με τον Purcell (2006), κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί, μόνο εάν οι εταιρείες είναι σε θέση να προσδιορίσουν ποιες από αυτές τις πρακτικές ή ποιος συνδυασμός τους, είναι απαραίτητος για αυτή την επιχείρηση και κατά πόσο εύκολη είναι η διάχυση τους σε ολόκληρη την επιχείρηση.

Οι υπόλοιπες μελέτες, υποστηρίζουν ότι η αποτελεσματικότητα αυτών των πρακτικών δεν οφείλετε στο σωστό συνδυασμό τους, αλλά στον βαθμό τον οποίο ευθυγραμμίζονται, δηλαδή συνυπάρχουν αρμονικά και το πλαίσιο το οποίο εντάσσονται (Tamkin, 2004). Ανεξάρτητα από την πλευρά που πραγματοποιείται η μελέτη και το σκοπό της, ο διαχωρισμός αυτών των πρακτικών έχει αποτελέσει αντικείμενο πληθώρας ερευνών.

- Ταξινόμηση δύο διαστάσεων

Η ταξινόμηση δύο διαστάσεων των πρακτικών υψηλής απόδοσης, αφορά των διαχωρισμό τους σε δύο βασικές κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία αφορά πρακτικές που στοχεύουν στις δεξιότητες των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνει ένα σύνολο από πρακτικές που έχουν ως στόχο να διευρύνουν τις γνώσεις και τις

ικανότητες των εργαζομένων. Η ποιότητα των προγραμμάτων εργασίας, οι ποιοτικοί κύκλοι και οι ομάδες του μάνατζμεντ μίας επιχείρησης, είναι όλες οι μορφές συμμετοχής που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να έχουν μια άμεση συμμετοχή στην παραγωγική διαδικασία. Έτσι, πρακτικές όπως, η κοινοποίηση κάθε πληροφορία που αφορά την παραγωγική διαδικασία, η αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων και πλάνα που αφορούν τον διαμοιρασμό των κερδών, ενισχύουν την πιθανότητα οι εργαζόμενοι να είναι πιο αποτελεσματικοί και να επιτυγχάνονται καλύτερα επίπεδα επικοινωνίας μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων.

Η δεύτερη κατηγορία, ταξινομεί τις πρακτικές με βάση τα κίνητρα που πρέπει να παρέχει η επιχείρηση στους εργαζόμενους, όπως κάθε είδους ανταμοιβή, καθώς και δυνατότητα εξέλιξης (Huselid, 1995).

- Ταξινόμηση των Delery και Doty

Οι Delery, Doty (1996), με βάση έρευνα που πραγματοποίησαν στον τραπεζικό κλάδο, εντόπισαν επτά πρακτικές. Το υπόδειγμα τους εξετάστηκε με τη μέθοδο των ελαχίστων τετραγώνων και οι στατιστικά σημαντικές μεταβλητές που προέκυψαν ήταν: η δυνατότητα που δίνει η τράπεζα για καριέρα σε υποκατάστημα του εξωτερικού, η συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη της επιχείρησης, οι εκτιμήσεις, η συνεχής κατάρτιση των εργαζομένων, η ασφάλεια της εργασίας και οι ιδιότητες των θέσεων εργασίας.

- Ταξινόμηση των Youndt et al(1996)

Οι Youndt et al (1996), ταξινόμησαν τις HPWP σε δύο ομάδες. Τις πρακτικές που αφορούν ένα σύστημα ενίσχυσης του ανθρώπινου δυναμικού και το δεύτερο αφορά ένα σύνολο πρακτικών που αφορούν τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων. Οι πρακτικές ελέγχθηκαν και πάλι με OLS (ordinary least squares) και επιπλέον η συσχέτισή τους, με τις στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις ήταν αρκετά υψηλή.

- Ταξινόμηση σε πέντε βασικές πρακτικές

Οι Phil, MacDuffie (1996), προσδιόρισαν τις πρακτικές αυτές, σε πέντε πρακτικές που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό: την online ομαδική εργασία, εναλλαγή θέσεων εργασίας, ομάδες επίλυσης προβλημάτων, εναλλαγή θέσεων εργασίας, πρακτικές συμμετοχής των εργαζομένων.

- Ταξινόμηση του Pfeffer

Μία από τις πλέον χρησιμοποιούμενες ταξινομήσεις στη βιβλιογραφία, είναι αυτή του Pfeffer (1998), ο οποίος προσδιόρισε τις πρακτικές σε επτά βασικές κατηγορίες: αυτές που αφορούν την ασφάλεια απασχόλησης, την ελάχιστη διάκριση των εργαζομένων από τη διοίκηση, την πλήρη πληροφόρηση όλων σχετικά με οικονομικές πληροφορίες και πληροφορίες απόδοσης, την επιλεκτική πρόσληψη, τη διαμόρφωση ομάδων, τα κίνητρα και τις ανταμοιβές των εργαζομένων και τέλος, την συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων.

- Ταξινόμηση του Thompson

Ο Thompson (2000), βρήκε συνολικά 30 πρακτικές, τις οποίες και κατηγοριοποίησε σε τρεις κύριες κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία αφορά τις πρακτικές συμμετοχής που στοχεύουν να δημιουργήσουν ευκαιρίες δέσμευσης, όπως οι αυτόνομες ομάδες αποφάσεων, ομάδες επίλυσης προβλημάτων, εναλλαγή θέσεων εργασίας ή αλλαγή ρόλων εργασίας μεταξύ των θέσεων της επιχείρησης.

Η δεύτερη κατηγορία, περιλαμβάνει πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, που ως στόχο έχουν την ανάπτυξη και βελτίωση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων, τα κίνητρα και τις δυνατότητες των εργαζομένων όπως, συνεντεύξεις πρόσληψης σε επίσημο επίπεδο, τεστ δεξιοτήτων, ψυχομετρικά τεστ, ανταγωνιστικά πακέτα αποδοχών, κίνητρα αμοιβών, εκπαίδευση, μπόνους και επιβράβευση.

Η τρίτη και τελευταία κατηγορία, περιλαμβάνει πρακτικές που αφορούν τις σχέσεις των εργαζομένων και βοηθούν στο να αναπτυχθεί εμπιστοσύνη, ακεραιότητα και πίστη σε σχέση με την επιχείρηση όπως, μια επίσημη διαδικασία διαχείρισης παραπόνων, επίσημες μισθολογικές αναφορές και κοινωνικές συγκεντρώσεις (Tamkin, 2004) .

- Άλλες ταξινομήσεις

Οι Ashton, Sung (2002) ταξινόμησαν τις HPWP σε τέσσερις ομάδες. Εκείνη που υποστηρίζει τις επιδόσεις των εργαζομένων, τη συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, της ανταλλαγής γνώσεων και πληροφοριών και τέλος, εκείνη των ανταμοιβών.

Ο Chow (2004) εντόπισε τριάντα HPWPs και τα ταξινόμησε σε επτά ομάδες. Τη σχέση μεταξύ των υπαλλήλων, το τυποποιημένο σύστημα ανθρώπινου δυναμικού,

αποζημιώσεις / παροχές, κατάρτιση και ανάπτυξη, στρατηγική και προσανατολισμό της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, την πρόσληψη και την επιλογή προσωπικού, καθώς και την προώθηση και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας.

Οι Zang, Li (2009), κινούνται σε όμοια επίπεδα, παρουσιάζοντας πρακτικές που αφορούν την κατάρτιση, τη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, τις σαφώς καθορισμένες θέσεις εργασίας, την προώθηση, την εκτίμηση των επιδόσεων και την δίκαιη κατανομή των κερδών (Timiyo, 2014).

Οι περισσότερες μεταγενέστερες μελέτες, έχουν ως βάση τις προαναφερθείσες έρευνες και στηρίζονται στη βάση όλων αυτών των πρακτικών, προκειμένου η επιχείρηση να τις χρησιμοποιήσει μεμονωμένα ή συνδυαστικά, ώστε να προκύψει η βέλτιστη και πιο αποδοτική πολιτική.

2.2 ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΗΡWP ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Η παρούσα περίοδος χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό και συνεχείς προσαρμογές των επιχειρήσεων σε νέα δεδομένα. Έτσι, οι τράπεζες καλούνται να προσαρμοστούν όχι μόνο στις ανάγκες των πελατών τους, αλλά και στις ανάγκες των εργαζομένων τους.

Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι οι ανάγκες των πελατών αλλάζουν με γρήγορο ρυθμό και το εργατικό δυναμικό μίας επιχείρησης θα πρέπει να είναι σε θέση να ανταποκριθεί γρήγορα και αποτελεσματικά στις νέες απαιτήσεις. Αυτό σημαίνει ότι μία επιχείρησης θα πρέπει να έχει είναι αρκετά ευπροσάρμοστο εργατικό δυναμικό, ώστε να μπορεί να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις της αγοράς και να έχει τη δυνατότητα, τη γνώση και την επιθυμία να ολοκληρώσουν την εργασία. Κάτι τέτοιο όμως, εξαρτάται και από τα κίνητρα που δίδονται στους εργαζομένους. Ωστόσο, οι προσδοκίες των εργοδοτών και των εργαζομένων είναι πολύ διαφορετικές.

Λαμβάνοντας υπόψη την πυραμίδα των αναγκών του Maslow, αλλά προσαρμοσμένη στις ανάγκες των εργαζομένων, όπως περιγράφεται από το παρακάτω σχήμα, κάθε εργαζόμενος χρειάζεται να έχει ένα αίσθημα ολοκλήρωσης μία ανάγκης προκειμένου να αισθανθεί ικανοποιημένος.

Σύμφωνα με την Munteanu (2014), στο πρώτο επίπεδο της πυραμίδας βρίσκονται οι φυσιολογικές ανάγκες ενός εργαζομένου, όπως είναι ο ελάχιστος μισθός, οι

εργασιακές συνθήκες και τα διαλείμματα εργασίας. Όμως, η ικανοποίηση αυτών των αναγκών, δεν επαρκεί προκειμένου να παρακινήσουν τους εργαζομένους να εργαστούν.

Το δεύτερο επίπεδο της πυραμίδας αντιστοιχεί στις ανάγκες για ασφάλεια, δηλαδή, την ιατροφαρμακευτική ασφάλεια, τα ασφαλή εργαλεία και την αποζημίωση. Στο τρίτο επίπεδο βρίσκονται οι κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων, όπως είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ εργαζομένων και να είναι μέλη μίας ομάδας. Ωστόσο και πάλι ούτε το δεύτερο, ούτε το τρίτο επίπεδο της πυραμίδας αποτελούν επαρκείς συνθήκες ώστε να είναι ικανοποιημένος ο εργαζόμενος και να εκτελέσει τα καθήκοντά του με τρόπο, ώστε η επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η αύξηση του μισθού των εργαζομένων ανάλογα με τις επιδόσεις τους στην εργασία, η αναγνώριση, ανταμοιβή και η επιπλέον εξουσιοδότηση, δίνει στους εργαζόμενους τη δυνατότητα για μεγαλύτερη αυτονομία και τους οδηγεί σε ένα υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης. Τα παραπάνω βρίσκονται στα δύο τελευταία επίπεδα της πυραμίδας, αυτό των εκτιμώμενων και προσωπικών αναγκών αντίστοιχα.



2.1 Πυραμίδα αναγκών των εργαζομένων

Πηγή: Munteanu, WHAT MEANS HIGH PERFORMANCE WORK PRACTICES FOR HUMAN RESOURCES IN AN ORGANIZATION, 2014 (Μορφοποίηση: Ιωάννα Μπυζύκα 26/11/2017)

Όσον αφορά τους εργοδότες, οι απαιτήσεις τους διαφέρουν σημαντικά σε σχέση με αυτές των εργαζομένων. Η διοίκηση της επιχείρησης απαιτεί από τους εργαζομένους της, να έχουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση των καθηκόντων τους, να είναι πρόθυμοι να μαθαίνουν συνεχώς, έτσι ώστε να μπορούν να προβλέψουν και να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τις αλλαγές που θα απαιτηθούν στο μέλλον. Συνεπώς, θα πρέπει να είναι ενεργοί και εύκολα προσαρμόσιμοι.

Με τη σειρά τους, οι εργαζόμενοι έχουν πολλές προσδοκίες από τους εργοδότες τους. Αρχικά θα πρέπει να έχουν τα κατάλληλα κίνητρα ώστε να είναι συνεπείς στα καθήκοντά τους. Κάποια από αυτά είναι να έχουν ενεργή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, να αισθάνονται ότι το έργο τους εκτιμάται, να λαμβάνουν έγκαιρα ανατροφοδότηση σχετικά με τα οφέλη της επιχείρησης, να ενθαρρύνονται από τους ανωτέρους, να επιβραβεύονται ανάλογα με τις επιδόσεις τους, να εισακούγεται η άποψή τους και να αναγνωρίζεται το πλεονέκτημα που έχουν σε σχέση με τους υπόλοιπους.

Όλα τα παραπάνω, αποτελούν μη οικονομικά κίνητρα, όπως ακριβώς οι HPWP για τους ανθρώπινους πόρους μίας επιχείρησης. Οι εταιρίες που εφαρμόζουν τέτοιου είδους πρακτικές, παρουσιάζουν ορισμένα πλεονεκτήματα όπως:

- Χαμηλότερο κόστος
- Τα αποτελέσματα είναι ισχυρά, γιατί περιλαμβάνουν συναισθηματικούς παράγοντες
- Αυξάνει την προσωπική συμμετοχή και την ευθύνη που αναλαμβάνει ο εργαζόμενος
- Αυξάνει το επίπεδο δημιουργικότητας των εργαζομένων
- Επίδραση για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα
- Έχει μεγαλύτερο αντίκτυπο και για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα στον εργαζόμενο
- Αυξάνει το ανταγωνιστικό πνεύμα, τη φιλοδοξία και την επιθυμία ανάπτυξης
- Δεν δημιουργεί δυσάρεσκα, όταν ο εργοδότης είναι υποχρεωμένος να διακόψει τη συνεργασία
- Έχει θετική επίδραση στην συνοχή της ομάδας και το κλίμα συνεργασίας
- Δημιουργεί πίστη στην εταιρεία

Όλα αυτά τα κίνητρα δεν είναι τίποτα περισσότερο από πρακτικές υψηλής απόδοσης εργασίας για τους ανθρώπινους πόρους. Μη οικονομικά κίνητρα, που επηρεάζονται έντονα από τη διάρθρωση της εργασίας και τους πολιτιστικούς παράγοντες που την αντιπροσωπεύουν.

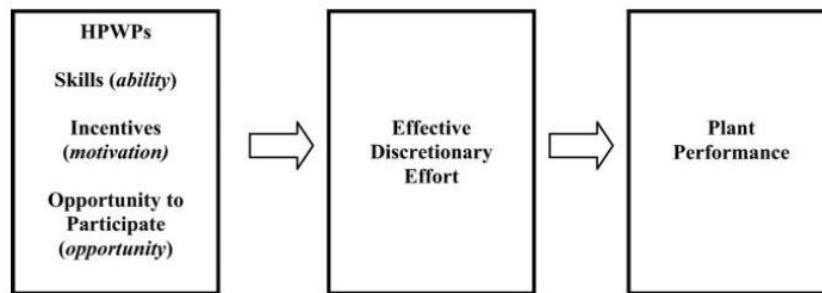
2.3 HPWP ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΜΟ

Οι Boxall, Purcell (2008), όρισαν τα θεμέλια της κατανόησης των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από τη συνέργεια του συνόλου των πρακτικών ή όπως ορίστηκαν παραπάνω των δεσμών, μέσω του μοντέλου ΑΜΟ (Ability-Motivation-Opportunity). Τα συστατικά του μοντέλου συνεπώς, είναι η ικανότητα, τα κίνητρα και οι ευκαιρίες.

- Α: Ατομικές δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση μίας εργασίας
- Μ: Τα κίνητρα, αναφέρονται στην επιθυμία του εργαζόμενου να έχει ευκαιρίες αμοιβής, επιπρόσθετες παροχές και δυνατότητα ανέλιξης
- Ο: Το τελευταίο συστατικό του μοντέλου είναι η ευκαιρία που έχει ο εργαζόμενος να εκτελέσει αυτόνομα μία εργασία και να συμμετέχει σε ομαδική εργασία

Συνεπώς, με βάση τα παραπάνω, οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να εκτελέσουν σωστά την εργασία επειδή έχουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες, το κατάλληλο κίνητρο και την κατάλληλη υποστήριξη από το περιβάλλον εργασίας τους.

Σύμφωνα με τους Appelbaum et al. (2000), οι πρακτικές που συμβάλουν ενίσχυση της ικανότητας και των δεξιοτήτων των εργαζομένων, είναι η επιλογή εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού, ευκαιρίες για ανάπτυξη δεξιοτήτων στο χώρο εργασίας και η συνεχής κατάρτιση. Όσον αφορά τα κίνητρα, οι πρακτικές υψηλής απόδοσης αφορούν κίνητρα όπως είναι οι υψηλές αμοιβές, οι ευκαιρίες σταδιοδρομίας και ανέλιξης και πλήρης πληροφόρηση σχετικά με τους στόχους και τα αποτελέσματα της εταιρείας. Και τέλος, οι πρακτικές που αφορούν το τελευταίο συστατικό του μοντέλου, είναι εκείνες, οι οποίες θα συμπεριλάβουν τους εργαζόμενους στη χάραξη της πολιτικής της επιχείρησης και τους δίνεται αυτονομία και ευκαιρίες να λάβουν μέρος σε ομαδική εργασία.



2.1 Μοντέλο AMO και απόδοση επιχείρησης

Πηγή: Boselie, High performance work practices in the health care sector: a Dutch case study, 2010

Έτσι, σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα, οι πρακτικές υψηλής απόδοσης εργασίας συμβάλουν σημαντικά στην αποτελεσματική επίδοση των εργαζομένων, ώστε να προκύψει το τελικό επιθυμητό αποτέλεσμα, δηλαδή η αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης.

2.4 ΠΡΟΓΕΝΕΣΤΕΡΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Στο πρώτο κεφάλαιο αναφέρθηκαν οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, την εργασιακή δέσμευση και την οργανωσιακή δέσμευση/ταύτιση. Σύμφωνα με τα παραπάνω, πολλές προαναφερθείσες πρακτικές είναι άμεσα συνδεδεμένες έννοιες και με αυτούς τους παράγοντες. Το ερώτημα που τίθεται σε αυτό το σημείο, είναι αν και κατά πόσο αυτές οι πρακτικές επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα αυτές τις έννοιες.

Σύμφωνα με τους Cappelli, Neumark (1999), η έρευνα για την επίδραση των πρακτικώς υψηλής απόδοσης, έχει ως αφετηρία την έρευνα των Roethlisberger, Dickerson (1943). Οι ερευνητές καταγράφουν για πρώτη φορά τις μελέτες της Western Electric, που ξεκίνησαν τη δεκαετία του 1920, με σκοπό την αξιολόγηση των επιπτώσεων και τα οφέλη που προέκυψαν από την εφαρμογή εναλλακτικών συστημάτων εργασίας.

Πληθώρα ερευνών έχει ασχοληθεί με τις πρακτικές που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση, καθώς και την οργανωσιακή δέσμευση. Ο Zhang (2003), έδειξε ότι υπάρχει θετική σχέση με τις προαναφερθείσες πρακτικές και την εργασιακή

ικανοποίηση. Ωστόσο η έρευνα έδειξε ότι η οργανωσιακή δέσμευση επιτυγχάνεται μόνα αν έχει επιτευχθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι πρακτικές αυτές αφορούν την δίκαιη αμοιβή μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης και τη μεταξύ τους σχέση. Συνεπώς το συμπέρασμα που προέκυψε, έδειξε ότι η ικανοποίηση προκύπτει από το γεγονός ότι ο εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος από την αμοιβή του.

Οι Eisenberger et al. (1997), μέσω έρευνας η οποία πραγματοποιήθηκε σε ένα τυχαίο δείγμα 295 εργαζομένων, μέσω τηλεφωνικών συνεντεύξεων, αναφέρουν ότι οι HPWP ενδέχεται να αυξήσουν την οργανωσιακή ταύτιση, μέσω της δημιουργίας των κατάλληλων συνθηκών, ώστε να αυξηθεί η ικανοποίησης και κατά επέκταση η δέσμευση των εργαζομένων. Η στατιστική σημαντικότητα των μεταβλητών ελέγχθηκε με τη μέθοδο της πολλαπλής παλινδρόμησης και η ικανοποίηση των εργαζομένων έδειξε ότι μπορεί να επιτευχθεί μέσω:

- Της συμμετοχής των εργαζομένων
- Της διαχείριση συστήματος
- Των ανταμοιβών και κινήτρων (Huselid, 1995).

Το πρώτο περιλαμβάνει υψηλές πρακτικές συμμετοχής των εργαζομένων στις εργασίες ή αποφάσεις της επιχείρησης, οι οποίες ενθαρρύνουν την εμπιστοσύνη και την επικοινωνία μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων. Αυτές οι πρακτικές εξουσιοδοτούν τους υπαλλήλους να αναλάβουν μεγαλύτερο έλεγχο πάνω στο έργο που έχουν αναλάβει και την καθημερινή λήψη αποφάσεων. Με τη σειρά του, αυτό οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα κινήτρων, ηγεσίας, επικοινωνίας και ομαδικής εργασίας.

Το παραπάνω συνεπάγεται ότι οι εργαζόμενοι προσπαθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο να ολοκληρώσουν το έργο τους, αξιοποιώντας όσο το δυνατόν καλύτερα τις ικανότητές τους. Οι υπάλληλοι με χαμηλή κινητοποίηση κινδυνεύουν πολύ συχνά να «χαθούν» από τους ανταγωνιστές τους. Οι συνήθεις πρακτικές θα περιλάμβαναν ομάδες εργασιών και πρόσβαση σε πληροφορίες της εταιρείας.

Η εμπλοκή των εργαζομένων μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω μιας προσεκτικά οργανωμένης διαδικασίας, η οποία θα έχει σχεδιαστεί διεξοδικά και θα δίνει τα ανάλογα κίνητρα. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι ενημερώνονται πλήρως και σε όλα τα επίπεδα για τις λειτουργίες και τις επιδόσεις της επιχείρησης, ώστε να

κατανοήσουν το μέλλον της εταιρείας και αυτό με τη σειρά του δημιουργήσει ένα αίσθημα ασφάλειας στην εργασία τους.

Ο δεύτερος τομέας που επικεντρώνονται οι HPWP, αφορά τις πρακτικές επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό, που επικεντρώνονται σε επενδύσεις που αφορούν το ανθρώπινο κεφάλαιο και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους εντός του οργανισμού. Οι συνήθεις πρακτικές σε αυτόν τον τομέα, περιλαμβάνουν διαδικασίες πρόσληψης, αξιολόγησης της απόδοσης, επανασχεδιασμό των εργασιών, κατάρτιση και ανάπτυξη, στρατηγικό προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού και οργανωτικά προγράμματα συνεχούς βελτίωσης.

Στο πλαίσιο αυτό, ο ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να μεταβληθεί και να επικεντρωθεί στην ανάπτυξη και την εφαρμογή επιχειρηματικών στρατηγικών. Αυτό σημαίνει ότι οι εταιρείες θα πρέπει να υιοθετήσουν μια μακροπρόθεσμη στρατηγική όσον αφορά τους ανθρώπινους πόρους και όχι μια βραχυπρόθεσμη επιχειρησιακή προσέγγιση.

Ο τρίτος τομέας, εξετάζει το ζήτημα της ανταμοιβής και της δέσμευσης, τα οποία αποσκοπούν στο να δημιουργήσουν μια αίσθηση δέσμευσης του εργαζόμενου προς οργανισμό. Οι οικονομικές ανταμοιβές με τη μορφή μετοχών, προσφέρουν στον εργαζόμενο την αίσθηση ότι ανήκουν στην εταιρεία. Οι αμοιβές που σχετίζονται με την απόδοση είναι ένα σημαντικό εργαλείο για την ενίσχυση της δέσμευσης και της υψηλότερης απόδοσης. Ωστόσο, πρέπει να γίνονται προσεκτικά και μετά από καλή οργάνωση.

Οι εργασιακές πρακτικές ωστόσο, δεν πρέπει να επικεντρώνονται μόνο στα οικονομικά οφέλη, αλλά και στο φιλικό εργασιακό περιβάλλον, την ευέλικτη εργασία, την ισότητα, τα σχέδια εξέλιξης της σταδιοδρομίας, τις επιδοτούμενες ευκαιρίες κατάρτισης και πολλά άλλα, τα οποία δε διαφέρουν σε τίποτα από τις παραμέτρους που επηρεάζουν την εργασιακή δέσμευση στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Η επικοινωνία είναι ένα κρίσιμο στοιχείο για την εφαρμογή HPWP σε κάθε οργανισμό. Η ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με ζητήματα, όπως η χρηματοοικονομική απόδοση, η στρατηγική και τα μέτρα λειτουργίας, μεταδίδουν στους υπαλλήλους ένα αίσθημα εμπιστοσύνης προς την εταιρία τους. Οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν και να κατανοούν τι συμβαίνει και εάν αυτό που συμβαίνει θα

επηρεάσει την επιχείρηση. Αυτό συνεπάγεται το ζήτημα της εμπιστοσύνης μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα εντός του οργανισμού.

Η καλή ηγεσία πρέπει να ενθαρρύνει του εργαζόμενους να μοιράζονται τις ιδέες τους να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να είναι σε θέση να αναλάβουν την ευθύνη των αποφάσεών τους. Η ηγεσία αποτελεί ουσιαστικό στοιχείο για την ανάπτυξη και την εφαρμογή των πρακτικών, οι οποίες μακροχρόνια θα παράγουν απτά και επιτυχημένα επιχειρηματικά αποτελέσματα.

Έρευνες έδειξαν ότι υπάρχει θετική συσχέτισης μεταξύ πρακτικών απόδοσης (ως ανεξάρτητες μεταβλητές), όπως η συνεχής κατάρτιση των εργαζομένων, και της υψηλής οργανωσιακής απόδοσης και της ικανοποίησης των εργαζομένων (ως εξαρτημένες μεταβλητές), χρησιμοποιώντας και πάλι πολλαπλή παλινδρόμηση.(Delaney, 1996; Huselid, 1996; Pfeffer, 1998)

Στη βιβλιογραφία υπάρχει μία πληθώρα ερευνών, η οποία αποδεικνύει ότι η HPWP και η εργασιακή ικανοποίηση είναι στενά συνδεδεμένες και έχουν θετική σχέση. Οι Macky και Boxall (2008), μέσω της ερευνάς τους για τον εργατικό δυναμικό στη Νέα Ζηλανδία, αποδεικνύουν ότι η σχέση μεταξύ των δύο είναι ξεκάθαρη και ανάλογη. Η έρευνα περιλαμβάνει ένα δείγμα 1004 επιχειρήσεων, όπου τα στοιχεία συλλέχτηκαν τηλεφωνικώς. Οι πρακτικές που εξετάζει, αφορούν τόσο επιχειρήσεις του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα. Σε ένα σύνολο επτά ανεξάρτητων μεταβλητών, συμπεριλαμβανομένου της δύναμης, της πληροφόρησης, της επιβράβευσης των εργαζομένων, της γνώσης, της ομαδικής εργασίας και της επίλεκτη πρόσληψης, με τη μέθοδο των ελαχίστων τετραγώνων αποδεικνύουν, ότι η σχέση τους με την εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή την εργασιακή ικανοποίηση, είναι στατιστικά σημαντική και θετική.

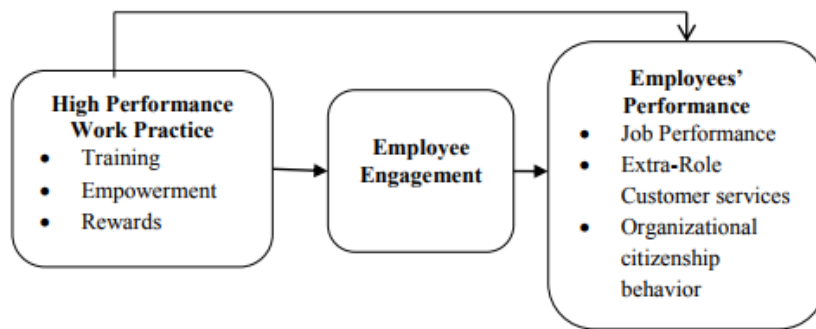
Οι Williams, Hazer (1986), δηλώνουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι προγενέστερη της εργασιακής και οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις αρχικά θα πρέπει μέσω αυτών των πρακτικών, να επιτύχουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων και έπειτα να στοχεύσουν στη συναισθηματική και οργανωσιακή δέσμευσή τους.

Πρακτικές όπως η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και η συνεχής κατάρτιση δεν αποτελούν μια επαναλαμβανόμενη έννοια, αλλά μία βέβαιη οδό προς την ενίσχυση των σχέσεων των εργαζομένων και της επιχείρησης.

Οι ερευνητές χρησιμοποίησαν στοιχεία από το Σύστημα Υγεία της Νιγηρίας και τα ευρήματα της μελέτης έδειξαν ότι η κοινή επίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών (σύστημα ανταμοιβής, άγχος που σχετίζεται με την εργασία, η σημασία της εργασίας, η κατάρτιση και ο εποπτικός ρόλος της διοίκησης) επηρεάζουν σημαντικά την οργανωτική δέσμευση. Η έρευνα έδειξε επίσης ότι υπήρχε μια σημαντική σχέση μεταξύ συστήματος ανταμοιβής και της οργανωτικής δέσμευσης. Υπήρξε επίσης σημαντική διαφορά μεταξύ εκπαίδευσης και οργανωτικής δέσμευσης. Με βάση τα ευρήματα αυτής της μελέτης συνιστάται, η διοίκηση να πραγματοποιεί συνεχείς προσπάθειες σε πρακτικές και παραμέτρους που μπορούν να βελτιώσουν την ικανοποίηση από την εργασία. Επίσης, η προώθηση, δηλαδή η δυνατότητα εξέλιξης και προαγωγής θα πρέπει να βασίζεται στην αξία, τις επιδόσεις των εργαζομένων, την πρωτοβουλία, τα εκπαιδευτικά προσόντα και την εμπειρία τους.

Η εργασιακή δέσμευση, όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, είναι τόσο η σωματική όσο και την πνευματική-ψυχολογική εμπλοκή του εργαζόμενου σε έναν εργασιακό ρόλο. Προηγούμενες έρευνες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται ότι υπάρχει μια αποτελεσματική διαχείριση, όσον αφορά την οργανωσιακή και εποπτική υποστήριξη από πλευράς της επιχείρησης, καθώς και τη δίκαιη μεταχείριση τους, είναι πιθανό να έχουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης. (May et al 2004)

Συνεπώς, αν η επιχείρηση εφαρμόσει σταθερές και δίκαιες πρακτικές, τότε η εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων θα είναι υψηλότερη. Σε αντίθετη περίπτωση τα αποτελέσματα θα είναι αρνητικά και η εργασιακή δέσμευση κάθε άλλο παρά ανεπηρέαστη θα μείνει. Άρα μια κακή εφαρμογή των HPWP, θα οδηγήσει ακόμα και στην αποχώρηση των εργαζομένων (Kroon et al., 2009).



2.2 HPWP και εργασιακή δέσμευση

Πηγή: Akhtar et al., Impact of High Performance Work Practices on Employees' Performance in Pakistan: Examining the Mediating Role of Employee Engagement, 2016

Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα, οι HPWP, όπως η συνεχής εκπαίδευση, η ενίσχυση των εργαζομένων και η ανταμοιβή τους από την επιχείρηση, οδηγεί στην εργασιακή δέσμευση και κατά επέκταση στη καλύτερη απόδοση του εργαζόμενου, όσον αφορά τις επιδόσεις στην εργασία του, τους επιπλέον ρόλους που είναι διατεθειμένος να αναλάβει σε σχέση με τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πελάτες και τη συμπεριφορά που έχει μέσα στην επιχείρηση.

Οι Allen, Meyer (1996), με βάση το μοντέλο τριών παραγόντων δέσμευσης που δημιούργησαν, όρισαν το πλαίσιο με βάση το οποίο καθορίζεται η δέσμευση των εργαζομένων. Το μοντέλο, όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, διακρίνει τρεις συνιστώσες της δέσμευσης: Τη συναισθηματική δέσμευση, την κανονιστική δέσμευση και τη συνεχή δέσμευση.

Τα εμπειρικά στοιχεία της έρευνας έδειξαν ότι η συναισθηματική δέσμευση είναι θετικά συνδεδεμένη με παράγοντες όπως η πρόθεση παραμονής των εργαζομένων στην επιχείρηση, την υγεία και ευεξία των εργαζομένων. Η συναισθηματική δέσμευση σχετίζεται με την συναισθηματική εμπλοκή των εργαζομένων με την επιχείρηση. Άρα οι πρακτικές οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν θα πρέπει να είναι ανάλογες.

Οι O'Driscoll, Randall (1999), χρησιμοποιώντας ένα ερωτηματολόγιο, του οποίου οι απαντήσεις βασίζοντα στην κλίμακα του Likert, σε ένα δείγμα 50 ατόμων και

χρησιμοποιώντας πολλαπλή παλινδρόμηση, έδειξαν ότι οι HPWP έχουν θετικό αντίκτυπο στην συναισθηματική δέσμευση. Θετική είναι και η σχέση των πρακτικών αυτών με την ανταμοιβή και την αναγνώρισης των εργαζομένων, καθώς και με τη δίκαιη αντιμετώπιση τους, την αυτονομία που μπορεί να έχουν κατά τις εργασίες που αναλαμβάνουν και με τις ευκαιρίες που τους δίδονται. (Appelbaum et al, 2000)

Οι Chang (1999) και Deery et al. (1994), έδειξαν ότι οι εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης, όπως είναι η συνεχής κατάρτιση που προσφέρει η επιχείρηση στους εργαζομένους της και τα συστήματα ανταμοιβής αυξάνουν την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων.

Η έρευνα του Boselie (2010), η οποία εξέτασε ένα δείγμα 157 εργαζομένων σε νοσοκομείο της Γερμανίας, χρησιμοποιώντας πολλαπλή παλινδρόμηση και ποιοτικά δεδομένα με βάση την κλίμακα Likert, ενίσχυσε και επιδοκίμασε τις υποθέσεις, που θέλουν τις HPWP, όπως:

- Πρακτικές που ενισχύουν τις ικανότητες των εργαζομένων
- Πρακτικές που ενισχύουν το κίνητρό τους (π.χ. υψηλοί μισθοί, δίκαιη αμοιβή και αμοιβή για την απόδοση)
- Πρακτικές που ενισχύουν τις ευκαιρίες συμμετοχής (π.χ. αυτονομία, συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων)

να σχετίζονται θετικά και η εφαρμογή τους να οδηγεί σε υψηλά επίπεδα συναισθηματικής δέσμευσης.

2.4.1 ΘΕΤΙΚΗ ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ HPWP

Τα εργασιακά πρότυπα υψηλής απόδοσης, έχουν οφέλη τόσο για την επιχείρηση, όσο και για τους εργαζομένους. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, οι πρακτικές αυτές δίνουν τα απαραίτητα κίνητρα για να αυξηθεί η παραγωγή, μέσω πρακτικών που έχουν επιπρόσθετα προσωπικά οφέλη και για τις δύο πλευρές, όπως είναι η βελτίωση των δεξιοτήτων ολόκληρου του εργατικού δυναμικού. Αυτό με τη σειρά του θα έχει θετικό αποτέλεσμα στη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού και στη δημιουργία μιας υγιούς και εποικοδομητικής ομαδικής εργασίας σε μία επιχείρηση.

Οι Butler et al (1991), υποστηρίζουν ότι οι HPWP είναι επωφελείς και έχουν θετικά αποτελέσματα πάνω στην παραγωγική διαδικασία, μέσω τριών σημείων:

- Διαχείριση της παραγωγής
- Οργάνωση της εργασίας
- Σχέσεις των εργαζομένων

Το γεγονός ότι οι HPWP απαιτούν τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι επωφελής, διότι βελτιώνει τις παραδοσιακές ιδέες απλής ανάθεσης των εργασιών. Μέσω της συμμετοχής των εργαζομένων, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να αξιοποιήσει στο μέγιστο την ομαδική εργασία και να λάβει καλύτερα αποτελέσματα από αυτά που θα προέκυπταν αν οι εργαζόμενοι δρούσαν μεμονωμένα και δεν μοιράζονταν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους. Η ανεξαρτησία στη λήψη αποφάσεων και η επιτυχής ανάθεση ευθυνών στους εργαζόμενους, τους δίνει ένα αίσθημα ευθύνης, ώστε να ολοκληρώσουν με επιτυχία το έργο τους και να προβάλουν τυχόν καινοτόμες ιδέες ή ιδέες βελτίωσης της παραγωγικής διαδικασίας και των προφερόμενων υπηρεσιών.

Αναμφισβήτητο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων στις μέρες μας είναι η ποιότητα των υπηρεσιών που προφέρει το εργατικό δυναμικό της. Αυτό σημαίνει ότι η διαδικασία της επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού και η κατάρτιση του, αποτελούν μία μακροχρόνια επένδυση, χρησιμοποιώντας τεχνικές κατάρτισης και ανάπτυξης δεξιοτήτων. Αυτή η επένδυση είναι ιδιαίτερα επιτυχημένη όταν ένας οργανισμός έχει εξειδικευμένους ανθρώπινους πόρους, οι οποίοι είναι δύσκολο να αναπαραχθούν ή να βρεθούν όμοιοι από τους ανταγωνιστές τους. Αυτή η κατάσταση δίνει στον οργανισμό ένα καλό πλεονέκτημα στην ανταγωνιστική του αγορά (Amit, Shoemaker, 1993).

Ο MacDuffie (1995) αναφέρει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να δώσουν τα απαραίτητα κίνητρα στους εργαζόμενους τους, ώστε να έχουν τη διάθεση να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους για να αναπτύξουν περαιτέρω τις επιδόσεις των επιχειρήσεων. Με αυτό τον τρόπο, θα δημιουργηθούν HPWP, οι οποίες θα τους προφέρουν μια πλεονεκτική θέση στην αγορά σε σχέση με τις υπόλοιπες. Ένα από τα σημαντικότερα κίνητρα είναι η εμπιστοσύνη που απορρέει από την πλευρά της επιχείρησης, δηλαδή η δίκαιη συμπεριφορά προς όλους και η εμπιστοσύνη για την επιτυχή ολοκλήρωση των εργασιών.

Ένα άλλο εξίσου σημαντικό κίνητρο είναι οι ανταμοιβές. Οι Delaney, Huselide (1996) έδειξαν ότι οι πρακτικές που αυξάνουν τις απολαβές των εργαζομένων, έχουν

άμεση σχέση με την αύξηση των κερδών της επιχείρησης. Πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν το σύστημα ανταμοιβής για να ωθήσουν τους εργαζόμενους και να τους παρακινήσουν να επιτύχουν τελικά τους στόχους της εταιρείας. Αυτό σημαίνει ότι ακόμα και αν οι HPWP εντείνουν τον φόρτο εργασίας και να έχει αρνητικό αντίκτυπο στους εργαζόμενους, η εργασιακή δέσμευση που προκύπτει όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, τους ωθεί να κάνουν το δυνατό καλύτερο.

Οι Kirkman et al (1999), αναφέρουν ότι αυτές οι πρακτικές έχουν θετική επίδραση στην τεχνολογική ανάπτυξη και την προώθηση της καινοτομίας στις επιχειρήσεις. Η συνεχής εκπαίδευση αποτελεί μία δημιουργική πρακτική, όπου αν μία επιχείρηση εξακολουθεί να μαθαίνει σε όλα τα επίπεδα, δε θα κινδυνεύσει να χάσει την ανταγωνιστική της θέση σε μια αγορά. Σε ένα κόσμο, όπου η παγκοσμιοποίηση και οι ραγδαίες τεχνολογικές καινοτομίες, βρίσκονται στην πρώτη γραμμή, χωρίς τη συνεχή μάθηση, μια επιχείρηση θα απομονωθεί και επιπρόσθετα θα χάσει το σύνολο των εργαζομένων της.

2.4.2 ΚΡΙΤΙΚΗ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΑ HPWP

Οι επιδράσεις των HPWP προσφέρουν πολλά θετικά πλεονεκτήματα τόσο σε επίπεδο εργαζομένων, όσο και σε επίπεδο επιχειρήσεων. Ωστόσο, η βιβλιογραφία δε παραλείπει τις κριτικές, οι οποίες αναφέρονται στις αρνητικές επιπτώσεις αυτών των πρακτικών ή τη μη μακροχρόνια θετική τους επίδραση. Συγκεκριμένα, ο Eaton (1994) υποστηρίζει ότι τα συστήματα HPWP δεν έχουν μακροχρόνια ισχύ, καθώς οι τεχνολογίες εξελίσσονται και οι πρακτικές που απαιτούνται διαφέρουν.

Ένα άλλο μειονέκτημα των μεθόδων αυτών, είναι ότι έχουν υψηλό κόστος, αυξάνοντας έτσι το συνολικό κόστος που έχει να αντιμετωπίσει η κάθε επιχείρηση. Το κόστος αυτό γίνεται ιδιαίτερα δυσβάσταχτο σε μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις. Αυτό σημαίνει ότι προκειμένου να καλυφτεί το κόστος της εφαρμογής αυτών των πρακτικών, πολλές φορές απαιτείται και πολύς χρόνος, συνδυαστικά αυτές οι δύο επιπτώσεις, μπορούν να έχουν ένα μεγαλύτερο αρνητικό αντίκτυπο στην παραγωγή από ότι τα θετικά αποτελέσματα που θα αποκομίσουν οι επιχειρήσεις από την εφαρμογή αυτών των πρακτικών (Sels et al., 2006; Godard, 2004).

Οι καλύτερες συνθήκες εργασίας και η αυτονομία που προσφέρεται από τις επιχειρήσεις μπορεί να δημιουργεί αφενός υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης,

αφετέρου όμως, δημιουργεί και αυξημένες απαιτήσεις ως προς την απόδοση των εργαζομένων, αυξάνοντας έτσι το εργασιακό άγχος και μειώνοντας κατά αυτό τον τρόπο την ποιότητα ζωής των εργαζομένων. Στις περισσότερες περιπτώσεις, η διοίκηση της επιχείρησης δεν επιτρέπει ποτέ στην πραγματικότητα την πλήρη αυτονομία των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι οι συγκρούσεις και τα αντικρουόμενα συμφέροντα δεν παύουν ποτέ να υπάρχουν. Έτσι σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει να εξετάζεται κατά πόσο ρεαλιστικές είναι οι συνθήκες εφαρμογής αυτών των πρακτικών (Godard, 2004; Danford et al., 2005).

3 ΜΕΘΟΔΟΣ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΜΕ ΑΣΑΦΗ ΣΥΝΟΛΑ

3.1 ΑΣΑΦΗ ΣΥΝΟΛΑ (FUZZY SETS)

Η σκέψη και η λογική των ανθρώπων, δεν είναι δυνατό να καθοριστούν σαφώς, ούτε να μετρηθούν με ακρίβεια. Η έννοια της ασαφούς λογικής και η κύρια ιδέα της, είναι να συλλάβει την ασάφεια της ανθρώπινης σκέψης και να την εκφράσει με τα κατάλληλα μαθηματικά εργαλεία. Σε αντίθεση με τους υπολογιστές, ο ανθρώπινος συλλογισμός δεν είναι δυαδικός, όπου όλα είναι είτε αληθή είτε ψευδή. Αντιθέτως, η καθημερινές αποφάσεις και σκέψεις κατά κύριο λόγο είναι διφορούμενες.

Η πρώτη αναφορά σχετικά με τα ασαφή σύνολα, γίνεται από τον Zadeh (1965), ο οποίος κατάφερε να διαχειριστεί την ασάφεια και την ανακρίβεια με αποτελεσματικό τρόπο. Τα ασαφή σύνολα, αποτελούν μια γενίκευση των κλασικών συνόλων, έχοντας όμως διαφορετική λογική από αυτά, ως προς τα όρια και όχι μόνο.

Συγκεκριμένα, τα ασαφή σύνολα, είναι συναρτήσεις, οι οποίες απεικονίζουν μια τιμή σε ένα διάστημα $[0,1]$. Έτσι, όταν ο αριθμός είναι μεταξύ του κλειστού διαστήματος, αυτό σημαίνει ότι ο αριθμός αυτός αντικατοπτρίζει το βαθμό συσχέτισης της τιμής με το ασαφές σύνολο. Όταν είναι 0, τότε δεν υπάρχει καμία συμμετοχή στο σύνολο, ενώ όταν είναι 1, τότε έχει πλήρη συμμετοχή. Τα ασαφή σύνολα, δίνουν τη δυνατότητα στους ερευνητές να δημιουργήσουν πληθώρα συνόλων με πολλαπλές τιμές (Borgna, 2013).

Έπειτα από 52 έτη έρευνας, τα ασαφή σύνολα εφαρμόζονται σε πολλά και διαφορετικά πεδία, όπως είναι:

- Βιοϊατρική τεχνολογία
- Συστήματα ηλεκτρικής ενέργειας και ανανεώσιμες πηγές ενέργειας
- Επεξεργασία ήχου, εικόνας – αναγνώριση προτύπων
- Τηλεπικοινωνιακά δίκτυα
- Εδαφομηχανική – υδραυλική
- Οικονομικές Επιστήμες
- Περιβάλλον
- Βιομηχανία τροφίμων
- Νευρωνικά δίκτυα

- Αλγόριθμοι - προγραμματισμός (Ragin, Pennings, 2005)

Στην κοινωνική επιστήμη, τα ασαφή σύνολα μπορούν να βοηθήσουν τους επιστήμονες να αντιληφθούν τη διάσταση τόσο κοινωνικών όσο και πολιτικών φαινομένων ως σύνολα με ασαφή - ανακριβή όρια μεταξύ της συμμετοχής ή όχι (Klir, Yuan, 1995).

Έστω για παράδειγμα ότι εξετάζεται αν μία χώρα, Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, βρίσκεται ή όχι στο σύνολο των πλουσίων και δημοκρατικών χωρών παγκοσμίως. Έστω, ότι η βαθμολογία που προέκυψε είναι 1, για τη συμμετοχή στο σύνολο των πλουσίων χωρών και έχει πλήρη συμμετοχή, ενώ η συμμετοχή της στις δημοκρατικές είναι 0,8 (λιγότερο από την πλήρη συμμετοχή). Η βασική ιδέα πίσω από τα ασαφή σύνολα είναι ότι επιτρέπει την κλιμάκωση των βαθμών συμμετοχής και κατά αυτό τον τρόπο, επιτρέπουν την πλήρη ή μερική ένταξη σε ένα σύνολο.

Συνεπώς εκτός της μονάδας και της πλήρους συμμετοχής, οι βαθμολογίες είναι δυνατό να κινηθούν πολύ κοντά σε αυτή, δείχνοντας έτσι ισχυρή, αλλά όχι πλήρη συμμετοχή σε ένα σύνολο. Εάν πάλι η βαθμολογία είναι μικρότερη του 0,5, αλλά μεγαλύτερη του 0, τότε τα υπό εξέταση αντικείμενα είναι περισσότερο εκτός, παρά εντός του συνόλου. Συγκεκριμένα είναι εντός, αλλά αδύναμα μέλη του συνόλου. Η βαθμολογία του 0,5 είναι αρκετά κρίσιμη, καθώς σε αυτό το σημείο διαχωρίζεται κατά πόσο μια περίπτωση είναι εντός ή εκτός ενός συνόλου.

Ωστόσο, υπάρχει μία ειδοποιός διαφορά σχετικά με τις ασαφείς βαθμολογίες και τα σύνολα. Οι ασαφείς βαθμολογίες συμμετοχής ορίζουν τον κυμαινόμενο βαθμό σύμφωνα με τον οποίο, οι διαφορετικές περιπτώσεις ανήκουν στα σύνολα, όχι το πως οι περιπτώσεις κατατάσσονται, η μία σε σχέση με την άλλη, αφήνοντας έτσι ανοικτές αποκλίσεις.

Έτσι, τα ασαφή σύνολα εντοπίζουν ποιοτικές καταστάσεις, ενώ ταυτόχρονα αξιολογούν διαφορετικούς βαθμούς μεταξύ της πλήρους ένταξης και του πλήρους αποκλεισμού. Με αυτή την έννοια, ένα ασαφές σύνολο μπορεί να θεωρηθεί ως μία συνεχής μεταβλητή, σκοπό της έχει τον καθορισμό του βαθμού συμμετοχής (Ragin, Pennings, 2005).

3.1.1 ΜΟΡΦΗ ΣΥΝΑΡΤΗΣΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ

Τα ασαφή σύνολα, εκφράζουν κατανομή δυνατότητας και όχι κατανομή πιθανότητας, όπως αυτά των κανονικών συνόλων. Με άλλα λόγια, η αριθμητική τιμή του βαθμού συμμετοχής που προκύπτει, δεν αποτελεί ποσοστό, αλλά ένα βαθμό βεβαιότητας (Pennings, 2003).

Ένα ασαφές σύνολο είναι ένα σύνολο με ασαφή όρια. Στην ασαφή θεωρία, το ασαφές σύνολο A , ενός υποσυνόλου αναφοράς X , ορίζεται ως μία συνάρτηση $\mu(x)$, η οποία ονομάζεται συνάρτηση συμμετοχής (membership function), του συνόλου A . Συνεπώς, πρόκειται για μία συνάρτηση, η οποία δείχνει το βαθμό συμμετοχής των x_i , δηλαδή των στοιχείων του υπερσυνόλου αναφοράς X , στο σύνολο.

Αν το $A \in X$, τότε αυτό αναπαρίσταται με ζευγάρια των στοιχείων και του αντίστοιχου βαθμού συμμετοχής τους στο σύνολο:

$$A = \left\{ \frac{\mu_A(x_1)}{x_1} + \frac{\mu_A(x_2)}{x_2} \dots \right\}$$

Όσον αφορά την εξίσωση, το «+» αντιστοιχεί στην ένωση και όχι στην πρόσθεση, ενώ ο λόγος, δηλώνει σε ποιο στοιχείο του X , αντιστοιχεί ο κάθε βαθμός συμμετοχής

Η συνάρτηση συμμετοχής πρέπει να έχει κάποιες ιδιότητες, ώστε να αναπαραστήσει ένα ασαφές σύνολο, όπως το ότι το πεδίο ορισμού της πρέπει να είναι στο κλειστό διάστημα $[0,1]$ και πρέπει να είναι κυρτή. Δηλαδή γνήσια αύξουσα στο σημείο που λαμβάνει τη υψηλότερη τιμή της και μετά γνήσια φθίνουσα μέχρι τη μικρότερη τιμή του πεδίου ορισμού της (Verkuilen, 2005).

Έτσι, $\mu_A(x): X \rightarrow [0,1]$, όπου $\mu_A(x) = 1$, αν το x είναι ολοκληρωτικά στο A .

όπου, $\mu_A(x) = 0$, αν το x δεν είναι στο A .

όπου, αν το x είναι μερικώς στο A .

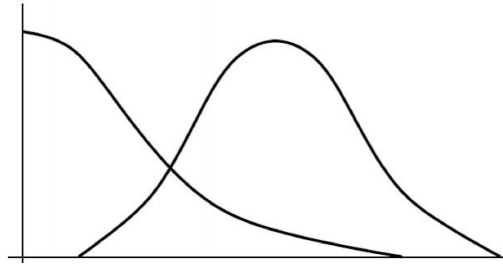
Η συνάρτηση συμμετοχής των ασαφών συνόλων, μπορεί να έχει πολλές και διαφορετικές μορφές. Οι ποιο γνωστές από αυτές, περιγράφονται παρακάτω, όπως η σχήματος Γ , σιγμοειδούς, Gaussian, τριγωνική και τραπεζοειδούς μορφής.

Πίνακας 1 Βασικές μορφές συναρτήσεων συμμετοχής ασαφών συνόλων

ΣΥΝΑΡΤΗΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ	ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΚΦΡΑΣΗ
Σχήματος Γ	$\Gamma(x; a, \beta, \gamma) = \begin{cases} 0, x < a \\ \frac{x-a}{\beta-a}, a \leq x \leq \beta \\ 0, x > \beta \end{cases}$
Σιγμοειδούς μορφής	$S(x; a, \beta, \gamma, \delta) = \begin{cases} 0, x < a \\ 2\left(\frac{x-a}{\beta-a}\right)^2, a \leq x \leq \beta \\ 1-2\left(\frac{x-\gamma}{\gamma-\alpha}\right)^2, \beta \leq x \leq \gamma \\ 0, x > \gamma \end{cases} \quad \text{όπου, } \beta = \frac{\alpha+\gamma}{2}$
Gaussian	$\pi(x; a, \beta) = \begin{cases} S(x; \gamma - \beta, \frac{\gamma - \beta}{2}, \gamma), x \leq \gamma \\ 1 - S(x; \gamma, \frac{\gamma + \beta}{2}, \gamma + \beta), x > \gamma \end{cases}$
Τριγωνική ή Λ	$\Lambda(x; a, \beta, \gamma) = \begin{cases} 0, x > \alpha \\ \frac{x-a}{\beta-a}, a \leq x \leq \beta \\ \frac{x-\alpha}{\beta-\alpha}, \beta < x \leq \gamma \\ 0, x > \gamma \end{cases}$
Τραπεζοειδής	$\Pi(x; a, \beta, \gamma, \delta) = \begin{cases} 0, x < a \\ \frac{x-a}{\beta-a}, a \leq x \leq \beta \\ 1, \beta < x \leq \gamma \\ \frac{\delta-x}{\delta-\gamma}, \gamma < x \leq \delta \\ 0, x > \delta \end{cases}$

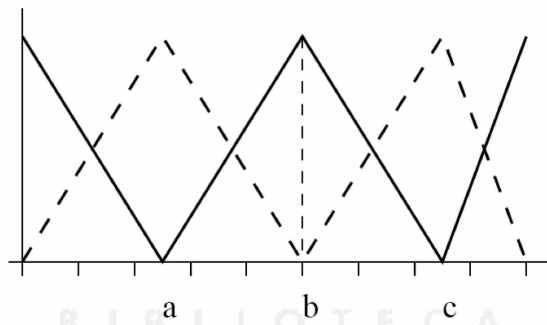
Πηγή: Meier et al, Fuzzy Management Methods, 2017 (Μορφοποίηση: Ιωάννα Μπουζύκα, 20/11/2017)

Παρακάτω, περιγράφονται κάποιες από αυτές όχι μόνο συναρτησιακά, αλλά και γραφικά.



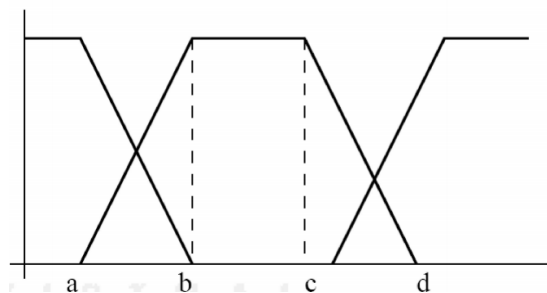
3.1 Gaussian συνάρτηση συμμετοχής

Πηγή: Meier et al, Fuzzy Management Methods, 2017



3.2 Τριγωνική συνάρτηση συμμετοχής

Πηγή: Meier et al, Fuzzy Management Methods, 2017



3.3 Τραπεζοειδής συνάρτηση συμμετοχής

Πηγή: Meier et al, Fuzzy Management Methods, 2017

Οι πράξεις μεταξύ ασαφών συνόλων, δεδομένου του υπερσυνόλου αναφοράς X , και επιπλέον με στοιχεία x , A , B , να ανήκουν σε αυτό, περιγράφονται παρακάτω:

Πίνακας 2 Πράξεις ασαφών συνόλων

ΠΡΑΞΕΙΣ ΑΣΑΦΩΝ ΣΥΝΟΛΩΝ	
Κενό σύνολο	$\mu_{\emptyset} \equiv 0$
Ισοτιμία ή ισότητα	$A = B \Leftrightarrow \mu_A(x) = \mu_B(x) \forall x \in X$
Υποσύνολο	$A \subset B \Leftrightarrow \mu_A(x) \leq \mu_B(x) \forall x \in X$
Ένωση	$\mu_{A \cup B}(x) = \max(\mu_A(x), \mu_B(x)) \forall x \in X$
Τομή	$\mu_{A \cap B}(x) = \min(\mu_A(x), \mu_B(x)) \forall x \in X$
Συμπλήρωμα	$\mu_{\bar{A}}(x) = 1 - \mu_A(x)$

Πηγή: Verkuilen, Assigning Membership in a Fuzzy Set Analysis, 2005
(Μορφοποίηση: Ιωάννα Μπυζύκα, 22/11/2017)

3.2 ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ (QUALITATIVE COMERATIVE ANALYSIS-QCA)

Η Ποιοτική Συγκριτική Ανάλυση (QCA), είναι μία αναλυτική τεχνική που συνδυάζει ποσοτικές και ποιοτικές μεθοδολογίες (Roig-Tierno et al, 2017).

Η αρχική μορφή της μεθοδολογίας και των κανόνων που τη διέπουν, αναπτύχθηκε από τον Mill (1843), όπου τη δημιούργησε προκειμένου να καθορίσει τις συνήθειες σχέσεις μέσω συστηματικών συγκρίσεων. Οι μέθοδοι συμφωνίας και διαφωνίας, είναι ιδιαίτερα σχετικές. Σύμφωνα με τη μέθοδο συμφωνίας, εάν δύο ή περισσότερα παραδείγματα, ενός εξεταζόμενου φαινομένου, έχουν ένα και μοναδικό κοινό σημείο, τότε το σημείο αυτό είναι το αίτιο ή το αποτέλεσμα που το προκάλεσε ή κατέληξε το υπό εξέταση πρόβλημα. Σύμφωνα με τη μέθοδο της διαφωνίας, υπάρχει μια περίπτωση όπου, το υπό εξέταση φαινόμενο εκδηλώνεται και μια άλλη, όπου το φαινόμενο δε συμβαίνει. Αυτή η διαφορά που παρουσιάζεται, είναι το αίτιο, το αποτέλεσμα ή ένα απαραίτητο μέρος του φαινομένου.

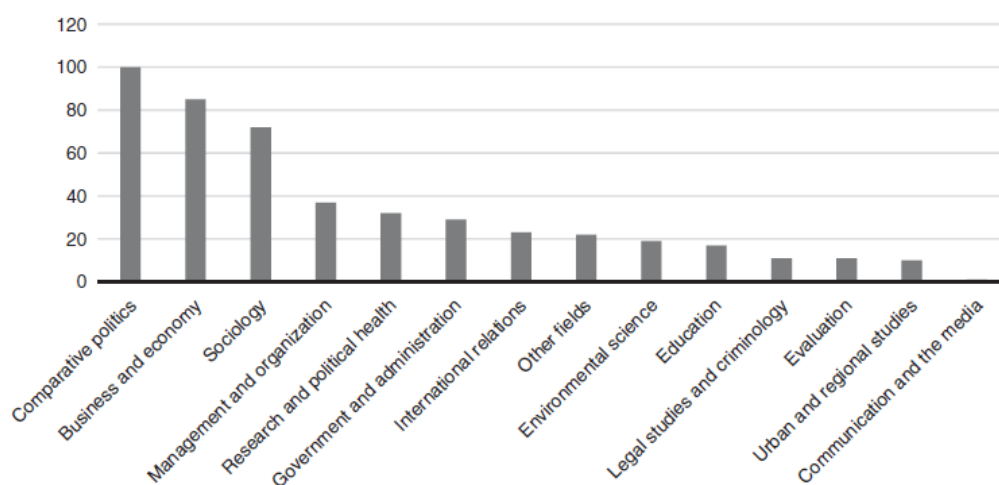
Ορισμένα από τα μειονεκτήματα της μεθοδολογίας του Mill (1843) είναι:

- Η πολυπλοκότητα που ενέχει ο προσδιορισμός μιας κοινής διαφοράς ή περίπτωσης.
- Αυτή η διαφορά πρέπει να είναι και η καθοριστική αιτία του φαινομένου. Με άλλα λόγια, δεν επιτρέπεται η πολυκεντρικότητα του φαινομένου.
- Η μεθοδολογία, εφαρμόζεται μόνο σε φαινόμενα με θετικά αποτελέσματα (Roig-Tierno et al, 2017).

Η μέθοδος «συμφωνίας- διαφωνίας» όπως ονομάστηκε, αν και λιγότερο συνεπής από τις προηγούμενες μεθόδους, προχώρησε σε εφαρμογή των θεωριών, σε πραγματικές συνθήκες και έθεσε τα θεμέλια για την ανάπτυξη της QCA (Vassinen, 2012).

Η Ποιοτική Συγκριτική Ανάλυση (QCA), που αναπτύχθηκε από τον Ragin (1987, 2000, 2006, 2008), είναι μια μέθοδος διαμόρφωσης, η οποία αναλύει τις ικανές και αναγκαίες συνθήκες που απαιτούνται, ώστε να συμβεί ή όχι ένα αποτέλεσμα. Επιπλέον, αποτελείται από ένα σύνολο τεχνικών και μεθόδων, οι οποίες έχουν ως στόχο τη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ ποιοτικής (προσανατολισμένη στην περίπτωση) και ποσοτικής (προσανατολισμένη στην μεταβλητή) προσέγγισης στην κοινωνική επιστήμη (Cooper et al, 2014).

Η μεθοδολογία αρχικά χρησιμοποιήθηκε μόνο από κοινωνιολόγους και εν συνεχεία είχε επιρροή στις πολιτικές επιστήμες, τις διεθνείς σχέσεις, τα οικονομικά, την οργάνωση και διοίκηση, τη νομική, την εγκληματολογία, την εκπαίδευση και την υγεία. Το παρακάτω διάγραμμα δείχνει το πλήθος των πεδίων εφαρμογής της μεθοδολογίας, η οποία κερδίζει σημαντικά έδαφος σε σχέση με άλλες μεθόδους.



3.4 Τομείς εφαρμογής QCA

Πηγή: Roig-Tierno et al, An overview of qualitative comparative analysis: A bibliometric analysis, 2017

3.2.1 ΛΟΓΙΚΗ ΤΗΣ QCA

Ιστορικά η QCA έχει τα θεμέλιά της στις κοινωνικές επιστήμες και αναπτύχθηκε γιατί οι υπόλοιπες στατιστικές μεθοδολογίες απέτυχαν ή δεν είχαν τη δυνατότητα να καταγράψουν και να αναλύσουν την πολυπλοκότητα των κοινωνικών φαινομένων, καθώς και τα μεγάλα δείγματα (Ragin, 1987).

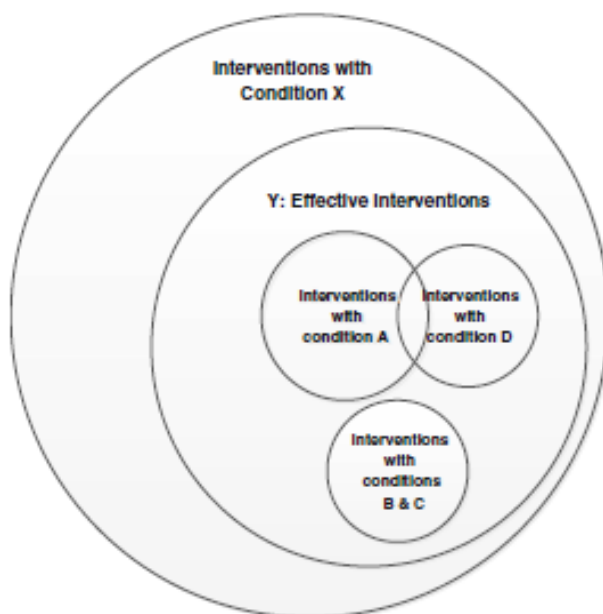
Η μεθοδολογία έχει πολλά πλεονεκτήματα, τα οποία αναφέρθηκαν παραπάνω και βοηθούν στη μοντελοποίηση της ισοδυναμίας, δηλαδή η ικανότητα της μεθοδολογίας να εντοπίζει περισσότερες από μια αιτίες, οι οποίες οδηγούν ή όχι σε ένα αποτέλεσμα. Βέβαια, αυτό σημαίνει ότι κατά αυτό τον τρόπο, προσδιορίζεται η αιτιώδης συσχέτιση. Πράγμα που σημαίνει ότι μεμονωμένα οι συνθήκες ενδέχεται να μην εμφανίζουν αποτελέσματά, αλλά μόνο σε συνδυασμό με άλλες συνθήκες. Τέλος, οι ασύμμετρες σχέσεις μεταξύ των αιτιατών συνθηκών και των αποτελεσμάτων, διαφέρουν ως προς την επιτυχία ή την αποτυχία επίτευξης ενός αποτελέσματος. μεταξύ αιτιατών συνθηκών και αποτελεσμάτων.

Συνεπώς, η QCA είναι μια προσέγγιση που εστιάζει στην περίπτωση και εξετάζει τη σχέσεις μεταξύ των συνθηκών (όμοια με τις ανεξάρτητες μεταβλητές των μοντέλων παλινδρόμησης) και ένα αποτέλεσμα (δηλαδή τις εξαρτημένες μεταβλητές), χρησιμοποιώντας τη Θεωρία Συνόλων. Η μεθοδολογία ωστόσο εστιάζει μόνο στις συνθήκες που απαιτούνται, (μεμονωμένα ή σε συνδυασμό με άλλες), οι οποίες είναι ικανές ή όχι για την επίτευξη ή μη ενός αποτελέσματος (Blackman et al, 2011).

Οι αναγκαίες συνθήκες είναι εκείνες που παρουσιάζουν μια σχέση υπερσύνδεσης με το αποτέλεσμα και είναι συνθήκες ή συνδυασμούς συνθηκών που πρέπει να υπάρχουν ώστε να προκύψει ένα αποτέλεσμα. Το παρακάτω διάγραμμα είναι ένα παράδειγμα, όπου ένας ερευνητής υποθέτει ότι η συνθήκη X, είναι αναγκαία συνθήκη για μια αποτελεσματική παρέμβαση, καθώς όλες οι υπόλοιπες υποθέσεις, αποτελούν υποσύνολα της X. Ωστόσο, η συνθήκη X δεν είναι ικανή συνθήκη, ώστε να επαρκεί για μια αποτελεσματική παρέμβαση, επειδή μπορεί να αποτελεί μέρος του συνόλου των περιπτώσεων της X, αλλά όχι μέρος του αποτελέσματος.

Οι ικανές συνθήκες είναι εκείνες που βρίσκουν την αιτία που προκαλεί ή όχι το αποτέλεσμα. Βλέποντας κάποιος το διάγραμμα, μπορεί να παρατηρήσει το μεγάλο σύνολο των πολλαπλών συνδυασμών (A,B,C,D) που μπορεί να πραγματοποιηθεί, ώστε να προκύψει ένα αποτέλεσμα. Κανένας από αυτούς τους όρους δεν είναι

απαραίτητος. Όμως οποιαδήποτε από αυτές τις συνθήκες ή συνδυασμοί των συνθηκών, είναι επαρκής για την έκβαση ενός αποτελέσματος (Ragin, 2008).



3.5 Ικανές και αναγκαίες συνθήκες

Πηγή: Ragin, Redesigning Social Inquiry: Fuzzy Sets and Beyond. Chicago: University of Chicago Press, 2008

Τα βήματα που ακολουθούνται στη μεθοδολογία, περιγράφονται παρακάτω. Όπως οι περισσότερες τεχνικές, έτσι και η QCA, αρχικά αναπτύσσει τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται, ώστε εν συνεχεία να αναπτυχθεί το κατάλληλο εννοιολογικό μοντέλο. Όμως, σε αντίθεση με τις υπόλοιπες, παραδοσιακές, ποσοτικές ή ποιοτικές μεθοδολογίες, τα ερωτήματα τίθενται με τέτοιο τρόπο, ώστε να ικανοποιούνται οι ικανές και αναγκαίες συνθήκες.

Εν συνεχεία, μετά την ολοκλήρωση της κωδικοποίησης, οι ερευνητές και το κατάλληλο πρόγραμμα, μεταξύ των οποίων το Stata, fsQCA, Tosmana, και η R, δημιουργούν έναν "πίνακα αλήθειας" προκειμένου να ακολουθήσει η ανάλυση. Ο πίνακας αλήθειας απαριθμεί όλες τις πιθανές διαμορφώσεις των συνθηκών.

Στο τέλος ακολουθεί η ελαχιστοποίηση των αποτελεσμάτων του πίνακα αλήθειας, ώστε να καταστεί λιγότερο πολύπλοκη και συντομότερη η σύγκριση των

περιπτώσεων και κατά επέκταση η λύση. Συγκεκριμένα, χρησιμοποιώντας τις επαρκείς συνθήκες που προέκυψαν από τον πίνακα αλήθειας, ακολουθεί η επονομαζόμενη Boolean ελαχιστοποίηση, η οποία χρησιμεύει στον εντοπισμό όσο το δυνατόν περισσότερων γενικών συνδυασμών (κυρίως ανά ζεύγη) των ικανών συνθηκών, ώστε τα αποτελέσματα να είναι λογικά.

Κατά αυτό τον τρόπο, ο ερευνητής μπορεί να ερμηνεύσει τα αποτελέσματα κατά τέτοιο τρόπο ώστε να προκύψουν οι λύσεις που θα οδηγήσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα. (Ragin, 2000, 2008)

3.2.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ QCA

Οι παραλλαγές που υπάρχουν έως σήμερα και αφορούν την QCA, είναι οι ακόλουθες:

- Crisp-set QCA: Ο Ragin (1987), ανέπτυξε μία τεχνική η οποία βασιζόμενη στην Boolean άλγεβρα, χρησιμοποιούσε διχοτομικά σύνολα, προκειμένου να διαπιστωθεί εάν μια συνθήκη ή ένας παράγοντας, παίρνοντας δυαδικές τιμές, ανήκουν σε ένα σύνολο (τιμή 0) ή όχι (τιμή 1). Με αυτό τον τρόπο, είναι δυνατόν να βρεθούν οι παράγοντες ή οι συνδυασμοί τους μέσω λογικών σχέσεων, που οδηγούν ή όχι σε ένα αποτέλεσμα. Με άλλα λόγια, αν κάποιος παράγοντας ή συνδυασμοί τους συμβάλουν πάντοτε σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα, τότε αυτοί οι παράγοντες οι συνδυασμοί τους, αποτελούν τις ικανές συνθήκες της μεθοδολογίας (sufficient conditions). Εάν οι παράγοντες αυτοί αποτελούν στοιχείο σε κάθε αποτέλεσμα, τότε αποτελούν τις αναγκαίες συνθήκες (necessary conditions) (Grofman, Schneider, 2009).
- Multi-value QCA: Αποτελεί την εξέλιξη ή τη γενίκευση της προηγούμενης μεθοδολογίας, με τη διαφορά ότι οι μεταβλητές μπορούν να πάρουν πολλαπλές τιμές.
- Fuzzy-set QCA: Η νεότερη εκ των τριών μεθοδολογιών, η οποία επιτρέπει στις μεταβλητές όχι μόνο να ανήκουν ή να μην ανήκουν σε ένα σύνολο, αλλά και να έχουν μερική συμμετοχή σε αυτό. Με άλλα λόγια οι μεταβλητές είναι ασαφή σύνολα που παίρνουν τιμές σε ένα συνεχές διάστημα $[0,1]$. Συγκεκριμένα, με βάση το σημείο διασταύρωσης (0,5), οι περιπτώσεις που βαθμολογούνται άνω αυτού του σημείου, είναι περισσότερο εντός του συνόλου και κάτω αυτού του σημείου, περισσότερο εκτός. Όσον αφορά

εκείνες οι οποίες παίρνουν ακριβώς την τιμή 0,5, δεν υπάρχουν ούτε εντός, ούτε εκτός του συνόλου, αλλά βρίσκονται στο σημείο διασταύρωσης ή αλλιώς μέγιστης ασάφειας (Ragin, 2000).

3.2.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ & ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ QCA ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΛΛΑΠΛΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ

Η μεθοδολογία QCA διαφέρει σημαντικά από τη μεθοδολογία της πολλαπλής παλινδρόμησης, καθώς βασίζεται στη θεωρία των συνόλων και τη λογική, και όχι στις στατιστικές μεθοδολογίες. Είναι ιδανική για την αξιολόγηση κοινωνικών συστημάτων που χαρακτηρίζονται από αιτιατή πολυπλοκότητα. Υπάρχουν τρεις σημαντικές υποθέσεις πάνω στις οποίες στηρίζεται η μεθοδολογία:

- Πρώτον, υποθέτει ότι μπορεί να προκύψουν πολλαπλοί τρόποι ή οδοί, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν στο ίδιο αποτέλεσμα, το φαινόμενο αυτό, είναι γνωστό ως ισοδυναμία (equifinality).
- Δεύτερον, υποθέτει κάθε διαδρομή ή τρόπος που αναφέρθηκε παραπάνω, μπορεί να περιέχει πολλούς και διαφορετικούς συνδυασμούς επεξηγηματικών χαρακτηριστικών. Επομένως, σε αντίθεση με την πολλαπλή παλινδρόμηση, η μέθοδος αναζητά την επίδραση των συνδυασμών-διαμορφώσεων-των ικανών και αναγκαίων επεξηγηματικών χαρακτηριστικών, αντί για την επίδραση κάθε μεμονωμένης μεταβλητής. Παρόλο που οι παραδοσιακές προσεγγίσεις παλινδρόμησης φαίνεται να είναι σε θέση να το κάνουν με τη χρήση όρων αλληλεπίδρασης, κάτι τέτοιο δεν είναι δυνατόν (Schneider, Wagemann, 2012).
- Η τρίτη διαφορά, είναι ότι η μέθοδος QCA απαιτεί από τον ερευνητή να μετατρέψει προσεκτικά τα δεδομένα σε τα μέτρα συμμετοχής, χρησιμοποιώντας θεωρητικές ή ουσιαστικές γνώσεις, πέραν των διαθέσιμων εμπειρικών δεδομένων, η διαδικασία αυτή, είναι γνωστή ως βαθμονόμηση (calibration). Η βαθμονόμηση απαιτεί από τον ερευνητή να θέσει τα εμπειρικά δεδομένα με τέτοιο τρόπο, ώστε η προκύπτουσα αντιστοίχιση του συνόλου των μελών να είναι εννοιολογικά τεκμηριωμένη να και αντανακλά ουσιαστική παραλλαγή. Οι ερευνητές που χρησιμοποιούν παλινδρομήσεις θα πρέπει να σκεφτούν προσεκτικά για τη σχέση μεταξύ των μεταβλητών και των βασικών εννοιών, Η μέθοδος της πολλαπλής παλινδρόμησης δεν αναφέρεται ρητά σε

αυτές τις σχέσεις και επομένως αυτό το βήμα παραβλέπεται συχνά. (Ragin, 1987; Rihoux and Ragin, 2009)

Από την άλλη πλευρά, η μέθοδος της πολλαπλής παλινδρόμησης, αποτελεί μια μέθοδο που χρησιμοποιείται από πληθώρα ερευνητών, προκειμένου να αξιολογήσουν την επίδραση και τη σημαντικότητα των μεταβλητών. Τα προβλήματα της παλινδρόμησης ξεκινούν όταν οι ερευνητές ψάχνουν αποτελέσματα αλληλεπίδρασης ή συνδυασμού των μεταβλητών. Επιπλέον, στην παλινδρόμηση και άλλες μεθόδους προσανατολισμένες στις μεταβλητές (variable-oriented approaches), οι ανεξάρτητες μεταβλητές διατηρούνται σταθερές σε ολόκληρο τον υπό μελέτη πληθυσμό, προκειμένου να προκύψει η σχέση τους με την εξαρτημένη μεταβλητή. Όμως, αυτό δεν καλύπτει τον τρόπο με τον οποίο οι υπόλοιποι παράγοντες μπορεί να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζουν το τελικό αποτέλεσμα. Η μεθοδολογία QCA, διαφέρει σημαντικά και συνεισφέρει θετικά, καθώς αντιμετωπίζει κάθε περίπτωση ολιστικά, δηλαδή κάθε περίπτωση στην ουσία, αποτελεί μια μεμονωμένη οντότητα (Longest, Thoits, 2012).

Επιπλέον, σε αρκετές μελέτες οι υπό εξέταση περιπτώσεις μπορεί να είναι μικρού ή μεσαίου μεγέθους. Αυτό όμως αποτελεί εμπόδιο για τη χρήση τυποποιημένων στατιστικών αναλύσεων, καθώς οι ερευνητές έχουν πολύ μικρές πιθανότητες να εντοπίσουν στατιστική σημαντικότητα μεταβλητών σε μικρά δείγματα. Όμως, η μεθοδολογία της ποιοτικής συγκριτικής ανάλυσης, βασίζεται σε αναλύσεις συνόλων σχέσεων, για να στηρίξουν μικρά δείγματα και να προσδιορίσουν τις συνθήκες ή τους συνδυασμούς συνθηκών που είναι ικανές ή αναγκαίες προκειμένου να προκύψει κάποιο αξιόλογο αποτέλεσμα, το οποίο δεν είναι δυνατό να παραχθεί με τις υπόλοιπες μεθόδους (Rihoux, Ragin 2009).

Τέλος, η QCA βασίζεται σε μια ασύμμετρη έννοια της αιτιότητας ή της αιτιώδους συνάφειας, πράγμα που σημαίνει ότι η απουσία μίας ικανής συνθήκης που συνδέεται με ένα αποτέλεσμα, δε σημαίνει απαραίτητα ότι δεν υπάρχει και αποτέλεσμα. Αυτό σημαίνει ότι η αιτιώδεις συνθήκες για την ύπαρξη ή όχι πιθανού αποτελέσματος, θα πρέπει να ελέγχονται ξεχωριστά κάθε φορά. Άρα ο ρόλος μίας συνθήκης, μπορεί να είναι διαφορετικός κάθε φορά.

Η μεθοδολογία της Ποιοτικής Συγκριτικής Ανάλυσης δεν είναι κατάλληλη ή δεν είναι εφικτό να χρησιμοποιηθεί σε όλες τις περιπτώσεις. Όπως και οι περισσότερες

μεθοδολογίες, έτσι και η QCA, δεν αποτελεί μία ιδανική μεθοδολογία για όλες τις περιπτώσεις, αλλά ένα εργαλείο για τους ερευνητές, οι οποίοι θα πρέπει να τη χρησιμοποιούν με βάση τα δεδομένα και τις δυνατότητες που έχουν.

Εφόσον η QCA ασχολείται κυρίως με μικρά και με μεσαία δείγματα, αυτό σημαίνει ότι πρέπει να είναι καθοδηγούμενη από τη θεωρία, η οποία περιγράφεται από ερωτήσεις προτεραιότητας. Αυτό σημαίνει ότι οι ερευνητές δεν πρέπει να δοκιμάζουν κάθε πιθανή συνθήκη ή συνδυασμό συνθηκών ακατάσχετα, καθώς ο αριθμός των συνδυασμών αυξάνεται εκθετικά με κάθε προσθήκη μιας νέας συνθήκης. Αυτό σημαίνει ότι με ένα μικρό αριθμό περιπτώσεων και ένα μεγάλο αριθμό συνθηκών, το δείγμα δεν έχει αρκετές περιπτώσεις, ώστε να παρέχει παραδείγματα όλων των πιθανών συνθηκών. Εάν ο αριθμός των συνθηκών δεν μπορεί να μειωθεί, τότε χρησιμοποιούνται διαφορετικές προσεγγίσεις της QCA, όπως η από πάνω προς τα κάτω προσέγγιση (bottom-up) ή αυτή των δύο σταδίων.

Επιπλέον, είναι μία σχετικά νέα μεθοδολογία η οποία ακόμα αναπτύσσεται και μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα σχετικά με τον τρόπο που πραγματοποιείται το calibration των δεδομένων και μπορεί να θέσει σε κίνδυνο τα αποτελέσματα. Αυτό σημαίνει ότι η ανάλυση QCA θα πρέπει να γίνεται με προσοχή και η διαδικασία ανάλυσης των αποτελεσμάτων θα πρέπει να είναι λεπτομερής και σαφώς τεκμηριωμένη (Berg-Schlosser, De Meur, 2009).

Τέλος, η μεθοδολογία QCA έχει δεχτεί κριτικές, κυρίως γιατί συνθέτει ποιοτικές πληροφορίες και δεδομένα σε βαθμολογίες (βαθμολογικές κλίμακες), το οποίο σημαίνει ότι με αυτό τον τρόπο απομακρύνονται κάποιες λεπτομέρειες και πληροφορίες από τα ποιοτικά δεδομένα, οι οποίες μπορεί να είναι σημαντικές. Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι τα ευρήματα από την ανάλυση της QCA, μπορούν να αναπτυχθούν μόνο με την επιστροφή στα δεδομένα, για την ερμηνεία των λύσεων, που παράγονται από την ανάλυση, έτσι γίνεται επαναπροσδιορισμός της μεθόδου από τα αρχικά δεδομένα (Benoit, Ragin 2009).

3.3 ΜΕΘΟΔΟΣ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΜΕ ΑΣΑΦΗ ΣΥΝΟΛΑ (fsQCA)

Η μέθοδος της ποιοτικής συγκριτικής ανάλυσης με ασαφή σύνολα (fsQCA), αποτελεί μία εξέλιξη της QCA και χρησιμοποιεί την ασαφή θεωρία των συνόλων και την Boolean άλγεβρα, προκειμένου να αναλύσει και να βρει αν και σε τι βαθμό υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες ή συνδυασμοί παραγόντων, όταν ένα ενδιαφέρον φαινόμενο συμβαίνει και όταν δε συμβαίνει.

Σε όρους της ποιοτικής συγκριτικής ανάλυσης, οι παράγοντες που θεωρούνται ως αιτία, η οποία προκαλεί ένα φαινόμενο, ονομάζονται συνθήκες (conditions), ενώ το ίδιο το φαινόμενο ονομάζεται έκβαση ή αποτέλεσμα (outcome). Οι παράγοντες μπορεί να συνδέονται αιτιωδώς με ένα αποτέλεσμα ως επαρκείς ή ως αναγκαίες συνθήκες, είτε μεμονωμένα, είτε σε συνδυασμό με άλλες.

Η fsQCA αποτελεί τόσο μία θεωρητική προσέγγιση, όσο και μία αναλυτική μεθοδολογία. Η προσέγγιση περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την και την ανάπτυξη μιας μελέτης, με αποφάσεις σχετικά με την επιλογή των υποθέσεων και τη συλλογή δεδομένων. Αυτή η προ-εργασία είναι πολύτιμη, αλλά όχι απαραίτητη για τη χρήση της μεθοδολογίας (Berg-Schlosser, De Meur, 2009). Τα βήματα για την ανάπτυξη της μεθοδολογίας, περιγράφονται παρακάτω.

3.3.1 ΒΑΘΜΟΝΟΜΗΣΗ (CALIBRATION)

Μετά τη συλλογή δεδομένων, το πρώτο βήμα στην fsQCA είναι η κατασκευή των μεταβλητών που θα χρησιμοποιηθούν στην ανάλυση. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται βαθμονόμηση (calibration) και αποσκοπεί στη μετατροπή των δεδομένων σε ασαφή σύνολα.

Ο ερευνητής αναπτύσσει μια συνάρτηση συμμετοχής, η οποία χαρτογραφεί κάθε χαρακτηριστικό ή αποτέλεσμα στο διάστημα $[0,1]$. Αυτό το βήμα περιλαμβάνει τη βαθμονόμηση των δεδομένων, προσδιορίζοντας την περιοχή της ουσιαστικής μεταβολής των χαρακτηριστικών και οι τιμές που αντιστοιχούν σε διαφορετικά επίπεδα συμμετοχής, στο σύνολο των περιπτώσεων, με αυτό το χαρακτηριστικό (Ragin 2008a).

Τα σύνολα που προκύπτουν, είναι ένα σύνολο τιμών που δείχνουν τον βαθμό συμμετοχής σε κάποια περίπτωση ή κατάσταση. Άρα όπως αναφέρεται και παραπάνω, η βαθμονόμηση θα πρέπει να βρίσκεται σε διάστημα $[0,1]$, και μπορεί να πάρει οποιαδήποτε τιμή. Συνεπώς, η διαδικασία της βαθμονόμησης απαιτεί τόσο θεωρητική όσο και εμπειρική γνώση, ώστε να καθοριστούν τα κριτήρια με βάση τα οποία θα καθοριστούν τα τρία σημεία αποκοπής, που καθορίζουν τη μη συμμετοχή (τιμή 0), ένα αδιάφορο σημείο ως προς την συμμετοχή ή μη (τιμή 0,5 ή σημείο διασταύρωσης) και τέλος την πλήρη συμμετοχή (τιμή 1). Με αυτόν τον τρόπο, οι αιτιώδεις συνθήκες και τα αποτελέσματα, μετατρέπονται σε ασαφή σύνολα.

Η τεχνική βασίζεται σε βαθμολογίες συμμετοχής ασαφών συνόλων, που εκφράζουν τον βαθμό που μία περίπτωση ανήκει σε ένα σύνολο, το οποίο περιέχει οποιαδήποτε συλλογικά ή διακριτά αντικείμενα, τα οποία μπορούν να περιγραφούν από ορισμένες ιδιότητες ή χαρακτηριστικά (Meuer, 2014). Σε καμία περίπτωση αυτές οι βαθμολογίες, δεν αποτελούν ποσοστά, παρά μόνο συνεχείς τιμές ενός διαστήματος $[0,1]$, οι οποίες εξετάζουν το βαθμό συμμετοχής.

Σύμφωνα με τον Ragin (2007), προκειμένου να πραγματοποιηθεί η βαθμονόμηση, αρχικά θα πρέπει να προσδιοριστούν τα σημεία αποκοπής ή αλλιώς τα σημεία που θα καθορίσουν τα σημεία μη συμμετοχής ($=0$), μέγιστης ασάφειας ($=0,5$) και πλήρους συμμετοχής ($=1$) γνωστά και ως Qualitative Anchors. Το προτέρημα των ασαφών συνόλων, έγκειται στο γεγονός ότι οι βαθμοί συμμετοχής των μελών-μεταβλητών δεν είναι δυαδικές, αλλά συνεχείς τιμές. Αυτό σημαίνει ότι αν η τιμή τους για παράδειγμα βρίσκεται στο 0,8, αυτό σημαίνει ότι το μέλος τείνει προς την πλήρη συμμετοχή. Αν βρίσκεται κοντά στο 0 τότε τείνει προς τη μη συμμετοχή στο σύνολο και τέλος, αν βρίσκεται κοντά στο σημείο διασταύρωσης, τότε αυτό σημαίνει ότι βρίσκεται στο σημείο μέγιστης ασάφειας.

Τα τρία σημεία αποκοπής, μπορούν να προσδιοριστούν με μία άμεση ή έμμεση μέθοδο με λογισμικά όπως αυτό της fsQCA, του SPSS ακόμα και του excel. Τα όρια, που τίθενται για τα τρία σημεία της άμεσης μεθόδου, είναι το κατώφλι της μη συμμετοχής που ορίζεται στο 0,05, το σημείο μέγιστης ασάφειας στο 0,5 και τέλος το κατώφλι της πλήρους ένταξης στο 0,95 (Ragin, 2007).

3.3.2 ΙΚΑΝΕΣ & ΑΝΑΓΚΑΙΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ

Κατά την ανάλυση της σύνθετης αιτιότητας, η fsQCA καθορίζει τις ικανές και αναγκαίες αιτιώδεις συνθήκες, προκειμένου να υπάρξει αποτέλεσμα. Για τις αναγκαίες συνθήκες υπάρχει η σχετική αιτιώδης συνθήκη σε όλες τις περιπτώσεις έκβασης. Αντίθετα, οι ικανές συνθήκες αντιπροσωπεύουν την αιτιακή πολυπλοκότητα, επειδή υπάρχουν μόνο σε συνδυασμό με άλλες συνθήκες.

Στον παρακάτω πίνακα, συνοψίζονται τα αποτελέσματα που αφορούν τις ικανές και αναγκαίες συνθήκες των αποτελεσμάτων.

Πίνακας 3 Ικανές & αναγκαίες συνθήκες

ΙΚΑΝΕΣ & ΑΝΑΓΚΑΙΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ	Μια συνθήκη είναι ικανή και αναγκαία, εάν είναι η μόνη προϋπόθεση που παράγει αποτέλεσμα. Ομοίως, αν είναι απουσιάζει τότε δεν υπάρχει αποτέλεσμα.
ΑΝΑΓΚΑΙΕΣ ΑΛΛΑ ΟΧΙ ΙΚΑΝΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ	Μια συνθήκη είναι αναγκαία, αλλά όχι ικανή, εάν περιέχεται σε όλους τους συνδυασμούς που παράγουν το αποτέλεσμα. Στην fsQCA, η αναγκαιότητα καθορίζεται από το αν η συνεισφορά της εισόδου (xi) είναι μεγαλύτερη από τη συμμετοχή στο αποτέλεσμα (yi).
ΙΚΑΝΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ	Μια συνθήκη είναι ικανή, αν μπορεί να παράξει μόνη της το αποτέλεσμα, αλλά την ίδια στιγμή, που άλλοι συνδυασμοί συνθηκών μπορούν επίσης να παράγουν το αποτέλεσμα. Κάτι τέτοιο καθορίζεται από το αν η συνεισφορά της εισόδου (xi) είναι μικρότερη ή ίση με την ιδιότητα μέλους του αποτελέσματος. Το σετ των περιπτώσεων που περιέχουν την συνθήκη εισόδου είναι ένα υποσύνολο του συνόλου εξόδου.
ΜΗ ΥΠΑΡΞΗ ΙΚΑΝΩΝ & ΑΝΑΓΚΑΙΩΝ ΣΥΝΘΗΚΩΝ	Σε αυτή την περίπτωση, οι συνθήκες μπορούν να παράξουν αποτέλεσμα, αν και μόνο αν συνδυαστούν με άλλες.

Πηγή: Tomasin, Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis Summary, 2015

Οι αναγκαίες συνθήκες ή όπως διαφορετικά αναφέρεται στη βιβλιογραφία η ανάλυση αναγκαιότητας των συνθηκών, αφορά τον έλεγχο των προϋποθέσεων, οι οποίες είναι απαραίτητες για το αποτέλεσμα.

Κατά τη χρήση της fsQCA, για τον εντοπισμό των αναγκαίων συνθηκών, λαμβάνονται υπόψη τα όρια συνέπειας και η εμπειρική-θεωρητική σχέση μεταξύ των αιτιωδών σχέσεων. Σύμφωνα με τους Schneder, Wagemann (2007), προκειμένου να αποφασιστεί η αναγκαιότητα των συνθηκών, το όριο της συνέπειας θα πρέπει να είναι αρκετά υψηλό και μεγαλύτερο του ορίου 0,9 και η κάλυψη υψηλότερη του 0,5.

Όμως, η ύπαρξη αναγκαίας συνθήκης, είναι πολύ σπάνια και τις περισσότερες φορές η ύπαρξη πολλών αναγκαίων συνθηκών, συνήθως απαιτεί να γίνει νέα βαθμονόμηση στα στοιχεία της fsQCA.

3.3.3 ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΛΗΘΕΙΑΣ (TRUTH TABLE)

Τα αποτελέσματα των ασαφών συνόλων χρησιμοποιούνται για την κατασκευή ενός πίνακα δεδομένων, ο οποίος ονομάζεται πίνακας αληθείας. Περιλαμβάνει 2^k γραμμές και λειτουργεί με βάση την άλγεβρα Boolean. Οι γραμμές αντικατοπτρίζουν διαμορφώσεις ή ρυθμίσεις (configurations), δηλαδή τον συνδυασμό των υπό εξέταση αιτιωδών συνθηκών (k) και του αποτελέσματος που εξετάζεται (Ragin, 2008c).

Ο πίνακας αλήθειας παρουσιάζει όλους τους πιθανούς συνδυασμούς των μελών σαν διαμορφώσεις. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται σε ένα σύνολο γραμμών, όπου μπορεί να εμπεριέχουν ένα μεγάλο, μικρό, ακόμα και μηδενικό σύνολο περιπτώσεων. Η ανάλυση για την παρουσία ή μη των συνθηκών πραγματοποιείται με βάση τα crisp-set, δηλαδή με δυαδική βαθμολόγηση, η οποία ορίζει το 0 ως απουσία της συνθήκης και το 1, προσδιορίζει τη συμμετοχή της. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, τα αποτελέσματα που προκύπτουν παρουσιάζονται σε 2^k γραμμές.

Εν συνεχεία, θα πρέπει να ακολουθήσει η ελαχιστοποίηση του αριθμού των συνολικών αιτιωδών σχέσεων, που προκύπτουν από τον πίνακα αλήθειας βάση των κατωφλίων συχνότητας και συνέπειας.

- Κατώφλι Συχνότητας

Τα αποτελέσματα του πίνακα αλήθειας, μπορεί να περιλαμβάνουν ένα μεγάλο αριθμό περιπτώσεων, ο οποίος μπορεί τις περισσότερες φορές να μην είναι απαραίτητος για

την ανάλυση. Για την ελαχιστοποίηση των αποτελεσμάτων, δηλαδή των γραμμών του πίνακα και κατά συνέπεια των αιτιωδών διαμορφώσεων, αρχικά ο ερευνητής θα πρέπει να επιλέξει ένα κατώφλι συχνότητας.

Σύμφωνα με τον (Ragin, 2007), το κατώφλι συχνότητας επιλέγεται βάση της συμμετοχής της αιτιώδους σχέσης στους συνδυασμούς που προκύπτουν και η συμμετοχή αυτή, δεν πρέπει να είναι μικρότερη από το 0,5.

Η επιλογή του κατωφλιού συχνότητας στα ασαφή σύνολα αποτελεί μια δύσκολη διαδικασία, καθώς κάθε περίπτωση μπορεί να έχει μερική συμμετοχή σε πολλές γραμμές του πίνακα αλήθειας, πράγμα που σημαίνει ότι οι περιπτώσεις που συμπεριλαμβάνονται σε κάθε γραμμή του πίνακα μπορεί να είναι παραπάνω από μία. Κατά αυτό τον τρόπο, πρέπει να καθοριστεί μία τιμή άνω του 0,5, όπου θα καθορίζεται ο βαθμός συμμετοχής της κάθε περίπτωσης. Έτσι, όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των περιπτώσεων που εξετάζεται τόσο υψηλότερα πρέπει να καθοριστεί και το όριο συχνότητας, ενώ σε μικρότερο αριθμό περιπτώσεων, το όριο μπορεί να είναι μικρότερο. (Ragin, 2009). Αυτό σημαίνει ότι με αυτό τον τρόπο καθορίζεται ο μικρότερος αριθμός των περιπτώσεων, που εμφανίζεται σε κάθε γραμμή.

- Κατώφλι συνέπειας

Εκτός του κατωφλιού συχνότητας, απαραίτητη είναι και η επιλογή του κατωφλιού συνέπειας. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να οριστεί το ελάχιστο επίπεδο συνέπειας των πιθανών συνδυασμών, προκειμένου να αποτελέσει ένα αποδεκτό υποσύνολο του αποτελέσματος. Η μαθηματική έκφραση που ορίζει αυτό το επίπεδο, ορίζεται ως ο

$$\text{λόγος } Cons = \frac{\sum (\min(X_i, Y_i))}{\sum X_i}$$

Με το X_i να αντικατοπτρίζει της αιτιώδη διαμόρφωση και το Y_i το αποτέλεσμα. Άρα όσο μικρότερο είναι το άθροισμα των αιτιωδών διαμορφώσεων, τόσο υψηλότερος θα είναι και ο βαθμός της συνέπειας.

Ο Ragin (2005), όρισε ως ελάχιστο επίπεδο συνέπειας το 0,75. Συνεπώς ο ερευνητής θα πρέπει να συμπεριλάβει περιπτώσεις, οι οποίες έχουν ίση ή μεγαλύτερη βαθμολογία από αυτό το όριο.

3.3.4 ΕΛΑΧΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΒΑΣΗ ΤΗΣ ΑΛΓΕΒΡΑΣ BOOLEAN

Η ελαχιστοποίηση του πίνακα αλήθειας με βάση την Boolean άλγεβρα, σημαίνει ότι οι μακροσκελείς συνδυασμοί στον πίνακα αλήθειας θα πρέπει να μειωθούν όσο το δυνατό περισσότερο. Η διαδικασία αυτή γίνεται αυτόματα από το λογισμικό software της μεθοδολογίας, ο οποίος στηρίζεται στην ανάλυση αντιπαραδειγμάτων των αιτιωδών συνθηκών. (Kent, 2008)

3.3.5 ΛΥΣΕΙΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ

- Σύνθετη λύση (Complex Solution)

Σύμφωνα με τη σύνθετη λύση, ο αριθμός των αιτιωδών σχέσεων δεν πρέπει να είναι μεγάλος, καθώς ο ερευνητής δεν έχει τη δυνατότητα να συμπεριλάβει καμία υπόθεση. Κατά αυτό τον τρόπο, η προκύπτουσα λύση μπορεί να είναι αρκετά μακροσκελής και περίπλοκη. Όμως, στην περίπτωση που ο αριθμός των αιτιωδών σχέσεων είναι μικρός, τότε η σύνθετη λύση συμβάλει στο να συμπεριληφθούν το δυνατό περισσότεροι διαθέσιμοι συνδυασμοί των αιτιωδών συνθηκών που επηρεάζουν το αποτέλεσμα.

- Φειδωλή λύση (Parsimonious Solution)

Σε αντίθεση με την προηγούμενη λύση, η φειδωλή, λαμβάνει υπόψη της όχι μια αλλά όλες τις υποθέσεις ώστε να προκύψουν όσο το δυνατό μικρότερος αριθμός αιτιωδών συνθηκών στη λύση. Σε αυτή την περίπτωση τα λογικά υπόλοιπα της λύσης θα πρέπει να αιτιολογούνται πλήρως.

- Ενδιάμεση λύση (Intermediate Solution)

Η τρίτη και τελευταία λύση, κάνει ακριβώς ότι λέει και η ονομασία της. Λαμβάνει υπόψη της μόνο ένα αριθμό απλουστευτικών υποθέσεων, οι οποίες έχουν ως στόχο την εύρεση λιγότερο σύνθετων λύσεων σε τη χρήση αντιπαραδειγμάτων. Οι υποθέσεις. Συνεπώς τα αντιπαραδείγματα που δίνονται θα πρέπει να είναι προσεκτικά διαμορφωμένα βάση των υποθέσεων που χρησιμοποιούνται.

3.3.6 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η διαδικασία της αξιολόγησης, αποτελεί και το τελικό στάδιο της μεθοδολογίας, το οποίο χρησιμοποιεί τη συνέπεια και την κάλυψη, προκειμένου να προσδιορίσει και να αξιολογήσει τη τελική λύση.(Schneider, Grofman, 2006; Kent, 2005). Οι λύσεις που προκύπτουν με βάση τη μεθοδολογία, είναι κάποια αιτιώδη μονοπάτια, τα οποία αξιολογούνται ως προς τον βαθμό συνέπειας των σχέσεων στο υποσύνολο, καθώς και της κάλυψης, δηλαδή της σημασίας που παρουσιάζουν τα αποτελέσματα.

- **Συνέπεια (Consistency)**

Σύμφωνα με τον Ragin (2006), η συνέπεια αποτελεί το πρώτο μέτρο αξιολόγησης των αποτελεσμάτων.

Πίνακας 4 Συνθήκες αξιολόγησης συνέπειας

ΣΥΝΘΗΚΕΣ	ΕΡΜΗΝΕΙΑ
1. $Cons(X_i \leq Y_i) = \frac{\sum (\min(X_i, Y_i))}{\sum X_i}$	Ικανές συνθήκες
2. $Cons(Y_i \leq X_i) = \frac{\sum (\min(X_i, Y_i))}{\sum Y_i}$	Αναγκαίες συνθήκες

Πηγή: Tomasin, Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis Summary, 2015
(Μορφοποίηση: Μπουζύκα Ιωάννα 2/1/2018)

Στο παραπάνω πίνακα, παρουσιάζονται τις συνθήκες με τις οποίες πραγματοποιείται ο έλεγχος ικανών και αναγκαίων συνθηκών της συνέπειας.

X_i : ο βαθμός συμμετοχής της συνθήκης i στο σύνολο των αιτιωδών συνθηκών X

Y_i : ο βαθμός συμμετοχής της συνθήκης i στο σύνολο του αποτελέσματος Y

$X_i \leq Y_i$: Ικανές προς εξέταση συνθήκες

$Y_i \leq X_i$: Αναγκαίες προς εξέταση συνθήκες

Η συνέπεια, μέσω της σχέσης 1 που παρουσιάζεται στον παραπάνω πίνακα εξετάζει τις ικανές συνθήκες, ενώ μέσω της δεύτερης σχέσης τις αναγκαίες συνθήκες.

Σύμφωνα με τον Ragin (2006), η συνέπεια μετράει το βαθμό στον οποίο οι όροι λύσης, δηλαδή όλοι οι συνδυασμοί που προκύπτουν από τις αιτιώδεις σχέσεις, αλλά και η λύση ως σύνολο είναι υποσύνολα του αποτελέσματος (outcome). Σε

μεταγενέστερη έρευνα ο Ragin (2008a) ορίζει την συνέπεια: ως τον βαθμό στον οποίο οι περιπτώσεις που μοιράζονται ένα δεδομένο συνδυασμό συνθηκών συμφωνούν στην εμφάνιση του εν λόγω αποτελέσματος. Παρέχει πληροφορίες σχετικά με την ύπαρξη μιας επαρκούς αιτίας ή διαμόρφωσης με τη μέτρηση του πόσο στενή είναι η σχέση που παρουσιάζουν τα υποσύνολα των αιτιωδών σχέσεων ή συνδυασμών με την έκβαση του αποτελέσματος. Συνεπώς, η συνέπεια είναι ένας αριθμός στο διάστημα $[0,1]$ ο οποίος παρουσιάζει τον βαθμό που κάθε αιτιώδης συνδυασμός, ως υποσύνολο, έχει επίδραση στο τελικό αποτέλεσμα. Αυτό σημαίνει ότι αν η αριθμητική της τιμή είναι κοντά στη μονάδα, τότε οι αιτιώδεις σχέσεις που προκύπτουν έχουν αρκετά μεγάλη επίδραση στο αποτέλεσμα. Αντίθετα, αν η τιμή βρίσκεται κοντά στο μηδέν, τότε η επίδραση είναι αμελητέα και αν δεν υπάρχουν άλλες σχέσεις, τότε η διαδικασία θα πρέπει να ελεγχθεί εκ νέου.

- **Κάλυψη (Coverage)**

Το δεύτερο μέτρο που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση του αποτελέσματος, είναι η κάλυψη, η οποία εξετάζεται μετά την εξαγωγή του αποτελέσματος που αφορά τη συνέπεια. Η κάλυψη μετρά το πόσο καλύπτεται (ή εξηγείται) μέρος του αποτελέσματος από κάθε όρο λύσης και από τη λύση ως σύνολο.

Η κάλυψη λαμβάνει τιμές στο διάστημα $[0,1]$ και δείχνει το βαθμό ή το ποσοστό συμμετοχής των αιτιωδών σχέσεων στην έκβαση. Το ποσοστό που ενδιαφέρει τους ερευνητές, είναι και η επίδραση του κάθε αιτιώδους μονοπατιού, αλλά και τη συνολική τους επίδραση στο αποτέλεσμα. Έτσι, ο ερευνητής έχει μια σαφή εικόνα για το κάθε αιτιώδες μονοπάτι που προκύπτει, αλλά και μέσω της συνολικής κάλυψης όπως αναφέρεται στη βιβλιογραφία, μια εικόνα για το σύνολο των εμπειρικών αποτελεσμάτων (Ragin et al 2008).

Στην περίπτωση πολλαπλών λύσεων (αιτιώδη μονοπάτια), ο ερευνητής θα πρέπει να λάβει υπόψη του και τη μοναδική κάλυψη που προκύπτει από τη μεθοδολογία. Ο υπολογισμός της είναι απαραίτητος, καθώς δείχνει ότι παρόλο που προκύπτουν πολλά αιτιώδη μονοπάτια, δεν έχουν όλα την ίδια βαρύτητα στην έκβαση. Έτσι, ένα αποδεκτό διάστημα που φορά το αποτέλεσμα της κάλυψης πρέπει να είναι μεταξύ των τιμών 0,25 και 0,65.

Ο καθορισμός της κάλυψης ενημερώνει τον ερευνητή σχετικά με το βαθμό στον οποίο μια αιτία ή ένας αιτιώδης συνδυασμός αντιπροσωπεύει περιπτώσεις έκβασης-

αποτελέσματος. Ο Ragin (2008a) έδειξε, ότι υπάρχουν κάποιες περιπτώσεις, όπου η κάλυψη μπορεί να είναι χαμηλή, ακόμη και όταν η συνέπεια είναι υψηλή. Αυτό συμβαίνει γιατί κάποιες φορές υπάρχουν πολλές διαδρομές προς τα αποτελέσματα. Η κάλυψη σχετίζεται περισσότερο με τα εμπειρικά στοιχεία παρά με τη θεωρία και τις μεταβολές της στατιστικής διακύμανσης. Η ομοιομορφία, από την άλλη πλευρά, συγκρίνεται με τη στατιστική σημασία και ο Ragin (2008a) αναφέρει ότι μπορεί να υπάρχει στατιστικό αποτέλεσμα με σημαντική αλλά αδύναμη συσχέτιση, όπου ο βαθμός της συνέπειας να είναι υψηλός, αλλά η κάλυψη να είναι χαμηλή.

3.3.7 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ

Η μεθοδολογία της QCA σε συνδυασμό με τα ασαφή σύνολα έχει πολλά πλεονεκτήματα, αλλά έχει δεχτεί και κάποιες κριτικές. Τα σημαντικότερα Πλεονεκτήματα της μεθοδολογίας, περιγράφονται παρακάτω:

- Αναγνωρίζει και προσδιορίζει πολλαπλές οδούς ή αλλιώς πολλαπλούς τρόπους για την εύρεση μίας λύσης. Πολλές φορές τα χαρακτηριστικά είναι πολύπλοκα και η fsQCA είναι προσανατολισμένη στην περίπτωση και στο θεωρητικό υπόβαθρο, προκειμένου να εξερευνηθεί και να αναγνωριστεί η αιτιώδης σχέση μεταξύ των συνιστωσών και των παραγόντων που οδηγούν σε ένα αποτέλεσμα. Όπως αναφέρθηκε και στην QCA, υπάρχει πιθανότητα να υπάρχουν πολλαπλοί τρόποι και συνδυασμοί, οι οποίοι να οδηγούν σε ένα αποτέλεσμα. Η fsQCA έχει σχεδιαστεί για να εντοπίζει τέτοιες ισοδύναμες και αιτιώδεις σχέσεις. Εδώ διαφαίνεται και η βασική διαφορά με την πολλαπλή παλινδρόμηση, όπου το μοντέλο εξερευνά, μόνο την επίδραση των εξαρτημένων μεταβλητών σε σχέση με μία ανεξάρτητη.
- Δημιουργεί γέφυρες μεταξύ των αποτελεσμάτων και των επιπτώσεων, ώστε να βρεθούν παράγοντες, οι οποίοι θα συμβάλουν στη βελτίωση των αποτελεσμάτων.
- Επιτρέπει την ανάλυση με μικρά δείγματα. Η μέθοδος μπορεί να βρει σχέσεις μεταξύ μεταβλητών ακόμα και σε μικρά δείγματα. Πράγμα που αδυνατούν να κάνουν οι παραδοσιακές στατιστικές μεθοδολογίες.
- Συμπληρώνει τις στατιστικές μεθόδους. Τόσο η QCA, όσο και η fsQCA μπορούν επίσης να συνδυαστούν με στατιστικές μεθόδους. (Chuang et al,

2012) Εναλλακτικά, οι δύο μεθοδολογίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν διαδοχικά. Η QCA για παράδειγμα μπορεί να προσδιορίσει τις σχέσεις και να δημιουργήσει υποθέσεις σχετικά με τις ικανές και αναγκαίες συνθήκες, καθώς και τους συνδυασμούς χαρακτηριστικών.

- Παρέχει μια επίσημη μέθοδο για τον σχεδιασμό και την ανάλυση ποιοτικών πληροφοριών. Η fsQCA παρέχει μια δομημένη μέθοδο για την ανάλυση αυτών των πληροφοριών.
- Υποστηρίζει την ανάπτυξη της θεωρίας. Η fsQCA είναι ένα αναλυτικό εργαλείο, το οποίο είναι προσανατολισμένο στην περίπτωση και όχι στη μεταβλητή. Αυτό σημαίνει ότι η μεθοδολογία είναι πολύ χρήσιμη όταν γνωρίζουμε λίγα και δεν υπάρχουν επαρκείς πληροφορίες για ένα φαινόμενο.
- Τέλος, η διαδικασία της fsQCA είναι επαναληπτική. Ο ερευνητής αναπτύσσει ένα μοντέλο, το οποίο αποτελείται από ένα σύνολο θεωριών και εννοιών, επιλέγει τις περιπτώσεις, οι οποίες πρέπει να μελετηθούν, συλλέγει και αναλύει τα δεδομένα, εντοπίζει τις αποκλίσεις μεταξύ του επεξηγηματικού μοντέλου και των αποτελεσμάτων (λογικές αντιφάσεις), και στη συνέχεια τροποποιεί το μοντέλο με σκόπιμους και συστηματικούς τρόπους, προκειμένου να εξηγήσει καλύτερα τα δεδομένα (εξάλειψη αντιφάσεων). Σε περιπτώσεις, όπου η θεωρία δεν είναι γνωστή, αυτή η επαναληπτική μέθοδος-αν γίνεται προσεκτικά - είναι χρήσιμη για την ανάπτυξή της. Αυτή η διαδικασία είναι σαφώς διαφορετική από τη συμβατική στατιστική ανάλυση, όπου, αφού προσδιοριστεί το επεξηγηματικό μοντέλο και το σχέδιο ανάλυσης, οι μεταγενέστερες τροποποιήσεις επικρίνονται και δεν επιτρέπονται.

Εκτός όμως από τα πλεονεκτήματα, η μέθοδος έχει δεχτεί και αρκετές κριτικές, οι οποίες μπορούν να συνοψιστούν στα παρακάτω σημεία:

- Η μεθοδολογία έχει όρια στην επεξηγηματική ισχύ. Ο αριθμός των πιθανών λογικών συνδυασμών των χαρακτηριστικών, αυξάνεται εκθετικά κάθε φορά. Κατά συνέπεια, υπάρχει ένα περιοριστικό όριο της επεξήγησης των περιπτώσεων με τα χαρακτηριστικά. Αυτό σημαίνει, ότι αυτό το όριο μπορεί να καθορίσει ένα αρκετά υψηλό και μη αποδεκτό επίπεδο εσφαλμένης πιθανότητας, όσον αφορά την εύρεση της σημασίας, όταν στην πραγματικότητα η διακύμανση που παρουσιάζεται μεταξύ των μεταβλητών

είναι απλά τυχαία και δεν υπάρχει καμία περαιτέρω σημασία για τη σχέση και τη σύνδεση των μεταβλητών (Marx, 2010).

- Όρια στην αιτιώδη ανάλυση. Όπως η παλινδρόμηση και άλλες στατιστικές μεθοδολογίες, έτσι και η fsQCA προσδιορίζει ενώσεις, όχι αιτιότητα. Σε μια τυπική ανάλυση, η μεθοδολογία αποκαλύπτει το πώς διαμορφώνεται η συσχέτιση των χαρακτηριστικών με ένα αποτέλεσμα. Όμως ο ερευνητής είναι εκείνος ο οποίος καλείται να υποθέσει οποιαδήποτε πιθανή αιτιότητα ή χρονική εξάρτηση μεταξύ των χαρακτηριστικών (Caren, Panofsky, 2005).
- Ευαισθησία στην επιλογή των περιπτώσεων. Ιδιαίτερα όταν το δείγμα που εξετάζεται είναι μικρό (Berg-Schlosser, De Meur, 2009).
- Κίνδυνος μεροληψίας λόγω υποκειμενικής λήψης αποφάσεων. Κατά τη διάρκεια σχεδιασμού της μεθοδολογίας, ο αναλυτής μπορεί να πάρει κάποιες υποκειμενικές αποφάσεις, οι οποίες αυξάνουν το ενδεχόμενο της μεροληψίας.
- Η ανάλυση απαιτεί σημαντικό χρόνο και προσπάθεια. Σε γενικές γραμμές, τα πακέτα λογισμικού που υποστηρίζουν την fsQCA, δεν είναι και τόσο λειτουργικά. Επιπλέον, οι αυξημένες απαιτήσεις για προσεκτική μεθοδολογική επιμέλεια και η επαναληπτική φύση της ανάλυσης, σε συνδυασμό με την έλλειψη εργαλείων μπορεί να παρατείνει την περίοδο ενασχόλησης του αναλυτή.

4 ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ

Η εμπειρική μελέτη που θα παρουσιαστεί παρακάτω, έχει ως στόχο την αναζήτηση της επίδρασης που έχουν κάποια εργασιακά πρότυπα υψηλής απόδοσης σε κάποιες εργασιακές στάσεις. Τα εργασιακά πρότυπα υψηλής απόδοσης που θα εξεταστούν είναι επτά και αφορούν: την εναλλαγή θέσεων εργασίας των εργαζομένων σε άλλες θέσεις εργασίας στην επιχείρηση, τη συμμετοχή των εργαζομένων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας βάση των ατομικών δεξιοτήτες και δυνατοτήτων των εργαζομένων, τη διαδικασία επιλογής προσωπικού, τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων, την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων από την επιχείρηση και τέλος, τα κίνητρα και οι ανταμοιβές που τους δίνει η επιχείρηση. Οι εργασιακές στάσεις οι οποίες θα εξεταστούν, αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση, την εργασιακή δέσμευση και την οργανωσιακή δέσμευση.

Η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί είναι αυτή της ποιοτικής συγκριτικής ανάλυση με τη χρήση ασαφών συνόλων, γνωστή και ως fsQCA. Στόχος εφαρμογής αυτής της μεθοδολογίας είναι να εντοπιστούν ποια πρότυπα ή ποιος συνδυασμός αυτών, οδηγεί σε υψηλότερα αποτελέσματα. Σύμφωνα με τα παραπάνω και το Κεφάλαιο 2, οι αιτιώδεις συνθήκες είναι εργασιακά πρότυπα και οι εργασιακές στάσεις τα αποτελέσματα.

4.1 ΔΕΔΟΜΕΝΑ & ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ

Η συλλογή των δεδομένων της παρούσας έρευνας πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο των ερωτηματολογίων. Το ερωτηματολόγιο δόθηκε σε ένα σύνολο 180 τραπεζικών υπαλλήλων, από διαφορετικές τράπεζες, στην πόλη των Χανίων. Η μορφή του ερωτηματολογίου, παρουσιάζεται στο Παράρτημα Α' της παρούσας εργασίας.

Οι απαντήσεις των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου είναι σε επταβάθμια κλίμακα Likert. Συγκεκριμένα, η βαθμολογία 1 αντιστοιχεί σε απάντηση «διαφωνώ απόλυτα», το 2 «διαφωνώ πολύ» και ούτω κάθε εξής έως το 7 που αντιστοιχεί σε απάντηση «συμφωνώ πολύ», του παραταθέντος ερωτηματολογίου.

Στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό του Excel, προκειμένου να συγκεντρωθούν τα δεδομένα και να ομαδοποιηθούν, ώστε εν συνεχεία να υπάρχει η δυνατότητα ανάλυσής τους. Για την χρήση των αποτελεσμάτων, αρχικά

χρησιμοποιήθηκε ένα ενιαίο μέτρο, αυτό του μέσου όρου για όλες τις απαντήσεις, τόσο για τα εργασιακά πρότυπα όσο και για τις εργασιακές στάσεις. Ο τελικός πίνακας αποτελείται από επτά αιτιώδεις συνθήκες και τρία αποτελέσματα, για 180 τραπεζικούς υπαλλήλους συνολικά. Οι πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζουν τους μέσους όρους των απαντήσεων 15 τραπεζικών υπαλλήλων. Ο πρώτος πίνακας δείχνει τους μέσους όρους των αιτιωδών συνθηκών και ο δεύτερος πίνακας αυτούς των εργασιακών στάσεων, που αποτελούν τα τρία προς εξέταση αποτελέσματα.

Πίνακας 5 Μέσοι όροι εργασιακών προτύπων

A/A	Rotation	Αποφασεις	HR Planing	Επιλογή Προσωπικου	Εκπαίδευση	Αξιολόγηση Απόδοσης	Κίνητρα-ανταμοιβες
1	1	1	1	2,8	5,75	1	2,5
2	3	4	7	6,4	6,75	5,75	4,25
3	1	3	1	2,6	2,75	3	1
4	3	4	4	4,6	3,75	4,5	3
5	1	2	3	4	1,5	2,25	3,75
6	5	5	5	5	4,25	5	4
7	2	2	2	2,8	3,75	2	1
8	5	4	5	5	5	5	4,75
9	5	5	3	4,6	4,25	5,25	3,75
10	3	4	5	4,4	5,25	4,25	4,75
11	1	3	5	4,2	4	4,5	2,5
12	1	3	1	3	1,5	1,75	2,25
13	1	2	1	2	2,5	2,5	2
14	5	4	7	5	4,5	4,25	3,25

Πίνακας 6 Μέσοι όροι εργασιακών στάσεων

A/A	Job Satisfaction	Work Engagement	Oraganizational Commitment
1	6	6,11	3,
2	4,7	5,77	4,33
3	4,7	3,55	4,33
4	4	3,89	4
5	4,7	4,44	4
6	5	4	3,67
7	2,33	2,11	4
8	5	4,11	3,67
9	3,7	3,55	4,7
10	3	3,22	4
11	4	3,11	3,33
12	4	4	3,33
13	1	1,66	5

14	5	5,22	3
15	4,3	3,66	2,67

Εν συνεχεία, προκειμένου να αναζητηθεί η επίδραση που έχουν τα εργασιακά πρότυπα υψηλής απόδοσης στις εργασιακές στάσεις, θα χρησιμοποιηθεί το λογισμικό της fsQCA 2.5 (διαθέσιμο στη διεύθυνση <http://www.socsci.uci.edu>).

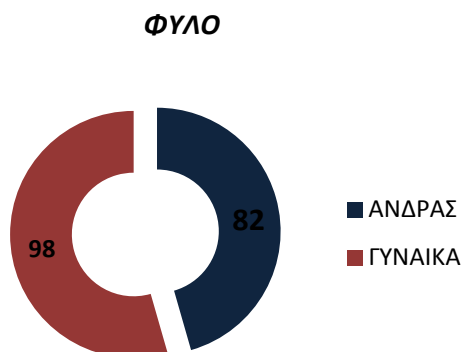
4.2 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Τα δημογραφικά στοιχεία της παρούσας έρευνας, έχουν συλλεχθεί με τη μέθοδο των ερωτηματολογίων, όπως αυτό παρουσιάζεται στο παράρτημα Α, σε ένα συνολικό δείγμα 180 τραπεζικών υπαλλήλων στην πόλη των Χανίων. Οι ερωτήσεις 1-7 αντιστοιχούν στα δημογραφικά στοιχεία της έρευνας.

Για την καλύτερη κατανόηση του εργατικού δυναμικού των τραπεζών και με βάση την πρότερη βιβλιογραφία, τα δημογραφικά στοιχεία που θα εξετασθούν, αφορούν το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, τον χρόνο συνολικής εργασιακής εμπειρίας, καθώς και τον χρόνο εργασιακής εμπειρίας στην τράπεζα που εργάζονται έως και την ημέρα συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων.

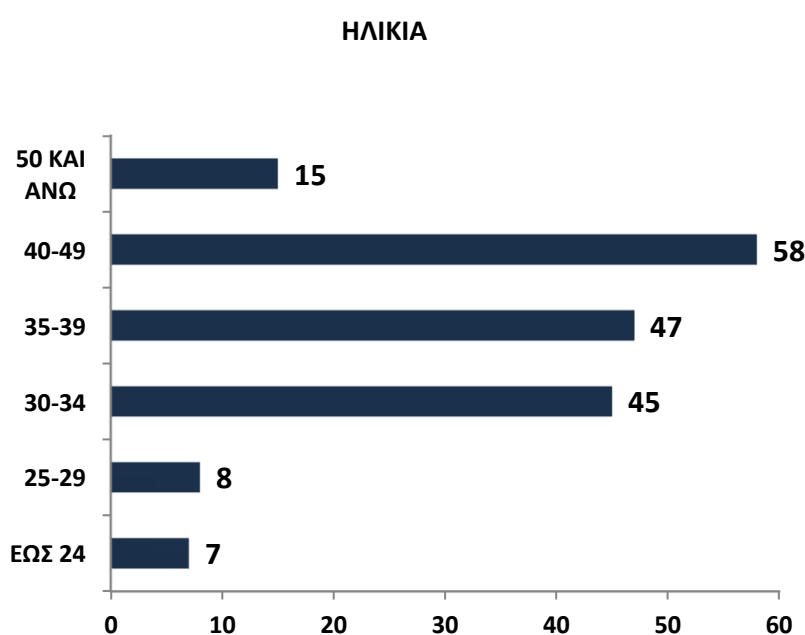
Η παρουσίαση των στοιχείων θα πραγματοποιηθεί με τη μορφή γραφημάτων, τα οποία σχεδιάστηκαν με τη χρήση του λογισμικού Microsoft Excel.

Στο πρώτο διάγραμμα, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που αφορούν το φύλο των ερωτηθέντων. Οι 82 εκ των 180 ερωτηθέντων, ήταν άντρες και οι 98 γυναίκες. Συνεπώς, πλήθος των γυναικών, είναι κατά 9% μεγαλύτερο από αυτό των αντρών.



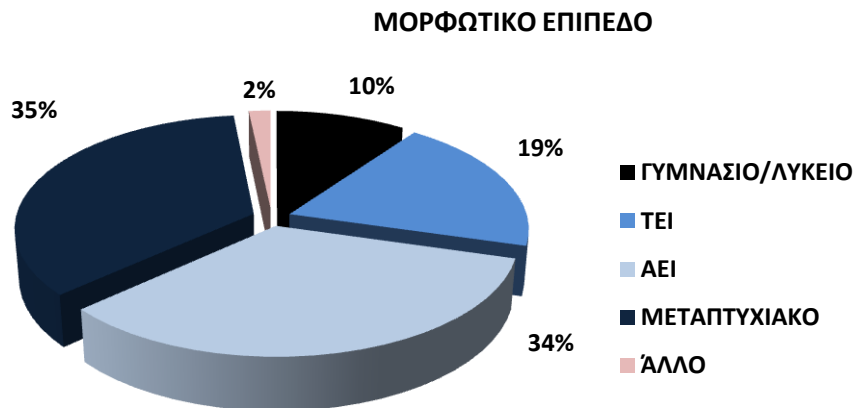
4.1 Φύλο δείγματος

Στο διάγραμμα που ακολουθεί, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που αφορούν την ηλικία των εργαζομένων. Το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος συσπειρώνεται σε ηλικίες μεταξύ 40-49 ετών και ακολουθούν εκείνοι, οι οποίοι είναι μεταξύ 35-39. Σε πολύ μικρή απόσταση βρίσκεται η ηλικιακή ομάδα 30-34, ενώ οι τράπεζες δε φαίνεται να προτιμούν τους εργαζόμενους κάτω των 24 ετών, πιθανότατα λόγω έλλειψης εργασιακής εμπειρίας ή μη ολοκλήρωσης των σπουδών. Μόλις οι 7 στους 180 παρουσιάζεται να ανήκουν σε αυτή την ομάδα.



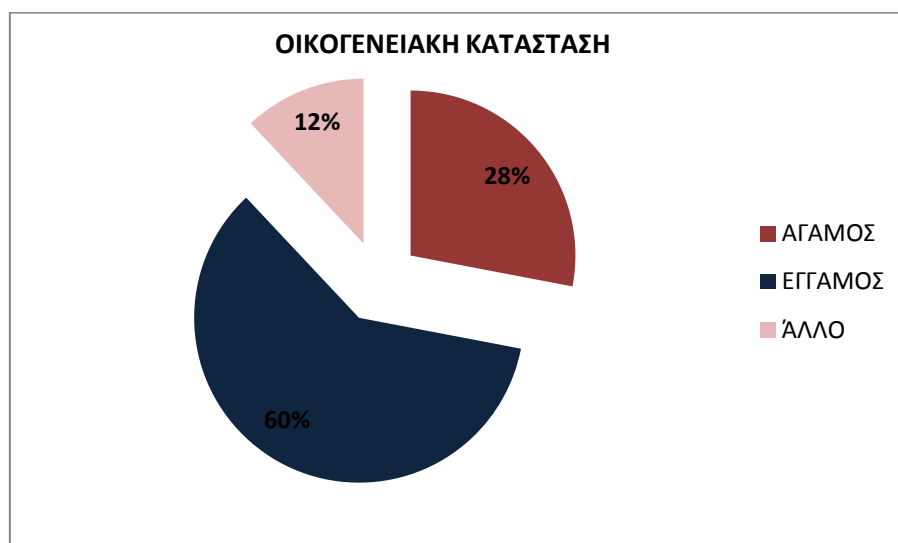
4.2 Ηλικία δείγματος

Το μορφωτικό επίπεδο των τραπεζικών εργαζομένων, είναι ιδιαίτερα υψηλό και ανταγωνιστικό, καθώς το 34% είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου, το 35% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης και μόλις το 10% είναι απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου.



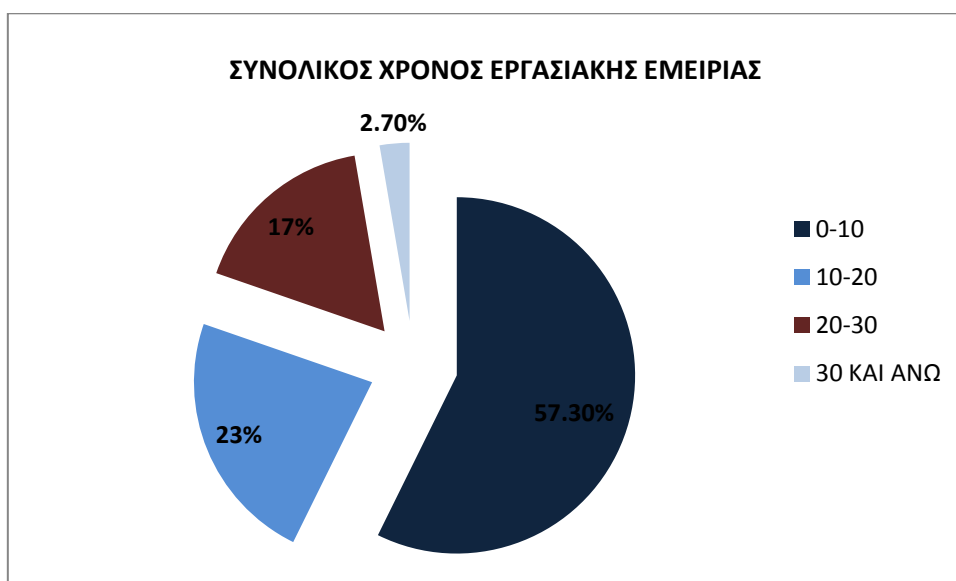
4.3 Μορφωτικό επίπεδο δείγματος

Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση των τραπεζικών υπαλλήλων, το 60% των ερωτηθέντων δήλωσαν έγγαμοι, το 28% άγαμη και το υπόλοιπο 12% άλλο.



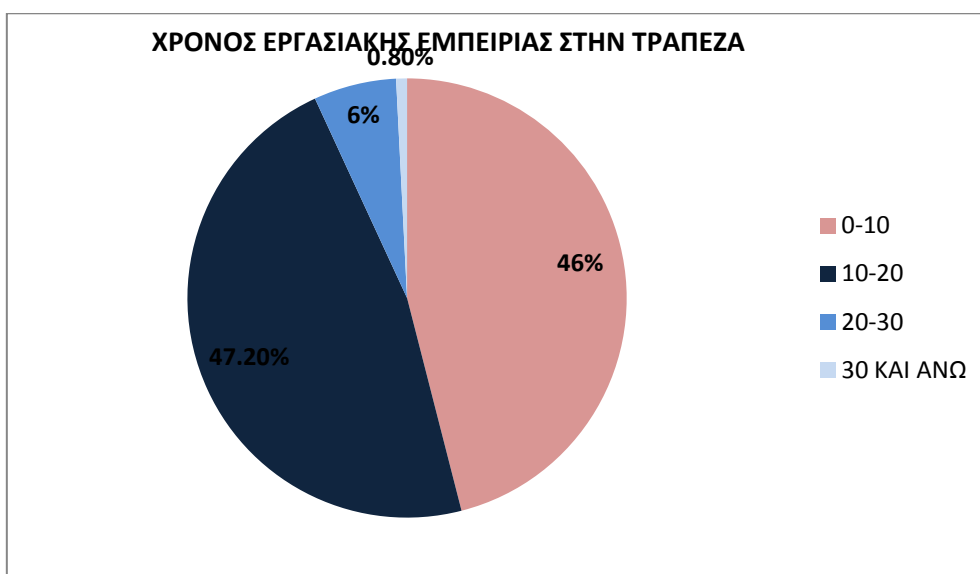
4.4 Οικογενειακή κατάσταση δείγματος

Η πέμπτη και έκτη ερώτηση του ερωτηματολογίου, αφορούν το συνολικό εργασιακό χρόνο εμπειρίας των εργαζόμενων, καθώς και το χρόνο εργασίας στην παρούσα τράπεζα. Για το συνολικό χρόνο εργασιακής εμπειρίας, το 57,3% έχει 10-20 έτη, το 23% 0-10 έτη, το 17% 20-30 έτη και το 2,7 % έχει εμπειρία 30 έτη και άνω.



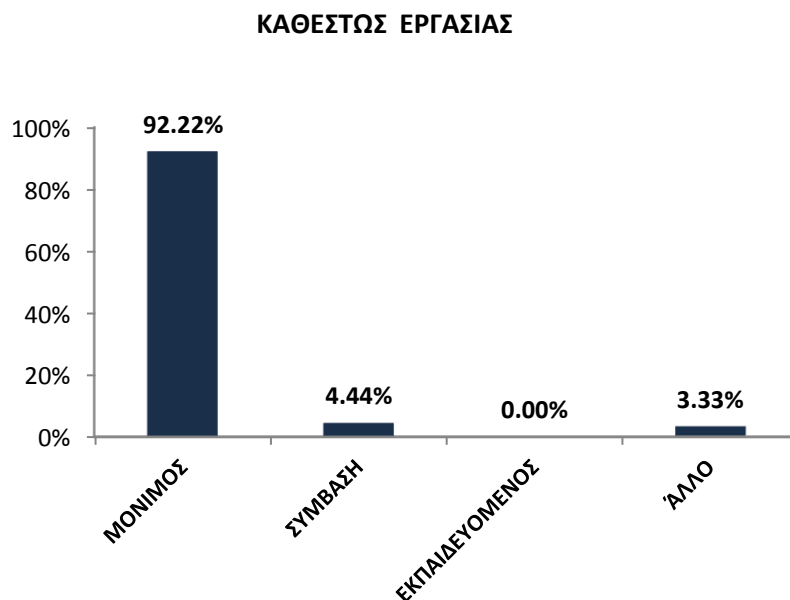
4.5 Συνολικός χρόνος εργασιακής εμπειρίας

Τα ποσοστά αυτά, διαφέρουν όταν το δείγμα ερωτάται για το χρόνο εργασίας του στην τράπεζα. Έτσι, σύμφωνα με το παρακάτω διάγραμμα, το 47,2% έχει 10-20 έτη εργασίας, το 46% 0-10 έτη, το 6% 20-30 έτη και το 0,8 % έχει χρόνο εργασίας στην τράπεζα 30 έτη και άνω.



4.6 Χρόνος εργασίας στην τράπεζα

Η τελευταία ερώτηση, αφορά το καθεστώς βάση του οποίου εργάζεται το δυναμικό της τράπεζας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, η συντριπτική πλειοψηφία με ποσοστό 92,22% έχουν σύμβαση αορίστου χρόνου και είναι μόνιμοι, το 4,44% εργάζεται με σύμβαση ορισμένου χρόνου, το 3,33% κάτω από άλλες συνθήκες συνεργασίας, ενώ δεν υπάρχει κάποιος εκπαιδευόμενος.



4.7 Καθεστώς εργασίας

Στο επόμενο μέρος της εμπειρικής ανάλυσης, θα αναλυθούν τα αποτελέσματα των ερωτήσεων που αφορούν τις μεταβλητές που εξετάζονται, καθώς και το υπόδειγμα που θα εξετασθεί.

4.3 ΒΑΘΜΟΝΟΜΗΣΗ

Η βαθμονόμηση, όπως αναφέρθηκε και στο Κεφάλαιο 3, αποτελεί και το πρώτο βήμα της εφαρμογής της fsQCA. Αυτό σημαίνει ότι τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τα ερωτηματολόγια, θα πρέπει να μετατραπούν σε ασαφή σύνολα. Η μεθοδολογία που θα χρησιμοποιηθεί προκειμένου να πραγματοποιηθεί η βαθμονόμηση, είναι η άμεση μέθοδος, η οποία ορίζει τρία σημεία αποκοπής. Η εύρεση αυτών των σημείων θα γίνει με τη χρήση του λογισμικού SPSS.

Το πρώτο σημείο αποκοπής, καθορίζει τις τιμές οι οποίες ανήκουν στο 5^ο τεταρτημόριο και οι βαθμολογίες τους είναι πλήρως εκτός των συνόλων, δηλαδή το όριο για την πλήρη μη συμμετοχή. Το δεύτερο σημείο αποκοπής καθορίζεται στο 50^ο τεταρτημόριο και αποτελεί το σημείο μέγιστης ασάφειας, δηλαδή στο σημείο διασταύρωσης που καθορίζει τη συμμετοχή ή μη σε ένα σύνολο. Το τρίτο και τελευταίο σημείο αποκοπής είναι το 95^ο τεταρτημόριο, που αποτελεί το όριο της πλήρους συμμετοχής.

Πίνακας 7 Σημεία αποκοπής ασαφών συνόλων

Statistics											
		Εναλλαγή θέσεων	Αποφάσεις	Σχεδιασμός θέσεων	Επιλογή προσωπικού	Εκπαίδευση	Αξιολόγηση Απόδοσης	Κίνητρα- ανταμοιβές	Job Satisfaction	Work Engagement	Organizational Commitment
N	Valid	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Percentiles	5	1,0000	2,0000	1,0000	2,6000	2,5000	2,0000	1,5125	2,3470	2,2200	2,6700
	50	4,0000	4,0000	4,0000	4,4000	4,5000	4,2500	3,7500	4,7000	4,3300	3,6700
	95	6,0000	6,0000	7,0000	6,5900	6,5000	6,0000	6,0000	7,0000	5,8900	4,7000

Στον παραπάνω πίνακα, παραθέτονται τα τρία σημεία αποκοπής που αφορούν το σημείο μη συμμετοχής, πλήρους ασάφειας και πλήρους συμμετοχής

- **Εναλλαγή θέσεων εργασίας**

Η πρώτη μεταβλητή, αφορά την εναλλαγή θέσεων του προσωπικού σε άλλες θέσεις εργασίας εντός της επιχείρησης που εργάζονται. Προκειμένου να προσδιοριστούν οι τιμές της, χρησιμοποιήθηκε μόνο μια ερώτηση, συγκεκριμένα η 1η του ερωτηματολογίου, και αναφέρεται στο αν «οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην εναλλαγή θέσεων εργασίας». Οι απαντήσεις εκφράζουν την άποψη των εργαζομένων

κατά πόσο συμφωνούν ή όχι ότι κάτι τέτοιο συμβαίνει στην επιχείρηση. Τα σημεία αποκοπή, από τον παραπάνω πίνακα είναι η τιμή 1 για το 5^ο τεταρτημόριο, το οποίο δείχνει το όριο για την πλήρη μη συμμετοχή, η τιμή 4 για το δεύτερο σημείο αποκοπής, το οποίο καθορίζεται στο 50^ο τεταρτημόριο και αποτελεί το σημείο μέγιστης ασάφειας και τέλος την τιμή 6, για το τρίτο και τελευταίο σημείο αποκοπής στο 95^ο τεταρτημόριο, που αποτελεί το όριο της πλήρους συμμετοχής.

- **Αποφάσεις**

Η αιτιώδης συνθήκη που αναφέρεται ως «Αποφάσεις», αποτελεί στην ουσία τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων της επιχείρησης. Για τον προσδιορισμό της τιμής της, οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στη δεύτερη ερώτηση του ερωτηματολογίου «Οι εργαζόμενοι εξουσιοδοτούνται να λαμβάνουν αποφάσεις». Η ερώτηση αφορά τη δυνατότητα που δίνει η τράπεζα στους εργαζομένους της, να λαμβάνουν αποφάσεις σε όλο το φάσμα των εργασιακών τους δυνατοτήτων. Τα αντίστοιχα αποτελέσματα για τα τρία σημεία αποκοπής είναι η τιμή 2 για το 5^ο τεταρτημόριο, η τιμή 4 για το 50^ο και τέλος η τιμή 6 για το 95^ο τεταρτημόριο. Τα παραπάνω σημαίνουν ότι, αν οι απαντήσεις βρίσκονται κοντά στο 2, τότε οι εργαζόμενοι δεν έχουν καμία συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αν είναι κοντά στην τιμή 4 τότε βρίσκονται στο σημείο μέγιστης ασάφειας και αν οι απαντήσεις κινούνται κοντά στο 6, τότε υπάρχει πλήρη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης απόφασης.

- **Σχεδιασμός θέσεων εργασίας**

Η τρίτη μεταβλητή αναφέρεται στο σχεδιασμό των θέσεων εργασίας βάση των ατομικών δεξιότητες και δυνατοτήτων των εργαζομένων. Η τρίτη ερώτηση του ερωτηματολογίου, καλεί τους εργαζόμενους να απαντήσουν κατά πόσο συμφωνούν ή όχι με το γεγονός ότι οι θέσεις εργασίας της επιχείρησης έχουν σχεδιαστεί ανάλογα με τις ικανότητες και τις γνώσεις που διαθέτουν οι εργαζόμενοί της. Τα τρία σημεία αποκοπής για την πλήρη μη συμμετοχή, τη πλήρη ασάφεια και την πλήρη συμμετοχή είναι αντίστοιχα οι τιμές 1, 4, 7, που παραπάνω πίνακα.

- **Διαδικασία επιλογής προσωπικού**

Οι ερωτήσεις 4-8 του ερωτηματολογίου, αναφέρονται στη διαδικασία επιλογής του προσωπικού από την επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι καλούνται να απαντήσουν στην επταβάθμια κλίμακα σε ερωτήσεις όπως κατά πόσο συμφωνούν αν «η διαδικασία

επιλογής των εργαζομένων είναι πλήρης (χρησιμοποιούνται συνεντεύξεις, δοκιμές κ.λπ.)», «η διαδικασία επιλογής των εργαζομένων δίνει έμφαση στην ικανότητά τους να συνεργάζονται και να εργάζονται σε ομάδες», «η διαδικασία επιλογής των εργαζομένων περιλαμβάνει την εξέταση πολλών υποψηφίων», «η διαδικασία επιλογής επικεντρώνεται στην επιλογή του καλύτερου υποψήφιου, ανεξάρτητα από τη συγκεκριμένη θέση εργασίας», «η διαδικασία επιλογής δίνει προτεραιότητα στις δυνατότητές των υποψηφίων εργαζομένων να μαθαίνουν». Τα τρία σημεία αποκοπής, ορίζονται ως η τιμή 2,6, ως το σημείο μη συμμετοχής, δηλαδή οι εργαζόμενοι δεν πιστεύουν ότι ακολουθείτε καμία από τις παραπάνω διαδικασίες., η τιμή 4,4 ως σημείο διασταύρωσης και η τιμή 6,59, ως το σημείο πλήρους συμμετοχής, δηλαδή οι εργαζόμενοι που απάντησαν κοντά σε αυτή την τιμή, πιστεύουν ότι ακολουθούνται επί το πλείστον, οι παραπάνω διαδικασίες.

- **Εκπαίδευση εργαζομένων**

Η εκπαίδευση των εργαζομένων και η συνεχής επιμόρφωσή τους από την επιχείρηση, αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εργασιακά πρότυπα, όπως αναφέρεται και στο Κεφάλαιο 2. Οι ερωτήσεις 9-12 του ερωτηματολογίου δείχνουν κατά πόσο οι τραπεζικοί υπάλληλοι πιστεύουν ότι τους παρέχεται συνεχής εκπαίδευση από την τράπεζα, αν τα επιμορφωτικά προγράμματα κατάρτισης είναι ολοκληρωμένα, προσπαθούν να αναπτύξουν συγκεκριμένες δεξιότητες και γνώσεις που είναι απαραίτητες για την επιχείρηση και τέλος, αν τα επιμορφωτικά προγράμματα κατάρτισης δίνουν έμφαση στην εργασιακή εμπειρία. Το σημείο αποκοπής για την πλήρη μη συμμετοχή, δηλαδή για το αν οι εργαζόμενοι δε συμφωνούν καθόλου ότι αναφέρθηκε παραπάνω για τη συνεχή εκπαίδευση, είναι 2,5. Το σημείο μέγιστης ασάφειας είναι 4,5 και αυτό της πλήρους συμμετοχής 6,5. Η τελευταία τιμή σημαίνει ότι όσοι εργαζόμενοι απάντησαν από 6 και πάνω, πιστεύουν ότι οι τράπεζές τους ακολουθεί όλα τα παραπάνω.

- **Αξιολόγηση Απόδοσης**

Η αξιολόγηση των εργαζομένων από την τράπεζα, αποτελεί τις ερωτήσεις 13-17 των ερωτηματολογίου. Σε αυτό το σημείο, οι εργαζόμενοι καλούνται να απαντήσουν σε ποιο βαθμό συμφωνούν ή διαφωνούν σε ερωτήσεις όπως «η απόδοση βασίζεται σε αντικειμενικά, μετρήσιμα αποτελέσματα», «οι αξιολογήσεις της απόδοσης περιλαμβάνουν τη διαχείριση ανά στόχο με τον καθορισμό αμοιβαίων στόχων», «οι

αξιολογήσεις της απόδοσης περιλαμβάνουν αναπτυξιακή ανατροφοδότηση (feedback)». Το πρώτο σημείο αποκοπής είναι ίσο με 2, αυτό σημαίνει ότι η κάθε περίπτωση ή αλλιώς ο κάθε εργαζόμενος του οποίου οι απαντήσεις κυμαίνονται σε αυτή τη βαθμολογία η μικρότερη, δεν πιστεύουν ότι η τράπεζα τους αξιολογεί με βάση τα παραπάνω. Το σημείο ασάφειας παίρνει την τιμή 4,25. Εδώ οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε μία ενδιάμεση κατάσταση, ενώ το 6 αποτελεί το σημείο πλήρους ένταξης, δηλαδή συμφωνίας με την αξιολόγηση βάση των παραπάνω σημείων που καθορίζουν οι ερωτήσεις.

- **Κίνητρα-ανταμοιβές**

Προκειμένου να καθοριστεί η έβδομη και τελευταία αιτιώδης συνθήκη, οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε πέντε συνολικά ερωτήσεις από την 18-22. Τα ερωτήματα που τίθενται προς απάντηση αφορούν τη γνώμη τους σχετικά με το αν τα κίνητρα βασίζονται στην απόδοση της ομάδας, τα πακέτα αποδοχών περιλαμβάνουν ένα εκτεταμένο πακέτο παροχών, αν οι αποδοχές τους περιλαμβάνουν υψηλούς μισθούς, αν το σύστημα κινήτρων συνδέεται με την αμοιβή βάσει δεξιοτήτων και τέλος αν πιστεύουν ότι οι αποδοχές τους εξαρτώνται από την απόδοσή τους. Οι απαντήσεις που κινούνται βαθμολογικά κοντά στο πρώτο σημείο αποκοπής (1,5125) αντικατοπτρίζουν την πλήρη διαφωνία των εργαζομένων και την πλήρη μη ένταξη, αυτές που κινούνται κοντά στο 3,75 αντικατοπτρίζουν το σημείο μέγιστης ασάφειας και τέλος αυτές που κινούνται κοντά στην τιμή 6, βρίσκονται στο όριο της πλήρους συμφωνίας με τα παραπάνω.

Τα τρία σημεία αποκοπής για τα εργασιακά αποτελέσματα της εργασιακής ικανοποίησης, της εργασιακής δέσμευσης και της οργανωσιακής δέσμευσης, περιγράφονται παρακάτω και με βάση τις τιμές που προέκυψαν από τον προηγούμενο πίνακα.

- **Εργασιακή ικανοποίηση**

Στο 1ο Κεφάλαιο, δόθηκε ο ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, η οποία στην ουσία αποτελεί και το βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος ή ευχαριστημένος από την εργασία του. Τα σημεία αποκοπής ορίζονται στο 2,347 (5ο τεταρτημόριο) για τους εργαζόμενους οι οποίοι είναι πλήρως δυσαρεστημένοι από την εργασία τους, στο σημείο μέγιστης ασάφειας, τιμή 4,7, οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε μία ενδιάμεση κατάσταση και οι πλήρως ικανοποιημένοι

εργαζόμενοι, βρίσκονται στο 95ο τεταρτημόριο και σημείο πλήρους συμμετοχής με βαθμολογία 7. Αυτό σημαίνει ότι θα ενταχθούν στο σύνολο 0,95 της υψηλής ικανοποίησης από την εργασία. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που βοήθησαν για τη διαμόρφωση αυτής της μεταβλητής είναι τρεις από την 38-40: «Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος/η με τη δουλειά μου», «Συνολικά, μου αρέσει η δουλειά μου», «Συνολικά, μου αρέσει να εργάζομαι εδώ».

- **Εργασιακή δέσμευση**

Η εργασιακή δέσμευση, όπως αναφέρθηκε και στο Κεφάλαιο 1, αποτελεί έναν παράγοντα ο οποίος δείχνει τη συναισθηματική δέσμευση που έχει ο εργαζόμενος με την επιχείρηση. Οι ερωτήσεις 21-29 δείχνουν τον βαθμό με τον οποίο ο εργαζόμενος είναι συναισθηματικά δεμένος με την τράπεζα που εργάζεται. Το όριο για υψηλή εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων καθορίστηκε στο 5,98. Αυτό σημαίνει ότι οι απαντήσεις κοντά σε αυτή την τιμή θα ενταχθούν πλήρως στο 0,95 όριο πλήρους συμμετοχής. Εκείνοι οι οποίοι παρουσιάζουν χαμηλή εργασιακή δέσμευση κινούνται στο 2,22 και θα ενταχθούν στο όριο πλήρους μη συμμετοχής 0,05. Το σημείο διασταύρωσης 0,5 των υπολοίπων απαντήσεων, καθορίζεται στο 4,33 σημείο μέγιστης ασάφειας.

- **Οργανωσιακή δέσμευση**

Η οργανωσιακή δέσμευση, αντικατοπτρίζει όχι μόνο το συναισθηματικό δέσιμο που παρουσιάζει ο εργαζόμενος με την επιχείρηση, αλλά και το καθολικό αίσθημα του εργαζομένου ότι του «ανήκει» ή είναι αναπόσπαστο κομμάτι της επιχείρησης. Οι ερωτήσεις που καθορίζουν το επίπεδο της οργανωσιακής δέσμευσης είναι από 47-49. Με βάση τα τρία σημεία αποκοπής, 2,67 (0,05), 3,67 (0,5), 4,7 (0,95), οι απαντήσεις των εργαζομένων θα βαθμονομηθούν με 0,05 αν βρίσκονται κοντά στο 2,67, σημείο μη ένταξης στην οργανωσιακή δέσμευση της επιχείρησης και με 0,95 αν οι απαντήσεις βρίσκονται κοντά στο 4,7, όριο πλήρους ένταξης στην υψηλή οργανωσιακή δέσμευση. Σε αυτό το σημείο, μπορεί κάποιος να αντιληφθεί ότι η όλες οι απαντήσεις κοντά στο 4, θα ενταχθούν πλήρως στο 95^ο τεταρτημόριο.

Συνεπώς, σύμφωνα με τα παραπάνω, η βαθμονόμηση των μεταβλητών θα πραγματοποιηθεί βάση των τριών σημείων αποκοπής που ορίζονται από τον πίνακα. Οι απαντήσεις που βρίσκονται στο όριο μη συμμετοχής θα ενταχθούν στο 5^ο τεταρτημόριο (0,05), εκείνες που βρίσκονται στο σημείο μέγιστης ασάφειας, 50^ο

τεταρτημόριο (0,50) και τέλος εκείνες που βρίσκονται στο 95^ο τεταρτημόριο (0,95), αυτό της πλήρους συμμετοχής σε αυτό το σύνολο.

Πίνακας 8 Μέσοι όροι βαθμολογιών

Case	rotation	decision	hr_planing	pers	educ	perform	motiv	job_sat	work_engag	oragan_com
1	1	1	1	2.8	5.75	1	2.5	6	6.11	3
2	3	4	7	6.4	6.75	5.75	4.25	4.7	5.77	4.33
3	1	3	1	2.6	2.75	3	1	4.7	3.55	4.33
4	3	4	4	4.6	3.75	4.5	3	4	3.89	4
5	1	2	3	4	1.5	2.25	3.75	4.7	4.44	4
6	5	5	5	5	4.25	5	4	5	4	3.67
7	2	2	2	2.8	3.75	2	1	2.33	2.11	4
8	5	4	5	5	5	5	4.75	5	4.11	3.67
9	5	5	3	4.6	4.25	5.25	3.75	3.7	3.55	4.7
10	3	4	5	4.4	5.25	4.25	4.75	3	3.22	4

Πίνακας 9 Βαθμονόμηση

fs_rot	fs_decis	fs_hrplan	fs_prof	fs_educ	fs_perf	fs_motiv	fs_jobsat	fs_workeng	fs_orgcom
0.05	0.01	0.05	0.06	0.87	0.01	0.11	0.84	0.97	0.5
0.27	0.5	0.95	0.94	0.97	0.97	0.65	0.49	0.94	0.87
0.05	0.18	0.05	0.05	0.07	0.16	0.04	0.49	0.24	0.87
0.27	0.5	0.5	0.57	0.25	0.67	0.32	0.29	0.34	0.72
0.05	0.05	0.27	0.34	0.01	0.03	0.52	0.49	0.55	0.72
0.82	0.82	0.73	0.69	0.41	0.78	0.65	0.6	0.38	0.5
0.12	0.05	0.12	0.06	0.25	0.07	0.02	0.05	0.03	0.72
0.82	0.5	0.73	0.69	0.68	0.78	0.8	0.6	0.42	0.5
0.82	0.82	0.27	0.57	0.41	0.86	0.58	0.21	0.24	0.95
0.27	0.5	0.73	0.5	0.75	0.67	0.7	0.1	0.16	0.72

Για την καλύτερη κατανόηση της διαδικασίας, δίνεται ένα παράδειγμα που εμπεριέχει 15 εκ των 180 αποτελεσμάτων. Στον πρώτο πίνακα παρουσιάζονται οι μέσοι όροι των απαντήσεων που αφορούν 10 εργαζόμενους (cases). Οι αιτιώδης συνθήκες όπως η εναλλαγή θέσεων εργασίας των εργαζομένων σε άλλες θέσεις εργασίας στην επιχείρηση (rotation/fs_rot), τη συμμετοχή των εργαζομένων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων (decision/fs_decis), ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας βάση των ατομικών δεξιοτήτες και δυνατοτήτων των εργαζομένων (hr_planning/fs_hrplan), τη διαδικασία επιλογής προσωπικού (pers/fs_prof), τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων (educ/ fs_educ), την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων από την επιχείρηση (perform/fs_perform) και τέλος, τα κίνητρα και οι ανταμοιβές που τους δίνει η επιχείρηση (motiv/fs_motiv). Οι εργασιακές στάσεις οι οποίες θα εξεταστούν, αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση (jobsat/fs_jobsat), την εργασιακή

δέσμευση (workeng/fs_workeng) και την οργανωσιακή δέσμευση (orgcom/fs_orgcom).

Η βαθμονόμηση ακολουθεί ακριβώς τη διαδικασία που περιγράφηκε παραπάνω. Για παράδειγμα, ο πρώτος ερωτηθέν, βαθμολόγησε την ερώτηση σχετικά με την εναλλαγή θέσεων των εργαζομένων με 1. Από την προηγούμενη ανάλυση, το πρώτο σημείο αποκοπής είναι η τιμή 1, με βάση το πίνακα του SPSS. Αυτό σημαίνει ότι για τη βαθμονόμηση θα πάρει την τιμή του ορίου πλήρους μη ένταξης στο σύνολο που ορίστηκε παραπάνω και είναι ίσο με 0,05.

Ο ίδιος εργαζόμενος βαθμολόγησε τη συνεχή εκπαίδευση που παρέχει η τράπεζά του με 5,75. Λαμβάνοντας και πάλι υπόψη τα σημεία αποκοπής που αφορούν την εκπαίδευση (2,5, 4,5, 6,5), το λογισμικό εντάσσει την αιτιώδη μεταβλητή σε βαθμολογία 0,87, αφού βρίσκεται πάνω από το σημείο διασταύρωση 0,5 και κάτω από το όριο πλήρους συμμετοχής στο σύνολο που είναι 0,95.

Έτσι λαμβάνοντας υπόψη όλες τις απαντήσεις που έδωσε και με βάση τα τρία όρια, ο εργαζόμενος της πρώτης γραμμής, δεν πιστεύει ότι γίνεται εναλλαγή θέσεων εργασίας στην τράπεζα ($0,05=0,05$), δεν πιστεύει ότι λαμβάνει αποφάσεις ($0,01<0,05$), δεν πιστεύει ότι η τράπεζά του σχεδιάζει τις θέσεις εργασίας ανάλογα με τις δυνατότητες και τις γνώσεις των εργαζομένων της ($0,05=0,05$), η τράπεζα δεν ακολουθεί μια δομημένη διαδικασία για την επιλογή προσωπικού ($0,05<0,06<0,5$), δεν αξιολογεί σωστά κατά τη γνώμη του τις επιδόσεις των εργαζομένων της ($0,01<0,05$) και ούτε δίνει τα σωστά κίνητρα ($0,05<0,16<0,5$). Αντίθετα, πιστεύει ότι η τράπεζα που εργάζεται παρέχει συνεχή κατάρτιση ($0,87>0,5$), είναι αρκετά ικανοποιημένος από την εργασία του και παρουσιάζει αρκετά υψηλό επίπεδο εργασιακής δέσμευσης ($0,97>0,95$). Τελικά όμως, η οργανωσιακή δέσμευση αυτού του υπαλλήλου είναι πολύ χαμηλή ($0,12<0,05$).

Ο δεύτερος πίνακας βαθμονόμησης, θα υπολογιστεί με βάσει νέα όρια για την εργασιακή δέσμευση, λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω. Ανάλογες είναι και οι ερμηνείες για τους υπόλοιπους εργαζόμενους.

4.4 ΑΝΑΓΚΑΙΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ

Στο δεύτερο στάδιο της διαδικασίας, θα διερευνηθεί η ύπαρξη αναγκαίων συνθηκών. Χρησιμοποιώντας τις βαθμονομημένες πλέον αιτιώδεις συνθήκες και αποτελέσματα, το λογισμικό της fsQCA 2.5, επιτρέπει την εύρεση αναγκαίων συνθηκών εύκολα και απλά.

Συγκεκριμένα, οι παρακάτω πίνακες παρουσιάζουν τα αποτελέσματα για την αναζήτηση πιθανών αναγκαίων συνθηκών. Ο πρώτος πίνακας εστιάζει στο αποτέλεσμα της εργασιακής ικανοποίησης βάση των επτά αιτιωδών συνθηκών, ο δεύτερος στην εργασιακή δέσμευση και ο τρίτος στην οργανωσιακή δέσμευση. Σύμφωνα με τη θεωρία του κεφαλαίου 3, κανένα από τα παραπάνω δεν αποτελεί αναγκαία συνθήκη, δηλαδή απαραίτητη συνθήκη για την διαμόρφωση αποτελέσματος. Αυτό συνεπάγεται τη μη δυνατή εξαίρεση καμίας μεταβλητής από τον πίνακα αλήθειας.

Με βάση τη θεωρία που αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, για να είναι μία αιτιώδης συνθήκη αναγκαία, θα πρέπει να παρουσιάζει συνέπεια μεγαλύτερη από 0,9 και κάλυψη υψηλότερη του 0,5. Εξέταση αυτών των μέτρων πραγματοποιείται με τη σειρά που αναφέρθηκαν. Δηλαδή αρχικά εξετάζεται η συνέπεια των αιτιωδών συνθηκών, η οποία πρέπει να είναι πάντων από 0,9, αν δεν είναι τότε ο έλεγχος σταματάει εκεί. Αν είναι τότε εξετάζεται αν και η κάλυψη είναι μεγαλύτερη του 0,5 αν δεν είναι τότε τα αποτελέσματα, παρόλο που εκπληρώνουν τη μία συνθήκη, αν δεν ικανοποιείται και αυτή της κάλυψης θεωρούνται εμπειρικά ασήμαντα.

Με βάση τους τρεις πίνακες που παρουσιάζονται παρακάτω, καμία αιτιώδης συνθήκη και σε κανένα αποτέλεσμα δεν έχει συνέπια υψηλότερη του 0,9. Άρα, δεν υπάρχουν αναγκαίες συνθήκες για τη διαμόρφωση του αποτελέσματος.

Πίνακας 10 Αναγκαίες συνθήκες εργασιακής ικανοποίησης

Necessary Conditions Job Satisfaction		
Condition tested		
	Consistency	Coverage
fs_rot	0,737986	0,691740
fs_decis	0,728194	0,690502
fs_hrplan	0,741925	0,695726
fs_prof	0,761171	0,727974
fs_educ	0,739449	0,707974
fs_perf	0,743163	0,689033
fs_motiv	0,748340	0,722011

Πίνακας 11 Αναγκαίες συνθήκες εργασιακής δέσμευσης

Necessary Conditions Work Engagement		
Condition tested		
	Consistency	Coverage
fs_rot	0,712758	0,688997
fs_decis	0,701408	0,685912
fs_hrplan	0,724872	0,701003
fs_prof	0,726182	0,716640
fs_educ	0,709702	0,700754
fs_perf	0,711885	0,680685
fs_motiv	0,738950	0,735259

Πίνακας 12 Αναγκαίες συνθήκες οργανωσιακής δέσμευσης

Necessary Conditions Work Engagement		
Condition tested		
	Consistency	Coverage
fs_rot	0,637995	0,618947
fs_decis	0,648217	0,636179
fs_hrplan	0,674532	0,654670
fs_prof	0,656046	0,649758
fs_educ	0,642780	0,636961
fs_perf	0,674206	0,646979
fs_motiv	0,657242	0,656314

4.5 ΙΚΑΝΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ

Στο τελευταίο βήμα της ανάλυσης, θα γίνει μία προσπάθεια αναζήτησης ικανών συνθηκών, προκειμένου να βρεθούν οι αιτιώδης συνθήκες ή ένας συνδυασμός τους, ο οποίος θα οδηγήσει στα επιθυμητά αποτελέσματα που αφορούν την υψηλή ικανοποίηση των τραπεζικών υπαλλήλων από την εργασία τους, την εργασιακή δέσμευση και τέλος την οργανωσιακή δέσμευση.

Από την ανάλυση και τη μεθοδολογία της ποιοτικής συγκριτικής ανάλυσης με ασαφή σύνολα, μπορεί να προκύψουν αρκετά αποτελέσματα. Προκειμένου να αποφασιστεί αν οι αιτιώδης συνθήκες είναι ικανές για αυτά τα αποτελέσματα, θα πρέπει όπως αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο 3, να αποτελούν ένα αποδεκτό υποσύνολο.

Συνεπώς, δεδομένων των τριών αποτελεσμάτων, θα εξεταστεί αν οι επτά αιτιώδης συνθήκες ή ο συνδυασμός τους μπορεί να οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Αυτό σημαίνει ότι σύμφωνα με τη θεωρία του προηγούμενου κεφαλαίου, θα πρέπει να εξεταστεί ο πίνακας αλήθειας του κάθε αποτελέσματος σε συνδυασμό με τις επτά αιτιώδης συνθήκες. Συνεπώς, θα προκύψουν τρεις πίνακες με $2^7 = 128$ γραμμές (όπου ο εκθέτης αντικατοπτρίζει το σύνολο των αιτιωδών συνθηκών που εξετάζεται) και θα παρουσιάζουν μέσω των crisp-set όλους τους δυνατούς συνδυασμούς των αιτιωδών συνθηκών (1, αν εμφανίζεται και 0 αν όχι), που οδηγούν στο κάθε ένα από τα παραπάνω επιθυμητά αποτελέσματα.

Εν συνεχεία, θα επιλεγεί το κατώφλι συχνότητας το οποίο σύμφωνα με τη θεωρία θα πρέπει να περιλαμβάνει τουλάχιστον το 75% – 80% των περιπτώσεων, προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί ο πίνακας αλήθειας. Το επόμενο βήμα απαιτεί τον καθορισμό της τιμής της συνέπειας, η οποία θα προσδιοριστεί εμπειρικά όμως όχι σε τιμή μικρότερη του 0,70. Με αυτό τον τρόπο, θα προσδιοριστεί η συνέπεια του υποσυνόλου που θα εξετάζεται κάθε φορά ώστε να αποτελεί συνεπές υποσύνολο του αποτελέσματος.

4.5.1 ΙΚΑΝΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Ο παρακάτω πίνακας, αποτελεί τον πίνακα αλήθειας της εργασιακής ικανοποίησης με βάση τις επτά αιτιώδεις συνθήκες, μετά την επιλογή των κατωφλίων συχνότητας και συνέπειας, όπως αναφέρθηκε παραπάνω. Έτσι, ο πίνακας περιλαμβάνει τουλάχιστον

2 περιπτώσεις και όριο συνέπειας 0,865073. Το λογισμικό της fsQCA παράγει τον πίνακα αλήθειας, ο οποίος απαιτείται προκειμένου να προχωρήσει η αναζήτηση για την εύρεση των μονοπατιών που οδηγούν σε υψηλή εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Οι μηδενικές τιμές του πίνακα δείχνουν ότι η αιτιώδης συνθήκη δε θα συμπεριληφθεί και η μονάδα ότι η αιτιώδης συνθήκη περιλαμβάνεται. Επομένως, με βάση τον πίνακα, προκύπτουν οι λύσεις, δηλαδή η σύνθετη, η φειδωλή και η ενδιάμεση λύση. Δεδομένου όμως, ότι δεν έχει γίνει καμία υπόθεση περιορισμών, η ενδιάμεση λύση παραλείπεται γιατί είναι όμοια με τη σύνθετη.

Πίνακας 13 Πίνακας αλήθειας εργασιακής ικανοποίηση

fs_rot	fs_decis	fs_hrplan	fs_prof	fs_educ	fs_perf	fs_motiv	number	fs_jobsat	raw consist.	PRI consist.	SYM consist
1	1	1	1	0	1	1	2	1	0.935637	0.476585	0.476585
1	1	1	0	1	0	1	2	1	0.932681	0.459215	0.459215
1	1	0	1	1	1	1	2	1	0.931966	0.556793	0.556793
1	1	0	1	0	1	1	2	1	0.931758	0.422223	0.422223
1	0	0	0	0	0	0	2	1	0.917847	0.442309	0.452089
0	1	1	1	0	1	1	2	1	0.917506	0.394886	0.394887
1	1	0	0	0	0	0	2	1	0.915493	0.323443	0.349360
1	1	1	1	1	1	0	2	1	0.914010	0.437896	0.437896
0	0	0	0	0	0	1	4	1	0.892666	0.373697	0.378437
1	0	1	1	1	1	1	2	1	0.885925	0.441442	0.457945
0	0	0	0	1	0	0	2	1	0.884195	0.390873	0.413866
0	0	1	0	0	1	0	2	1	0.875867	0.256351	0.256351
1	1	1	1	1	1	1	18	1	0.865073	0.591731	0.640111

Ο πίνακας 14, παρουσιάζει τη σύνθετη λύση, η οποία περιλαμβάνει εννέα αιτιώδη μονοπάτια τα οποία είναι ικανά να οδηγήσουν σε υψηλή εργασιακή ικανοποίηση. Το πρώτο μονοπάτι ορίζει ότι σε ένα εργασιακό περιβάλλον όπου υπάρχει εναλλαγή θέσεων των εργαζομένων σε άλλες θέσεις εργασίας της επιχείρησης, οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να λάβουν μέρος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η επιλογή του προσωπικού γίνεται με συγκεκριμένα κριτήρια και η παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους, αποτελούν ένα συνδυασμό, ο οποίος οδηγεί σε υψηλή εργασιακή ικανοποίηση. Η συνέπεια και κάλυψη του μονοπατιού είναι ικανοποιητικά και εντός των ορίων consistency= 0,862685 και raw coverage= 0,505571, σύμφωνα με τη θεωρία της μεθοδολογίας, η οποία παρατέθηκε στο 4ο κεφάλαιο.

Το δεύτερο αιτιώδες μονοπάτι δείχνει ότι όταν δεν υπάρχει ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας από την επιχείρηση βάση των ατομικών δεξιοτήτων και δυνατοτήτων των εργαζομένων, η διαδικασία επιλογής προσωπικού, η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων από την επιχείρηση και τέλος, τα κίνητρα και οι ανταμοιβές που τους δίνει η επιχείρηση, τότε η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω της δυνατότητας εναλλαγής θέσεων εργασίας από τους εργαζομένους. Η συνέπεια και κάλυψη του μονοπατιού είναι ικανοποιητικά και εντός των ορίων $\text{consistency} = 0,904630$ και $\text{raw coverage} = 0,329882$.

Η τρίτη αιτιώδης συνταγή των αποτελεσμάτων που οδηγεί στην εργασιακή ικανοποίηση, αναφέρει ότι αν απουσία της συνεχούς εκπαίδευσης, οι εργαζόμενοι λαμβάνουν μέρος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, υπάρχει ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας από την επιχείρηση βάση των ατομικών δεξιοτήτων και δυνατοτήτων των εργαζομένων, η διαδικασία επιλογής προσωπικού, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων από την επιχείρηση και τέλος, τα κίνητρα και οι ανταμοιβές που τους δίνει η επιχείρηση. Τα όρια είναι και πάλι αποδεκτά, αφού $\text{consistency} = 0,921345$ και $\text{raw coverage} = 0,326956$.

Το τέταρτο μονοπάτι δείχνει ότι ο συνδυασμός της εναλλαγής θέσεων των εργαζομένων σε άλλες θέσεις εργασίας της επιχείρησης, της δυνατότητας να λάβουν μέρος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, της επιλογής του προσωπικού με συγκεκριμένα κριτήρια, τη συνεχή εκπαίδευση και την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων από την επιχείρηση, αποτελούν ένα συνδυασμό, ο οποίος οδηγεί σε υψηλή εργασιακή ικανοποίηση. Εδώ το όρια της συνέπειας είναι μικρότερο από ότι στις άλλες περιπτώσεις $\text{consistency} = 0,853751$, όμως τόσο η συνέπεια, όσο και η κάλυψη $\text{raw coverage} = 0,474508$ και πάλι βρίσκονται σε ικανοποιητικά επίπεδα.

Ο συνδυασμός των αιτιωδών σχέσεων στο πέμπτο μονοπάτι, δείχνει ότι η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να επιτευχθεί, αν υπάρχει συνδυασμός της εναλλαγής θέσεων των εργαζομένων σε άλλες θέσεις εργασίας της επιχείρησης, δυνατότητα να λάβουν μέρος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η επιλογή του προσωπικού γίνεται με συγκεκριμένα κριτήρια, η συνεχής εκπαίδευση και η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων από την επιχείρηση και τα κίνητρα και οι ανταμοιβές που τους δίνει η επιχείρηση. Και αυτό το μονοπάτι είναι συνεπές: $\text{consistency} = 0,834485$ και $\text{raw coverage} = 0,502758$.

Το έκτο μονοπάτι δείχνει ότι, η συνεχής εκπαίδευση που προσφέρει η επιχείρηση, απουσίας των υπολοίπων αιτιωδών σχέσεων, αποτελεί ένα ακόμα συνεπές μονοπάτι (consistency= 0,884195 και raw coverage= 0,263816), το οποίο οδηγεί σε εργασιακή ικανοποίηση, θέτοντας έτσι την εκπαίδευση έναν σημαντικό παράγοντα, όπως ακριβώς επισημάνθηκε και από τη θεωρία.

Το έβδομο μονοπάτι ακολουθεί την ίδια λογική, ορίζοντας αυτή τη φορά τα κίνητρα και τις ανταμοιβές που τους δίνει η επιχείρηση, απουσίας των υπολοίπων επτά αιτιωδών σχέσεων, έναν συνεπή συνδυασμό που οδηγεί στην υψηλή εργασιακή ικανοποίηση.

Το προτελευταίο μονοπάτι που προκύπτει από τη λύση της μεθοδολογίας ορίζει ότι μία επιχείρηση μπορεί να επιτύχει την υψηλή εργασιακή ικανοποίηση, αν απουσία της εναλλαγής θέσεων των εργαζομένων σε άλλες θέσεις εργασίας της επιχείρησης, της μη δυνατότητας να λάβουν μέρος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, την κακή μέθοδο επιλογής προσωπικού, την απουσία κατάρτισης και κινήτρων, μπορεί να επιτευχθεί, αν ο σχεδιασμός των θέσεων που προσφέρει η επιχείρηση πραγματοποιείται βάση των δεξιοτήτων τους και αν η επιχείρηση πραγματοποιεί αξιολόγηση της απόδοσής τους (consistency= 0,875867 και raw coverage= 0,255712).

Ο τελευταίος και πιο συνεπής συνδυασμός των αιτιωδών συνθηκών (consistency= 0,932681 και raw coverage= 0,279122), καθορίζει ότι σε περίπτωση που δεν υπάρχει αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων από την επιχείρηση και η επιλογή του προσωπικού δεν γίνεται με συγκεκριμένα κριτήρια, τότε η εργασιακή ικανοποίηση επιτυγχάνεται, αν υπάρχει συνδυασμός της εναλλαγής θέσεων των εργαζομένων σε άλλες θέσεις εργασίας της επιχείρησης, αν έχουν τη δυνατότητα να λάβουν μέρος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η επιχείρηση σχεδιάζει τις θέσεις εργασίας βάση των δυνατοτήτων και των δεξιοτήτων που έχουν οι εργαζόμενοί της, υπάρχει η δυνατότητα συνεχούς εκπαίδευσής τους από την τράπεζα και τέλος η τράπεζα δίνει κίνητρα και οι ανταμοιβές.

Πίνακας 14 Σύνθετη λύση εργασιακής ικανοποίησης

Complex solution			
Model: fs_jobsat = f(fs_rot, fs_decis, fs_hrplan, fs_prof, fs_educ, fs_perf, fs_motiv			
frequency cutoff: 2.000000 consistency cutoff: 0.865073			
	Raw Coverage	Unique Coverage	Consistency
fs_rot*fs_decis*fs_prof*fs_perf*fs_motiv	0,505571	0,025211	0,862685
fs_rot*~fs_hrplan*~fs_prof*~fs_educ*~fs_perf*~fs_motiv	0,329882	0,007766	0,904630
fs_decis*fs_hrplan*fs_prof*~fs_educ*fs_perf*fs_motiv	0,326956	0,043782	0,921345
fs_rot*fs_decis*fs_hrplan*fs_prof*fs_educ*fs_perf	0,474508	0,012155	0,852751
fs_rot*fs_hrplan*fs_prof*fs_educ*fs_perf*fs_motiv	0,502758	0,030951	0,834485
~fs_rot*~fs_decis*~fs_hrplan*~fs_prof*fs_educ*~fs_perf*~fs_motiv	0,263816	0,022397	0,884195
~fs_rot*~fs_decis*~fs_hrplan*~fs_prof*~fs_educ*~fs_perf*fs_motiv	0,280811	0,026449	0,892666
~fs_rot*~fs_decis*fs_hrplan*~fs_prof*~fs_educ*fs_perf*~fs_motiv	0,255712	0,008554	0,875867
fs_rot*fs_decis*fs_hrplan*~fs_prof*fs_educ*~fs_perf*fs_motiv	0,279122	0,003714	0,932681
solution coverage: 0.746652			
solution consistency: 0.788073			

Συνεπώς, με βάση τα παραπάνω αποτελέσματα και τα εννέα μονοπάτια είναι συνεπή, με το τελευταίο, να παρουσιάζει την υψηλότερη συνέπεια.

Ωστόσο, τα αποτελέσματα εδώ σημαίνουν κάτι παραπάνω. Ο συνδυασμός των αιτιωδών συνθηκών που οδηγούν σε υψηλή εργασιακή ικανοποίηση, όταν για παράδειγμα δεν υπάρχει εκπαίδευση, μπορεί να αποτελέσει μια πρόταση για τις τράπεζες οι οποίες δεν έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν επιπλέον εκπαίδευση στους εργαζομένους τους. Η συνολική λύση είναι συνεπής, καθώς solution consistency= 0.746652 και solution coverage= 0.788073, βρίσκονται μέσα στα επιτρεπτά όρια.

4.5.2 ΙΚΑΝΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ

Ο πίνακας αλήθειας της εργασιακής ικανοποίησης, περιγράφεται με ανάλογο τρόπο παρακάτω. Η κατάσταση σε αυτόν τον πίνακα αλλάζει και περιλαμβάνει τουλάχιστον 1 περιπτώσεις και όριο συνέπειας 0,86083. Και σε αυτή την περίπτωση όταν η αιτιώδης συνθήκη παρουσιάζεται, τότε παίρνει την τιμή 1 και όταν όχι την τιμή 0.

Πίνακας 15 Πίνακας αλήθειας εργασιακής δέσμευσης

fs_rot	fs_decis	fs_hrplan	fs_prof	fs_educ	fs_perf	fs_motiv	number	fs_workeng	raw consist.	PR1 consist.	SVM consist
1	1	0	0	0	0	1	1	1	0.941628	0.631962	0.631962
1	1	0	1	0	1	0	1	1	0.935446	0.519174	0.531723
1	1	0	0	0	0	0	2	1	0.931431	0.584271	0.604652
1	1	0	1	1	1	0	1	1	0.929556	0.519582	0.519582
1	1	1	0	0	0	0	1	1	0.928754	0.565703	0.565702
0	1	0	1	1	1	1	1	1	0.925132	0.603855	0.603854
1	1	0	1	0	1	1	2	1	0.925009	0.551569	0.556561
1	1	1	0	1	0	1	2	1	0.924032	0.544018	0.546465
1	1	1	1	1	0	1	1	1	0.921034	0.608996	0.608997
1	0	0	1	0	0	0	1	1	0.919381	0.544844	0.544844
1	1	1	1	0	1	0	1	1	0.917474	0.497817	0.497817
1	1	0	1	1	1	1	2	1	0.916923	0.551660	0.555762
1	0	0	0	0	0	0	2	1	0.915014	0.541986	0.557958
0	1	1	1	1	0	0	1	1	0.914751	0.482233	0.482233
1	1	1	1	0	1	1	2	1	0.914634	0.555556	0.555556
0	1	1	1	1	1	0	1	1	0.907029	0.529190	0.529191
0	0	1	1	1	1	0	1	1	0.906977	0.573712	0.573713
0	1	1	1	0	1	1	2	1	0.906662	0.485043	0.494554
0	0	0	0	0	1	1	1	1	0.905892	0.423559	0.423559
1	1	1	1	1	1	0	2	1	0.903060	0.502479	0.502479
0	0	0	0	0	0	1	4	1	0.899463	0.513841	0.513841
0	0	1	0	0	0	0	1	1	0.898262	0.454369	0.454369
0	0	0	0	1	0	0	2	1	0.885704	0.510501	0.542956
1	0	1	1	1	1	1	2	1	0.873965	0.479087	0.489004
1	1	1	1	1	1	1	18	1	0.861870	0.647411	0.679633
0	0	1	0	0	1	0	2	1	0.860833	0.318869	0.318868

Στον πίνακα 16, παρουσιάζονται τα μονοπάτια που προκύπτουν από τη σύνθετη λύση. Σε αυτή την περίπτωση, η λύση περιλαμβάνει δώδεκα αιτιώδη μονοπάτια τα οποία μπορούν να οδηγήσουν σε υψηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης.

Το πρώτο μονοπάτι ορίζει ότι σε ένα εργασιακό περιβάλλον όπου, υπάρχει εναλλαγή θέσεων των εργαζομένων σε άλλες θέσεις εργασίας της επιχείρησης, οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να λάβουν μέρος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η επιλογή του προσωπικού γίνεται με συγκεκριμένα κριτήρια και η επιχείρηση αξιολογεί τους εργαζομένους της, αποτελούν ένα συνδυασμό, ο οποίος οδηγεί σε υψηλή εργασιακή δέσμευση. Η συνέπεια και κάλυψη του μονοπατιού είναι ικανοποιητικά consistency= 0.816218 και raw coverage= 0.503110.

Το δεύτερο, τρίτο και τέταρτο μονοπάτι, ορίζουν μονοπάτια, όπου προκύπτει μόνο μία αιτιατή συνθήκη, απουσίας των υπολοίπων. Η αιτιώδης συνθήκη στην πρώτη περίπτωση είναι ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας της επιχείρησης με βάση τα προσόντα και τις ικανότητες που έχει ο κάθε εργαζόμενος, στη δεύτερη περίπτωση ο

σχεδιασμός των θέσεων εργασίας και στο τρίτο τα εργασιακά κίνητρα και οι αμοιβές που δίνει η επιχείρηση. Και οι δύο λύσεις είναι συνεπής με βάση την παραπάνω ανάλυση.

Ο τέταρτος συνδυασμός που οδηγεί σε υψηλή εργασιακή ικανοποίηση είναι αυτός όπου συνδυάζονται η εναλλαγή σε θέσεις εργασίας και η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, με απουσία αιτιωδών συνθηκών όπως η επιλογή του προσωπικού δεν γίνεται με συγκεκριμένα κριτήρια και η επιχείρηση δεν αξιολογεί τους εργαζομένους της και δεν προσφέρεται εκπαίδευση ούτε κίνητρα. Το μονοπάτι είναι συνεπές, με consistency= 0.911765 και raw coverage= 0.294336.

Ένα ακόμα συνεπές μονοπάτι (consistency= 0.925378 και raw coverage= 0.293681), είναι αυτό που χωρία να υπάρχει σχεδιασμός των θέσεων εργασίας της επιχείρησης με βάση τα προσόντα και τις ικανότητες που έχει ο κάθε εργαζόμενος, συγκεκριμένη διαδικασία πρόσληψης, εκπαίδευση και αξιολόγηση από την επιχείρηση, ο συνδυασμός της εναλλαγής θέσεων εργασίας και η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, οδηγεί στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Ο συνδυασμός των αιτιωδών σχέσεων στο έκτο μονοπάτι, δείχνει ότι η υψηλή εργασιακή δέσμευση μπορεί να επιτευχθεί, αν υπάρχει συνδυασμός της συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, σχεδιασμός των θέσεων εργασίας της επιχείρησης με βάση τα προσόντα και τις ικανότητες που έχει ο κάθε εργαζόμενος, η επιλογή του προσωπικού γίνεται με συγκεκριμένα κριτήρια, η συνεχής εκπαίδευση, όταν απουσιάζουν η εναλλαγή θέσεων των εργαζομένων σε άλλες θέσεις εργασίας της επιχείρησης, και δεν υπάρχουν κίνητρα και οι ανταμοιβές. Και αυτό το μονοπάτι είναι συνεπές: consistency= 0.895533 και raw coverage= 0.277857.

Στην περίπτωση του επόμενου συνεπούς συνδυασμού, μπορεί να μην υπάρχει η αξιολόγηση των εργαζομένων από την επιχείρηση, όμως ο συνδυασμός του σχεδιασμού θέσεων εργασίας, η συνεχής εκπαίδευση και τα κίνητρα, αποτελούν ένα αποδεκτό συνδυασμό (consistency= 0.925378 και raw coverage= 0.293681) για την επίτευξη της εργασιακής δέσμευσης.

Ο όγδοος συνδυασμός ορίζει ότι όταν δεν υπάρχει η αξιολόγηση, η εργασιακή δέσμευση επιτυγχάνεται μέσω του συνδυασμού της εναλλαγής θέσεων εργασίας, τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, την

εκπαίδευση και τα κίνητρα. Ενώ στον ένατο συνδυασμό, όταν δεν υπάρχει η εκπαίδευση, η δέσμευση επιτυγχάνεται με το συνδυασμό της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, την σωστή διαδικασία επιλογής και αξιολόγησης του προσωπικού και τα κίνητρα και οι ανταμοιβές που δίνει η επιχείρηση. Και τα δύο αυτά μονοπάτια είναι συνεπή.

Στο επόμενο μονόπατη, η δέσμευση επιτυγχάνεται με το συνδυασμό της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, τη διαδικασία επιλογής του προσωπικού, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση του προσωπικού και τα κίνητρα και οι ανταμοιβές που δίνει η επιχείρηση. Και πάλι το μονοπάτι όπως φαίνεται στον πίνακα, είναι συνεπές.

Ο τελευταίος συνδυασμός αιτιωδών συνθηκών, ο οποίος είναι συνεπής, καθορίζει την επίτευξη της εργασιακής δέσμευσης μέσω του συνδυασμού της εναλλαγής θέσεων εργασίας, του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας βάσει ικανοτήτων, τη διαδικασία επιλογής και αξιολόγησης του προσωπικού, την εκπαίδευση και τα κίνητρα.

Πίνακας 16 Σύνθετη λύση εργασιακής δέσμευσης

Complex solution			
Model: fs_workeng = f(fs_rot, fs_decis, fs_hrplan, fs_prof, fs_educ, fs_perf, fs_motiv)			
frequency cutoff: 1.000000 consistency cutoff: 0.860833			
	Raw Coverage	Unique Coverage	Consistency
fs_rot*fs_decis*fs_prof*fs_perf	0.503110	0.016916	0.816218
fs_rot*~fs_decis*~fs_hrplan*~fs_educ*~fs_perf*~fs_motiv	0.289643	0.019753	0.905185
~fs_rot*~fs_decis*fs_hrplan*~fs_prof*~fs_educ*~fs_motiv	0.287352	0.008403	0.857655
~fs_rot*~fs_decis*~fs_hrplan*~fs_prof*~fs_educ*fs_motiv	0.284841	0.020299	0.879084
fs_rot*fs_decis*~fs_prof*~fs_educ*~fs_perf*~fs_motiv	0.294336	0.003820	0.911765
fs_rot*fs_decis*~fs_hrplan*~fs_prof*~fs_educ*~fs_perf	0.293681	0.007639	0.925378
~fs_rot*fs_decis*fs_hrplan*fs_prof*fs_educ*~fs_motiv	0.277857	0.000982	0.895533
~fs_rot*fs_hrplan*fs_prof*fs_educ*fs_perf*~fs_motiv	0.287570	0.002947	0.885119
fs_rot*fs_decis*fs_hrplan*fs_educ*~fs_perf*fs_motiv	0.296737	0.006002	0.910888
fs_decis*fs_hrplan*fs_prof*~fs_educ*fs_perf*fs_motiv	0.312780	0.004474	0.908976
fs_decis*~fs_hrplan*fs_prof*fs_educ*fs_perf*fs_motiv	0.313107	0.009713	0.908199
fs_rot*fs_hrplan*fs_prof*fs_educ*fs_perf*fs_motiv	0.487286	0.029466	0.834112
solution coverage: 0.770599			
solution consistency: 0.758431			

Και σε αυτή την περίπτωση η συνολική λύση είναι συνεπής solution consistency: 0.758431 και solution coverage: 0.770599.

Σύμφωνα με τα παραπάνω αποτελέσματα, για την επίτευξη της εργασιακής δέσμευσης, απαιτείτε ένα μεγάλο σύνολο αιτιωδών συνθηκών, σε αντίθεση με την εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό σημαίνει ότι ενώ για την ικανοποίηση των εργαζομένων η εναλλαγή θέσεων και η εκπαίδευση δεν αποτελεί μέρος του αιτιώδη συνδυασμού, για την επίτευξη όμως της εργασιακής ικανοποίησης αποτελούν.

4.5.3 ΙΚΑΝΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ/ΤΑΥΤΙΣΗΣ

Όμοια διαδικασία ακολουθείται και στη περίπτωση της οργανωσιακής ταύτισης/δέσμευσης. Ο πίνακας αλήθειας περιγράφεται παρακάτω και περιλαμβάνει τουλάχιστον 2 περιπτώσεις και όριο συνέπειας 0,8608300.

Πίνακας 17 Πίνακας αλήθειας οργανωσιακής ταύτισης

fs_rot	fs_decis	fs_hrplan	fs_prof	fs_educ	fs_perf	fs_motiv	number	fs_orgcom	raw consist.	PR1 consist.	SYM consist.
0	0	0	0	0	0	1	4	1	0.919499	0.672012	0.687035
1	1	0	1	1	1	1	2	1	0.918632	0.580987	0.589286
0	1	1	1	0	1	1	2	1	0.915182	0.613075	0.615248
1	1	0	1	0	1	1	2	1	0.909636	0.565766	0.574041
0	0	1	0	0	1	0	2	1	0.907479	0.620853	0.620854
0	0	0	0	1	0	0	2	1	0.906073	0.596434	0.651328
1	1	0	0	0	0	0	2	1	0.888806	0.523810	0.540099
1	0	0	0	0	0	0	2	1	0.888456	0.567902	0.567902
1	1	1	1	0	1	1	2	1	0.887195	0.546939	0.553720
1	1	1	0	1	0	1	2	1	0.885295	0.516641	0.516640

Το πρώτο μονοπάτι αναφέρει ότι για να επιτευχθεί η οργανωσιακή δέσμευση/ταύτιση όταν απουσιάζει ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας με βάση τις δεξιότητες των εργαζομένων, αρκεί να γίνει ο συνδυασμός αιτιωδών συνθηκών όπως η εναλλαγή θέσεων εργασίας, η συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η επιλογή και αξιολόγηση του προσωπικού, καθώς και η συνεχής εκπαίδευση και τα κίνητρα που μπορεί να παρέχονται στους εργαζομένους από την επιχείρηση.

Το δεύτερο μονοπάτι ορίζει ότι η οργανωσιακή ταύτιση όταν δεν υπάρχει η εναλλαγή θέσεων εργασίας, η συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και η αξιολόγηση του προσωπικού, επιτυγχάνεται με το συνδυασμό του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας με βάση τις δεξιότητες των εργαζομένων, την η επιλογή του προσωπικού

μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες και τα κίνητρα και αμοιβές που τους δίνει η επιχείρηση.

Πίνακας 18 Σύνθετη λύση οργανωσιακής ταύτισης

Complex solution			
Model: fs_orgcom = f(fs_rot, fs_decis, fs_hr, fs_prof, fs_educ, fs_perf, fs_motiv)			
frequency cutoff: 2.000000 consistency cutoff: 0.860833			
	Raw Coverage	Unique Coverage	Consistency
fs_rot*fs_decis*~fs_hrplan*fs_prof*fs_educ*fs_perf*fs_motiv	0.292420	0.050383	0.909876
~fs_rot*~fs_decis*fs_hrplan*fs_prof*~fs_perf*fs_motiv	0.396626	0.013650	0.793869
fs_rot*~fs_decis*fs_hrplan*~fs_prof*fs_educ*~fs_motiv	0.314838	0.027855	0.793869
fs_rot*~fs_decis*fs_hrplan*fs_prof*fs_educ*~fs_perf*fs_motiv	0.292864	0.051493	0.818803
solution coverage: 0.686494			
solution consistency: 0.847720			

Ο επόμενος συνδυασμός που οδηγεί στην υψηλή οργανωσιακή ταύτιση, είναι αυτός όπου απουσιάζει η δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, δεν υπάρχει διαδικασία επιλογής προσωπικού, δεν υπάρχουν τα κίνητρα και αμοιβές που τους δίνει η επιχείρηση, αλλά επιτυγχάνεται με το συνδυασμό του σχεδιασμού και εναλλαγής των θέσεων εργασίας και της εκπαίδευσης.

Στον τελευταίο συνδυασμό, παρόλο που δεν υπάρχει η δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, δεν υπάρχει η αξιολόγηση του προσωπικού, η δέσμευση επιτυγχάνεται μέσω του συνδυασμού της εναλλαγής θέσεων εργασίας, του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας, της διαδικασίας επιλογής του προσωπικού, της εκπαίδευσης και των κινήτρων που δίνει η επιχείρηση.

Οι αιτιώδεις συνταγές που προκύπτουν είναι συνεπείς. Τα παραπάνω, ενισχύουν την άποψη ότι η εργασιακή ικανοποίηση δεν οδηγεί απαραίτητα στην οργανωσιακή δέσμευση. Τα μονοπάτια που φαίνεται ότι οδηγούν στην οργανωσιακή ταύτιση είναι αρκετά διαφορετικά από αυτά που οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση (solution coverage: 0.686494, solution consistency: 0.847720).

4.6 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η παρούσα εργασία, αποτελεί μία έρευνα για το δείγμα 180 τραπεζικών υπαλλήλων που εξετάστηκε και από τα αποτελέσματα μπορεί κάποιος να αντιληφθεί ότι δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί η γενίκευση αυτών σε έναν πληθυσμό.

Το πρώτο μειονέκτημα που παρατηρήθηκε με βάση την έρευνα αφορά τα ίδια τα στοιχεία. Πιο συγκεκριμένα, η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε είναι από 1-7. Αυτό σημαίνει ότι οι μέσοι όροι που προέκυψαν, μπορεί να παρουσιάζουν μεγάλη διακύμανση. Τα αποτελέσματα των απαντήσεων, δεν εμπεριείχαν μια, αλλά επτά τιμές. Αυτό σημαίνει, ότι στους μέσους όρους, η απόκλιση, δηλαδή το χάσμα μεταξύ των δύο ακραίων τιμών δεν μπορεί να γίνει αντιληπτό και ο μέσο μπορεί να μεταβάλλεται σφαλμένα προς το 1 ή το 7. Για αυτό το λόγο σε μια μελλοντική έρευνα, προτείνεται είτε να μην γίνεται η χρήση του μέσου όρου, είτε η κλίμακα που χρησιμοποιείται στις μελλοντικές απαντήσεις να είναι πιο περιορισμένη, ώστε να αποφευχθούν τα χάσματα των ακραίων τιμών.

Τα αποτελέσματα του SPSS, έδωσαν κατά προσέγγιση τα όρια αποκοπής στο 5°, 50° και 95° τεταρτημόριο. Στην περίπτωση των εργασιακών προτύπων υψηλής απόδοσης, όπως φαίνεται και από τον πίνακα 7, τα αποτελέσματα που αφορούν την εργασιακή δέσμευση, κατατάσσουν στο 50° τεταρτημόριο, σημείο μέγιστης ασάφειας απαντήσεις κοντά στο 3-4 της κλίμακας Likert, το 4,7 για αυτούς που εντάσσονται στο σύνολο των πλήρως ταυτισμένων υπαλλήλων. Κάτι τέτοιο, μπορεί να μην είναι αποδεκτό, καθώς ο βαθμός αυτός βρίσκεται στο μέσω των απαντήσεων της κλίμακας η οποία οδηγεί περισσότερο σε αδιαφορία παρά σε ασάφεια. Για το λόγο αυτό, τα ποιοτικά δεδομένα δεν πρέπει να έχουν αποκλειστικά όρια που καθορίζονται από τα τεταρτημόρια, αλλά τιμές που θα βασίζονται σε συνεχείς δοκιμές.

Το επόμενο σημείο προβληματισμού, προκύπτει από τη σχέση μεταξύ των μεταβλητών. Η παρούσα έρευνα εξετάζει τα αιτιώδη μονοπάτια που οδηγούν σε κάποια αποτελέσματα. Αυτό σημαίνει ότι το ίδιο σύνολο των αιτιωδών σχέσεων εξετάζεται κάθε φορά με ένα διαφορετικό εργασιακό αποτέλεσμα. Για καλύτερη κατανόηση των αποτελεσμάτων ή την αποφυγή πιθανής μεροληψίας των αποτελεσμάτων, θα ήταν δόκιμο να εξεταστεί και ο βαθμός συσχέτισης αυτών, ώστε να διασταυρωθεί ή όχι αν τα εν λόγω αποτελέσματα που εμπεριέχουν ή όχι τα ίδια μονοπάτια συσχετίζονται μεταξύ τους.

Το τελικό σημείο προς εξέταση, αφορά τις αιτιώδεις σχέσεις οι οποίες εξετάζονται κάθε φορά. Όπως φαίνεται και από τα αποτελέσματα, οι παράγοντες που επηρεάζουν ένα αποτέλεσμα, δεν αποτελούν απαραίτητο μονοπάτι για το επόμενο αποτέλεσμα. Αυτό σημαίνει ότι ίσως θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη μεγαλύτερο μέρος μεταβλητών μέσω της μεθόδου δοκιμών. Το μειονέκτημα σε αυτή την πρόταση είναι ότι απαιτείται χρόνος και πόροι, προκειμένου να προκύψει ένα αποτέλεσμα.

5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το ανθρώπινο δυναμικό, αποτελεί ένα από τα κυριότερα συγκριτικά πλεονεκτήματα που μπορεί να έχει μία επιχείρηση σε σχέση με άλλες. Συνεπώς, θα πρέπει να βρεθούν εκείνες οι πρακτικές, οι οποίες θα οδηγήσουν την επιχείρηση σε δύο συγγενή αποτελέσματα, την ικανοποίηση ή τη δέσμευση των εργαζομένων της και την υψηλή αποδοτικότητα.

Η εργασία αυτή, αποσκοπεί στη διερεύνηση της σχέσης επτά πρακτικών υψηλής απόδοσης, όπως η εναλλαγή θέσεων εργασίας των εργαζομένων σε άλλες θέσεις εργασίας στην επιχείρηση, τη συμμετοχή των εργαζομένων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας βάση των ατομικών δεξιοτήτων και δυνατοτήτων των εργαζομένων, τη διαδικασία επιλογής προσωπικού, τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων, την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων από την επιχείρηση και τέλος, τα κίνητρα και τις ανταμοιβές που τους δίνει η επιχείρηση σε σχέση με τρία εργασιακά αποτελέσματα ή εργασιακές στάσεις, όπως είναι η εργασιακή ικανοποίηση, η εργασιακή δέσμευση και η οργανωσιακή δέσμευση/ταύτιση.

Οι εργασιακές στάσεις που χρησιμοποιήθηκαν, αποτελούν τρία από τα βασικότερα αποτελέσματα, τα οποία αντικατοπτρίζουν τη γνωσιακή και συναισθηματική κατάσταση ενός εργαζόμενου. Η ικανοποίηση των εργαζομένων, αποτελεί και τον πρώτο στόχο της επιχείρησης, προκειμένου οι εργαζόμενοί της να είναι ευχαριστημένοι με την εργασία τους και να αποδίδουν σε αυτή. Στόχος όμως της επιχείρησης, είναι να επιτύχει ένα υψηλότερο επίπεδο αφοσίωσης, το οποίο είναι στενά συνδεδεμένο με την εργασιακή ικανοποίηση και τη οργανωσιακή ταύτιση, η οποία αποτελεί την καθολική αφοσίωση του εργαζόμενου στην επιχείρηση.

Οι εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης, αποτελούν είτε μεμονωμένες πρακτικές, είτε πρακτικές οργανωμένες σε ομάδες, οι οποίες επιδιώκουν την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων και τη βελτίωση των οργανωσιακών επιδόσεων μίας επιχείρησης, μέσω επενδύσεων σε ανθρώπινο κεφάλαιο. Αυτό σημαίνει ότι η πρακτικές αυτές μπορούν να διαφέρουν και να είναι διαφορετικές σε κάθε περίπτωση, δηλαδή οργανισμό ή επιχείρηση, ανάλογα με τις απαιτήσεις και τις δυνατότητές τους.

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε στην εμπειρική μελέτη, είναι αυτή της ποιοτικής συγκριτικής ανάλυσης με ασαφή σύνολα, σε ένα δείγμα 180 τραπεζικών υπαλλήλων, στην πόλη των Χανίων.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ένα πλήθος αιτιωδών συνδυασμών των πρακτικών υψηλής απόδοσης, που οδηγούν σε υψηλή εργασιακή ικανοποίηση. Κάποιες από αυτές, είναι για παράδειγμα το μονοπάτι που αναφέρει ότι αν απουσία της συνεχούς εκπαίδευσης, οι εργαζόμενοι λαμβάνουν μέρος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, υπάρχει όμως σχεδιασμός των θέσεων εργασίας από την επιχείρηση βάση των ατομικών δεξιοτήτων και δυνατοτήτων των εργαζομένων, η διαδικασία επιλογής προσωπικού, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων από την επιχείρηση και τέλος, τα κίνητρα και οι ανταμοιβές που τους δίνει η επιχείρηση, τότε μπορεί να επιτευχθεί υψηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης.

Ένα άλλο αποτέλεσμα δείχνει ότι η υψηλή εργασιακή ικανοποίηση στις τράπεζες, μπορεί να επιτευχθεί αν σε ένα εργασιακό περιβάλλον, όπου υπάρχει εναλλαγή θέσεων των εργαζομένων σε άλλες θέσεις εργασίας της επιχείρησης, οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να λάβουν μέρος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η επιλογή του προσωπικού γίνεται με συγκεκριμένα κριτήρια και η παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους.

Το αποτέλεσμα στην πρώτη περίπτωση συμφωνεί με τη θεωρία η οποία αναφέρει ότι το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης δρα αρνητικά στην ικανοποίηση, αφού οι υψηλές προσδοκίες που δημιουργούνται δεν έχουν ανταπόκριση από πλευράς των εταιριών.

Όπως αναφέρθηκε και στα προηγούμενα κεφάλαια, αυτό δε σημαίνει όμως ότι κάποια άλλη λύση δε μπορεί να ληφθεί υπόψη. Το αποτέλεσμα της μεθοδολογίας εκφράζει το σύνολο των διαφορετικών οδών που οδηγούν σε υψηλή εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή δέσμευση και οργανωσιακή δέσμευση. Τα εναλλακτικά αιτιώδη μονοπάτια αποτελούν εξίσου εναλλακτικές λύσεις, εφόσον το αποτέλεσμα είναι συνεπές. Στην προκειμένη περίπτωση όλες οι λύσεις είναι συνεπείς για το κάθε ένα από τα τρία αποτελέσματα.

Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι πέραν των ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί με πολλαπλή παλινδρόμηση για την εύρεση της στατιστικής σημαντικότητας του κάθε παράγοντα ξεχωριστά στο αποτέλεσμα, δηλαδή την εξαρτημένη μεταβλητή, υπάρχει η δυνατότητα συνδυασμού τους. Αυτό σημαίνει ότι επιχειρήσεις οι οποίες έχουν

μικρή δυνατότητα επένδυσης σε παράγοντες «ενδυνάμωσης της πίστης» του εργατικού δυναμικού, με αυτό τον τρόπο, έχουν τη δυνατότητα να εξετάσουν πιθανούς συνδυασμούς αυτών των πρακτικών προκειμένου να επιτύχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Συνεπώς, υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός μονοπατιών που καθορίζει το δρόμο για την επίτευξη της υψηλής εργασιακής ικανοποίησης.

Η ικανοποίηση κάθε ατόμου ξεχωριστά, είναι μία κατάσταση η οποία εξαρτάται από πολλούς, διαφορετικούς και ευμετάβλητους παράγοντες. Η επίτευξη της αφοσίωσης απαιτεί ακόμα μεγαλύτερη προσπάθεια από πλευράς της επιχείρησης.

Η εργασιακή δέσμευση, σύμφωνα με τα αποτελέσματα, μπορεί να επιτευχθεί και πάλι μέσα από δώδεκα αιτιώδη μονοπάτια. Τα μονοπάτια αυτά έχουν αρκετούς συνδυασμούς ομοίους με την εργασιακή ικανοποίηση, αποδεικνύοντας έτσι, ότι η εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων συνδέεται άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση. Ένα από τα αιτιώδη μονοπάτια, δείχνει ότι η επίτευξη υψηλής εργασιακής δέσμευσης, μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω του συνδυασμού της εναλλαγής θέσεων εργασίας, του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας βάση ικανοτήτων, τη διαδικασία επιλογής και αξιολόγησης του προσωπικού, την εκπαίδευση και τα κίνητρα που δίνει η επιχείρηση.

Η συνεχής επιμόρφωση των εργαζομένων από την πλευρά των τραπεζών και η δυνατότητα να μπορούν να εναλλάσσουν θέσεις εργασίας στην τράπεζα, δείχνει ότι η τράπεζα επενδύει στο προσωπικό της και δίνει τη δυνατότητα εναλλαγής θέσεων εργασίας, το οποίο προσδίδει, στους εργαζόμενους ένα αίσθημα ασφάλειας ως προς τη θέση τους και τη μελλοντική τους συνεργασία.

Το τελευταίο αποτέλεσμα αφορά την οργανωσιακή δέσμευση/ ταύτιση. Τα αποτελέσματα σε αυτή την περίπτωση διαφοροποιούνται. Προκύπτουν τέσσερα αιτιώδη μονοπάτια, τα οποία οδηγούν σε υψηλή εργασιακή ταύτιση. Οι τράπεζες έχουν τη δυνατότητα να επιτύχουν υψηλή οργανωσιακή ταύτιση των εργαζομένων τους, μέσω μονοπατιών όπως για παράδειγμα, όταν απουσιάζει ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας με βάση τις δεξιότητες των εργαζομένων, αλλά υπάρχει η δυνατότητα εναλλαγής θέσεων εργασίας, συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, επιλογής και αξιολόγησης του προσωπικού, συνεχής εκπαίδευση που μπορεί να παρέχεται στους εργαζόμενους από την επιχείρηση, καθώς και κίνητρα.

Επιπλέον, μπορεί να επιτευχθεί, όταν δεν υπάρχει η εναλλαγή θέσεων εργασίας, η συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και η διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού, αλλά υπάρχει ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας με βάση τις δεξιότητες των εργαζομένων, η επιλογή του προσωπικού μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες και τα κίνητρα και αμοιβές που τους δίνει η επιχείρηση.

Εναλλακτικά, επίσης, μπορεί να επιτευχθεί, αν απουσία της δυνατότητας συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, απουσίας της διαδικασίας επιλογής προσωπικού, των κινήτρων και αμοιβών, υπάρχει ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας και η εκπαίδευση.

Ο τελευταίος συνδυασμός, δείχνει ότι παρόλο που δεν υπάρχει η δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και αξιολόγησης του προσωπικού, η οργανωσιακή δέσμευση επιτυγχάνεται μέσω του συνδυασμού της εναλλαγής θέσεων εργασίας, του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας, της διαδικασίας επιλογής του προσωπικού, της εκπαίδευσης και των κινήτρων που δίνει η επιχείρηση στους εργαζόμενούς της..

Η μεθοδολογία της ποιοτικής συγκριτικής ανάλυσης με ασαφή σύνολα, δίνει τη δυνατότητα να προσδιοριστεί ένα σύνολο οδών, ώστε να προκύψει κάποια λύση. Αυτό σημαίνει ότι παρόλο τα μειονέκτημα και τους περιορισμούς που παρουσιάζει, δημιουργεί συνδετικούς κρίκους μεταξύ αιτιωδών συνθηκών και αποτελεσμάτων, το οποίο δείχνει ότι εξετάζει τα αποτελέσματά σύμφωνα με την περίπτωση που εξετάσετε, ως σύνολο και όχι τμηματικά. Έτσι, μέσω πολλαπλών δοκιμών και επαναλήψεων και σε συνδυασμό με το θεωρητικό υπόβαθρο της κάθε περίπτωσης, ο ερευνητής έχει τη δυνατότητα να επιλέξει εκείνες τις λύσεις οι οποίες συνάδουν με τη μοναδικότητα της κάθε περίπτωσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΕΙΑ

1. Akhtar A., Kashif Nawaz M., Zeeshan M., Sadiq Shahid M. (2016), Impact of High Performance Work Practices on Employees' Performance in Pakistan: Examining the Mediating Role of Employee Engagement, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol. 10, No 3, pp. 708-724
2. Allen N.J., Meyer, J.P. (1996), Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity, *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 49, pp. 252-76
3. Amit R., Shoemaker J.H. (1993), Strategic assets and organizational rents. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 33-46
4. Anitha J.(2014), Determinants of employee engagement and their impact on employee performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 Issue: 3, pp. 308-323
5. Appelbaum E., Bailey T., Bery P., Kalleberg A. (2000), *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca, NY: ILR Press
6. Baumruk, R. (2004), The missing link: the role of employee engagement in business success, *Workspan*, Vol. 47, pp. 48-52
7. Berg-Schlosser D, De Meur G. (2009), Comparative research design: case and variable selection. In RC Rihoux Benoit & C Ragin (Eds.), *configurational comparative methods: qualitative comparative analysis (QCA), and related techniques*. Thousand Oaks: SAGE Publications;
8. Bijaya K. S. (2011), Employee Engagement: A Driver of Organizational Effectiveness, *European Journal of Business and Management*, Vol 3, No.8
9. Blackman T., Wistow J.N., Byrne D. (2011), A qualitative comparative analysis of factors associated with trends in narrowing health inequalities in England, *Soc Sci Med*, pp, 1965-1974.
10. Borgna C. (2013), *Fuzzy-Set Coincidence Analysis: the Hidden Asymmetries*, COMPASSS Working Paper 2013-72

11. Boselie P. (2010), High performance work practices in the health care sector: a Dutch case study, *International Journal of Manpower*, Vol. 31, No 1, pp. 42-58
12. Boxall P., Macky K. (2009), Research and theory on high performance work systems: Progressing the high-involvement stream, *Human Resource Management Journal*, Vol. 19, No 1, pp. 3–23
13. Broker G. (2009), Competition in Banking, *Organization for Economic Co-Operation and Development*, pp. 17-23
14. Burke R., Cooper C.L. (2006), The Human Resources Revolution, In *The Human Resources Revolution: Why Putting People First Matters*, Oxford, UK: Elsevier Ltd, pp. 3–11
15. Butler J.E., Ferris G.R., Napier N.K. (1991), *Strategy and Human Resources Management*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co.
16. Cappelli P., Neumark D. (1999), DO “HIGH PERFORMANCE” WORK PRACTICES IMPROVE ESTABLISHMENT-LEVEL OUTCOMES?, *NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH*, No 7374
17. Caren N., Panofsky A. (2005), TQCA: A technique for adding temporality to Qualitative Comparative Analysis, *Socio Meth Res*, Vol. 3, pp. 147-72
18. Caren N., Panofsky A. (2005), TQCA: A technique for adding temporality to Qualitative Comparative Analysis,. *Socio Meth Res*, Vol.34, pp. 147-72
19. Caught, K. & Shadur. (2000). The measurement artifact in the organizational commitment questionnaire. *Psychological Reports*, Vol. 87, pp. 777-788
20. Chahal A., Chahal S., Chowdhary B., Chahal J. (2013), Job Satisfaction Among Bank Employees: An Analysis Of The Contributing Variables Towards Job Satisfaction, *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH*, Vol. 2, Issue 8
21. Chow I.H. (2004), An empirical investigation of coherent human resource practices and high performance work systems, *International Journal of Employment Studies*, pp.125
22. Chuang E., Dill J., Morgan C. J., Konrad R. T. (2008), A Configurational Approach to the Relationship between High-Performance Work Practices and Frontline Health Care Worker Outcomes, *Health Research and Educational Trust*, pp. 1460-1482

23. Chuang E., Dill J., Morgan J.C. (2012), A configurational approach to the relationship between high-performance work practices and frontline health care worker outcomes, *Health Serv Res*, Vol. 47, No 4, pp. 1460-81
24. Cooper B., Glaesser J., Thomson S. (2014), Schneider and Wagemann's proposed Enhanced Standard Analysis for Ragin's Qualitative Comparative Analysis: some unresolved problems and some suggestions for addressing them, *COMPASSSS Working Paper*, pp.77
25. Danford A., Richardson M., Steward P., Tailby S., Upchurch M. (2005), *High Performance Work Systems and Workplace Partnership: A Case Study of Aerospace Workers*, *New Technology, Work and Employment*, Vol. 19, No 1, pp. 14-29
26. Dasse M. (2001), *Banking in Europe – Restrictions and Freedoms*, *International Banking Law*, pp. 11-14
27. Deery S.J., Iverson R.D., Erwin P.J. (1994), Predicting organizational and union commitment: the effect of industrial relations climate, *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 32, No. 4, pp. 581-97
28. Delaney J.T., Huselid M.A. (1996), The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance, *Academy of Management Journal*, Vol.39, No. 4, pp. 949-969
29. Delaney J.T., Huselid M.A. (1996), The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No 4, pp. 949-969
30. Delery J.H. ,Doty H.D (1996), Modes of theorising in strategic HRM: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions, *Academy of management journal*, Vol, 39, No 4, pp. 802-835
31. Eaton A.E. (1994), Factors contributing to the survival of employee participation programs in unionized settings, *Industrial and Labor Relations*, Vol. 47, pp. 371-89
32. Eisenberger R.; Cummings J.; Armeli S.; Lynch P. (1997), Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 5, pp. 812-20
33. Giannikis S., Nikandrou I. (2013), The impact of corporate entrepreneurship and high-performance work systems on employees' job attitudes: empirical evidence from Greece during the economic downturn,

The International Journal of Human Resource Management, Vol. 24, No 19, pp.3644-3666

34. Godard J. (2004), A critical assessment of the High-Performance Paradigm, British Journal of Industrial Relations, Vol. 42, No 2, pp. 349-378
35. Grofman B., Schneider C.Q.(2009), An Introduction to Crisp Set QCA, with a Comparison to Binary Logistic Regression, Political Research Quarterly, Vol. 62, No 4, pp. 662-672
36. Harter J.K., Schmidt F.L. Hayes T.L. (2002), Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis, Journal of Applied Psychology, Vol. 87, pp. 268-79
37. Harter J.K., Schmidt F.L., Keyes C.L. (2002), Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: a review of the Gallup studies, in Keyes, C.L. and Haidt, J., Flourishing: The Positive Person and the Good Life, American Psychological Association, Washington DC, pp. 205-224
38. Hassan A., Ahmed F. (2011), Authentic Leadership, Trust and Work Engagement, World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Economics and Management Engineering Vol:5, No:8
39. Hoppock, R. (1937), Job satisfaction of psychologists, Journal of Applied Psychology, Vol. 21, No 3, pp. 300-303
40. Huselid M.. (1995), The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, Academy of Management Journal, Vol, 38, No 3, pp, 635–672
41. Huselid M.A. (1995), The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, Academy of Management Journal, pp. 635-672
42. Jogi A.R., Srivastava A.K. (2015), Determinants of Employee Engagement in Banking Sector: A Multivariate Study in Central Chhattisgarh, Pacific Business Review International Vol. 8, Issue 3
43. Johns, G. (1996). Organizational behavior: Understanding and managing life at work. Harper Collins College Publishers.

44. Judge T.A., Parker S., Colbert A.E., Heller D., Ilies R. (2001), Job satisfaction: a cross cultural review, In Anderso N., Ones D.S., Sinangil H.K., Viswesvaran C, Handbook of industrial, work and organizational psychology, Vol 2, pp. 25–52
45. Kahn, W.A. (1990), Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, Academy of Management Journal, Vol. 33, pp. 692- 724
46. Kent R. (2005), Cases as configurations: using combinatorial and fuzzy logic to analyse marketing data, International Journal of Market Research, Vol. 47, No 2, pp 205-228
47. Kent R. (2008), Using fsQCA: A Brief Guide and Workshop for Fuzzy-Set Qualitative Comparative Analysis
48. Khan, M. A., Rehman K.U., Rehman, I.U., Safwan, N., & Ahmad, A. (2011) Modeling link between internal service quality in human resources management and employees retention: A case of Pakistani privatized and public sector banks. African Journal of Business Management, Vol. 5, No 3, pp. 949-959.
49. Kirkman B.L, Lowe K.B., Young, D.P. (1999), High-Performance Work Organizations. Definitions, Practices, and An Annotated Bibliography. Greensboro North Carolina: Center for Creative Leadership.
50. Klir G. A., Yuan B. (1995), Fuzzy Sets and Fuzzy Logic, New York: Academic Press, Pennings P. 2003, Beyond Dichotomous Explanations: Explaining Constitutional Control of the Executive With Fuzzy-Sets, European Journal of Political Science, Vol. 42, No 4, pp. 541-67
51. Kroon B., Van de Voorde K., Van Veldhoven, M. (2009), Cross-Level Effects of High Performance Work Practices on Burnout: Two Counteracting Mediating Mechanisms Compared, Personnel Review, Vol. 38, pp. 509–525
52. Locke, E. A. (1976), The nature and causes of job satisfaction, In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago: Rand McNally
53. Longest KC, Thoits P. A. (2012), Gender, the stress process, and health: A configurational approach. Soc Mental Health.

54. Luthans, F., Avolio, B.J. (2003), Authentic leadership development, in K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Barrett-Koehler, pp. 241-261
55. MacDuffie J.P. (1995), Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in World Auto Industry, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 48, No2, pp. 199-221
56. Macey W., Schneider B. (2008), The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, No 1, pp. 3-30
57. Macky K., Boxall P. (2007), The relationship between high-performance work practices and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18, No 4, pp. 537-567
58. Macky K., Boxall P. (2008), High-Involvement Work Processes, Work Intensification and Employee Well-Being: A Study of New Zealand Worker Experiences, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 46, pp. 38–55
59. Marx A. (2010), Crisp-set qualitative comparative analysis (csQCA) and model specification: Benchmarks for future csQCA applications. *Int J Mult Res Approaches*, No 4, pp. 138-58.
60. Mathieu J., Zajac, D. (1990), A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, Vol. 108, No 2, pp. 171-194
61. May D.R., Gilson R.L., Harter L.M. (2004), The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 77, No 1, pp. 11-37
62. Meier A., Pedrycz W., Portmann E. (2017), *Fuzzy Management Methods*, Springer
63. Meuer, J. (2014), Archetypes of inter-firm relations in the implementation of management innovation: A set theoretic study in China's biopharmaceutical industry, *Organization Studies*, Vol.35, No 1, pp. 121–145

64. Meyer J., Allen N. (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, Vol. 1, No 1, pp.81-89
65. Meyer J., Allen N. (1997), *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
66. Miles R.H. (2001), Beyond the age of Dilbert: accelerating corporate transformations by rapidly engaging all employees, *Organisational Dynamics*, Vol. 29, No. 4, pp. 313-321
67. Mokaya O.S, Kipyegon J.M. (2014), Determinants of Employee Engagement in the Banking Industry in Kenya; Case of Cooperative Bank, *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, Vol. 2, No. 2, pp. 187-200
68. Monga A., Verma N., Monga O. P. (2015), A Study of Job Satisfaction of Employees of ICICI bank in Himachal Pradesh, *Human Resource Management Research*, Vol. 5, No 1, pp. 18-25
69. Mullins L.J. (2015), Μάνατζμεντ και Οργανωσιακή Συμπεριφορά, 10η Έκδοση, Utopia, Αθήνα
70. Munteanu A-I. (2014), WHAT MEANS HIGH PERFORMANCE WORK PRACTICES FOR HUMAN RESOURCES IN AN ORGANIZATION?, *Annals of the University of Petroșani, Economics*, Vol.14, No 1. pp. 243-250
71. O'Driscoll M.P., Randall, D.M. (1999), Perceived organisational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organizational commitment, *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 48 No. 2, pp. 197-209
72. O'Neill D. C., Feldman R. J., Vandenberg D. M., DeJoy M., Wilson M. G. (2011), Organizational achievement values, high involvement work practices, and business unit performance, *Human Resource Management*, Vol. 50, No. 4, pp. 541-558
73. Paradise A (2008), Influences engagement, *ASTD, Training and Development*, Vol. 62, No. 1, pp. 54-59
74. Pennings P. (2003), Beyond Dichotomous Explanations: Explaining Constitutional Control of the Executive With Fuzzy-Sets, *European Journal of Political Science*, 42 (4), pp. 541-67.

- 75.** Pfeffer J. (1998), *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press, Boston
- 76.** Pfeffer J. (1998), *The human equation: Building profits by putting people first* (United States: Harvard Business Press, Vol. 3
- 77.** Pil F., MacDuffie J.P. (2004), The adoption of High-Involvement work practices, *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, Vol. 35, No 3, pp. 423–455. (3)
- 78.** Ragin C.C. (1987), *The Comparative Method, Moving beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press
- 79.** Ragin C.C. (2000), *Fuzzy-Set Social Science*, Chicago and London: University of Chicago Press.
- 80.** Ragin C.C. (2006), Set Relations in Social Research: Evaluating Their Consistency and Coverage, *Political Analysis*, Vol. 14, No 3, pp. 291-310
- 81.** Ragin C.C. (2008), *Redesigning Social Inquiry: Fuzzy Sets and Beyond*. Chicago: University of Chicago Press.
- 82.** Ragin C.C. (2009), Qualitative Comparative Analysis Using Fuzzy Sets (fsQCA) in *Configurational Comparative Methods*, Sage, pp. 87-121
- 83.** Ragin C.C., Drass A. K. Davey S. (2006), *Fuzzy-Set/Qualitative Comparative Analysis*. 2ed. Arizona: Department of Sociology, University of Arizona.
- 84.** Ragin C.C., Pennings P. (2005), Fuzzy Sets and Social Research, *Sociological Methods & Research*, No 33, pp. 423
- 85.** Ragin C.C., Sonnett J. (2005), Between Complexity and Parsimony: Limited Diversity, Counterfactual Cases, and Comparative Analysis, pp. 180-197
- 86.** Ragin, C. C. (2008a), Measurement versus calibration: A set-theoretic approach. In J. M. Box-Steffensmeier, H. E. Brady, & D. Collier (Eds.), *The Oxford handbook of political methodology*, Oxford, UK: Oxford University Press., pp. 174–198
- 87.** Ramasatyanarayana M. Gurunadham G. (2013), EMPLOYEE MORALE AND JOB SATISFACTION IN BANKS (A STUDY WITH REFERENCE TO PUBLIC AND PRIVATE SECTOR BANKS), *Asian Journal of Science and Technology* Vol. 4, Issue 11, pp.194-198

88. Ramay A., Ramay M. I. (2012), ANTECEDENTS OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF BANKING SECTOR EMPLOYEES IN PAKISTAN, *Serbian Journal of Management*, No7, pp. 89 - 102
89. Rihoux Benoit R.C., Ragin C.C. (2009), *Configurational comparative methods: qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques*. Thousand Oaks: SAGE Publications
90. Roig-Tierno T., Gonzalez-Cruz F.T., Llopis-Martinez J.(2017), An overview of qualitative comparative analysis: A bibliometric analysis, *Journal of Innovation & Knowledge*, No 2, pp. 15–23
91. Saner T., Eyupoglu S.Z. (2015), The Job Satisfaction of Bank Employees in North Cyprus, 2nd GLOBAL CONFERENCE on BUSINESS, ECONOMICS, MANAGEMENT & TOURISM, *Procedia Economics and Finance*, No 23, pp. 1457 – 1460
92. Schneider C, Wagemann C. (2012), *Set-theoretic methods for the social sciences: A guide for Qualitative Comparative Analysis*. Cambridge, UK: Cambridge University Press
93. Schneider C., Grofman, B. (2006), It might look like a regression equation but it's not! An intuitive approach to the presentation of QCA and FSQCA results, Paper presented to the conference on 'Comparative Politics: Empirical Applications of Methodological Innovations', Sophia University, Tokyo
94. Sels L., De Winne S., Maes J., Delmotte J., Faems D., Forrier A. (2006), Unravelling the HRM-Performance Link: Value- Creating and Cost-Increasing Effects of Small Business HRM, *Journal of Managemt Studies*, Vol. 43, No 2, pp. 319-342
95. Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969), *Measurement of satisfaction in workand retirement*, Chicago: Rand McNally
96. Spector E. P. (1985), *Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey*, *American Journal of Community Psychology*, Vol 13, No. 6, pp. 223-251
97. Spector E. P. (1997), *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*, University of South Florida, London, Sage Publications

98. Spector P. E. (2008), *Industrial and Organizational Behavior*, Wiley, pp 199-221, 223-251
99. Suneja A., Swati J.(2012), A Study on Perception of Organisational Commitment among Banking Employees, *Journal of Business and Management*, pp. 15-19
100. Swarnalatha C., Vasantham S. T. (2014), FACTORS AFFECTING JOB SATISFACTION, *Indian Streams Research Journal*, Vol. 4, Issue. 5
101. Tamkin P (2010), *High Performance Work Practices*, Institute of Employment Studies
102. Tamkin P. (2004), *High Performance Working Practices*, Institute for unemployment studies, Brighton, UK
103. Testa M. (2001), Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment. *The Journal of Psychology*, Vol. 135, No 2, pp. 226-236.
104. Timiyo A.J. (2014), High Performance Work Practices: One best-way or no best-way, *Journal of Business and Management*, Vol.16, No 6, pp. 8-14
105. Vassinen A. (2012), *Configurational explanation of marketing outcomes*. Espoo: Aalto University School of Economics
106. Verkuilen J. (2005), Assigning Membership in a Fuzzy Set Analysis, *Sociological Methods & Research*, Vol. 33, No 4, pp. 462–496
107. Williams L.J., Hazer J.T. (1986), Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 219–231
108. Youndt M,A, Snell S.A., Dean J.W. Jr, Lepak D.P., Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance, *Academy of Management Journal*, Vol.. 39, pp. 836–866
109. Zadeh L. A. (1965), Fuzzy Sets, *Information and Control*, No 8, pp. 338-53
110. Zangaro G. (2001), Organizational commitment: A concept analysis. *Nursing Forum*, Vol. 36, No 2, pp. 14-22
111. Zhang Y.C., Li S.L. (2009), High performance work practices and firm performance: evidence from the pharmaceutical industry in China, *The*

International Journal of Human Resource Management, Vol. 20, No 11,
pp. 2331–2348

- 112.** Tomasino, A. P. (2015), Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis
Summary,. Working paper,. Bentley University.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητοί κύριοι/ες,

Σας παρακαλούμε να αφιερώσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου. Η έρευνα αποσκοπεί στη διερεύνηση των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης. Παρακαλούμε να απαντήσετε με ειλικρίνεια σε **όλες** τις ερωτήσεις, λαμβάνοντας υπόψη ότι **δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις**.

Οι απαντήσεις σας είναι **αυστηρά εμπιστευτικές** και δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς πέρα από αυτούς της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο είναι **ανώνυμο** και οι απαντήσεις δε συνδέονται με συγκεκριμένα πρόσωπα και οργανισμούς.

Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία σας!

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

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

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

☐ Άνδρας ☐ Γυναίκα

2. Ηλικία

☐ έως 24 ετών ☐ 25-29 ☐ 30-34 ☐ 35-39 ☐ 40-49 ☐ 50 και άνω

3. Οικογενειακή Κατάσταση

☐ Έγγαμος/η ☐ Άγαμος/η ☐ Άλλο

4. Μορφωτικό Επίπεδο

☐ Απόφοιτος Γυμνασίου/
Λυκείου

☐ Απόφοιτος Τ.Ε.Ι.

☐ Απόφοιτος Α.Ε.Ι.

☐ Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου

Άλλο: _____

ΕΡΓΑΣΙΑ

5. Το καθεστώς εργασίας σας:

☐ Μόνιμος/η

☐ Συμβασιούχος/α

☐ Εκπαιδευόμενος/η

☐ Άλλο

6. Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας

_____ χρόνια

7. Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα επιχείρηση

_____ χρόνια

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	Παρακαλώ κυκλώστε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί στο <u>βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας</u> σας με τις παρακάτω απόψεις.
-----------	--

1	2	3	4	5	6	7					
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ απόλυτα					
Απόψεις					1= Διαφωνώ απόλυτα 7= Συμφωνώ απόλυτα						
Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην εναλλαγή θέσεων εργασίας.					1	2	3	4	5	6	7
Οι εργαζόμενοι εξουσιοδοτούνται να λαμβάνουν αποφάσεις					1	2	3	4	5	6	7
Οι θέσεις εργασίας σχεδιάζονται γύρω από τις ατομικές δεξιότητες και τις δυνατότητές των εργαζομένων.					1	2	3	4	5	6	7
Η διαδικασία επιλογής των εργαζομένων είναι πλήρης (χρησιμοποιούνται συνεντεύξεις, δοκιμές κ.λπ.).					1	2	3	4	5	6	7
Η διαδικασία επιλογής των εργαζομένων δίνει έμφαση στην ικανότητά τους να συνεργάζονται και να εργάζονται σε ομάδες.					1	2	3	4	5	6	7
Η διαδικασία επιλογής των εργαζομένων περιλαμβάνει την εξέταση πολλών υποψηφίων.					1	2	3	4	5	6	7
Η διαδικασία επιλογής επικεντρώνεται στην επιλογή του καλύτερου υποψήφιου, ανεξάρτητα από τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.					1	2	3	4	5	6	7
Η διαδικασία επιλογής δίνει προτεραιότητα στις δυνατότητές των υποψηφίων εργαζομένων να μαθαίνουν					1	2	3	4	5	6	7
Η εκπαίδευση είναι συνεχής					1	2	3	4	5	6	7
Τα εκπαιδευτικά (επιμορφωτικά) προγράμματα κατάρτισης είναι ολοκληρωμένα.					1	2	3	4	5	6	7
Τα εκπαιδευτικά (επιμορφωτικά) προγράμματα κατάρτισης προσπαθούν να αναπτύξουν συγκεκριμένες δεξιότητες και γνώσεις που είναι απαραίτητες για την επιχείρηση					1	2	3	4	5	6	7
Τα εκπαιδευτικά (επιμορφωτικά) προγράμματα κατάρτισης δίνουν έμφαση στην εργασιακή εμπειρία					1	2	3	4	5	6	7
Η απόδοση βασίζεται σε αντικειμενικά, μετρήσιμα αποτελέσματα.					1	2	3	4	5	6	7

Οι αξιολογήσεις της απόδοσης περιλαμβάνουν τη διαχείριση ανά στόχο με τον καθορισμό αμοιβαίων στόχων	1	2	3	4	5	6	7
Οι αξιολογήσεις της απόδοσης περιλαμβάνουν αναπτυξιακή ανατροφοδότηση (feedback)	1	2	3	4	5	6	7
Τα κίνητρα βασίζονται στην απόδοση της ομάδας.	1	2	3	4	5	6	7
Τα πακέτα αποδοχών περιλαμβάνουν ένα εκτεταμένο πακέτο παροχών	1	2	3	4	5	6	7
Οι αποδοχές μας περιλαμβάνουν υψηλούς μισθούς	1	2	3	4	5	6	7
Το σύστημα κινήτρων συνδέεται με την αμοιβή βάσει δεξιοτήτων	1	2	3	4	5	6	7
Οι αποδοχές μας εξαρτώνται από την απόδοση μας	1	2	3	4	5	6	7

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	Παρακαλώ κυκλώστε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί στο βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σας με τις παρακάτω απόψεις.
-----------	--

1	2	3	4	5	6	7					
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ απόλυτα					
Απόψεις					1= Διαφωνώ απόλυτα						
					7= Συμφωνώ απόλυτα						
Στη δουλειά μου αισθάνομαι ότι πλημμυρίζω από ενεργητικότητα					1	2	3	4	5	6	7
Νιώθω γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι					1	2	3	4	5	6	7
Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου					1	2	3	4	5	6	7
Η εργασία μου με εμπνέει					1	2	3	4	5	6	7
Όταν σηκώνομαι το πρωί, έχω διάθεση να πάω στη δουλειά μου					1	2	3	4	5	6	7
Νιώθω ευτυχισμένος/η όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς					1	2	3	4	5	6	7
Νιώθω υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω					1	2	3	4	5	6	7
Είμαι τελείως απορροφημένος/η από την εργασία μου					1	2	3	4	5	6	7

Η δουλειά μου με συναρπάζει	1	2	3	4	5	6	7
Η εταιρεία ενδιαφέρεται για τη γενικότερη ικανοποίησή μου στην εργασία	1	2	3	4	5	6	7
Η εταιρεία ενδιαφέρεται πραγματικά για την ευημερία μου	1	2	3	4	5	6	7
Η εταιρεία εκτιμά τη συνεισφορά μου στην ευημερία της επιχείρησης	1	2	3	4	5	6	7
Η εταιρεία δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για μένα	1	2	3	4	5	6	7
Η εταιρεία δεν εκτιμάει την όποια επιπλέον προσπάθεια καταβάλω	1	2	3	4	5	6	7
Η εταιρεία θα αγνοούσε οποιοδήποτε παράπονο από τη πλευρά μου	1	2	3	4	5	6	7
Ακόμα και αν έκανα το καλύτερο δυνατό στη δουλειά, η εταιρεία δε θα το πρόσεχε	1	2	3	4	5	6	7
Η εταιρεία είναι υπερήφανη για τα επιτεύγματά μου στη δουλειά.	1	2	3	4	5	6	7
Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος/η με τη δουλειά μου	1	2	3	4	5	6	7
Συνολικά, μου αρέσει η δουλειά μου	1	2	3	4	5	6	7
Συνολικά, μου αρέσει να εργάζομαι εδώ	1	2	3	4	5	6	7
Όταν κάποιος κριτικάρει την εταιρεία, το εκλαμβάνω ως προσωπική προσβολή	1	2	3	4	5	6	7
Με ενδιαφέρει πολύ τί σκέφτονται οι άλλοι για την εταιρεία	1	2	3	4	5	6	7
Όταν αναφέρομαι στην εταιρεία συνήθως λέω εμείς παρά αυτοί	1	2	3	4	5	6	7

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	Παρακαλώ κυκλώστε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί στο βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας με τις παρακάτω απόψεις
-----------	--

1	2	3	4	5	6	7					
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ απόλυτα					
Απόψεις					1= Διαφωνώ απόλυτα						
					7= Συμφωνώ απόλυτα						
Οι επιτυχίες της εταιρείας είναι και δικές μου επιτυχίες					1	2	3	4	5	6	7

Όταν κάποιος επαινεί την εταιρεία το εκλαμβάνω ως προσωπική φιλοφρόνηση	1	2	3	4	5	6	7
Εάν μία είδηση στα μέσα ενημέρωσης κριτικάρε την εταιρεία, θα αισθανόμουν ντροπή	1	2	3	4	5	6	7
Δεν αισθάνομαι «συναισθηματικά δεμένος» με την εταιρεία όπου εργάζομαι	1	2	3	4	5	6	7
Η εταιρεία όπου εργάζομαι έχει μεγάλη σημασία για μένα	1	2	3	4	5	6	7
Δεν αισθάνομαι ότι ανήκω στην εταιρεία	1	2	3	4	5	6	7
Αντεπεξέρχομαι επαρκώς στα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί.	1	2	3	4	5	6	7
Εκπληρώνω τις υποχρεώσεις που προβλέπονται από την περιγραφή της εργασίας μου.	1	2	3	4	5	6	7
Εκτελώ τις δραστηριότητες που αναμένονται από εμένα.	1	2	3	4	5	6	7
Ικανοποιώ τις τυπικές απαιτήσεις απόδοσης της δουλειάς μου.	1	2	3	4	5	6	7
Συμμετέχω σε δραστηριότητες που επηρεάζουν άμεσα την αξιολόγηση της απόδοσής μου	1	2	3	4	5	6	7
Αγνοώ κομμάτια της δουλειάς που είμαι υποχρεωμένος/η να εκτελέσω	1	2	3	4	5	6	7
Δεν καταφέρνω να επιτελέσω βασικά καθήκοντα	1	2	3	4	5	6	7
Βοηθώ τους άλλους όταν λείπουν.	1	2	3	4	5	6	7
Βοηθώ τους άλλους όταν έχουν αυξημένο όγκο δουλειάς.	1	2	3	4	5	6	7
Βοηθώ τον προϊστάμενο/την προϊσταμένη με τη δουλειά του/της (ακόμη και όταν δε μου ζητείται).	1	2	3	4	5	6	7
Αφιερώνω χρόνο στο να ακούω τα προβλήματα και τις ανησυχίες των συναδέλφων.	1	2	3	4	5	6	7
Βγαίνω από τη σειρά μου προκειμένου να βοηθήσω νέους εργαζόμενους.	1	2	3	4	5	6	7
Ενδιαφέρομαι πραγματικά για τους άλλους εργαζόμενους.	1	2	3	4	5	6	7
Μεταβιβάζω πληροφορίες σε συναδέλφους.	1	2	3	4	5	6	7

