

ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ



ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Οργάνωσης και Διοίκησης

**«ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΥΨΗΛΗΣ
ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΜΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ»**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ: ΜΠΑΓΑΚΗ ΓΕΩΡΓΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΤΣΑΦΑΡΑΚΗΣ ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ

ΧΑΝΙΑ 2018

Ευχαριστίες

Θα ήθελα αρχικά, να ευχαριστήσω θερμά, τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Επίκουρο Καθηγητή του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης, της Σχολής Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, του Πολυτεχνείου Κρήτης, κ. Τσαφαράκη Στυλιανό, καθώς και την κα Κρασαδάκη Ευαγγελία, μέλος του Ειδικού Εργαστηριακού Διδακτικού Προσωπικού του τμήματος, για την βοήθεια, την καθοδήγηση και την αμέριστη συμπαράσταση που μου προσέφεραν καθ' όλη την διάρκεια της συγγραφής της διπλωματικής μου εργασίας.

Εν συνεχεία, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους εργαζόμενους των τραπεζικών ιδρυμάτων, όπου πραγματοποιήθηκε η παρούσα έρευνα, για την προθυμία τους να με βοηθήσουν με την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων.

Κλείνοντας, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου, που όλα αυτά τα χρόνια, πιστεύει στις δυνατότητες μου και με στηρίζει, με οποιοδήποτε τρόπο, σε κάθε προσπάθεια μου. Ωστόσο, νιώθω ότι το μεγαλύτερο ευχαριστώ το οφείλω στον σύζυγο μου Κώστα, για την αμέριστη στήριξη του.

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	9
Περίληψη	10
Abstract.....	11
1 Εισαγωγικές Έννοιες.....	12
1.1 Τραπεζικό Σύστημα: Εννοιολογικό Πλαίσιο.....	12
1.2 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	14
1.3 Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά – Organizational Citizenship Behavior (OCB)	146
1.3.1 Διαστάσεις Φιλότιμης Οργανωσιακής Συμπεριφοράς Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.	18
1.4 Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη – Perceived Organizational Support (POS)	270
1.4.1 Κατηγορίες Συμπεριφορών Αντιληπτής Οργανωσιακής Υποστήριξης	22
1.5 Εργασιακή Απόδοση – Job Performance (JP)	27
1.5.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την Εργασιακή Απόδοση	27
1.6 Οργανωσιακή Ταύτιση - Organizational Identification	237
1.6.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την Οργανωσιακή Ταύτιση	28
1.6.2 Σημαντικότητα Οργανωσιακής Ταύτισης	29
1.6.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της Οργανωσιακής Ταύτισης	30
2 Θεωρητική Προσέγγιση	32
2.1 Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης Εργασίας - High Performance Work Practices (HPWP).....	32
2.2 Θετικά Αποτελέσματα των HPWP σε εργαζομένους και επιχειρήσεις	34
2.3 Αρνητικές Επιπτώσεις των HPWP	345
2.4 Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης Εργασίας Ανθρώπινων Πόρων και Μοντέλο AMO	356

2.5 Σχέση Πρακτικών Υψηλής Απόδοσης Εργασίας και Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	40
2.6 Σχέση Πρακτικών Υψηλής Απόδοσης Εργασίας και Perceived Organizational Support (POS)	41
2.7 Σχέση Πρακτικών Υψηλής Απόδοσης Εργασίας και Job Performance (JP) ...	42
2.8 Σχέση Πρακτικών Υψηλής Απόδοσης Εργασίας και Organizational Identification	44
3 Μέθοδος Ποιοτικής Συγκριτικής Ανάλυσης με Ασαφή Σύνολα	47
3.1 Εννοια Ασαφών Συνόλων και πεδία εφαρμογής τους.....	47
3.1.1 Συνάρτηση Συμμετοχής.....	49
3.1.2 Πράξεις Ασαφών Συνόλων	52
3.2 Qualitative Comparative Analysis - QCA.....	53
3.2.1 Ιδιότητες QCA	55
3.2.2 Παραλλαγές QCA	56
3.2.3 Θετικά και Αρνητικά Στοιχεία από την εφαρμογή της QCA.....	57
3.3 Ποιοτική Συγκριτική Ανάλυση με Ασαφή Σύνολα – Fuzzy Set Qualitative Comparative Analysis - FSQCA.....	59
3.3.1 Σύγκριση FSQCA & Παλινδρόμησης	60
3.3.2 Βαθμονόμηση - Calibration	61
3.3.3 Προσδιορισμός Αναγκαίων και Ικανών Συνθηκών	62
3.3.4 Πίνακας Αλήθειας - Truth Table	64
3.3.5 Ελαχιστοποίηση Πίνακα Αλήθειας με τη χρήση της Άλγεβρας Boolean...	67
3.3.6 Μορφές Λύσεων Μεθοδολογίας	67
3.3.7 Αξιολόγηση Αποτελεσμάτων.....	68
3.3.8 Συγκεντρωτικά Βήματα της FSQCA.....	70
3.3.9 Πλεονεκτήματα και Περιορισμοί από την εφαρμογή της FSQCA	71
4 Εμπειρική Μελέτη	74

4.1 Εισαγωγή.....	74
4.2 Στοιχεία Δείγματος	74
4.3 Δεδομένα	79
4.4 Βαθμονόμηση - Calibration	80
4.4.1 Ορισμός Σημείων Κοπής.....	80
4.4.2 Βαθμονόμηση με τη Χρήση Λογισμικού FSQCA	88
4.5 Αναγκαίες Συνθήκες.....	90
4.6 Ικανές Συνθήκες.....	91
4.6.1 Ικανές Συνθήκες Αντιληπτής Οργανωσιακής Υποστήριξης - POS.....	92
4.6.2 Ικανές Συνθήκες Οργανωσιακής Ταύτισης - ΟΙ.....	95
4.6.3 Ικανές Συνθήκες Εργασιακής Απόδοσης - JP.....	97
4.6.4 Ικανές Συνθήκες Φιλότιμης Οργανωσιακής Συμπεριφοράς - OCB	98
5 Συμπεράσματα.....	101
Βιβλιογραφία.....	104
Ιστοσελίδες	109
Παράρτημα Α' Ερωτηματολόγιο.....	110
Παράρτημα Β' Μέσοι Όροι Ερωτήσεων.....	115
Παράρτημα Γ' Βαθμονόμηση Αποτελεσμάτων.....	122

Ευρετήριο Διαγραμμάτων

1.1 Κατηγορίες Τραπεζικών Οργανισμών.....	12
1.2 Χαρακτηριστικά εργαζομένου που επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση	24
1.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση.....	26
2.1 Σχέση HPWP και Job Performance	43
2.2 Σχέση HPWP και Organization Identification	45
2.3 Διάγραμμα Μερικής Παλινδρόμησης	46

3.1 Λογική Boolean - Ασαφής Λογική.....	47
3.2 Συνάρτηση Σχήματος S	50
3.3 Τριγωνική Συνάρτηση Συμμετοχής.....	51
3.4 Καμπανοειδής Συνάρτηση Συμμετοχής.....	51
3.5 Συνάρτηση Gaussian.....	52
3.6 Τραπεζοειδής Συνάρτηση.....	52
3.7 Διάγραμμα Αναγκαίας Συνθήκης, Διάγραμμα Venn.....	63
4.1 Διάγραμμα Φύλου Δείγματος	75
4.2 Διάγραμμα Ηλικίας Δείγματος.....	76
4.3 Διάγραμμα Μορφωτικού Επιπέδου Δείγματος	76
4.4 Διάγραμμα Οικογενειακής Κατάστασης Δείγματος.....	77
4.5 Διάγραμμα Συνολικού Χρόνου Εργασιακής Εμπειρίας.....	77
4.6 Διάγραμμα Τραπεζικής Εργασιακής Εμπειρίας Δείγματος.....	78
4.7 Διάγραμμα Καθεστώτος Εργασίας Δείγματος	78

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1: Μέσοι Όροι Αιτιωδών Συνθηκών και Αποτελεσμάτων	80
Πίνακας 2: Ποσοστά Απαντήσεων	81
Πίνακας 3: Όρια Βαθμονόμησης σε Ασαφή Σύνολα	82
Πίνακας 4: Βαθμολογίες Συμμετοχής	88
Πίνακας 5: Αναγκαίες Συνθήκες	90
Πίνακας 6: Πίνακας Αλήθειας Αντιληπτής Οργανωσιακής Υποστήριξης.....	92
Πίνακας 7: Σύνθετη Λύση Αντιληπτής Οργανωσιακής Υποστήριξης	93
Πίνακας 8: Πίνακας Αλήθειας Οργανωσιακής Ταύτισης.....	95
Πίνακας 9: Σύνθετη Λύση Οργανωσιακής Ταύτισης.....	95

Πίνακας 10: Πίνακας Αλήθειας Εργασιακής Απόδοσης	97
Πίνακας 11: Σύνθετη Λύση Εργασιακής Απόδοσης	97
Πίνακας 12: Πίνακας Αλήθειας Φιλότιμης Οργανωσιακής Συμπεριφοράς	99
Πίνακας 13: Σύνθετη Λύση Φιλότιμης Οργανωσιακής Συμπεριφοράς	99

Εισαγωγή

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις έρχονται πλέον αντιμέτωπες με ένα συνεχώς και με ιδιαίτερα γρήγορους ρυθμούς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, τόσο από την κοινωνική, πολιτική, όσο και από την τεχνολογική και οικονομική διάσταση του. Το γεγονός αυτό επηρεάζει άμεσα, τη δημιουργία νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, την ανάπτυξη, αλλά και τη διατήρηση των υφιστάμενων. Βασικός και πρωταρχικός στόχος των επιχειρήσεων αποτελεί η κερδοφορία και η ανάπτυξη της, τα οποία και επιτυγχάνονται με συλλογική προσπάθεια των εργαζόμενων και των στελεχών. Οι Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης αποτελούν μία μεθοδολογία για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας στο χώρο εργασίας και αποτέλεσαν το επίκεντρο της προσοχής των επιχειρήσεων, καθώς η μη ορθή εφαρμογή τους μπορεί να έχει ακριβώς αντίθετα από τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

Για την επίτευξη των στόχων τους, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν την εφαρμογή εκείνων των εργασιακών πρακτικών, που θα τους εξασφαλίσουν την αύξηση της παραγωγικότητας και της απόδοσης των εργαζομένων. Η επιλογή των κατάλληλων εργασιακών πρακτικών, οδηγεί σε διαφορετικά εργασιακά αποτελέσματα. Τα εργασιακά αποτελέσματα που εξετάζονται στην παρούσα εργασία και τα οποία είναι ιδιαίτερα σημαντικά για τις επιχειρήσεις, αφορούν την εργασιακή απόδοση, την οργανωσιακή ταύτιση, την αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη και τέλος, την φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά. Η εργασιακή απόδοση αναφέρεται στην αποτελεσματικότητα άσκησης των καθηκόντων ενός εργαζόμενου, ενώ η οργανωσιακή ταύτιση, αποτελεί μία έννοια που τονίζει την ύπαρξη κοινών στόχων του εργαζόμενου και της επιχείρησης. Η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη αφορά το κατά πόσο οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης αντιλαμβάνονται, αλλά και πιστεύουν, ότι η επιχείρηση στην οποία εργάζονται αναγνωρίζει την προσπάθειά τους και ενεργεί υποστηρικτικά προς αυτούς. Τέλος, στην φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά, οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης είναι πρόθυμοι και ενεργούν πέραν των προβλεπόμενων εργασιακών τους καθηκόντων.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναζητήσουν τις εργασιακές πρακτικές εκείνες, οι οποίες θα οδηγήσουν με τη σειρά τους στην επίτευξη των παραπάνω εργασιακών αποτελεσμάτων. Στην παρούσα εργασία εξετάζεται η σχέση επτά εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης με τα τέσσερα εργασιακά αποτελέσματα που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία λαμβάνει χώρα στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών Οργάνωσης και Διοίκησης, του τμήματος Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, του Πολυτεχνείου Κρήτης, με σκοπό τον έλεγχο της σχέσης μίας σειράς εργασιακών προτύπων υψηλής απόδοσης με σημαντικά εργασιακά αποτελέσματα στον τραπεζικό τομέα.

Στο πρώτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα εργασιακά αυτά αποτελέσματα, και συγκεκριμένα: η Εργασιακή Απόδοση - Job Performance, η Οργανωσιακή Ταύτιση - Organizational Identification, η Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη - Perceived Organizational Support και τέλος η Φιλότιμη Εργασιακή Συμπεριφορά - Organizational Citizenship Behavior. Επιπλέον, γίνεται αναφορά στα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της Οργανωσιακής Ταύτισης, καθώς και στους παράγοντες που επηρεάζουν το σύνολο αυτών των αποτελεσμάτων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναλύονται οι εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης και αποτυπώνονται αναλυτικά τα θετικά αποτελέσματα αλλά και οι αρνητικές επιπτώσεις από την εφαρμογή τους. Στη συνέχεια, ακολουθεί η παρουσίαση της επίδραση των πρακτικών αυτών στο ανθρώπινο δυναμικό μίας επιχείρησης, και παρατίθενται οι σχέσεις τους με τα εργασιακά αποτελέσματα που εξετάζονται στην παρούσα εργασία, χρησιμοποιώντας, τόσο βιβλιογραφικές αναφορές, όσο και προγενέστερες έρευνες.

Στη συνέχεια, ακολουθεί το τρίτο κεφάλαιο, όπου περιγράφεται η έννοια των ασαφών συνόλων, τα πεδία εφαρμογής τους, οι πράξεις που μπορούν να πραγματοποιηθούν και οι συναρτήσεις συμμετοχής. Ακολουθεί μία αναφορά στη μέθοδο QCA, εστιάζοντας στις ιδιότητες της, καθώς και στα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της μεθόδου. Στο τέλος αυτού του κεφαλαίου, γίνεται παρουσίαση της fsQCA, μίας μεθόδου ποιοτικής συγκριτικής ανάλυσης με τη χρήση ασαφών συνόλων, εφαρμογή της οποίας θα πραγματοποιηθεί στην παρούσα διπλωματική εργασία.

Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο, πραγματοποιείται εμπειρική μελέτη, με τη χρήση της μεθόδου fsQCA, για τον εντοπισμό της σχέσης μεταξύ των εργασιακών προτύπων υψηλής απόδοσης και των εργασιακών αποτελεσμάτων που προαναφέρθηκαν, στο τραπεζικό τομέα.

Abstract

This study takes place within the framework of the postgraduate program: “Organization and Management Studies”, of the Department of Production Engineering and Management, of Technical University of Crete, aiming to examine the relationship between a series of high performance labor standards and important working results, in banking sector.

In the first chapter, are presented these results, namely: Job Performance, Organizational Identification, Perceived Organizational Support, and Organizational Citizenship Behavior. In addition, a reference is made to the advantages and disadvantages of organizational identification, as well as to the factors that affect the whole of these results.

The second chapter analyzes the high-performance working practices and are listed the positive results and the negative effects from their application. The following is the presentation of the effect of these practices on the human resources of a company, and their relationship with the work results examined in the present study, using both bibliographic references and previous surveys.

Then follows the third chapter, which describes the concept of fuzzy sets, their fields of application and the participation functions. Then, comes a reference to the QCA method, focusing on its properties, as well as on the advantages and disadvantages of this method. At the end of this chapter, is presented fsQCA, a method of qualitative comparative analysis using fuzzy sets, which will be implemented in this study.

In the fourth and last chapter, an empirical study is conducted using the fsQCA method to identify the relationship between the high performance labor standards and the above-mentioned working results in the banking sector

1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

1.1 Τραπεζικό Σύστημα

Τα Τραπεζικά Ιδρύματα αποτελούν τους σημαντικότερους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς κάθε χώρας. Το πρώτο πιστωτικό ίδρυμα που λειτούργησε στην Ελλάδα ήταν η Ιονική Τράπεζα με μοναδικές λειτουργίες αυτές της ανταλλαγής και έκδοσης χρήματος. Πλέον το μοναδικό ίδρυμα έκδοσης χρήματος είναι η Κεντρική Τράπεζα, της οποίας ο ρόλος εστιάζεται στην άσκηση κατάλληλης νομισματικής, πιστωτικής και συναλλαγματικής πολιτικής, εξασφαλίζοντας οικονομική σταθερότητα.

Στις μέρες μας, η βασική λειτουργία των τραπεζών εντοπίζεται στην διαμεσολάβηση ανάμεσα σε αποταμιευτές - καταθέτες και πιστούχους – δανειστές, εξασφαλίζοντας την απαιτούμενη ρευστότητα, καθώς αποτελεί το μεσάζοντα στην αναδιανομή των αποταμιεύσεων από τις πλεονασματικές προς τις ελλειμματικές μονάδες. Με την ενέργεια αυτή βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα του χρηματοδοτικού συστήματος και ταυτόχρονα προσφέρεται προστασία στους καταθέτες. Επομένως, το τραπεζικό σύστημα βελτιώνει την κατανομή των πόρων της οικονομίας, εξομαλύνοντας την κατανομή εισοδημάτων και επενδύσεων των νοικοκυριών και των επιχειρήσεων.

«Τράπεζα είναι οικονομική επιχείρηση που θεωρείται ως ο μεσάζοντας μεταξύ κεφαλαιούχων, που ζητούν να επενδύσουν κεφάλαια, και εκείνων οι οποίοι έχουν ανάγκη δανεισμού για τη χρηματοδότηση των δραστηριοτήτων τους»¹. Ανάλογα με την δραστηριότητα τους, οι τραπεζικοί οργανισμοί χωρίζονται στις κατηγορίες που φαίνονται στο παρακάτω διάγραμμα:



1.1 Κατηγορίες Τραπεζικών Οργανισμών

¹ Κιόχου Π.-Παπανικολάου Γ. (1990), «Χρήμα – Πίστη – Τράπεζες», Σύγχρονη Εκδοτική Αθήνα σελ:143

Ανεξάρτητα την κατηγορία στην οποία ανήκει μία τράπεζα, απαραίτητη προϋπόθεση για τη σωστή λειτουργία της είναι η ύπαρξη ενός αξιόπιστου θεσμικού πλαισίου. Το πιο γνωστό αλλά και το σημαντικότερο ρυθμιστικό πλαίσιο στον τραπεζικό κλάδο είναι αυτό της Επιτροπής της Βασιλείας. Στόχος του αποτελεί η ενίσχυση της εμπιστοσύνης του κοινού απέναντι στα πιστωτικά ιδρύματα αλλά και η εξασφάλιση ενός σταθερού τραπεζικού συστήματος. Η ασφαλής λειτουργία του χρηματοπιστωτικού συστήματος κρίνεται απαραίτητη για την ομαλή λειτουργία της αγοράς και κατ' επέκταση ολόκληρης της οικονομίας.

Οι κυριότερες λειτουργίες και υπηρεσίες ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος είναι οι εξής:

1. Πιστωτική λειτουργία (Δανεισμός και επένδυση χρημάτων)
2. Λειτουργία Πληρωμών
3. Λειτουργία διαχείρισης ταμειακών διαθέσιμων, κινδύνων και καταπιστεύματος
4. Συλλογή νέων κεφαλαίων με σκοπό την αποδοτική επένδυση τους

Τα τελευταία χρόνια ωστόσο, παρατηρείται μία μεγάλη διεύρυνση των δραστηριοτήτων και των υπηρεσιών που προσφέρονται από μία τράπεζα.

Κατά την τελευταία οικονομική κρίση, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα δέχτηκε ένα ισχυρό πλήγμα και καταβάλλει πλέον μεγάλη προσπάθεια για αναδιοργάνωση και εκσυγχρονισμό. Οι συνέπειες της οικονομικής κρίσης, με κυριότερη αυτή της εκροής καταθέσεων οδήγησε σε προβλήματα βιωσιμότητας των τραπεζών. Αποτέλεσμα των συγχωνεύσεων και των εξαγορών, είναι η απώλεια θέσεων εργασίας, η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε αύξηση της αβεβαιότητας στο ανθρώπινο δυναμικό και κατ' επέκταση σε μείωση της παραγωγικότητας του. Η συγχώνευση των συστημικών τραπεζών με σκοπό την ισχυροποίηση του τραπεζικού συστήματος, κατέστησε τώρα, πιο πολύ από κάθε φορά, την ανάγκη αποτελεσματικής διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων.

Όπως όλες οι επιχειρήσεις, έτσι και τα τραπεζικά ιδρύματα, έχουν έξοδα, τα οποία καλύπτονται με τη χορήγηση δανείων με υψηλότερο επιτόκιο από αυτό που προσφέρεται στις καταθέσεις. Σκοπός των τραπεζικών ιδρυμάτων αποτελεί η μεγιστοποίηση των κερδών, ελαχιστοποιώντας τα έξοδα. Για την επίτευξη της μείωσης του λειτουργικού κόστους απαιτείται αύξηση της παραγωγικότητας του

ανθρώπινου δυναμικού, γεγονός που καθιστά απαραίτητη τη συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού.

Από τα παραπάνω, είναι πλέον σαφής η σημασία αλλά και η σπουδαιότητα της Διοίκησης Ανθρώπινου Πόρων στην οργανωτική δομή μίας τράπεζας.

1.2 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Η ύπαρξη ιδιαίτερα ανταγωνιστικού περιβάλλοντος οδηγεί σε ουσιαστική αναθεώρηση των παραδοσιακών τρόπων διοίκησής μιας επιχείρησης, αναγκάζοντας τις να αλλάξουν τη στρατηγική τους. Σε μια προσπάθεια απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά και προσαρμογής, σύμφωνα με τις ανάγκες του περιβάλλοντος, το σύνολο των επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένων και των τραπεζικών ιδρυμάτων, έχουν στραφεί στην επένδυση και αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού τους, με σκοπό την διαμόρφωση εξειδικευμένου, αφοσιωμένου και έμπειρου προσωπικού.

Το κέντρο προσοχής έχει στραφεί στο στρατηγικό μάνατζμεντ των ανθρωπίνων πόρων, δείχνοντας ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη σύνδεση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με στρατηγικούς σκοπούς, με στόχο την αύξηση της απόδοσης της επιχείρησης. Για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης ακολουθούνται στρατηγικές στις οποίες βασικός είναι ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι Ανθρώπινοι πόροι αποτελούν τη μεγαλύτερη επένδυση μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Tead & Metcalf (1920), αρχικά η Διοίκηση Προσωπικού αποτελούσε μέσο για τη τήρηση αρχείων και η εργασία αντιμετωπιζόταν ως ένας απλός συντελεστή παραγωγής. Κατά την περίοδο της βιομηχανικής επανάστασης, οι επιχειρήσεις άρχισαν να αναζητούν τις πιο αποδοτικές μεθόδους εκτέλεσης μίας εργασίας, αναζητώντας τρόπους μεγιστοποίησης της εργασιακής προσπάθειας, αλλά και να δίνουν πλέον ιδιαίτερη βαρύτητα στην εκπαίδευση του εργατικού τους δυναμικού. Στην πορεία, και συγκεκριμένα από το 1950 και έπειτα, έγινε περισσότερο από ποτέ κατανοητή η ανάγκη για ίση μεταχείριση των εργαζομένων, ενώ από το 1980 ήταν πλέον σαφές ότι η «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» αποτελεί σημαντικό κομμάτι επιτυχίας και απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μίας επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον Taylor, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να λειτουργεί με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η μέγιστη ευημερία όχι μόνο του εργοδότη αλλά και του

εργαζόμενου, η οποία ευημερία δεν περιοριζόταν μόνο χρηματικά αλλά αφορούσε και την εξέλιξη του προσωπικού αλλά και της καλής συνεργασίας του με την διοίκηση.

Η «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» αποτελεί μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες μίας επιχείρησης με σκοπό την προσέλκυση, την επιλογή, την αξιοποίηση, την προσαρμογή και την αποτελεσματικότερη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Ασχολείται τόσο με τα θέματα που αφορούν τις αμοιβές των υπαλλήλων όσο και με τις συνθήκες εργασίας αυτών, σε μία προσπάθεια διατήρησης σταθερών υπαλλήλων. Για το λόγο αυτό έχει δοθεί έμφαση στην ανάπτυξη νέων προσεγγίσεων όσον αφορά την εκπαίδευση των εργαζομένων, το πώς αντιμετωπίζουν την εργασία και γενικότερα την επιχείρηση στην οποία εργάζονται και την αποδοχή που προσδοκούν να έχουν από το γενικότερο πλαίσιο της δραστηριότητας τους στην επιχείρηση. Εργαλεία της διοίκησης είναι: η προσέλκυση, η επιλογή, η εκπαίδευση, οι αμοιβές και η αποχώρηση των εργαζομένων, εστιάζοντας στην αλληλεπίδραση ατόμου, εργασίας και οργανισμού.

Βασικοί στόχοι του τμήματος διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων είναι:

1. Η βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων τονίζοντας και λύνοντας τα προβλήματα του προσωπικού, η ανάπτυξη της επικοινωνίας και της συνεργασίας με τα στελέχη, εστιάζοντας στην ανάθεση αρμοδιοτήτων.
2. Η βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο, ενθαρρύνοντας την επικοινωνία μεταξύ των διάφορων τμημάτων της επιχείρησης.
3. Η εξασφάλιση εφαρμογής της ισχύουσας νομοθεσίας όσον αφορά τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων.
4. Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της αποτελεσματικής αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού. Τα μέσα που συντελούν στη διαφοροποίηση μιας επιχείρησης από τις υπόλοιπες του κλάδου, είναι η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η ανταμοιβή και η άμεση συμμετοχή των εργαζομένων.
5. Η ευελιξία του εργατικού δυναμικού, όσον αφορά τις ικανότητες του, και τις ώρες εργασίας

Η Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων δεν οριοθετεί το προσωπικό ως ένα επιπλέον κόστος της επιχείρησης, αλλά ως ένα σημαντικό περιουσιακό στοιχείο στο οποίο και πρέπει να επενδύσει εστιάζοντας στην:

- αμοιβαιότητα μεταξύ προσωπικού και επιχείρησης
- στην δέσμευση του προσωπικού απέναντι στους στόχους της επιχείρησης
- ύπαρξη οργανωτικής παιδείας και ενίσχυσής της, με την επιμόρφωση, την επικοινωνία και την διαχείριση της απόδοσης
- στρατηγική ολοκλήρωση επιχειρησιακών στόχων

Στόχος του είναι η στελέχωση της επιχείρησης, με τον απαιτούμενο αριθμό εργαζομένων, οι οποίοι θα κατέχουν τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις, ενώ η αμοιβή τους, η εκπαίδευση τους και γενικότερα η αξιοποίηση των ικανοτήτων τους θα βρίσκεται σε τέτοια επίπεδα, έτσι ώστε να προκύψουν αφοσιωμένοι και αποδοτικοί υπάλληλοι, σε ένα περιβάλλον αμοιβαίας εκτίμησης.

1.3 Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά - Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Βάση της επιτυχίας μιας επιχείρησης αποτελεί το εργατικό δυναμικό της. Συχνά παρατηρείται το φαινόμενο, σύμφωνα με το οποίο, οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης εκτελούν επιπλέον καθήκοντα από αυτά που τους έχουν ανατεθεί. Αυτή η επιπλέον εργασία και προθυμία του εργατικού δυναμικού, πέραν των καθηκόντων τους, ονομάζεται «Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά». Η «Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά» βασίζεται στην παραδοχή ότι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης πρέπει να είναι πρόθυμοι να κάνουν περισσότερα από αυτά που προβλέπονται σύμφωνα με τα εργασιακά τους καθήκοντα. Αποτελεί την επιθυμία να εργαστείς για το συμφέρον της επιχείρησης, ακόμα και αν αυτό δεν συνεπάγεται άμεση ανταμοιβή – “to do the extra mile”. Επομένως μπορεί αυτή η εργασία να μην αναγνωρίζεται ή να ανταμείβεται από την επιχείρηση, μέσω για παράδειγμα προσαυξήσεων μισθών ή προαγωγών.

Τυπικά παραδείγματα «Φιλότιμης Οργανωσιακής Συμπεριφοράς» αποτελούν η προσφορά βοήθειας για να εξοικειωθεί με τα καθήκοντα του ένας νέος συνάδελφος ή η βοήθεια σε ένα συνάδελφο που προσπαθεί να παραδώσει ένα έργο σε μία συγκεκριμένη χρονική προθεσμία. Επιπλέον σχετίζεται και με ενέργειες όπως είναι η υπερωριακή απασχόληση χωρίς την προσδοκία αμοιβής.

Η πρώτη αναφορά για την έννοια της συμπεριφορά ενός εργαζομένου πέραν των υποχρεωτικών καθηκόντων του, με σκοπό την ανάπτυξη και πρόοδο της επιχείρησης στην οποία εργάζεται, πραγματοποιήθηκε από τον Katz, το 1964.

Σύμφωνα με τον Organ (1988), η «Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά» αναφέρεται στην «ατομική συμπεριφορά που είναι διακριτική, δεν αναγνωρίζεται άμεσα ή ρητά από το επίσημο σύστημα ανταμοιβής και στο σύνολό της προωθεί την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού».

Ο Borman (2004) υποστήριξε ότι η «Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά» ορίζεται ως η συμμετοχή σε ενέργειες οι οποίες ευνοούν την επιχείρηση στο σύνολο της και οι οποίες όμως δεν αποτελούν κομμάτι της θέσης εργασίας που επίσημα έχει ανατεθεί σε έναν εργαζόμενο. Συγκεκριμένα επισήμανε ότι υπάρχουν δύο σημαντικές διαφορές μεταξύ της φιλότιμης οργανωσιακής συμπεριφοράς και της εκτέλεσης των καθηκόντων που προβλέπονται σε κάθε εργασιακή θέση:

1. Οι εργασίες που εκτελεί ένας εργαζόμενος σε μία θέση εργασίας είναι μοναδικές και οι εργαζόμενοι οι οποίοι κατέχουν την ίδια θέση εργασίας αλλά σε διαφορετικούς οργανισμούς μπορεί να εκτελούν διαφορετικά καθήκοντα. Η φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά αποτελεί γενική συμπεριφορά και με αυτό το χαρακτηριστικό της μπορεί να εφαρμόζεται σε οποιαδήποτε θέση εργασίας.
2. Οι παράγοντες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την πρόγνωση εκτέλεσης ή όχι των καθηκόντων είναι διαφορετικοί από αυτούς της φιλότιμης οργανωσιακής συμπεριφοράς. Στην περίπτωση εκτέλεσης των καθηκόντων, οι δεξιότητες και οι ικανότητες των υπαλλήλων μπορούν να αποτελέσουν βασικό παράγοντα για την πρόγνωση τους. Έρευνες έχουν αποδείξει ότι η φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά συσχετίζεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, γεγονός που οδηγεί σε έντονο ενδιαφέρον για την πρόβλεψη αλλά και την επιβράβευση τους.

Γενικότερα, η φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά αφορά οποιαδήποτε θετική και εποικοδομητική ενέργεια των εργαζομένων, με δική τους πρωτοβουλία, που οδηγεί σε υποστήριξη των συναδέλφων τους και ωφελεί την επιχείρηση που εργάζονται. Οι υπάλληλοι οι οποίοι χαρακτηρίζονται από αυτή τη συμπεριφορά μπορεί να μην είναι υψηλόβαθμα στελέχη, αλλά να είναι εκείνοι που απλά ξεπερνούν τα υποχρεωτικά τους καθήκοντα.

Μια επιχείρηση επωφελείται από την ενθάρρυνση των εργαζομένων της να υιοθετήσουν τέτοιου είδους συμπεριφορές, καθώς έχει αποδειχθεί ότι αυξάνουν την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα και την ικανοποίηση του πελάτη, μειώνοντας το κόστος και τα ποσοστά των απουσιών (Podsakoff N., Whiting S.& Podsakoff N., Blume B, 2009)

1.3.1 Διαστάσεις Φιλότιμης Οργανωσιακής Συμπεριφοράς

Σύμφωνα με τους Bateman & Organ (1983), η φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά αποτελούνταν αρχικά από 2 διαστάσεις, του αλτρουισμού και αυτή της συμμόρφωσης, η οποία αργότερα ονομάστηκε ευσυνειδησία. Έπειτα προστέθηκαν από τον Organ (1988), η ευγενής άμιλλα, η ευγένεια και η πολιτική αρετή. Τέλος, το 1997 προστέθηκε ακόμα η διάσταση της βοηθητικής συμπεριφοράς. Αργότερα, το 2000, οι Podsakoff et al, υποστήριξαν ότι υπάρχουν περίπου 30 διαφορετικές συμπεριφορές οι οποίες με τη σειρά τους επιμερίζονται στις εξής επτά διαστάσεις: αυτό-εξέλιξη, βοηθητική συμπεριφορά, ατομική πρωτοβουλία, ευγενής άμιλλα, οργανωτική συμμόρφωση, οργανωτική αφοσίωση και αρετή.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι έννοιες καθώς και παραδείγματα των βασικότερων διαστάσεων της φιλότιμης οργανωσιακής συμπεριφοράς, σύμφωνα με τον Organ:

1. **Ευσυνειδησία.** Η ευσυνειδησία αναφέρεται στην συμπεριφορά που αποτελεί ένα λογικό επίπεδο πειθαρχίας και αυτοελέγχου, το οποίο βρίσκεται πάνω από τα ελάχιστα απαιτούμενα που αναμένονται σε μία κατάσταση. Ο όρος αυτός χρησιμοποιείται για να δείξει ότι ένας εργαζόμενος λειτουργεί υπεύθυνα. Η συμπεριφορά αυτή ευνοεί μία επιχείρηση στο σύνολο της. Παραδείγματα ευσυνειδησίας είναι όταν ένας υπάλληλος ολοκληρώνει τις εργασίες που του έχουν ανατεθεί σε πολύ πιο σύντομο χρονικό διάστημα από το απαιτούμενο, προσέρχεται στην εργασία του πριν την απαιτούμενη ώρα προσέλευσης, δεν εξαντλεί όλες τις μέρες αδείας του κ.α.
2. **Ευγενής άμιλλα.** Η ευγενής άμιλλα αφορά την θετική αντιμετώπιση αρνητικών καταστάσεων που δεν εξελίχθηκαν όπως είχαν προγραμματιστεί, ή που είναι δύσκολες και γενικότερα αρνητικές .Αποτελεί την προθυμία ενός ατόμου να αναλάβει μία κατάσταση χωρίς να διαμαρτύρεται και αποτελεί την

ικανότητα των εργαζομένων να ανέχονται τα όποια αρνητικά γεγονότα που αποτελούν μέρος κάθε οργάνωσης. Για παράδειγμα, όταν ένας εργαζόμενος κάνει μία πρόταση στον υπεύθυνο του, και ενώ περιμένει να γίνει αποδεκτή, αυτή απορρίπτεται. Ο εργαζόμενος αυτός δείχνει ευγενή άμιλλα και δεν παραπονιέται για την κατάσταση στους συνάδελφους του ή σε άλλα άτομα που μπορεί να αναφέρουν το γεγονός και σε άλλους εργαζομένους.

3. **Ευγένεια.** Η ευγένεια είναι η συμπεριφορά σύμφωνα με την οποία ένας εργαζόμενος είναι ευγενικός και εκτιμάει τους υπολοίπους συναδέλφους του. Αναφέρεται σε συμπεριφορές που στοχεύουν κυρίως στην πρόληψη πιθανών προβλημάτων. Σύμφωνα με τον Podsakoff αλλά και τους May-Chiun Lo & T. Ramayah, δαπανάται λιγότερος χρόνος για την διαχείριση συγκρούσεων σε έναν οργανισμό, όταν οι εργαζόμενοι αυτού του οργανισμού χαρακτηρίζονται από ευγένεια. Παραδείγματα ευγένειας είναι όταν ένας εργαζόμενος ενδιαφέρεται αν κάποιος συνάδερφος του αντιμετωπίζει προβλήματα ολοκλήρωσης κάποιας εργασίας, ή ενημερώνει τους συνάδελφους του για τυχόν προβλήματα που μπορεί να προκύψουν λόγω ενδεχόμενης απουσίας του.
4. **Πολιτική αρετή.** Η πολιτική αρετή είναι η συμπεριφορά, που μας δείχνει πόσο καλά αντιπροσωπεύει ένας εργαζόμενος την επιχείρηση στην οποία εργάζεται, συμμετέχοντας ο ίδιος στην γενικότερη κουλτούρα του οργανισμού, αλλά και πόσο καλά αυτό το άτομο υποστηρίζει την επιχείρηση αυτή εκτός από την επίσημη ιδιότητα που κατέχει. Παραδείγματα πολιτικής αρετής είναι όταν ένας εργαζόμενος αναφέρεται θετικά για την επιχείρηση στην οποία εργάζεται σε συγγενείς και φίλους ή συμμετέχει σε διάφορες εκδηλώσεις της εταιρείας, όπως είναι οι φιλανθρωπικές εκδηλώσεις, και γενικότερα σε ενέργειες που δεν είναι απαιτούμενες από τους εργαζομένους.
5. **Βοηθητική συμπεριφορά** Η βοηθητική συμπεριφορά αποτελείται από τον αλτρουισμό, την ειρηνοποιό δύναμη και την εμψύχωση. Ο αλτρουισμός ορίζεται ως η επιθυμία να βοηθήσω ένα συνάδερφο μου, ενώ δεν περιμένω ανταμοιβή για αυτή μου την προσφορά. Μερικά παραδείγματα της βοηθητικής συμπεριφοράς είναι όταν ένας εργαζόμενος προσφέρεται να μεταφέρει ένα συνάδερφο του στο σπίτι του επειδή χάλασε το αμάξι του, χωρίς να περιμένει κάποια χάρη ή χρήματα για αυτή του την πράξη, ή όταν κάποιος προθυμοποιείται να εργαστεί για να βοηθήσει τους συνάδελφους του, ώστε να

μειωθεί η εργασία τους αναλαμβάνοντας ο ίδιος πρόσθετη εργασία. Επιπλέον παραδείγματα αποτελούν, η βοήθεια να εγκλιματιστεί ένας νέος υπάλληλος, αλλά και η συμμετοχή στην επίλυση συγκρούσεων μεταξύ συναδέλφων.

Οι παραπάνω διαστάσεις της φιλότιμης οργανωσιακής συμπεριφοράς, έχουν στην πορεία χωριστεί, σύμφωνα με τους Williams & Anderson (1991) σε δύο πιο συγκεντρωτικές διαστάσεις:

1. Προσανατολισμός στον άνθρωπο (OCBI)
2. Προσανατολισμός στην οργάνωση (OCBO)

Η πρώτη διάσταση επικεντρώνεται στο άτομο με σκοπό να προκύψει όφελος για τους εργαζόμενους ενός οργανισμού, που αυτό με τη σειρά του θα οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Στην διάσταση αυτή συγκαταλέγονται η ευγένεια και η βοηθητική συμπεριφορά. Η δεύτερη διάσταση επικεντρώνεται στην οργάνωση. Αφορά την γενικότερη πειθαρχία των εργαζομένων στις πολιτικές που έχει ορίσει η εταιρεία. Η διάσταση αυτή συμπεριλαμβάνει την ευσυνειδησία, την πολιτική αρετή και την ευγενή άμιλλα.

1.4 Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη - Perceived Organizational Support (POS)

Η «Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη - POS» αφορά το κατά πόσο οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης αντιλαμβάνονται, αλλά και πιστεύουν, ότι η επιχείρηση στην οποία εργάζονται αναγνωρίζει την προσπάθειά τους, εκτιμά τη συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων της, φροντίζει για την ευημερία τους και ενεργεί υποστηρικτικά προς αυτούς. Η POS παίζει σημαντικό κεντρικό ρόλο στη σχέση εργαζόμενου - επιχείρησης και έχει σημαντικές συνέπειες για τη βελτίωση της ευημερίας των εργαζομένων και τον ευνοϊκό προσανατολισμό προς την επιχείρηση. Η σημασία της εντοπίζεται στο πως αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι, ότι η επιχείρηση στην οποία εργάζονται πρόκειται να τους αντιμετωπίσει σε διάφορες καταστάσεις (θετικά ή αρνητικά).

Οι ανάγκες που προσδοκά να καλύψει ένας εργαζόμενος από την εργασία του δεν είναι μόνο υλικές, όπως ο μισθός, αλλά και κοινωνικο-οικονομικές, όπως ο σεβασμός. Σύμφωνα με την οργανωσιακή υποστήριξη, θεωρητικά, οι εργαζόμενοι

αναπτύσσουν την POS για να ικανοποιήσουν τις κοινωνικό-επιχειρησιακές τους ανάγκες, αλλά και για να προσδιοριστεί η ετοιμότητα της επιχείρησης να ανταμείψει όταν χρειαστεί τις έντονες προσπάθειες που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι προς όφελος της.

Σύμφωνα με τον Levinson (1965), οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν την επιχείρηση ως μια ζωντανή μονάδα, καθώς φέρει ευθύνη για το πώς ενεργούν οι αντιπρόσωποι που έχει ορίσει, καθορίζει ρόλους και ασκεί εξουσία με την έκδοση διάφορων κανόνων. Γενικότερα, η έννοια της Οργανωσιακής Υποστήριξης συνδέεται με το γεγονός, ότι οι εργαζόμενοι μίας επιχείρησης πιστεύουν πως ο τρόπος που τους αντιμετωπίζουν οι προϊστάμενοι τους αποτελεί σημάδι για να διαπιστωθεί αν υπάρχει υποστήριξη από την επιχείρηση ή όχι, καθώς η συμπεριφορά κάθε προϊσταμένου μιας επιχείρησης θεωρείται απόρροια της πολιτικής που έχει ορίσει η ίδια η επιχείρηση.

Βασικός κανόνας της POS είναι η «αμοιβαιότητα» μεταξύ των συναδέλφων, με την έννοια, ότι όταν υπάρχει μία καλή συμπεριφορά από ένα εργαζόμενο σε έναν άλλο, αυτό γίνεται αντιληπτό και υπάρχει ανταπόδοση. Βάσει του κανόνα της αμοιβαιότητας, οι εργαζόμενοι που αναπτύσσουν την POS, αισθάνονται μία υποχρέωση απέναντι στην επιχείρηση και ένας τρόπος να το ξεπληρώσουν αυτό είναι βοηθώντας την επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της. (Gouldner, 1960),

Διάφορες έρευνες έχουν δείξει ότι η υποστήριξη των εργαζομένων από τους προϊσταμένους τους οδηγεί σε αύξηση της ικανοποίησης τους και κατά συνέπεια και της απόδοσης τους. Σημαντικός επίσης είναι ο ρόλος που παίζει η οργανωσιακή υποστήριξη στην βιωσιμότητα μιας επιχείρησης, καθώς η άποψη που σχηματίζουν οι εργαζόμενοι για την επιχείρηση στην οποία εργάζονται αντικατοπτρίζεται στην ποιότητα εργασίας τους και κατ' επέκταση στην ικανοποίηση των πελατών.

Σημαντικά επακόλουθα της POS, είναι η αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση, αλλά και του κίνητρου παραμονής τους σε αυτήν. Ήδη από το 1986, είχε διαπιστωθεί, ότι υπάρχει μία αμφίδρομη σχέση μεταξύ της αφοσίωσης των εργαζομένων μίας επιχείρησης και της ίδιας της επιχείρησης. Ο εργαζόμενος νοιώθει εντονότερη την υποχρέωση να συμβάλλει στην προώθηση και ανάπτυξη της επιχείρησης, αποκτά συναισθηματική δέσμευσή με την επιχείρηση, μειώνονται οι απουσίες από τον χώρο εργασίας κ.α. Οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τη δέσμευση μίας επιχείρησης απέναντι τους οδηγεί σε ένα αίσθημα υποχρέωσης, το οποίο και καθορίζει την συμπεριφορά εργασίας τους.

1.4.1 Κατηγορίες Συμπεριφορών Αντιληπτής Οργανωσιακής Υποστήριξης

Υπάρχουν τρεις μεγάλες κατηγορίες συμπεριφορών που σχετίζονται θετικά με την «Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Υποστήριξη» ενός εργαζομένου:

- 1) η δικαιοσύνη - fairness
- 2) η υποστήριξη εποπτών - προϊσταμένων - supervisor support,
- 3) οι ανταμοιβές - rewards από την εταιρεία και οι ευνοϊκές συνθήκες εργασίας - job conditions.

Δικαιοσύνη: Η έννοια της δικαιοσύνης, όσον αφορά την κατανομή των πόρων, υποκινείται από ενδιαφέρον, για τον ευσυνείδητο και τυπικό εργαζόμενο, με αποτέλεσμα να υπάρχει μεγάλος αντίκτυπος στην «Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη». Σύμφωνα με τους Cropanzano & Greenberg (1997), η έννοια της δικαιοσύνης διακρίνεται σε διαρθρωτική και κοινωνική. Η διαρθρωτική αναφέρεται σε διάφορες τυπικές ενέργειες, όπως η αναζήτηση της γνώμης των εργαζομένων για διάφορα θέματα, αλλά και αποφάσεις που πρέπει να πάρει η επιχείρηση. Από την άλλη πλευρά, η κοινωνική, αφορά τη γενικότερη συμπεριφορά της επιχείρησης προς τους εργαζομένους, αλλά και η ενημέρωση τους για τυχόν αποφάσεις της.

Υποστήριξη εποπτών - προϊσταμένων: Η υποστήριξη από τον προϊστάμενο, ουσιαστικά αποτελεί την υποστήριξη και αποδοχή ενός εργαζομένου από την επιχείρηση, καθώς ο προϊστάμενος είναι ο μεσάζον και οι ενέργειες του καθορίζονται από τις αποφάσεις της επιχείρησης. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι οι αξιολογήσεις των προϊσταμένων τους μεταφέρονται στην ανώτερη διοίκηση, συμβάλλοντας στην σύνδεση της υποστήριξης των εργαζομένων με την «Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Υποστήριξη».

Ανταμοιβές και συνθήκες εργασίας: Η έννοια των ανταμοιβών αφορά τόσο υλικούς, όσο και άυλους τρόπους επιβράβευσης. Οι υλικοί, περιλαμβάνουν τον μισθό και διάφορα bonus, ενώ οι άυλοι μπορεί να είναι η ηθική αναγνώριση μίας προσπάθειας, μια προαγωγή, η δυνατότητα λήψης αποφάσεων για ένα συγκεκριμένο θέμα, η αυτονομία κ.α. Οι συνθήκες εργασίας αναφέρονται στην ασφάλεια στο χώρο εργασίας, στους διάφορους παράγοντες που μπορούν να προκαλέσουν άγχος στους εργαζομένους, καθώς και στην παροχή της απαιτούμενης και συνεχούς εκπαίδευσης.

Η σωστή διαχείριση των παραπάνω κατηγοριών συμπεριφοράς οδηγούν σε θετικά αποτελέσματα, τόσο για τον εργαζόμενο, όσο και για την ίδια την επιχείρηση. Συγκεκριμένα, τα οφέλη για τον εργαζόμενο είναι η ικανοποίηση από την εργασία, ο περιορισμός του εργασιακού στρες, η πιο ενεργή συμμετοχή στις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης, η ανάπτυξη και προώθηση της κοινωνικότητας του, η θετική διάθεση, η ενίσχυση της επιθυμίας του εργαζόμενου να παραμείνει και να συνεχίσει να εργάζεται στην επιχείρηση. Η επίτευξη όλων των παραπάνω οδηγούν σε θετικά αποτελέσματα για το σύνολο της επιχείρησης, καθώς περιορίζεται η μετακίνηση των εργαζομένων, έχουμε μείωση των αποσύρσεων και αυξάνεται η παραγωγικότητα τους.

1.5 Εργασιακή Απόδοση – Job Performance (JP)

Ένας γενικότερος και ιδιαίτερα ασαφής ορισμός της εργασιακής απόδοσης περιλαμβάνει όλες τις συμπεριφορές των εργαζομένων που παρατηρούνται κατά τη διάρκεια της εργασίας του. Όμως ένα μεγάλο μέρος των συμπεριφορών αυτών δεν σχετίζεται με το αντικείμενο της εργασίας. Η απόδοση της εργασίας αναφέρεται στο πόσο καλά κάποιος εκτελεί την εργασία που του έχει ανατεθεί.

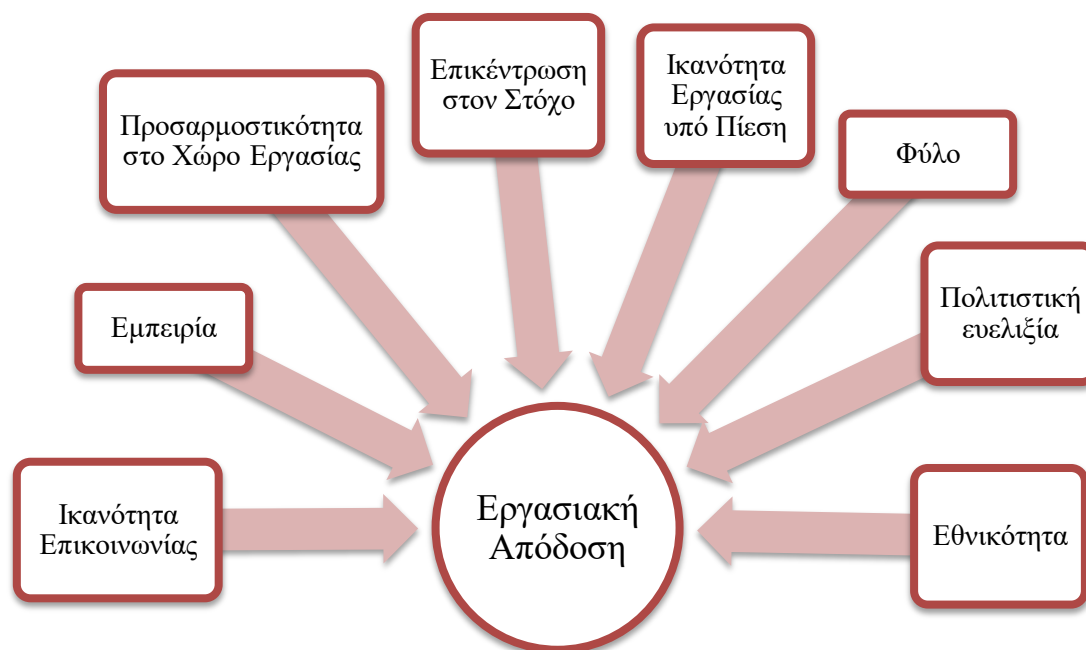
Η έννοια της εργασιακής απόδοσης αναφέρεται στην αποτελεσματικότητα άσκησης των καθηκόντων ενός εργαζόμενου, και κυρίως στα αποτελέσματα που προκύπτουν συγκριτικά με την προσπάθεια που καταβάλλει για την ολοκλήρωση της εργασίας που του ανατέθηκε. Ανάλογα με το πόσο θέλει ένα άτομο αλλά και την ικανότητα του να φέρει εις πέρας τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί, προκύπτουν διαφορετικά αποτελέσματα εργασιακής απόδοσης.

Σύμφωνα με τους Miller & Broamiley (1990), η εργασιακή απόδοση αποτυπώνει την ικανότητα ενός εργαζόμενου να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει, ενώ κατά τους Collis & Montgomery, η εργασιακή απόδοση αποτελεί το σύνολο των δυνατοτήτων μιας επιχείρησης που χρησιμοποιούνται για επίτευξη των στόχων της.

Επιπλέον, ο Campbell (1999), υποστήριξε ότι η εργασιακή απόδοση αποτελεί το σύνολο των ικανοτήτων αλλά και των γνώσεων που απαιτούνται σε μία συγκεκριμένη εργασία και συνιστούν αντικείμενο δράσης για έναν εργαζόμενο.

Από την άλλη πλευρά, σύμφωνα με τους Caligiuri & Day (2000) και Sinangil & Ones (2003), υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου από τα οποία

εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η εργασιακή απόδοση του. Τα χαρακτηριστικά αυτά αποτυπώνονται στο παρακάτω σχήμα:



1.2 Χαρακτηριστικά εργαζομένου που επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση

Είναι πλέον αποδεκτό ότι οι αποδόσεις στο χώρο εργασίας είναι ιδιαίτερα περίπλοκες και εξαρτώνται από μία σειρά αλληλεπιδραστικών μεταβλητών που αφορούν την ίδια την εργασία, τον εργαζόμενο, αλλά και το περιβάλλον εργασίας. Κατά τους Milkovich et al (1991), υπάρχουν τρεις προσεγγίσεις για τον καθορισμό των διαστάσεων της εργασιακής απόδοσης:

- Συναρτήσει των αποτελεσμάτων.
- Συναρτήσει της συμπεριφοράς.
- Συναρτήσει των προσωπικών χαρακτηριστικών.

Πολλοί είναι οι μελετητές που υποστηρίζουν ότι η έννοια της εργασιακής απόδοσης προκύπτει αποκλειστικά από το αποτέλεσμα άσκησης κάποιων καθηκόντων, το οποίο αποτέλεσμα εξαρτάται από τέσσερις παράγοντες:

1. περιβάλλον εργασίας,
2. παρακίνηση εκτέλεσης της εργασίας,
3. ικανότητα του εργαζομένου, και
4. κατανόηση της εργασίας.

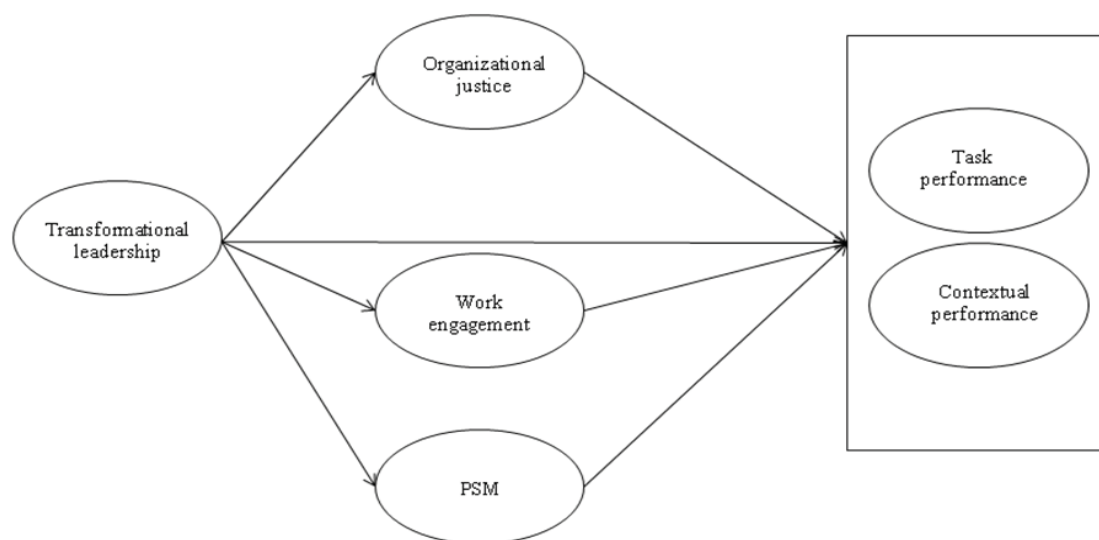
Εκτός από τα παραπάνω, υπάρχουν πλήθος παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση. Οι περισσότερες μελέτες έχουν δείξει μία άμεση σχέση της εργασιακής ενσωμάτωσης και της εργασιακής απόδοσης. Ωστόσο, όλες σχεδόν οι μελέτες συμφωνούν στο ότι η εργασιακή απόδοση αποτελεί μία πολυδιάστατη έννοια, της οποίας ένα μέρος αναφέρεται σε συμπεριφορές και ένα άλλο μέρος στο αποτέλεσμα της απόδοσης αυτής. Το μέρος που αφορά την συμπεριφορά αναφέρεται στην ενέργεια της εργασίας, καθώς η απόδοση περιλαμβάνει συγκεκριμένη συμπεριφορά εργασίας και θεωρούνται ως απόδοση μόνο οι ενέργειες που εμφανίζουν κλιμάκωση. Το δεύτερο μέρος αφορά το αποτέλεσμα της συμπεριφοράς του εργαζόμενου. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι υπάρχει μία σχέση συσχέτισης της συμπεριφοράς και του αποτελέσματος, χωρίς όμως να υπάρχει αλληλοεπικάλυψη.

1.5.1. Παράγοντες που επηρεάζουν την Εργασιακή Απόδοση

Η έννοια της απόδοσης της εργασίας είναι μία ιδιαίτερα σημαντική μεταβλητή και ως εκ τούτου έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης για πάρα πολλά χρόνια. Σύμφωνα με τους Borman & Motowidlo (1993), για να οδηγηθούμε σε οργανωτική αποτελεσματικότητα είναι απαραίτητοι δύο τύποι συμπεριφοράς: 1) η απόδοση εργασίας και 2) η συναφής απόδοση. Ο πρώτος τύπος συμπεριφοράς αφορά συμπεριφορές που συνδέονται άμεσα με την παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών της επιχείρησης. Επιπλέον, η απόδοση της εργασίας από μόνη της μπορεί να είναι ένα πολυδιάστατο κατασκεύασμα. Ο Campbell (1990), αναφέρθηκε σε ένα ιεραρχικό μοντέλο οκτώ παραγόντων απόδοσης, εκ των οποίων οι πέντε αναφέρονται στην απόδοση της εργασίας και είναι οι εξής: (i) ικανότητα εργασίας για μία συγκεκριμένη εργασία, (ii) επαγγελματική εξειδίκευση που δεν σχετίζεται με την εργασία, (iii) γραπτή και προφορική επικοινωνία, (iv) επίβλεψη και (v) διοίκηση. Ο δεύτερος τύπος συμπεριφοράς αναφέρεται σε συμπεριφορές που δεν συνδέονται άμεσα με τις βασικές λειτουργίες της επιχείρησης και δεν είναι απαιτούμενες, αλλά είναι εξίσου σημαντικές, καθώς συμβάλλουν στη διαμόρφωση κατάλληλων προδιαγραφών που είναι απαραίτητες για τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Υπάρχει διαφορά με την απόδοση της εργασίας, καθώς περιλαμβάνει δραστηριότητες που δεν αποτελούν τυπικά μέρος της εργασίας. Σύμφωνα με τους Borman & Motowidlo (1993), υπάρχουν πέντε κατηγορίες επιδόσεων: (i) ο εθελοντισμός για ενέργειες που δεν προβλέπονται από την εργασία, (ii) η διατήρηση ενθουσιασμού για την ολοκλήρωση

μίας σημαντικής εργασίας, (iii) η προσφορά βοήθειας σε συναδέλφους, (iv) η τήρηση των κανόνων ακόμα και όταν αυτό δεν είναι επιθυμητό και (v) η ανοικτή υπεράσπιση των εργασιακών στόχων.

Μελέτες έχουν αποδείξει, ότι υπάρχουν τέσσερις παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα την απόδοση της εργασίας καθώς και τη συναφή απόδοση, και αυτοί είναι: 1) ο μετασχηματισμός της διοίκησης, 2) η οργανωσιακή δικαιοσύνη, 3) η εργασιακή δέσμευση και 4) τα κίνητρα δημόσιας υπηρεσίας. Ωστόσο, όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα, ο μετασχηματισμός της διοίκησης ασκεί έμμεση επιρροή μέσω των άλλων τριών παραγόντων.



1.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση

1. Μετασχηματισμός της Διοίκησης: Σκοπός του ηγετικού μετασχηματισμού είναι η ώθηση των εργαζομένων για επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων από τα αναμενόμενα, αντικαθιστώντας τα προσωπικά τους οφέλη για τα οργανωτικά. Τέσσερα είναι τα βασικά χαρακτηριστικά της διαδικασίας του ηγετικού μετασχηματισμού: α) η διοίκηση η οποία αποτελεί πρότυπο για τους εργαζόμενους, σεβόμενη τις προσωπικές ανάγκες τους, χωρίς να γίνεται κατάχρηση εξουσίας, β) η παρακίνηση και η έμπνευση των εργαζομένων δημιουργώντας ένα κλίμα ενθουσιασμού, γ) η εξατομικευμένη διαχείριση εργατικού δυναμικού, αναδεικνύοντας τις ικανότητες του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά και δ) η παροχή κινήτρων για καινοτόμες και δημιουργικές ιδέες αλλά και η αναζήτηση νέων λύσεων για την αντιμετώπιση υφιστάμενων προβλημάτων της επιχείρησης.

2. Οργανωσιακή Δικαιοσύνη: Η οργανωσιακή δικαιοσύνη (organizational justice) αφορά τη γνώμη των εργαζομένων σχετικά με τη δίκαιη μεταχείριση από την

επιχείρηση που εργάζονται και τη συμπεριφορά που διαμορφώνουν από το πώς αντιλαμβάνονται την μεταχείριση αυτή. Η απουσία του παραπάνω παράγοντα μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της ποιότητας και ποσότητας της εργασίας. Υπάρχουν τρεις διαφορετικοί τύποι οργανωσιακής δικαιοσύνης: α) η διανεμητική δικαιοσύνη, β) η διαδικαστική δικαιοσύνη και γ) η αλληλεπιδραστική η οποία και χωρίζεται σε διαπροσωπική και πληροφοριακή δικαιοσύνη.

3. Εργασιακή Δέσμευση: Η εργασιακή δέσμευση αναφέρεται στην αξιοποίηση όχι μόνο των ικανοτήτων που έχουν οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης για την εκτέλεση των καθηκόντων τους, αλλά και στην διάθεση από μέρους τους, του συνόλου των συναισθηματικών και των σωματικών προσόντων τους. Είναι άριστα συνυφασμένη με τρεις έννοιες: α) σθένος, β) αφοσίωση και γ) απορρόφηση του εργατικού δυναμικού. Οι εργαζόμενοι λοιπόν που εμφανίζουν αυτά τα τρία χαρακτηριστικά είναι ιδιαίτερα ενθουσιασμένοι με την εργασία τους και αφοσιώνονται πλήρως σε αυτή.

4. Κίνητρα Δημόσιας Υπηρεσίας: Η έννοια των κινήτρων δημόσιας υπηρεσίας αναφέρεται στο ότι οι εργαζόμενοι επιθυμούν να εξυπηρετήσουν το κοινό και εστιάζουν στο γενικό δημόσιο συμφέρον, δείχνοντας εμπιστοσύνη σε εσωτερικές και όχι σε εξωτερικές ανταμοιβές. Η εσωτερική ανταμοιβή αφορά την ικανοποίηση που ένα άτομο λαμβάνει από την εκτέλεση μιας εργασίας. Τα κίνητρα αυτά μπορεί να είναι ορθολογικά, βασισμένα σε κανόνες ή και συναισθηματικά.

1.6 Οργανωσιακή Ταύτιση - Organizational Identification (OI).

Σε ένα συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον, η «Οργανωσιακή Ταύτιση» αποτελεί μια ιδιαίτερα σημαντική διάσταση των εργασιακών στάσεων. Η έννοια της «Οργανωσιακής Ταύτισης» - (OI) έχει χρησιμοποιηθεί με διαφορετικούς τρόπους. Ο Gouldner (1957), χρησιμοποίησε τον όρο για να υποδηλώσει την αφοσίωση και την διαμόρφωση σταδιοδρομίας προσανατολισμένης στον οργανισμό, ενώ ο Brown (1969) και ο Patchen (1970) θεωρούσαν την οργανωσιακή ταύτιση ως μία έννοια που αποτελείται από διάφορες πτυχές, τονίζοντας την ύπαρξη κοινών στόχων του εργαζόμενου και της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Hall, Schneider & Nygren (1970) η οργανωσιακή ταύτιση αφορά τη σύνδεση των αξιών που έχει ατομικά ο κάθε εργαζόμενος με τις οργανωτικές αξίες που έχει η επιχείρηση όπου εργάζεται. Ένας πιο γενικευμένος ορισμός προήλθε από τους Mael & Ashforth

(1989), και αφορούσε το αίσθημα των εργαζομένων ότι αποτελούν «ένα» με την επιχείρηση στην οποία εργάζονται, δηλαδή αναφέρεται στην «ενότητα» με την επιχείρηση. Λίγο αργότερα, το 1992, οι ίδιοι όρισαν την οργανωσιακή ταύτιση ως το μέσο με το οποίο ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι αποτελεί μέρος της επιχείρησης, γεγονός που με τη σειρά του τον οδηγεί στο να θεωρεί τις επιτυχίες ή αποτυχίες της επιχείρησης ως προσωπικές.

Ο Patchen (1970), προσδιόρισε την οργανωσιακή ταύτιση ως μία τρισδιάστατη έννοια η οποία αναφέρεται:

- 1) στην αλληλεγγύη της επιχείρησης,
- 2) στην υποστήριξη της επιχείρησης και
- 3) στην αντίληψη των εργαζομένων ότι διατηρούν κοινά χαρακτηριστικά με τους άλλους εργαζόμενους της επιχείρησης.

Τέλος, σύμφωνα με τους Parker & Haridakis (2008), η οργανωσιακή ταύτιση αποτελεί μια διαδικασία αυτοπροσδιορισμού μέσω της οποίας οι εργαζόμενοι συνδέονται με την επιχείρηση, καταλαβαίνοντας και επηρεάζοντας την, τόσο θέτοντας ατομικούς τους στόχους και αξίες, όσο και αυτούς της επιχείρησης. Για την επίτευξη της οργανωσιακής ταύτισης υπάρχουν τρεις προσεγγίσεις, που αφορούν: α) την επικοινωνία, β) την γνώση και γ) τον επηρεασμό. Αναφορικά με την προσέγγιση της επικοινωνίας, η ταύτιση επιτυγχάνεται κυρίως μέσω αλληλεπίδρασης με άλλους. Όσον αφορά την προσέγγιση της γνώσης συνδέεται άμεσα με τη θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας, η οποία και περιλαμβάνει την αξιολόγηση των εργαζομένων είτε εντός ομάδας είτε εκτός ομάδας, ενώ ο επηρεασμός αναφέρεται στο ότι η οργανωσιακή ταύτιση αφορά έναν ψυχολογικό δεσμό μεταξύ του εργαζόμενου και της επιχείρησης, με τον οποίο ο εργαζόμενος αναπτύσσει ένα έντονο συναισθηματικό δεσμό, δημιουργώντας ένα κοινό ενδιαφέρον και κοινούς στόχους.

1.6.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την Οργανωσιακή Ταύτιση

Υπάρχουν έξι παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή ταύτιση, οι οποίοι και παρατίθενται παρακάτω:

1. Η σύνδεση των ατομικών χαρακτηριστικών με αυτά της επιχείρησης και πως γίνεται αυτό αντιληπτό, δηλαδή το κατά πόσο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι τα

ατομικά τους χαρακτηριστικά μοιάζουν με αυτά της επιχείρησης που εργάζονται. Σε περίπτωση που αυτά τα χαρακτηριστικά, τόσο της επιχείρησης όσο και των εργαζομένων είναι κοινά, προκύπτει οργανωσιακή ταύτιση.

2. Το αντιλαμβανόμενο κύρος. Όταν μία επιχείρηση διαθέτει κύρος το οποίο γίνεται αντιληπτό από τους εργαζόμενους της, τότε οδηγούμαστε σε οργανωσιακή ταύτιση καθώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται κομμάτι της επιτυχίας αυτής της επιχείρησης.
3. Ο πρωτοποριακός χαρακτήρας της επιχείρησης. Σε περίπτωση που η επιχείρηση είναι μοναδική στο είδος της, ή διαθέτει κάποιο χαρακτηριστικό ικανό να τη διαφοροποιεί από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, οδηγεί σε τόνωση της εκτίμησης των εργαζομένων και κατ' επέκταση σε οργανωσιακή ταύτιση.
4. Η οργανωσιακή υποστήριξη. Όταν οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης νιώθουν, αλλά και πιστεύουν, ότι η επιχείρηση στην οποία εργάζονται αναγνωρίζει την προσπάθειά τους, εκτιμά τη συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων της, φροντίζει για την ευημερία τους και ενεργεί υποστηρικτικά προς αυτούς, οδηγούμαστε σε τόνωση της εκτίμησης των εργαζομένων και κατ' επέκταση σε οργανωσιακή ταύτιση.
5. Το «αίσθημα της κοινής μοίρας». Όταν οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης πιστεύουν ότι η μοίρα τους, καθώς και οι ατομικές τους επιτυχίες συνδέονται άμεσα με αυτές της επιχείρησης, τότε οι εργαζόμενοι εμφανίζουν σημαντικά επίπεδα οργανωσιακής ταύτισης.
6. Η ψυχολογική ενδυνάμωση. Όταν παρέχεται ψυχολογική ενδυνάμωση στους εργαζόμενους, λαμβάνουν αποφάσεις που αφορούν την επιχείρηση και προκύπτει ενεργή εμπλοκή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, με αποτέλεσμα να αυξάνονται τα κοινά χαρακτηριστικά τους με αυτά της επιχείρησης και να οδηγούμαστε σε οργανωσιακή ταύτιση.

1.6.2 Σημαντικότητα Οργανωσιακής Ταύτισης

Η οργανωσιακή ταύτιση αποτελεί ένα σημαντικό πεδίο έρευνας, λόγω της σχέσης που αναπτύσσεται μεταξύ αυτής και της οργανωσιακής δέσμευσης (Tompkins, 2005). Το γεγονός αυτό οδηγεί, σύμφωνα με τον Cheney (1983), σε θετικά αποτελέσματα όσον αφορά την συμπεριφορά στο χώρο εργασίας, και συγκεκριμένα στις επιδόσεις των εργαζομένων, στην ικανοποίηση τους από τις θέσεις εργασίας που κατέχουν,

στην πρωτοβουλία στην λήψη αποφάσεων και τέλος στην αλληλεπίδραση και διατήρησης των υφιστάμενων εργαζομένων. Όλα αυτά με τη σειρά τους οδηγούν στην αύξηση της παραγωγικότητας, και κατ' επέκταση στην διαμόρφωση κερδών για την επιχείρηση.

Κατά τους Ashforth, Harrison και Corley (2008), υπάρχουν τέσσερις λόγοι που καθιστούν την οργανωσιακή ταύτιση ιδιαίτερα σημαντική:

- Για θέματα αυτοδιάθεσης: αποτελεί έναν τρόπο σύμφωνα με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τον ίδιο τον εαυτό τους αλλά και τη γενικότερη θέση τους στον κόσμο
- Κάλυψη της ανάγκης του εργαζομένου να αισθανθεί μέρος μιας ευρύτερης ομάδας, ενισχύοντας έτσι τον ίδιο του τον εαυτό
- Σύνδεση της με σημαντικά οργανωσιακά αποτελέσματα, όπως η ικανοποίηση, η απόδοση και η διατήρηση των εργαζομένων.
- Ύπαρξη σημαντικής σχέσης μεταξύ των πολιτικών της επιχείρησης και των κανόνων της εταιρείας, με τις συμπεριφορές των μελών της επιχείρησης και της ταύτισης των εργαζομένων με την εταιρεία.

Ωστόσο, πολλές έρευνες υποστηρίζουν ότι η ταύτιση των εργαζομένων με μια επιχείρηση οδηγεί σε περιορισμό της λήψης αποφάσεων από πλευράς των εργαζομένων, καθώς οι εργαζόμενοι μπορούν να ταυτιστούν μόνο με τα πράγματα που γνωρίζουν και τους επιτρέπει η επιχείρηση να γνωρίζουν.

Έτσι, οι διοικούντες των επιχειρήσεων μπορούν να ελέγξουν, να αυξήσουν ή και να βελτιώσουν την οργανωσιακή ταύτιση των εργαζομένων.

1.6.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της Οργανωσιακής Ταύτισης

Τα πλεονεκτήματα της οργανωσιακής ταύτισης αφορούν τόσο την επιχείρηση όσο και τον εκάστοτε εργαζόμενο και συγκεκριμένα:

Για την επιχείρηση: βελτίωση της ικανοποίησης από την εργασία, αυξημένη συνεργασία, συμμετοχή και αντιληπτή οργανωσιακή συμπεριφορά.

Για τους εργαζόμενους: διατήρηση της αυτοεκτίμησης, διαμόρφωση συναισθηματικών δεσμών και το αίσθημα της ύπαρξης και της ενότητας.

Στα μειονεκτήματα συγκαταλέγεται η υπερβολική ταύτιση, σύμφωνα με την οποία ο εργαζόμενος απορροφά σε υπερβολικό βαθμό την ταυτότητα της επιχείρησης όπου εργάζεται, οδηγώντας σε αρνητικά αποτελέσματα τόσο σε προσωπικό, όσο και

σε οργανωσιακό επίπεδο. Η υπερβολική ταύτιση μπορεί να οδηγήσει σε υπερβολική εξάρτηση αλλά και σε έλλειψη ευελιξίας από την πλευρά της επιχείρησης. Όλα τα παραπάνω μπορεί να οδηγήσουν σε αντικοινωνικές και εχθρικές συμπεριφορές, αλλά και σε περιορισμό της δημιουργικότητας και της αυτοπεποίθησης των εργαζομένων.

2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

2.1 Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης Εργασίας (High Performance Work Practices)

Αποτέλεσμα της ύπαρξης έντονου ανταγωνισμού στον τομέα των επιχειρήσεων, είναι η αναζήτηση τρόπων για την εξέλιξη και ορθή αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων τους. Για την επίτευξη ενός τέτοιου κλίματος, απαιτείται να δοθεί έμφαση στη διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος εργασίας, όπου οι εργαζόμενοι θα μπορούν να χρησιμοποιούν σε μέγιστο βαθμό τις ικανότητές τους, με σκοπό την μεγιστοποίηση, τόσο των ατομικών τους επιδόσεων, όσο και αυτών της επιχείρησης.

Το συνηθέστερο για τις επιχειρήσεις είναι η αναζήτηση τρόπων για την μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας και η επίτευξη υψηλών αποδόσεων μέσω του εργατικού δυναμικού. Για την βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης χρησιμοποιούνται διάφορα συστήματα που εφαρμόζονται από τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό την προώθηση των ικανοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων που με τη σειρά της θα οδηγήσει σε δέσμευση τους και αύξηση της παραγωγικότητάς τους.

Ωστόσο, η διαδικασία αναζήτησης του καταλληλότερου και αποτελεσματικότερου τρόπου αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, από πλευράς Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων, είναι ιδιαίτερα δύσκολη. Το ανθρώπινο δυναμικό συγκαταλέγεται στους πιο ακριβούς αλλά και στους πιο σημαντικούς πόρους μίας επιχείρησης, καθώς είναι αυτό που καθορίζει την παραγωγικότητα και κατ' επέκταση την πορεία της επιχείρησης.

Ως εργαλείο για την επίτευξη υψηλών αποδόσεων της επιχείρησης, χρησιμοποιούνται οι «Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης Εργασίας» –High Performance Work Practices, ενώ οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τέτοιες πρακτικές, χαρακτηρίζονται ως επιχειρήσεις υψηλής απόδοσης (HPWOs). Στις μέρες μας, καθίσταται πιο σημαντική από ποτέ η καθιέρωση ισορροπίας μεταξύ διοικούντων και εργαζομένων, που με τη σειρά της θα οδηγήσει σε κερδοφόρα αποτελέσματα.

Δεν υπάρχει σαφής ορισμός για τις HPWPs, ωστόσο όλοι οι μελετητές συμφωνούν ότι η αποτελεσματική εφαρμογή τους προϋποθέτει τη συνεργασία εργαζομένων και διοικούντων για την επίτευξη ουσιαστικής μεταξύ τους επικοινωνίας. Ο Huselid (1995), υπογράμμισε ότι οι εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης περιλαμβάνουν τη σωστή κατάρτιση των εργαζομένων γύρω από τη θέση εργασίας τους, την αποζημίωση τους σε περίπτωση υψηλής απόδοσης τους και το

δικαίωμα συμμετοχής τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων που αφορούν την επιχείρηση. Όλα τα παραπάνω θα οδηγήσουν σε αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων (Appelbaum et al, 2000).

Σύμφωνα με τους Aston & Sung (2002), οι Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης Εργασίας είναι απαραίτητες για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων μιας επιχείρησης, για τη βελτίωση της απόδοσης στο χώρο εργασίας, ενώ ο Tamkin (2004), ανέφερε ότι οι HPWPs αποτελούν τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για τη δοκιμή της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων.

Επιπλέον, οι Sung et al. (2005), υποστήριξαν ότι οι HPWPs είναι συμπληρωματικές εργασιακές πρακτικές, που καλύπτουν τρεις κατηγορίες πρακτικών, αυτές της υψηλής συμμετοχής των εργαζομένων, της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και αυτές των ανταμοιβών και δέσμευσης του προσωπικού.

Οι HPWPs δεν αφορούν μία μόνο πρακτική εργασίας, αλλά ένα συνδυασμό, ο οποίος μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της απόδοσης (Lloyd and Payne, 2006). Γενικότερα, οι HPWP χρησιμοποιούνται για την βελτίωση της οργανωσιακής επίδοσης και της επίτευξης των στόχων των επιχειρήσεων, αποτελώντας εργασιακές πρακτικές που χρησιμοποιούνται ευρέως σε τρεις σημαντικούς τομείς μιας επιχείρησης, και συγκεκριμένα:

1^{ος} τομέας: αναφέρεται σε πρακτικές οι οποίες επικεντρώνονται στην σωστή επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και υπευθύνων, δίνοντας τη δυνατότητα στους πρώτους να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, όσον αφορά τις καθημερινές ανάγκες και λειτουργίες της επιχείρησης. Ιδιαίτερης σημασίας είναι η δυνατότητα λήψης αποφάσεων από πλευράς των εργαζομένων και γενικότερα η ενεργή συμμετοχή τους στις καθημερινές εργασίες, καθώς και η παροχή κινήτρων και ενημέρωσης για τις ανάγκες αλλά και την πορεία της επιχείρησης.

2^{ος} τομέας: αφορά πρακτικές που σκοπό έχουν την προώθηση και εξέλιξη των ικανοτήτων και γνώσεων του υφιστάμενου ανθρώπινου δυναμικού. Τέτοιες πρακτικές αναφέρονται στον σχεδιασμό των διάφορων εργασιών ανάλογα με τις ικανότητες των εργαζομένων, στις διαδικασίες πρόσληψης και αξιολόγησης τους, σε εκπαιδευτικά σεμινάρια για συνεχή επιμόρφωση τους και γενικότερα σε διαδικασίες μακροπρόθεσμου χαρακτήρα.

3^{ος} τομέας: ο τομέας αυτός αφορά θέματα που σχετίζονται με τις αποδοχές αλλά και διάφορες καταστάσεις που οδηγούν στη δέσμευση του εργαζόμενου ως προς την επιχείρηση. Όσον αφορά το θέμα των ανταμοιβών, οι υψηλές αμοιβές οδηγούν σε μεγαλύτερες αποδόσεις. Ωστόσο, η αμοιβή ενός υπαλλήλου για την εργασία που

προσφέρει μπορεί να γίνει μέσω παραχώρησης μετοχών της εταιρείας, γεγονός που οδηγεί σε δέσμευση, καθώς ο εργαζόμενος αισθάνεται μέρος-μέτοχος της επιχείρησης που εργάζεται. Η δέσμευση δεν προκύπτει μόνο από τις ικανοποιητικές χρηματικές απολαβές, αλλά και από τις προοπτικές εξέλιξης στην επιχείρηση, από την δίκαιη και ίση μεταχείριση των εργαζομένων, από το ευχάριστο κλίμα εργασίας αλλά και τη δυνατότητα δημιουργικής απασχόλησης.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα στις HPWP. Τα κίνητρα που παρέχονται στους εργαζομένους θα πρέπει να είναι πολύ ισχυρά, έτσι ώστε να αφοσιωθούν εξολοκλήρου στο έργο της επιχείρησης. Χωρίς τον ανθρώπινο παράγοντα, οι HPWP δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν.

2.2 Θετικά Αποτελέσματα των HPWP σε εργαζομένους και επιχειρήσεις

Σύμφωνα με τον MacDuffie (1995), τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή HPWP, τόσο για μία επιχείρηση όσο και για τους εργαζομένους της, είναι πολυάριθμα. Η εφαρμογή HPWP μπορεί ακόμα να οδηγήσει και σε εξέλιξη των δυνατοτήτων του συνόλου των εργαζομένων, εξασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο, την παραμονή τους στην επιχείρηση. Κατά τους Butler et al. (1991), οι HPWP συμβάλλουν στην παραγωγική διαδικασία μίας επιχείρησης μέσω:

- Της διαχείριση της παραγωγής,
- Της οργάνωσης των εργασιακών καθηκόντων και
- Των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων.

Απαραίτητη προϋπόθεση για τη λειτουργία των HPWP αποτελεί η δυνατότητα λήψης αποφάσεων από τους ίδιους τους εργαζομένους και όχι αποκλειστικά από τους διευθυντές, όπως ίσχυε παλιότερα, ενισχύοντας έτσι την ομαδική εργασία και την ύπαρξη διαθέσιμων πληροφοριών για το σύνολο των εργαζομένων. Το ποσοστό επιτυχίας των παραπάνω, εξαρτάται από την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού που απαρτίζουν την επιχείρηση, γεγονός που επιτυγχάνεται με την σωστή κατάρτιση και με στοχευμένες προσλήψεις των εργαζομένων, με σκοπό την απόκτηση ιδιαίτερα εξειδικευμένου προσωπικού που μπορεί να οδηγήσει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την επιχείρηση.

Ο MacDuffie το 1995, υπογράμμισε ότι για την επιτυχημένη λειτουργία ενός συστήματος HPWP, πρέπει να υπάρχει ισορροπία μεταξύ των κινήτρων που παρέχονται από τις επιχειρήσεις και της ελευθερίας των αποφάσεων που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι, αξιοποιώντας τις γνώσεις τους. Η επίτευξη της ισορροπίας αυτής δίνει την δυνατότητα απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον κλάδο δραστηριοποίησης της εκάστοτε επιχείρησης. Η γενικότερη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, οδηγούν σε αφοσίωση τους στους στόχους της επιχείρησης

Στα πλεονεκτήματα των HPWP συγκαταλέγεται, το γεγονός ότι η αποτελεσματική χρήση τους μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Με τον όρο «αποτελεσματική», αναφερόμαστε σε συστήματα HPWP που δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην εμπειρία αλλά κυρίως στην ευημερία των εργαζομένων, με αποτέλεσμα ακόμα και αν ο όγκος εργασίας είναι πολύ μεγάλος, οι εργαζόμενοι να νιώθουν απαραίτητοι για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης και να προσφέρουν τα μέγιστα των αποδόσεων τους. Στόχος των περισσότερων επιχειρήσεων είναι η μεγιστοποίηση των κερδών τους μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας των εργαζομένων τους. Για την επίτευξη αυτού του στόχου χρησιμοποιείται το σύστημα ανταμοιβής.

Επιπλέον, τα συστήματα HPWP συμβάλλουν στην ανάπτυξη επιχειρηματικής στρατηγικής. Το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων της επιχείρησης, οδηγεί και στη συμμετοχή τους στη στρατηγική των επιχειρήσεων.

Τέλος, σύμφωνα με τους Kirkman et al (1999), η χρήση των HPWPs σε συνδυασμό με κοινά τεχνολογικά συστήματα, οδηγούν στη δημιουργία πρακτικών που μπορούν να κατανοηθούν και να εφαρμοστούν από το σύνολο των εργαζομένων της επιχείρησης. Ωστόσο, για την διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η συνεχής μάθηση.

2.3 Αρνητικές Επιπτώσεις των HPWP

Παρόλα τα θετικά αποτελέσματα, η εφαρμογή των συστημάτων HPWP παρουσιάζει και κάποια αρνητικά στοιχεία. Σύμφωνα με τον Drago (1988) και τον Eaton (1994), η διάρκεια λειτουργίας των HPWP είναι περιορισμένη, ακόμα και για τις επιχειρήσεις όπου η εφαρμογή αυτών των συστημάτων ήταν επιτυχής, γεγονός που οφείλεται στην αύξηση του κόστους οργάνωσης. Το κόστος διατήρησης των

συστημάτων αυτών θεωρείται υψηλό συγκριτικά με τα οφέλη που προκύπτουν από τη χρήση του, ενώ τα αποτελέσματα τους έχουν μακροπρόθεσμο χαρακτήρα. Αυτός είναι και ο λόγος, που τα συστήματα HPWP εμφανίζονται κυρίως σε μεγάλους οργανισμούς, και όχι σε μικρές επιχειρήσεις.

Ο Godard (2004), υποστήριξε ότι η διαφορά παραγωγικότητας των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούσαν HPWP, με αυτές που δεν χρησιμοποιούσαν, ήταν πολύ μικρές. Η ύπαρξη HPWP, οδηγεί σε υψηλά επίπεδα πίεσης των εργαζομένων που με τη σειρά τους οδηγούν σε ένταση και άγχος. Ωστόσο, εντόπισε ότι η χρήση των HPWP δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να εργάζονται σε καλύτερες συνθήκες εργασίας, συμβάλλοντας γενικότερα στη διαμόρφωση καλύτερης ψυχολογίας.

Από την άλλη πλευρά, τόσο ο Barker (1993) όσο και ο Clegg (1990) επισήμαναν ότι οι επιχειρήσεις με HPWP, οδηγούν σε αύξηση του άγχους των εργαζομένων με αρνητικά αποτελέσματα ακόμα και στη ζωή τους έξω από την επιχείρηση. Ο αυξημένος όγκος εργασίας μπορεί τελικά να οδηγήσει σε ανασφάλεια.

Επιπλέον, ένας ακόμα λόγος αποτροπής της λειτουργίας των HPWP είναι το πρόβλημα εμπιστοσύνης που εξακολουθεί να υπάρχει μεταξύ των διοικούντων και των εργαζομένων, λόγω και της σύγκρουσης συμφερόντων μεταξύ των δύο αυτών ομάδων. Τα συστήματα HPWP μπορεί να μην αποτελούν πάντα τον ιδανικότερο τρόπο για τη βελτίωση της απόδοσης. Κάτι τέτοιο θα ήταν εφικτό σε επιχειρήσεις όπου οι εργαζόμενοι δε συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Πολλές φορές, τα αποτελέσματα των αποδόσεων που προκύπτουν από μία καλή διαχείριση είναι πιο ρεαλιστικά από τα επιδιωκόμενα μέσω συστημάτων HPWP.

Τέλος, δεν πρέπει να αμελείτε το γεγονός ότι το αποδεκτό καλό αποτέλεσμα για τον εργοδότη δεν συμπίπτει πάντα με αυτό του εργαζόμενου.

2.4 Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης Εργασίας Ανθρώπινων Πόρων και Μοντέλο ΑΜΟ

Κατά το παρελθόν, η πορεία και εξέλιξη μιας επιχείρησης διαπιστωνόταν από τα περιουσιακά της στοιχεία και από τους οικονομικούς πόρους που διέθετε. Σήμερα, έχει πλέον αναγνωριστεί η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού για μία επιχείρηση, γεγονός που οδήγησε στο να καταστεί ο ρόλος της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων ιδιαίτερα σημαντικός. Οι επιχειρήσεις που στοχεύουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εστιάζουν σημαντικά στις πρακτικές υψηλής απόδοσης εργασίας των ανθρώπινων πόρων. Το εργατικό τους δυναμικό πρέπει να

αποτελείται από άτομα που μπορούν να προσαρμοστούν εύκολα στις συνεχώς μεταβαλλόμενες πελατειακές ανάγκες.

Πλέον, δίνετε μεγάλη βαρύτητα στα εργασιακά κίνητρα, στην εκπαίδευση τους, στη δυνατότητα συμμετοχής τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στην ανταμοιβή τους συγκριτικά με την απόδοσή τους. Όλα τα παραπάνω αποτελούν πρακτικές υψηλής απόδοσης εργασίας (HPWP), οι οποίες σύμφωνα με μελέτες συμβάλλουν στην ενίσχυση της παραγωγικότητας της εργασίας και της εμφάνισης καινοτομίας στον εργασιακό χώρο.

Η εφαρμογή των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης, όπως η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στην οργάνωση της επιχείρησης με σκοπό τη δέσμευσή τους, μπορεί να αυξήσει την οργανωτική αποτελεσματικότητα. Όπως αναφέραμε και παραπάνω, οι περισσότερες μελέτες ορίζουν τις "πρακτικές εργασίας υψηλής απόδοσης" (HPWP), συγκριτικά με τα αποτελέσματα τους στην απόδοση μίας επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Huselid (1995), οι εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης ανθρωπίνων πόρων χαρακτηρίζονται από τα παρακάτω:

1. διαχείριση συστήματος,
2. ανταμοιβές και κίνητρα για του εργαζόμενους
3. συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Το 1996, οι Delaney και Huselid διαπίστωσαν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των HPWP, και συγκεκριμένα μεταξύ της διαδικασίας πρόσληψης και κατάρτισης των εργαζομένων και της εργασιακής απόδοσης, ενώ το 1998, ο Jeffrey Pfeffer, συμπεριλαμβάνει μέσα στην έννοια των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης ανθρωπίνων πόρων και τα εξής:

1. ασφάλεια εργασίας,
2. επιλεκτική πρόσληψη νέου προσωπικού,
3. διαδικασία αποκέντρωσης
4. ανταμοιβή βάσει επιδόσεων,
5. εκτεταμένη κατάρτιση,
6. μείωση των διάφορων υφιστάμενων εμποδίων,
7. έντονη ανταλλαγή οικονομικών πληροφοριών και πληροφοριών απόδοσης σε όλη την επιχείρηση.

Κατά τους Harel & Tzafrir (1999), η οργανωτική απόδοση επηρεάζεται αποκλειστικά και μόνο από την κατάρτιση.

Η καλύτερη πρακτική εργασίας υψηλής απόδοσης για τους ανθρώπινους πόρους είναι ένας συνδυασμός όλων των παραπάνω, με σκοπό την βελτίωση των εργασιακών επιδόσεων, όπως είναι η παραγωγικότητα και η ποιότητα εργασίας. Ο Boselie (2010), υπογράμμισε ότι η εφαρμογή ενός συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης, με συγκεκριμένες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, συμβάλλει στην ενίσχυση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων, δίνοντας τους κίνητρα και τη δυνατότητα συμμετοχής τους στη λήψη αποφάσεων. Οι απόψεις του Boselie έρχονται πολύ κοντά με το μοντέλο AMO.

Η εφαρμογή μεμονωμένων πρακτικών μπορεί να έχει θετική επίδραση στις επιδόσεις των εργαζομένων και κατ' επέκταση στην επιχείρηση όπου εργάζονται, αλλά ο συνδυασμός τους θα οδηγήσει σε ακόμη μεγαλύτερη επιτυχία. Για την καλύτερη κατανόηση των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης για τους ανθρώπινους πόρους αναφέρεται το μοντέλο AMO. (Bailey 1993, Appelbaum 2000).

Το μοντέλο AMO είναι ιδιαίτερα γνωστό λόγω της απλότητας του, και σύμφωνα με αυτό υπάρχουν τρεις βασικοί παράγοντες που απαιτούνται για να προκύψουν τα επιθυμητά αποτελέσματα από ένα σύστημα HPWP:

A – Ability & Skills (Ικανότητες)

M – Motivation (Κίνητρο)

O – Opportunity of Participation (Ευκαιρία Συμμετοχής)

A: οι ικανότητες που απαιτείται να έχει το ανθρώπινο δυναμικό, καθώς και οι ευκαιρίες που τους δίνονται για ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους στο χώρο εργασίας. Η εφαρμογή HPWP θα είναι αποτελεσματική μόνο αν οι εργαζόμενοι διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες και δεξιότητες. Για την βελτίωση αυτών των ικανοτήτων, εφαρμόζονται πρακτικές HPWP, οι οποίες είναι αλληλένδετες μεταξύ τους. Τέτοιο παράδειγμα αποτελούν οι πρακτικές που ακολουθούνται για την πρόσληψη προσωπικού μιας επιχείρησης, το οποίο και θα διαθέτει τις απαραίτητες γνώσεις για το αντικείμενο εργασίας που προορίζεται, ενώ μέσα από διάφορα προγράμματα εκπαίδευσης θα εμπλουτίσει και θα ενισχύσει τις ήδη υπάρχουσες ικανότητες του. Με αυτό τον τρόπο, βελτιώνεται η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.

Μ: τα κίνητρα που δίνονται στους εργαζόμενους για να εκτελέσουν όσον το δυνατόν αποδοτικότερα την εργασία τους. Για την επίτευξη της αύξησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων, οι επιχειρήσεις παρέχουν διάφορα εργασιακά κίνητρα καθώς και προοπτικές εργασιακής εξέλιξης και σταδιοδρομίας, καταστάσεις που δεν παρατηρούνται σε οργανισμούς με πολύ αυστηρό έλεγχο και μη συμμετοχή των εργαζομένων σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Κίνητρα αποτελούν επίσης, οι διάφορες οικονομικές ανταμοιβές, καθώς και άλλα εσωτερικά κίνητρα, που οδηγούν σε σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων.

Ο: το κυριότερο χαρακτηριστικό ενός αποτελεσματικού HPWP είναι η ύπαρξη τέτοιων διαδικασιών, όπου να παρέχεται στους εργαζόμενους η δυνατότητα να καταβάλουν τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια. Επομένως, η συμμετοχή τους στην οργάνωση της επιχείρησης κρίνεται υψίστης σημασίας. Κατά την εφαρμογή ενός αποτελεσματικού HPWP, οι εργαζόμενοι αποκτούν αυτονομία και συμμετέχουν και οι ίδιοι στις αποφάσεις που συνδέονται άμεσα με τα καθήκοντα τους. Επιπλέον, η συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, βοηθάει με τη σειρά της στον καλύτερο συντονισμό τους με τους υπόλοιπους εργαζομένους. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, οδηγώντας σε αποδοτικότερη εργασία. Γενικότερα, δίνεται στο προσωπικό, η δυνατότητα να εκτελέσει αυτόνομα την εργασία του, να λάβει αποφάσεις, να συμμετέχει σε ομάδες εργασίας καθώς και σε αποφάσεις που σχετίζονται με την πορεία της επιχείρησης.

Ακολουθώντας το μοντέλο AMO, έχουμε πάντα καλύτερα αποτελέσματα όταν:

- οι εργαζόμενοι είναι σε θέση, έχουν δηλαδή τις ικανότητες και τις δεξιότητες, να εκτελέσουν μία εργασία
- έχουν το κίνητρο να εργαστούν
- το περιβάλλον στο οποίο εργάζονται παρέχει τα απαραίτητα μέσα έκφρασης και λειτουργεί υποστηρικτικά

Η αποτελεσματική λειτουργία ενός συστήματος HPWP, οδηγεί σε εξοικονόμηση κόστους με διάφορους τρόπους, συμβάλλοντας στην διατήρηση ενός υψηλού παραγωγικού επιπέδου.

2.5 Σχέση Πρακτικών Υψηλής Απόδοσης Εργασίας και Organizational Citizenship Behavior - OCB

Για την βελτίωση της απόδοσης και της παραγωγικότητας, χρησιμοποιούνται πλέον πρακτικές υψηλής απόδοσης εργασίας, αποσκοπώντας στην προώθηση των ικανοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων. Οι πρακτικές αυτές που εφαρμόζονται μπορεί να διαφέρουν ανάλογα τον κλάδο δραστηριοποίησης της επιχείρησης αλλά και το μέγεθος της, δημιουργώντας μία θετική συσχέτιση μεταξύ των πρακτικών αυτών και των επιχειρήσεων, των εργαζομένων αλλά και των πελατών. Όπως αναφέραμε και νωρίτερα, σύμφωνα με τον Organ (1988), υπάρχουν πέντε κατηγορίες φιλότιμης οργανωσιακής συμπεριφοράς: 1) η ευσυνειδησία, 2) η ευγενής άμιλλα, 3) η ευγένεια, 4) η πολιτική αρετή και 5) η βοηθητική συμπεριφορά.

Πολλές είναι οι μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί για την διερεύνηση της επίδρασης που έχουν οι πρακτικές υψηλής απόδοσης στην φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά. Έπειτα από έρευνα που πραγματοποίησε ο Paul Boselie (2010), στον ολλανδικό τομέα υγείας, σχετικά με το πώς οι δύο αυτές έννοιες συνδέονται μεταξύ τους, κατέληξε στο ότι η φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά μπορεί να σημειώσει σημαντική βελτίωση, αν εφαρμοστούν HPWP που δίνουν την ευκαιρία στους εργαζομένους να συμμετέχουν. Επιπλέον, διαπιστώθηκε, ότι πρακτικές όπως η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία πρόσληψης νέων συναδέλφων αλλά και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων της επιχείρησης, οδηγεί σε ιδιαίτερα αποδοτικό κλίμα μεταξύ των εργαζομένων. Ειδικά για τις μονάδες υγείας, είναι πολύ σημαντικοί οι ανθρώπινοι τομείς, γεγονός που εξηγεί τη βαρύτητα που δίνετε στην φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά.

Η σχέση μεταξύ της φιλότιμης οργανωσιακής συμπεριφοράς και των προθέσεων παραίτησης από την πλευρά των εργαζομένων είναι αρνητική (Guy Paré & Michel Tremblay 2007). Στη μελέτη των Smith, Organ & Near (1983) προέκυψε ότι πολλές από τις συμπεριφορές των εργαζομένων βασίζονται σε ενέργειες συνεργασίας, και οικειοθελούς βοήθειας. Η λειτουργία μιας επιχείρησης βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά. Οι Nathan P. Podsakoff, et al. (2009) διαπίστωσε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των OCB και της αξιολόγησης των επιδόσεων των εργαζομένων, της ανταμοιβής των αποφάσεων, της παραγωγικότητας και της ικανοποίησης των πελατών, ενώ υπάρχει αρνητική συσχέτιση με τον πραγματικό κύκλο εργασιών της επιχείρησης και της απουσίας από το χώρο εργασίας.

Στη συνέχεια, οι Davood Babaei, et al. (2012), κατέληξαν στο ότι η φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά, μεσολαβεί από τη μία μεταξύ των επιπτώσεων της ανταμοιβής και των πρακτικών αξιολόγησης της απόδοσης, της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών, και από την άλλη της απόδοσης της επιχείρησης. Στα ίδια αποτελέσματα βασίζεται και η μελέτη του Thadeus F. Mkamwa (2009), η οποία και έδειξε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των πρακτικών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και της συμπεριφοράς τους. Η ιδέα που έχουν σχηματίσει οι εργαζόμενοι σχετικά με τις πρακτικές που εφαρμόζονται για την επικοινωνία στο χώρο εργασίας και τις συνθήκες εργασίας, είναι καταλυτική για την καινοτόμα συμπεριφορά των εργαζομένων και για την φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά.

Τέλος σε μελέτη των Lony Sarikwa & Jaya Gupta (2013), για τον προσδιορισμό της σύνδεσης μεταξύ πρακτικών εργασίας υψηλής απόδοσης και της φιλότιμης οργανωσιακής συμπεριφοράς εργαζομένων στον κλάδο της πληροφορικής διαπιστώθηκε ότι υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των δύο εννοιών.

2.6 Σχέση Πρακτικών Υψηλής Απόδοσης Εργασίας και Perceived Organizational Support - POS

Λόγω του συνεχώς αναπτυσσόμενου και καινοτόμου περιβάλλοντος, οι επιχειρήσεις εστιάζουν στο ανθρώπινο κεφάλαιο, αλλάζοντας την μέχρι σήμερα οργανωτική δομή τους και δίνοντας τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την αντιμετώπιση των διάφορων προβλημάτων. Η επιτυχής πορεία των επιχειρήσεων εξαρτάται κατά πολύ από την ευημερία των εργαζομένων, καθώς όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι αποτελούν ένα σημαντικό κομμάτι της εργασίας τους είναι περισσότερο πιθανόν να αναλάβουν πρωτοβουλίες απαραίτητες για την επίλυση ζωτικών προβλημάτων.

Οι πρακτικές υψηλής απόδοσης εργασίας αφορούν διαφορετικές, αλλά αλληλένδετες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που αφορούν την επιλογή στελεχών, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση της απόδοσης και το σύστημα ανταμοιβών των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Delery & Shaw (2001), όλες αυτές οι πρακτικές συμβάλλουν στη βελτίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζομένων, με αποτέλεσμα την εργασιακή τους δέσμευση και την αύξηση της παραγωγικότητας τους.

Η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη - POS, είναι μία ιδιαίτερα σημαντική έννοια, η οποία προκύπτει από τη συμπεριφορά των εργαζομένων συγκριτικά με τη συμπεριφορά της επιχείρησης που εργάζονται, καθώς όσα περισσότερα είναι τα

οφέλη που αποκομίζουν από την εργασία τους, τόσες περισσότερες πρωτοβουλίες λαμβάνουν προς όφελος της. Αφορά την ανταλλαγή των δύο μερών (εργαζόμενοι-διοίκηση), χωρίς να υπάρχει δεσμευτική υποχρέωση οδηγώντας σε πολυάριθμα αποτελέσματα.

Έχει αποδειχτεί ότι οι HPWS επηρεάζουν τους υπαλλήλους, ώστε να αισθάνονται οργανωτική υποστήριξη. Συγκεκριμένα, ένα σύνολο από πρακτικές που αφορούν τους ανθρώπινους πόρους, όπως η στελέχωση της επιχείρησης, η εκπαίδευση, συστήματα εκτίμησης των επιδόσεων των εργαζομένων με βάσει τις αποδόσεις τους και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, καταστούν κατανοητό ότι στους εργαζόμενους, ότι οι προσπάθειές τους εκτιμώνται, δημιουργώντας τους ένα αίσθημα οργανωσιακής υποστήριξης.

Η εν λόγω σχέση εξετάστηκε σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε τρεις μεγάλες ιδιωτικές φαρμακευτικές εταιρείες στο Μπαγκλαντές, όπου οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε 247 ερωτηματολόγια που αφορούσαν πρακτικές υψηλής απόδοσης. Το ποσοστό απάντησης διαμορφώθηκε σε 76%, ενώ χρησιμοποιήθηκε πεντα-βάθμια κλίμακα (1 = Διαφωνώ απόλυτα έως 5 = Σθεναρά συμφωνώ). Οι HPWS που μελετήθηκαν ήταν: 1) η στελέχωση, 2) η εκπαίδευση, 3) η αξιολόγηση των επιδόσεων, 4) η ανταμοιβή βάσει απόδοσης, 5) ο ευέλικτος σχεδιασμός εργασίας και 6) η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Για τη μέτρηση του προσωπικού POS χρησιμοποιήθηκε μια κλίμακα οκτώ στοιχείων που αναπτύχθηκε από τους Eisenberger et al. (1990).

Για τον έλεγχο της σχέσης, αναλύθηκαν τα δεδομένα χρησιμοποιώντας ανάλυση παλινδρόμησης, η οποία και έδειξε μία θετική συσχέτιση μεταξύ HPWS και αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης ($\beta = 0,43$, t -στατιστική = 5,23, $p < 0,001$).

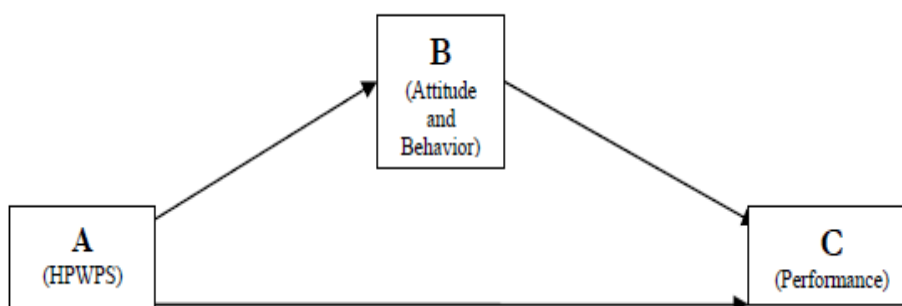
2.7 Σχέση Πρακτικών Υψηλής Απόδοσης Εργασίας και Job Performance (JP)

Οι επιχειρήσεις αναζητούν ολοένα νέους τρόπους για την αύξηση της απόδοσης και της ανταγωνιστικότητας τους, προσπαθώντας ταυτόχρονα να μειώσουν τα λειτουργικά τους έξοδα. Για την επίτευξη αυτών των στόχων απαραίτητη είναι η σωστή διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Για τους παραπάνω λόγους, η επιλογή των κατάλληλων πρακτικών εργασίας υψηλών επιδόσεων (HPWPs) έχει αποκτήσει στρατηγική σημασία για τις επιχειρήσεις. Ιδιαίτερα στις ανεπτυγμένες χώρες, έχουν πραγματοποιηθεί πολλές εμπειρικές μελέτες για τις σχέσεις HPWP και εργασιακής απόδοσης.

Πολλές εκτεταμένες έρευνες έχουν αποδείξει ότι οι κατάλληλες εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης οδηγούν σε υψηλά αποτελέσματα στην απόδοση. Αναλυτικότερα, μέχρι το 2006 υπάρχουν 92 μελέτες που παρουσιάζουν τη σχέση μεταξύ HPWPs και εργασιακής απόδοσης.

Σε ερευνητική μελέτη που πραγματοποιήθηκε σε 97 εργοστάσια παραγωγής μετάλλου στις ΗΠΑ, διαπιστώθηκε ότι η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων που ακολουθείται, έχει μεγάλο αντίκτυπο στην ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος, αλλά και στην απόδοση του εργατικού δυναμικού. Όσο πιο πολύ ενισχύεται το ανθρώπινο κεφάλαιο, τόσο εμφανίζονται σημάδια βελτίωσης της εργασιακής απόδοσης. Αντίστοιχα αποτελέσματα προέκυψαν και από έρευνα σε πάνω από 200 εταιρείες παραγωγής της Μεγάλης Βρετανίας, σύμφωνα με την οποία, εργασιακές πρακτικές που σχετίζονται με την ποικιλία καθηκόντων στον χώρο εργασίας, καθώς και η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, σχετίζονται άμεσα με την εργασιακή απόδοση.

Επιπλέον, σε μελέτη που έλαβε μέρος σε ένα δείγμα 275 επιχειρήσεων, στο Ισραήλ, διαπιστώθηκε ότι επιτυγχάνονται υψηλότερα επίπεδα εργασιακής απόδοσης, όταν οι επιχειρήσεις επενδύουν περισσότερα στην εκπαίδευση, υπάρχει σύστημα επιβράβευσης με βάση τις επιδόσεις των εργαζομένων και δίνεται η δυνατότητα συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων της εταιρείας.



2.1 Σχέση HPWP και Job Performance

Το 2009, η έρευνα EPOC που πραγματοποιήθηκε σε 27.160 επιχειρήσεις, σε χώρες τόσο της ΕΕ όσο και σε κάποιες άλλες, έρχεται να επιβεβαιώσει το γεγονός ότι οι HPWP επιδρούν στην εργασιακή απόδοση. Οι εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης αφορούσαν το ευέλικτο ωράριο εργασίας, τα οικονομικά κίνητρα, την εκπαίδευση, τις ανεξάρτητες ομάδες εργασίας και τη δυνατότητα συμμετοχής των εργαζομένων. Αποδεικνύεται ότι η χρήση των HPWP οδηγεί σε καλύτερους και πιο αποδοτικούς υπαλλήλους.

Οι Elenica Sofijanova & Vesna Zabijakin-Chatleska, πραγματοποίησαν μία αντίστοιχη έρευνα το 2013, σε 19 ιδιωτικές εταιρείες από τη βιομηχανία τροφίμων και ποτών της Δημοκρατίας της Μακεδονίας. Η συγκέντρωση των δεδομένων έγινε μέσω ερωτηματολογίων, ενώ για τις 11 HPWP που αφορούσαν: 1) κίνητρα αποζημίωσης, 2) εκπαίδευση, 3) συμμετοχή, 4) ομαδική εργασία, 5) αξιολόγηση επιδόσεων, 6) ευέλικτη εργασία, 7) ανταλλαγή πληροφοριών, 8) σχεδιασμός HR, 9) επιλεκτικότητα στις προσλήψεις, 10) ασφάλεια απασχόλησης, και 11) εσωτερική προώθηση, χρησιμοποιήθηκε πεντα-βάθμια κλίμακα Likert (1 - ποτέ, 5 - πάντα). Τα αποτελέσματα έδειξαν θετική συσχέτιση μεταξύ των 11 πρακτικών υψηλής απόδοσης και της εργασιακής απόδοσης. Βάσει των τυπικών αποκλίσεων, καθώς και των διμερών συσχετισμών Pearson που πραγματοποιήθηκαν, βρέθηκε συσχετισμός μεταξύ κάποιων στοιχείων των HPWP. Ο ισχυρότερος συσχετισμός εντοπίστηκε μεταξύ της εκπαίδευσης και των ομάδων εργασιών και της ανταλλαγής πληροφοριών και των κινήτρων αποζημίωσης (και στις δύο περιπτώσεις $r = 0.78$, $p < 0.01$). Οι συσχετίσεις μεταξύ των εργασιακών επιδόσεων και των HPWPs δείχνουν ότι από τα 11 καθορισμένα στοιχεία των HPWPs, τα 5 σχετίζονται με την εργασιακή απόδοση. Αναλυτικότερα, η εργασιακή απόδοση συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά με την επιλεκτικότητα στις προσλήψεις ($r = 0.47$, $p < 0.05$), την εκπαίδευση ($r = 0.48$, $p < 0.05$), την ευέλικτη εργασία ($r = 0.50$, $p < 0.05$), την ανταλλαγή πληροφοριών ($r = 0.54$, $p < 0.05$) και τη συμμετοχή των εργαζομένων ($r = 0.60$, $p < 0.01$). Για τις υπόλοιπες 6 εργασιακές πρακτικές δεν βρέθηκε συσχέτιση. Ωστόσο, παρά το γεγονός ότι ορισμένα στοιχεία σχετίζονται περισσότερο με την απόδοση από κάποια άλλα, ενισχύεται η άποψη ότι οι επενδύσεις σε στρατηγικές που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, όπως οι HPWP, είναι ιδιαίτερα σημαντικές και μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις στην βελτίωση της συνολικής απόδοσης.

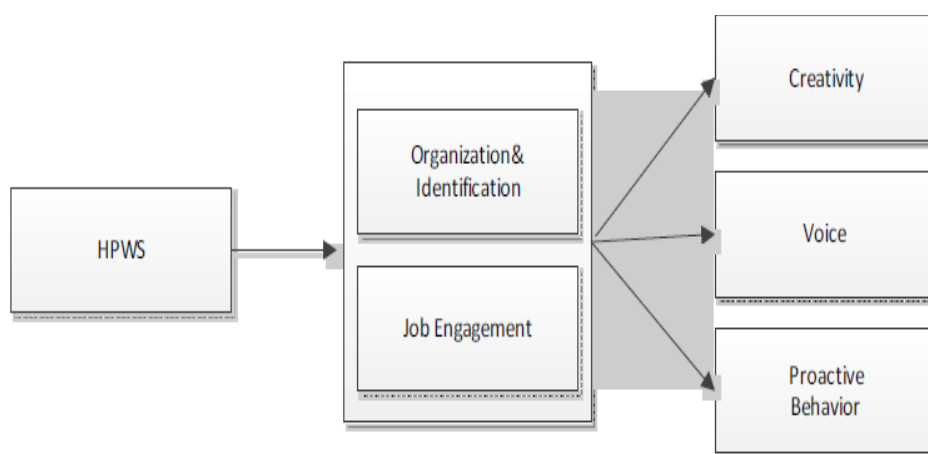
2.8 Σχέση Πρακτικών Υψηλής Απόδοσης Εργασίας και Organizational Identification (OI)

Στην προσπάθεια τους να προσαρμοστούν σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις επενδύουν όλο και περισσότερο στο ανθρώπινο δυναμικό. Για το λόγο αυτό χρησιμοποιούνται οι εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης που εξασφαλίζουν την εργασιακή δέσμευση, την εργασιακή ταύτιση και τη δημιουργικότητα των εργαζομένων.

Η εργασιακή ταύτιση αναφέρεται στο κατά πόσο ο εργαζόμενος θεωρεί τον εαυτό του, αλλά και τους συναδέλφους του ως μέρος της επιχείρησης όπου εργάζεται.

Σύμφωνα με τους Glavas & Godwin (2013), η έννοια αυτή εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να αναπτύξουν σχέση με την επιχείρηση μέσω κοινών αξιών και συμπεριφορών. Η εργασιακή ταύτιση περιλαμβάνει έννοιες, όπως η κοινωνική ταυτότητα, οι εργασιακές σχέσεις και ψυχολογικούς δεσμούς με την επιχείρηση και τους συναδέλφους. Αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο για την επίτευξη ενός παραγωγικού περιβάλλοντος εργασίας, αλλά και για την ενίσχυση των ήδη υπάρχουσών εργασιακών συμπεριφορών.

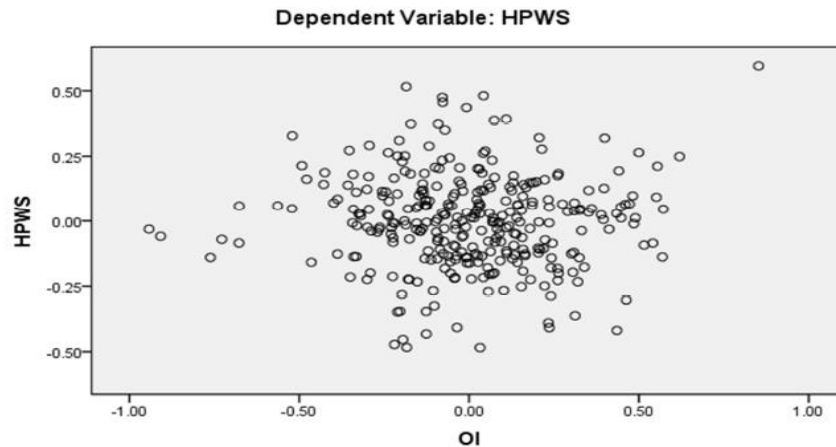
Οι εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης έχουν ως στόχο την αύξηση της αφοσίωσης και της ταύτισης των εργαζομένων, αλλά η μέτρηση αυτών των παραγόντων είναι συχνά περιορισμένη ερευνητικά και σπάνια εξετάζεται συνδυαστικά. Η επιλογή των κατάλληλων HPWS αποτελεί βάση, για η δημιουργία αμοιβαίων ψυχολογικών δεσμών, μεταξύ επιχειρήσεων και εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Kahn (1990), όσον αφορά το οργανωτικό κομμάτι μίας επιχείρησης, γίνεται η υπόθεση ότι η εργασιακή ταύτιση έχει θετική επίδραση σχετικά με τις HPWS.



2.2 Σχέση HPWP και Organization Identification

Σε μελέτη που πραγματοποιήθηκε για την εξέταση της σχέσης μεταξύ HPWP και εργασιακής ταύτισης, τέθηκαν ως ανεξάρτητη μεταβλητή τα HPWS, με εξαρτώμενες μεταβλητές την εργασιακή ταύτιση, την εργασιακή δέσμευση, την δημιουργικότητα και την δυνατότητα έκφρασης των εργαζομένων. Το δείγμα της έρευνας συμπεριλάμβανε ερωτηματολόγια που δόθηκαν σε 450 υπαλλήλους, με ποσοστό απάντησης 78,8% (319 ερωτηματολόγια). Κάποιες από τις εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης αφορούν την επιλογή, την αξιολόγηση των επιδόσεων και την αποζημίωση, ενώ χρησιμοποιήθηκε πεντα-βάθμια κλίμακα Likert και συγκεκριμένα: 1- έντονη διαφωνία, 2- διαφωνία, 3- ούτε συμφωνία, ούτε διαφωνία,

4- συμφωνία και 5- έντονη συμφωνία. Η ανάλυση της σχέσης αυτής μπορεί να γίνει μέσω πολύ-παραγοντικών μοντέλων παλινδρόμησης και χρησιμοποιήθηκαν τρία στατιστικά προγράμματα: το Stata, το SPSS και το Amos.



2.3 Διάγραμμα Μερικής Παλινδρόμησης

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η εργασιακή ταύτιση, η δυνατότητα συμμετοχής, το επίπεδο εκπαίδευσης, η εργασιακή εμπειρία και η ηλικία απασχόλησης εμφανίζουν θετική συσχέτιση με τις HPWP. Ακόμα, θετική είναι η συσχέτιση που εμφανίζεται μεταξύ εργασιακής ταύτισης, δημιουργικότητας, δυνατότητας συμμετοχής και επιπέδου εκπαίδευσης με την εργασιακή δέσμευση.

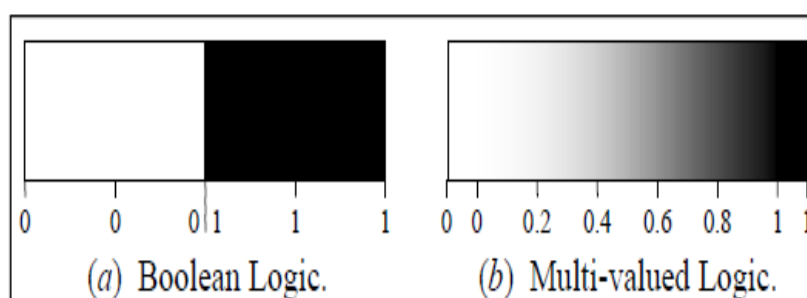
3. ΜΕΘΟΔΟΣ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΜΕ **ΑΣΑΦΗ ΣΥΝΟΛΑ**

3.1 Έννοια Ασαφών Συνόλων και πεδία εφαρμογής τους

Για την επίλυση προβλημάτων, οι ειδικοί βασίζονται στην κοινή λογική. Όταν αναφερόμαστε σε κλασσικά σύνολα, υπάρχει ένα στοιχείο που είτε ανήκει σε ένα σύνολο, είτε όχι. Ωστόσο, στην περίπτωση των ασαφών συνόλων, υπάρχει μία γενίκευση της κλασσικής λογικής, όπου ένα στοιχείο μπορεί να συμμετέχει με ένα ποσοστό σε ένα σύνολο, ανάμεσα στο διάστημα $[0,1]$. Ο αριθμός αυτός δηλώνει το βαθμό συσχέτισης του στοιχείου με το ασαφές σύνολο. Όταν ο βαθμός αυτός είναι 0 τότε το στοιχείο δεν ανήκει στο σύνολο, ενώ όταν είναι 1 τότε αυτό σημαίνει ότι το στοιχείο αντιπροσωπεύει πλήρως το ασαφές σύνολο.

Η πρώτη εμφάνιση των ασαφών συνόλων έγινε το 1965, από τον τότε ακαδημαϊκό στο πεδίο της θεωρίας αυτομάτου ελέγχου (control theory), του πανεπιστημίου της Καλιφόρνιας στο Berkley των ΗΠΑ, Lotfi A. Zadeh. Ο Zadeh επέκτεινε τις εργασίες για τη θεωρία των πιθανοτήτων σε ένα τυπικό σύστημα μαθηματικής λογικής. Η θεωρία αυτή άρχισε να γίνεται αποδεκτή μόνο κατά την εφαρμογή της, καθώς αρχικά θεωρούνταν περιττή.

Σε αντίθεση με τη λογική Boolean με δύο τιμές, η ασαφής λογική ασχολείται με βαθμούς συμμετοχής και βαθμούς αλήθειας.



3.1 Λογική Boolean - Ασαφής Λογική

Η ασαφής λογική χρησιμοποιεί τη συνέχεια λογικών τιμών μεταξύ 0 (εντελώς ψευδές) και 1 (εντελώς αληθές). Αντί να είναι μόνο ασπρόμαυρο, αποδέχεται ότι τα πράγματα μπορούν εν μέρει να είναι αληθινά και εν μέρει ψεύτικα την ίδια στιγμή.

Στη θεωρία ασαφών συνόλων, κάθε στοιχείο εμφανίζεται με ένα βαθμό συμμετοχής. Επομένως, μια πρόταση δεν είναι ούτε αληθής ούτε ψευδής, αλλά μπορεί να είναι εν μέρει αλήθεια (ή μερικώς ψευδής) σε οποιοδήποτε βαθμό. Ο βαθμός αυτός, συνήθως λαμβάνεται ως πραγματικός αριθμός στο διάστημα $[0,1]$. Πρόκειται για μια μαθηματική θεωρία που ασχολείται με την υποκειμενικότητα και την αβεβαιότητα. Η ασαφής λογική βασίζεται στην ιδέα της σύλληψης της ασάφειας που χαρακτηρίζει την ανθρώπινη σκέψη και την εκφράζει με τα κατάλληλα μαθηματικά εργαλεία. Η ασάφεια αποτελεί βάση της ασαφούς λογικής.

Ο ανθρώπινος συλλογισμός δεν είναι δυαδικός, όπως είναι οι υπολογιστές, όπου όλα μπορούν να απαντηθούν με το αν είναι ναι (αληθινά) ή όχι (ψευδή), αλλά ασχολείται με ασαφείς έννοιες. Το πιο γνωστό παράδειγμα είναι το ερώτημα αν ένα άτομο είναι ψηλό. Η απάντηση για το ερώτημα αυτό είναι υποκειμενική και εξαρτάται από την ατομική αντίληψη τους καθενός.

Εφαρμογές της ασαφούς λογικής, παρατηρούνται σε πολλά πεδία της καθημερινότητας του ανθρώπου, όπως είναι οι οικιακές συσκευές, τα αντικλεπτικά συστήματα, βιντεοκάμερες, φρένα ABS κ.α. Με την πάροδο του χρόνου, υπήρξε εμπλουτισμός των πεδίων εφαρμογής των ασαφών συνόλων, ενώ στον ελλαδικό χώρο η εφαρμογή τους εντοπίζεται σήμερα στους παρακάτω τομείς:

1. Βιοϊατρική τεχνολογία
2. Συστήματα ηλεκτρικής ενέργειας - Ανανεώσιμες πηγές ενέργειας
3. Επεξεργασία ήχου και εικόνας
4. Τηλεπισκόπηση
5. Τηλεπικοινωνιακά δίκτυα
6. Εδαφομηχανική – Υδραυλική
7. Διαδίκτυο
8. Οικονομικές Επιστήμες
9. Περιβάλλον
10. Εμβιομηχανική
11. Βιομηχανία τροφίμων
12. Ανθρωπιστικές και Κοινωνικές Επιστήμες (ψυχολογία, εκπαίδευση)

Σύμφωνα με τον καθηγητή Bart Kosko, πολλά πρόκειται να είναι και τα μελλοντικά πεδία εφαρμογής των ασαφών συνόλων, όπως:

- Ρομπότ που θα έχουν ανθρώπινη συμπεριφορά
- Υπολογιστές που θα καταλαβαίνουν και θα απαντούν όπως οι άνθρωποι
- Μηχανές που θα γράφουν μυθιστορήματα και σενάρια ταινιών

Ωστόσο, παρόλο το γεγονός ότι η ασαφής λογική βρίσκει εφαρμογή σε πολλά πεδία, τα αποτελέσματά της δεν είναι πάντα σωστά, καθώς δεν παύουν να αποτελούν εικασίες.

3.1.1 Συνάρτηση Συμμετοχής

Η ασαφής λογική βασίζεται σε ασαφή σύνολα που με τη σειρά τους προέρχονται από την κλασσική θεωρία συνόλων. Έστω ότι έχουμε ένα ασαφές σύνολο A το οποίο ορίζεται ως ένα σύνολο διατεταγμένων ζευγών $(x, \mu_A(x))$, όπου $x \in X$ & $\mu_A(x) \in [0,1]$. Το σύνολο X αποτελεί ένα ευρύτερο σύνολο αναφοράς που περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία για τα οποία μπορεί να γίνει αναφορά. Το $\mu_A(x)$ αποτελεί το βαθμό αλήθειας, και παίρνει τιμές $[0,1]$. Ο όρος $\mu_A(x)$ αναφέρεται επίσης και ως βαθμός συμμετοχής (membership degree) του x στο A , ή αλλιώς δείχνει το βαθμό κατά τον οποίο το x ανήκει στο A . Η συνάρτηση μ_A ονομάζεται συνάρτηση συμμετοχής (membership function-MF).

Στην κλασσική θεωρία συνόλων ισχύει ότι το x είτε ανήκει στο A ($\mu_A(x)=1$) ή δεν ανήκει ($\mu_A(x)=0$), παίρνει δηλαδή τιμή 0 ή 1. Από τα παραπάνω, προκύπτει ότι ένα ασαφές σύνολο είναι μία γενίκευση του κλασσικού συνόλου, με την διαφορά ότι δεν χρησιμοποιούνται μόνο δύο τιμές «συμμετοχής», αλλά η λογική του «βαθμού συμμετοχής», ώστε να μπορούν να διευκρινιστούν και ασαφείς έννοιες. Επομένως, θα μπορούσε να υποστηριχθεί, ότι τα κλασσικά σύνολα είναι μερικές περιπτώσεις των ασαφών συνόλων.

Η συνάρτηση συμμετοχής των ασαφών συνόλων, μπορεί να έχει πολλές και διαφορετικές μορφές. Οι πιο απλές είναι αυτές που σχηματίζονται από ευθείες γραμμές. Οι συναρτήσεις των πιο γνωστών καθώς και η γραφική τους απεικόνιση παρουσιάζεται παρακάτω:

Σχήματος Γ

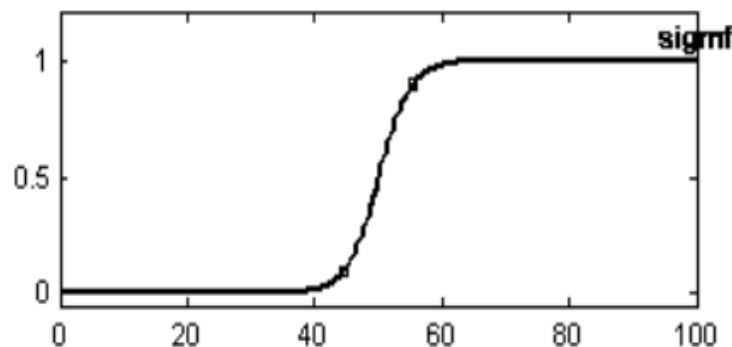
Συνάρτηση με μία μεταβλητή και δύο παραμέτρους: $\Gamma: X \rightarrow [0,1]$ ορίζεται ως:

$$\Gamma(x;a,b,c) = \begin{cases} 0, & x < a \\ \frac{x-a}{b-a}, & a \leq x \leq b \\ 0, & x > b \end{cases}$$

Σχήματος Σ (sigmoidal mf)

Η σιγμοειδή συνάρτηση συμμετοχής χαρακτηρίζεται από τις δύο παραμέτρους $\{a, \gamma\}$, ως εξής:

$$\text{Sigmoid}(x;a,\gamma) = \frac{1}{1+e^{-a(x-\gamma)}}$$



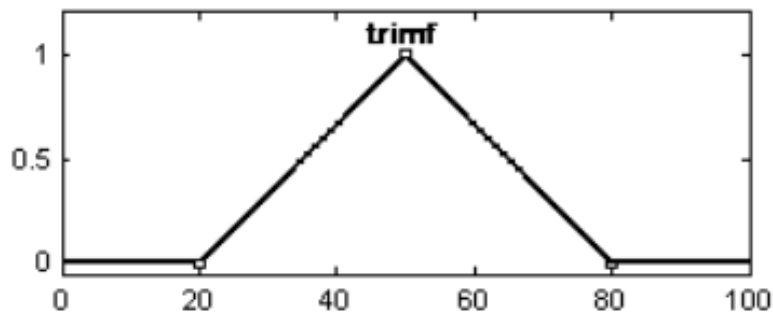
3.2 Συνάρτηση Σχήματος S

Το a ρυθμίζει την κλίση στο σημείο διασταύρωσης $x=\gamma$. Ανάλογα με την τιμή που θα πάρει το a η σιγμοειδής MF είναι ανοιχτή αριστερά (όπως στην εικόνα) ή ανοιχτή δεξιά, και επομένως είναι κατάλληλη να χρησιμοποιηθεί στην αναπαράσταση εννοιών όπως «πολύ μεγάλο» ή «πολύ αρνητικό».

Τριγωνική Μορφή (triangular mf)

Η τριγωνική συνάρτηση χαρακτηρίζεται από 3 παραμέτρους: $\{a, b, c\}$, ως εξής:

$$\text{Triangle}(x;a,b,c) = \max\left(\min\left(\frac{x-a}{b-a}, \frac{c-x}{c-b}\right), 0\right)$$



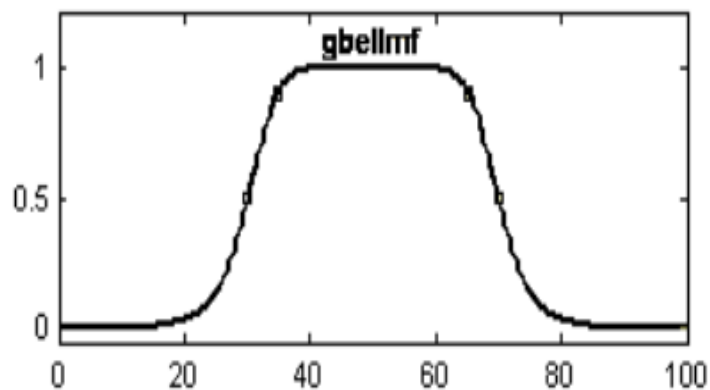
3.3 Τριγωνική Συνάρτηση Συμμετοχής

Οι παράμετροι a , b , c στην τριγωνική συνάρτηση με $a < b < c$ καθορίζουν τις συντεταγμένες στον οριζόντιο άξονα. Στο παράδειγμα $a=20$, $b=50$, $c=80$

Καμπανοειδής Μορφή (*generalize bell mf ή gbell mf*)

Η καμπανοειδής συνάρτηση συμμετοχής χαρακτηρίζεται από τις τρεις παραμέτρους $\{a, b, c\}$, ως εξής:

$$\text{bell}(x; a, b, c) = \frac{1}{1 + \left| \frac{x - c}{a} \right|^{2b}}$$

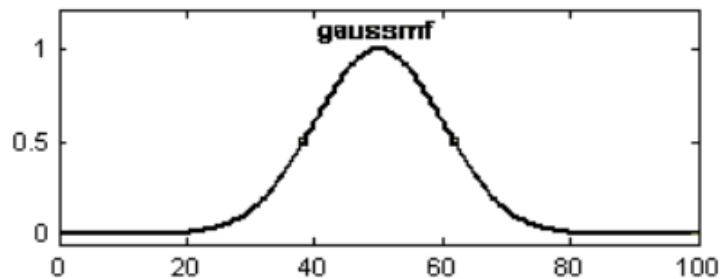


3.4 Καμπανοειδής Συνάρτηση Συμμετοχής

Gaussian (*gaussian mf*)

Η γκαουσιανή συνάρτηση συμμετοχής χαρακτηρίζεται από τις δύο παραμέτρους $\{\sigma, c\}$, όπου το σ καθορίζει το πλάτος της συνάρτησης συμμετοχής (mf) και το c αναπαριστά το κέντρο της mf :

$$\text{gaussian}(x;\sigma,c) = e^{-\left(\frac{x-c}{\sigma}\right)^2}$$



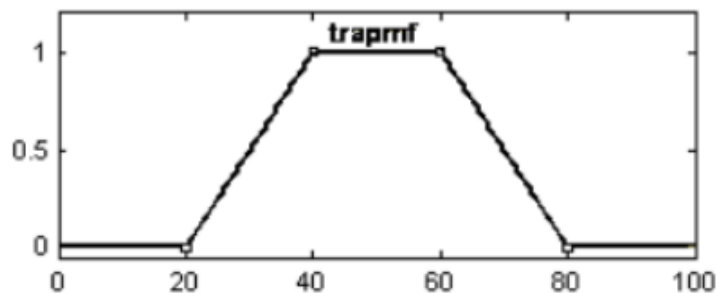
3.5 Συνάρτηση Gaussian

Στην εικόνα $c=50$

Τραπεζοειδής (trapezoidal mf)

Η τραπεζοειδής συνάρτηση συμμετοχής χαρακτηρίζεται από τις τέσσερις παραμέτρους $\{a, b, c, d\}$, ως εξής:

$$\text{trapezoid}(x;a,b,c,d) = \max\left(\min\left(\frac{x-a}{b-a}, 1, \frac{d-x}{d-c}\right), 0\right)$$



3.6 Τραπεζοειδής Συνάρτηση

Οι παράμετροι a, b, c, d με $a < b < c < d$ καθορίζουν τις συντεταγμένες στο οριζόντιο άξονα των τεσσάρων γωνιών της συγκεκριμένης τραπεζοειδούς συνάρτησης συμμετοχής. Στην εικόνα η συνάρτηση συμμετοχής $\text{trapezoid}(x;20,40,60,80)$

Η πιο απλή συνάρτηση συμμετοχής είναι η τριγωνική συνάρτηση συμμετοχής (σχήματος Δ), η οποία σχηματίζεται με ευθείες γραμμές. Ομοίως και η τραπεζοειδής συνάρτηση συμμετοχής. Χαρακτηριστικό της Γκαουσιανής συνάρτησης είναι ότι διατηρεί μη μηδενικές τιμές σε όλα τα σημεία της, αλλά παρόλο την ομαλή της

διακύμανση, δε μπορεί να ορίσει ασύμμετρες συναρτήσεις συμμετοχής για διάφορα πρακτικά προβλήματα. Το πρόβλημα αυτό έρχεται να λύσει η σιγμοειδής συνάρτηση συμμετοχής, η οποία είναι ασύμμετρη και ανοικτή από δεξιά ή από αριστερά.

3.1.2 Πράξεις Ασαφών Συνόλων

Μεταξύ των ασαφών συνόλων ορίζονται κάποιες πράξεις, και συγκεκριμένα:

1. Η ένωση (union) δύο ασαφών συνόλων A και B στο X:

$$\mu_{A \cup B}(x) = \mu_A(x) \vee \mu_B(x) = \max [\mu_A(x), \mu_B(x)], \quad \forall x \in X$$

2. Η τομή (intersection) δύο ασαφών συνόλων A και B στο X:

$$\mu_{A \cap B}(x) = \mu_A(x) \wedge \mu_B(x) = \min [\mu_A(x), \mu_B(x)], \quad \forall x \in X$$

3. Το γινόμενο (product) δύο ασαφών συνόλων A και B στο X:

$$\mu_{A \cdot B}(x) = \mu_A(x) \cdot \mu_B(x), \quad \forall x \in X$$

4. Το αλγεβρικό άθροισμα (probor) δύο ασαφών συνόλων A και B στο X:

$$\mu_{A+B}(x) = \mu_A(x) + \mu_B(x) - \mu_A(x) \cdot \mu_B(x), \quad \forall x \in X$$

5. Το συμπλήρωμα (complement) ενός ασαφούς συνόλου:

$$\mu_{\bar{A}} = 1 - \mu_A(x), \quad \forall x \in X$$

6. Το ασαφές σύνολο A να είναι υποσύνολο (subset) του ασαφούς συνόλου B

$$A \subseteq B, \text{ αν } \mu_A(x) \leq \mu_B(x), \quad \forall x \in X$$

7. Ισοτιμία (identical) δύο ασαφών συνόλων A και B

$$A = B, \text{ αν } \mu_A(x) = \mu_B(x), \quad \forall x \in X$$

3.2 Qualitative Comparative Analysis - QCA

Η QCA εμφανίστηκε στα τέλη του 1980 και αποτελεί μία μέθοδο που αρχικά χρησιμοποιήθηκε στην πολιτική επιστήμη και την ιστορική κοινωνιολογία. Η ανάπτυξη της προήλθε από τον Charles Ragin (1987, 2000, 2006, 2008) και είναι μια μέθοδος που αναλύει τις απαραίτητες και αναγκαίες συνθήκες που πρέπει να

υπάρχουν για την επίτευξη ή την απουσία ενός αποτελέσματος. Σύμφωνα με τον Ragin (1987), η τεχνική αυτή αποτελεί ένα τρόπο αντιπαράθεσης θεωρίας και δεδομένων ως μία «συνθετική στρατηγική» που χρησιμοποιεί τα καλύτερα στοιχεία μίας ποιοτικής και μίας ποσοτικής προσέγγισης. Στόχος της είναι να προσδιορίσει τους συνδυασμούς των συνθηκών που είναι απαραίτητες ή επαρκείς για το αποτέλεσμα. Η Ποιοτική Συγκριτική Ανάλυση (QCA) αναλύει την αιτιώδη συνεισφορά διαφορετικών συνθηκών σε ένα αποτέλεσμα ενδιαφέροντος.

Όσον αφορά την επάρκεια των αιτιών για κάποιο αποτέλεσμα, αξιολογείται κατά πόσο το σύνολο των αιτιών είναι ένα υποσύνολο του συνόλου των περιπτώσεων των αποτελεσμάτων. Όσον αφορά την αναγκαιότητα, εξετάζεται εάν το σύνολο των περιπτώσεων των αποτελεσμάτων αποτελεί υποσύνολο του συνόλου των περιπτώσεων των αιτιών.

Οι τεχνικές QCA συμπεριλαμβάνουν τα θετικά στοιχεία τόσο των ποιοτικών όσο και των ποσοτικών τεχνικών, συγκρίνοντας περιπτώσεις και έχοντας ως βάση συγκεκριμένα εργαλεία και αντιλήψεις των περιπτώσεων αυτών. Βάση της μεθόδου αποτελεί η ανάλυση των καθορισμένων σχέσεων και όχι των συσχετίσεων. Η χρήση της, δίνει την δυνατότητα διαμόρφωσης καλύτερης σχέσης με την θεωρία απ' ότι γίνεται με τις ποσοτικές μεθόδους.

Η εφαρμογή της μεθόδου QCA απαιτεί από τον ερευνητή να κατέχει τις απαραίτητες γνώσεις για να κατανοεί σε βάθος τις διάφορες περιπτώσεις, καθώς του δίνεται η δυνατότητα να κάνει διασταύρωση των διαφορετικών αιτιών (διαφορετικοί συνδυασμοί), γεγονός που συνηθίζεται στην ποσοτική ανάλυση. Με την πραγματοποίηση διαφορετικών συνδυασμών συνθηκών αιτιότητας, η μέθοδος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την εκτίμηση σχέσεων πολύπλοκης αιτιώδους συνάφειας, οδηγώντας στο ίδιο αποτέλεσμα. Πεδίο εφαρμογής της είναι τα ερευνητικά σχέδια μικρού και μεσαίου μεγέθους (π.χ., 5-50).

Αρχικά, γίνεται τεκμηρίωση των διαφορετικών συνδυασμών των αιτιών που σχετίζονται με κάθε περίπτωση παρατηρούμενου αποτελέσματος. Έπειτα γίνεται ελαχιστοποίηση με βάση την οποία διευκρινίζεται το πιο απλό σύνολο συνθηκών που μπορεί να οδηγήσει σε όλα τα παρατηρούμενα αποτελέσματα, ή ακόμα και στην απουσία τους. Η QCA βασίζεται στην επίσημη λογική της άλγεβρας Boole. Αρχικά παράγεται ένας πίνακας των πρωταρχικών δεδομένων, στον οποίο η κάθε περίπτωση εμφανίζει ένα συγκεκριμένο συνδυασμό συνθηκών (με τιμές 0 ή 1) δίνοντας ένα αποτέλεσμα (με τιμές 0 ή 1). Έπειτα προκύπτει ένας πίνακας αλήθειας από το λογισμικό, που παρουσιάζει τα δεδομένα ως λίστα των διαμορφώσεων. Κάθε

διαμόρφωση προκύπτει από ένα συγκεκριμένο συνδυασμό ορισμένων αιτιών και ενός αποτελέσματος. Κατά την εφαρμογή της μεθόδου, τα αποτελέσματα που θα προκύψουν μπορούν να διακρίνουν διάφορες μορφές αιτιώδους συνάφειας, όπως:

- Την ύπαρξη όχι μόνο αιτιών αλλά και αιτιωδών συνθηκών
- Ισοδυναμία, σύμφωνα με την οποία μπορούμε να οδηγηθούμε σε ένα αποτέλεσμα με παραπάνω τους ενός τρόπου
- Αιτιώδεις συνθήκες που είναι και οι δύο ή καμία απαραίτητες και επαρκείς, αλλά και πιο πολύπλοκοι συνδυασμοί
- Ασύμμετρα αίτια - όπου τα αίτια της αποτυχίας μπορεί να μην είναι απλώς η απουσία της αιτίας της επιτυχίας.
- Η επίδραση των αιτιών αλλά και αιτιωδών συνθηκών σε μια σειρά από υπό εξέταση περιπτώσεις

Από τα παραπάνω, συμπεραίνεται ότι η QCA αφορά δημιουργική διαδικασία, η οποία επαναλαμβάνεται, γεγονός που καθιστά απαραίτητη την εξοικείωση του εκάστοτε ερευνητή, έτσι ώστε να οδηγηθεί στη διαμόρφωση ενός πίνακα αλήθειας χωρίς αντιφατικές συνθέσεις.

3.2.1 Ιδιότητες QCA

Η τεχνική της QCA χαρακτηρίζεται από τρεις βασικές ιδιότητες. Σύμφωνα με τους De Meur & Rihoux (2002), η πρώτη βασική ιδιότητα της είναι το γεγονός ότι η χρήση της εξυπηρετεί 5 διαφορετικούς σκοπούς:

- Τη δυνατότητα συγκέντρωσης των δεδομένων μέσω ενός πίνακα αλήθειας, γεγονός που είναι ιδιαίτερα βασικό καθώς δε βασίζεται σε ένα περίπλοκο σχεδιασμό τυπολογίου.
- Τον έλεγχο ύπαρξης συνοχής αλλά και τον εντοπισμό αντιφάσεων μεταξύ των δεδομένων.
- Ως μέσο για την επαλήθευση της θεωρίας, δοκιμάζοντας τις υπάρχουσες θεωρίες και επιβεβαιώνοντας ή διαψεύδοντας την ύπαρξη τους.
- Την δοκιμή νέων ιδεών, οι οποίες δεν περιέχονται σε μια υπάρχουσα θεωρία.
- Την επεξεργασία νέων υποθέσεων ή θεωριών, καθώς οδηγεί τον ερευνητή στο να διαμορφώσει νέα τμήματα της θεωρίας. Γι' αυτό το λόγο η QCA πολλές φορές αναφέρεται ως ένα είδος αναλυτικής επαγωγής.

Η δεύτερη βασική της ιδιότητα αφορά το γεγονός, ότι αποτελεί μια διαφανή τεχνική, καθώς ο ερευνητής αναγκάζεται, καθ' όλη τη διαδικασία, να κάνει τις δικές του επιλογές και να τις δικαιολογήσει.

Τρίτον, η χρήση της QCA δίνει τη δυνατότητα να εξεταστούν διάφορα φαινόμενα που διαφέρουν τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά, καθώς είναι δυνατή η μοντελοποίηση και των δύο εννοιών. Με τον όρο "ποιοτικά", ο Ragin υποδεικνύει ότι η QCA επιτρέπει στον ερευνητή να αναλύσει ποικίλα φαινόμενα που είτε υπάρχουν, είτε απουσιάζουν.

3.2.2 Παραλλαγές QCA

Όπως διευκρινίστηκε και παραπάνω, η QCA αποτελεί τόσο μία ερευνητική προσέγγιση, όσο και μία τεχνική για την ανάλυση δεδομένων. Από την αρχική εμφάνιση της έως σήμερα, έχουν πραγματοποιηθεί πολλές τροποποιήσεις και πλέον υπάρχει μια «οικογένεια QCA». Τρεις είναι παραλλαγές της QCA που έχουν εμφανιστεί: 1) crisp-set QCA (csQCA), η multi-value QCA (mvQCA) και η fuzzy-set QCA (fsQCA). Η βασική διαφορά των τύπων αυτών εντοπίζεται στο πως κωδικοποιούνται τα χαρακτηριστικά. Στην csQCA και τη mvQCA τα χαρακτηριστικά κωδικοποιούνται ως δυαδικά και μεταβλητές πολλαπλών τιμών, ενώ στην fsQCA το κάθε χαρακτηριστικό έχει οποιαδήποτε συνεχή τιμή από το 0 έως το 1.

Crisp Set QCA (csQCA)

Η αρχική έκδοση της QCA (Ragin 1987), ονομάζεται σήμερα Crisp Set QCA (csQCA), η οποία και αποτελεί μία παραδοσιακή μέθοδο στην οποία τα μεμονωμένα στοιχεία είναι είτε μέλη, είτε όχι της μεθόδου. Η csQCA απαιτεί τα αίτια και τα αποτελέσματα είτε να υπάρχουν είτε να απουσιάζουν, το οποίο αποφασίζεται κάθε φορά από τον ερευνητή. Για να πραγματοποιηθεί η ανάλυση μπορεί να εφαρμοστεί Boole άλγεβρα σε αυτή τη δυαδική δομή. Αυτό ακριβώς όμως, αποτελεί και το βασικό μειονέκτημα της μεθόδου, ήτοι, τα προβλήματα που δημιουργούνται λόγω της διχοτόμησης, καθώς πιθανή λάθος επιλογή του σημείου αποκοπής μπορεί να επηρεάσει το αποτέλεσμα. Επιπλέον, μια τέτοια διαδικασία δεν αντιστοιχεί στον αντι-διχοτομικό χαρακτήρα των δεδομένων της κοινωνικής επιστήμης.

QCA Πολλαπλών Τιμών - Multi-Value QCA (mvQCA)

Η Multi-Value QCA αποτελεί προέκταση του QCA, καθώς βασίζεται στην κεντρική ιδέα της. Όπως και με την QCA, η λύση που προκύπτει κατά την εφαρμογή της περιέχει ένα ή περισσότερα βασικά εμπλεκόμενα μέρη, όπου το καθένα καλύπτει ορισμένες περιπτώσεις του αποτελέσματος, ενώ δεν εξηγείται καμία περίπτωση με διαφορετικό αποτέλεσμα. Η βασική διαφορά των δύο μεθόδων, είναι ότι στην QCA επιτρέπονται μόνο διμερείς μεταβλητές οι οποίες και επεξεργάζονται, ενώ στην mvQCA περιλαμβάνονται μεταβλητές με διάφορες τιμές. Η ύπαρξη μόνο διμερών μεταβλητών οδηγεί σε δύο βασικά προβλήματα: α) την απώλεια πληροφοριών και β) τον κίνδυνο εμφάνισης μεγάλου αριθμού διαμορφώσεων που είναι αντιφατικές. Σύμφωνα με τον Cronqvist (2005), η mvQCA αποτελεί γενίκευση της QCA και κάθε διχοτόμος μεταβλητή είναι μια μεταβλητή πολλαπλών τιμών.

Fuzzy-Set QCA (fsQCA)

Το 2000, αναπτύχθηκε η μέθοδος fuzzy-set QCA. Η βασική διαφορά της fuzzy-set QCA με την Crisp Set QCA είναι ότι ένα στοιχείο δεν είναι υποχρεωτικό είτε να συμμετέχει είτε όχι, αλλά μπορεί να συμμετέχει κατά ένα ποσοστό, δίνοντας τη δυνατότητα στον ερευνητή να αποφασίσει το ποσοστό συμμετοχής του κάθε στοιχείου. Αρχικά γίνεται βαθμονόμηση των ασαφών συνόλων, κατά την οποία πρωταρχικό ρόλο παίζει ο συνδυασμός της θεωρητικής γνώσης και των εμπειρικών στοιχείων. Από τη μαθηματική πλευρά, το fsQCA δεν βασίζεται στην Boolean άλγεβρα, αλλά σε ασαφή άλγεβρα, γεγονός που οδηγεί σε πιο εύκολη πρόσβαση όσον αφορά τις τεχνικές διαδικασίες. Τέλος, οι περισσότερες λεπτομερείς πληροφορίες (αναγκαιότητα, επάρκεια, ισοδυναμία, πίνακας αλήθειας κ.α) μπορούν εξίσου να εφαρμοστούν στις αναλύσεις fsQCA.

3.2.3 Θετικά και Αρνητικά Στοιχεία από την εφαρμογή της QCA

Η τεχνική QCA αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό εργαλείο για τους ερευνητές για την εξασφάλιση μίας πιο διαφανούς έρευνας, όσον αφορά την ανάλυση διάφορων αποτελεσμάτων που βασίζονται σε θεωρητικές έννοιες, καθώς και τη σύγκριση μεταξύ διαφορετικών περιπτώσεων. Συγκεκριμένα τα πλεονεκτήματα της μεθόδου συγκεντρώνονται στα εξής:

1. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα περισσότερα θεωρητικά μοντέλα αποδέχονται ότι υπάρχουν κάποιες συνθήκες (απαραίτητες ή επαρκείς) για να προκύψει αποτέλεσμα. Τα κοινωνικά φαινόμενα, ωστόσο, προέρχονται από σχέσεις

αιτιότητας οι οποίες είναι σύνθετες. Τα αποτελέσματα προκύπτουν από συνδυασμούς παραγόντων, ενώ οι διαφορετικοί συνδυασμοί μπορούν να οδηγήσουν σε διαφορετικά αποτελέσματα. Σύμφωνα με τους Schneider & Wagemann (2007), η QCA αποτελεί την καταλληλότερη τεχνική καθώς και τον αποδοτικότερο τρόπο ανάλυσης της σχέσης αίτιου - αποτελέσματος.

2. Αποτελεί σημαντικό εργαλείο για τους ερευνητές που θέλουν να πραγματοποιήσουν διασταυρούμενες συγκρίσεις για μεσαίου μεγέθους δεδομένα (από 15-50 περιπτώσεις). Η QCA, έχοντας τη δυνατότητα να συνδυάσει την ποιοτική ανάλυση με την ποσοτική μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αναζήτηση του αίτιου ενός αποτελέσματος αλλά και την ύπαρξη διαφορετικών αποτελεσμάτων. Από την άλλη πλευρά, αποτελεί μία μέθοδο, εύκολα κατανοητή από το ευρύ κοινό, γεγονός που επιτρέπει την εύκολη παρουσίαση των αποτελεσμάτων της.
3. Η εφαρμογή της QCA χαρακτηρίζεται από συστηματικά και καθορισμένα βήματα βοηθώντας σημαντικά τους ποιοτικούς ερευνητές, καθώς αυξάνεται η διαφάνεια των αναλύσεων, αλλά και ο εντοπισμός κάποιων διφορούμενων στοιχείων που σε άλλη μέθοδο δε θα είχαν εντοπιστεί.
4. Αποτυπώνοντας τα διαφορετικά αίτια (συνδυασμούς) που μπορούν να οδηγήσουν σε ένα αποτέλεσμα, η χρήση της QCA οδηγεί σε λεπτομερή εξήγηση των κοινωνικών φαινομένων. Εντοπίζονται οι μεμονωμένες περιπτώσεις και απομακρύνονται, ενώ δίνεται σαφής ορισμός του αποτελέσματος.

Από την άλλη πλευρά, η εφαρμογή της QCA μεθόδου εμφανίζει και αρκετά μειονεκτήματα, όπως:

1. Όταν υπάρχουν μελέτες μικρού και μεσαίου μεγέθους N, η εφαρμογή της μεθόδου QCA πρέπει να συμβαδίζει με τη θεωρία και να έχουν οριστεί ερωτήματα προτεραιότητας, αλλιώς ο αριθμός των συνδυασμών θα ήταν πολύ μεγάλος, καθώς αυξάνεται εκθετικά με την προσθήκη κάθε νέας συνθήκης. Με μικρό αριθμό περιπτώσεων και πάρα πολλά αίτια, δεν θα μπορούσαν να περιγραφούν όλες οι συνθήκες ή θα μπορούσαν να περιγραφούν μόνο τα χαρακτηριστικά των περιπτώσεων.
2. Η ύπαρξη διχοτομικών μεταβλητών, η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε απλούστευση των κοινωνικών φαινομένων, μπορεί να είναι ένα μειονέκτημα της μεθόδου. Για παράδειγμα, όταν είναι διαθέσιμα επαρκή και αξιόπιστα

δεδομένα για τη χρήση μεθόδων σύγκρισης ποικίλου προσανατολισμού ή όταν ο αριθμός των περιπτώσεων είναι πολύ μικρός, δεν συνίσταται η χρήση της QCA. Ειδικά στην περίπτωση που ο αριθμός περιπτώσεων είναι πολύ μικρός, υπάρχουν άλλοι μέθοδοι ανάλυσης ποιοτικών δεδομένων που θα μπορούσαν να δώσουν περισσότερες πληροφορίες.

3. Συνήθως οι συγκριτικές έρευνες επιδιώκουν να απαντήσουν σε ερωτήματα όπως το «πώς» και το «γιατί». Αντίθετα, αν αντικείμενο μελέτης αποτελεί το ερώτημα «τι», «πού» και «πόσο», μέθοδοι συγκριτικής ανάλυσης όπως η QCA δεν είναι κατάλληλες.
4. Επιπλέον, ανάλογα με το αποτέλεσμα που μας ενδιαφέρει να προκύψει, μπορεί η αναζήτηση συνδυασμών αιτιών να μην έχει καμία χρησιμότητα.

3.3 Ποιοτική Συγκριτική Ανάλυση με Ασαφή Σύνολα - Fuzzy-Set Qualitative Comparative Analysis - FsQCA

Τα τελευταία χρόνια, έχουν αναπτυχθεί σημαντικά, συγκριτικές μέθοδοι, που βασίζονται σε προκαθορισμένες θεωρητικές λογικές. Μία από τις πιο σημαντικές μεθόδους είναι η fsQCA, εφαρμογή της οποίας παρατηρείται κυρίως στους τομείς της έρευνας των επιχειρήσεων και της διοίκησης και συγκεκριμένα σε μελέτες που αφορούν την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία. Σύμφωνα με το Robinson (2013), η fsQCA είναι η καλύτερη από τις QCA μεθόδους, καθώς αποτελεί μια προέκταση τους, η οποία μπορεί να δώσει απαντήσεις στο πώς να εντοπιστούν διαφορετικοί συνδυασμοί αλληλοσυνδεόμενων μεταβλητών, που όλοι όμως να καταλήγουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Αποτελεί μία μέθοδο ανάλυσης σχέσεων, όπου μετατρέπονται οι μεταβλητές σε σύνολα και αναλύεται ποιοι είναι αυτοί οι συνδυασμοί αιτιακών συνόλων, που αποτελούν ένα υποσύνολο των αποτελεσμάτων.

Βασικό της χαρακτηριστικό αποτελεί ο προσανατολισμός της στην ποικιλομορφία, προτείνοντας διαφορετικές εναλλακτικές διαδρομές που οδηγούν σε ένα αποτέλεσμα, ενώ παράλληλα είναι κατάλληλη για την παρατήρηση του στοχαστικού αλλά και πολύπλοκου φαινομένου (Kent 2005, Shipley et al., 2013, Henik 2015).

Η χρησιμότητα της εντοπίζεται κυρίως σε καταστάσεις όπου ο αριθμός των περιπτώσεων είναι πολύ μεγάλος για την εφαρμογή των παραδοσιακών ποιοτικών αναλύσεων, αλλά και πολύ μικρός για στατιστική ανάλυση, καθώς η fsQCA αντιπροσωπεύει μεσαίου μεγέθους δείγματα.

Πολλοί μελετητές, υποστήριξαν ότι fsQCA αποτελεί ουσιαστικά συμπλήρωμα της ανάλυσης παλινδρόμησης, όταν οι σχέσεις μεταξύ των ανεξάρτητων και εξαρτημένων μεταβλητών εντοπίζονται να είναι ασύμμετρες, συνδυάζοντας στοιχεία τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά. Επιπλέον, αποτελεί την καταλληλότερη μέθοδο, στις περιπτώσεις όπου το αποτέλεσμα το οποίο παράγεται προκύπτει από περισσότερες από μία αιτίες, οι οποίες συνδέονται μεταξύ τους για να προκύψει το εν λόγω αποτέλεσμα.

Πιο αναλυτικά, η εν λόγω μέθοδος χρησιμοποιεί τόσο την θεωρία συνόλων όσο και την άλγεβρα Boole, για να παρουσιάσει το βαθμό εμφάνισης ορισμένων παραγόντων, το συνδυασμό τους ή την απουσία τους για να προκύψει ή όχι ένα αποτέλεσμα, εξασφαλίζοντας υψηλή απόδοση στο αποτέλεσμα αυτό.

Στην FsQCA, υπάρχει ασαφής συμμετοχή του κάθε παράγοντα σε ένα σύνολο παραγόντων για ένα χαρακτηριστικό. Οι ασαφείς βαθμολογίες συμμετοχής κυμαίνονται από 0 έως 1 και περιγράφουν διαφορές τόσο στο βαθμό όσο και στο είδος της συμμετοχής. Η συμμετοχή αυτή μπορεί να είναι «καθόλου» - 0, «πλήρης» - 1 ή «μερική» - μεταξύ 0 και 1 (σημείο διασταύρωσης - βαθμού συμμετοχής 0,5). Βαθμολογίες κοντά στο 1 (π.χ. 0,9) υποδηλώνουν ισχυρή συμμετοχή αλλά όχι πλήρη, ενώ βαθμολογίες μικρότερες από 0,5, αλλά μεγαλύτερες από 0 (π.χ. 0,2) υποδηλώνουν ότι κάποιοι παράγοντες χαρακτηρίζονται περισσότερο από μη συμμετοχή.

Εξετάζοντας, λοιπόν, τη συμμετοχή των διάφορων παραγόντων σε διαφορετικά ασαφή σύνολα, η fsQCA μπορεί να εντοπίσει και να παραθέσει τις σχέσεις μεταξύ συνδυασμών πολλαπλών παραγόντων και αποτελέσματος, έτσι ώστε να διευκρινιστούν οι αναγκαίες ή επαρκείς σχέσεις μεταξύ των χαρακτηριστικών και του αποτελέσματος.

Η μέθοδος αυτή είναι ιδιαίτερα κατάλληλη όταν εμφανίζεται πολυπλοκότητα στην αιτιότητα, καθώς η χρήση της βοηθάει στην κατανόηση σχετικά με το ποιοί παράγοντες συνδέονται με το επιθυμητό αποτέλεσμα, αλλά και τον τρόπο που αυτοί οι παράγοντες πρέπει να συνδυαστούν για να προκύψει ένα τέτοιο αποτέλεσμα.

3.3.1 Σύγκριση FSQCA & Παλινδρόμησης

Η fsQCA διαφέρει από την ανάλυση παλινδρόμησης, καθώς ακολουθεί διαφορετικό τρόπο για να αντιμετωπίσει τα διάφορα προβλήματα αλλά και να παρουσιάσει τις αντίστοιχες λύσεις. Η βασική διαφορά των δύο μεθόδων είναι ότι στην ανάλυση παλινδρόμησης μελετάται το μέγεθος και ο τρόπος όπου η κάθε

μεταβλητή, ξεχωριστά από τις υπόλοιπες μεταβλητές, επιδρά στο αποτέλεσμα, ενώ στην fsQCA, μελετώνται οι συνθήκες που οδηγούν σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα.

Για μελέτες με ενδιαμέσο μέγεθος προτιμούνται οι συγκριτικές μέθοδοι. Ωστόσο, υπάρχει ένα όριο στα αποτελέσματα αλληλεπίδρασης που μπορούν να συμπεριληφθούν σε μία ανάλυση με μέτριο μέγεθος, γεγονός που καθιστά ιδιαίτερα πολύπλοκο να συμπεριλαμβάνονται θεωρητικά επιχειρήματα. Ωστόσο, πολλοί είναι αυτοί που υποστηρίζουν, ότι οι δύο αυτοί μέθοδοι δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να απαντήσουν τα ίδια ερωτήματα, ανεξάρτητα από το μέγεθος των περιπτώσεων.

Επιπλέον οι συγκριτικές μέθοδοι επιτρέπουν την αναγνώριση περισσότερων από δύο συνδυασμών πολλαπλών αιτιών, ενώ στην παλινδρόμηση, η ερμηνεία αλληλεπίδρασης περισσότερων από δύο μεταβλητών είναι πιο περίπλοκη, γεγονός ωστόσο που αποτελεί και βασικό πλεονέκτημα της παλινδρόμησης, καθώς δίνεται η δυνατότητα να εξεταστεί, η επίπτωση που έχει ένας συγκεκριμένος παράγοντας στο αποτέλεσμα.

Συμπερασματικά, η υπεροχή της fsQCA συγκριτικά με τις παραδοσιακές μεθόδους συσχέτισης εντοπίζεται στα παρακάτω σημεία:

- Ασυμμετρία σχέσεων μεταξύ εξαρτημένων και ανεξάρτητων μεταβλητών
- Ισοδυναμία λύσεων, καθώς δεν υπάρχει μόνο μία, αλλά πολλές λύσεις που μπορούν να οδηγήσουν στο ίδιο αποτέλεσμα
- Αιτιώδης πολυπλοκότητα. Στην ανάλυση παλινδρόμησης μπορεί να υπολογιστεί το καθαρό αποτέλεσμα που έχει η κάθε μεταβλητή στο αποτέλεσμα, ξεχωριστά από τις υπόλοιπες μεταβλητές, ενώ στην fsQCA εντοπίζονται συνδυασμοί αιτιών που οδηγούν στο αποτέλεσμα.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, διαπιστώνεται ότι οι τεχνικές τύπου QCA επιτρέπουν την άντληση περισσότερων πληροφοριών από τα δεδομένα, ενώ όπως προκύπτει από τις περισσότερες εμπειρικές μελέτες, είναι χρησιμότερη, μια διαδοχική προσέγγιση για τη χρήση και των δύο προσεγγίσεων.

3.3.2 Βαθμονόμηση - Calibration

Η βαθμονόμηση, αποτελεί μία απαραίτητη διαδικασία για τον ορισμό της συμμετοχής, τόσο για τα crisp όσο και για τα fuzzy sets, καθώς είναι η πρώτη ενέργεια που πρέπει να πραγματοποιηθεί κατά την εφαρμογή της ανάλυσης fsQCA. Συγκεκριμένα, αφορά την παρουσίαση των τιμών των μεταβλητών ως βαθμούς

συμμετοχής σε προκαθορισμένα σύνολα, οι οποίες και εκφράζουν το βαθμό στον οποίο οι περιπτώσεις ανήκουν σε ένα σύνολο, αλλά και αν μπορούν κάποιες από αυτές, να περιγραφούν από ορισμένες ιδιότητες ή χαρακτηριστικά.

Οι μεταβλητές συνεπώς βαθμονομούνται για το βαθμό συμμετοχής τους σε ομάδες περιπτώσεων, δίνοντας βαθμολογίες από 0 - «καθόλου συμμετοχή-full non membership» έως 1 - «πλήρη συμμετοχή-full membership», με το 0,5 να αποτελεί την περίπτωση με τη μεγαλύτερη ασάφεια συμμετοχής - crossover point. Σύμφωνα με τον Ragin (2008), η βαθμονόμηση μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο με τον καθορισμό αυτών των τριών σημείων κοπής (Qualitative Anchors), καθώς δίνεται η δυνατότητα να υπάρξει αντιστοιχία της κλίμακας Likert με τη βαθμονόμηση των ασαφών συνόλων. Αφού εντοπιστούν οι βαθμοί συμμετοχής, μπορεί στην συνέχεια να αναλυθεί η συνέπεια και η κάλυψη.

Σύμφωνα με τον Ragin (2007), ο βαθμός συμμετοχής που προκύπτει από τη βαθμονόμηση των αρχικών τιμών των μεταβλητών σε ασαφή σύνολα, δεν αποτελεί πιθανότητα. Αυτός είναι και ο λόγος, που καθιστά απαραίτητο τον προσδιορισμό συγκεκριμένων κριτηρίων για τρία σημεία κοπής που χρησιμοποιήθηκαν στη βαθμονόμηση των ασαφών συνόλων. Συγκεκριμένα, το όριο 0,05 αποτελεί το κατώφλι της πλήρους μη ένταξης, το 0,50 το σημείο διασταύρωσης και το 0,95 της πλήρους ένταξης στο σύνολο. Για να ολοκληρωθεί η βαθμονόμηση των αρχικών τιμών σε βαθμούς συμμετοχής θα πρέπει πρώτα να προσδιοριστούν αυτά τα τρία σημεία κοπής.

Οι κοινωνικοί επιστήμονες πολλές φορές χρησιμοποιούν μη βαθμονομημένα μέτρα, τα οποία όμως απλά δείχνουν τις θέσεις των περιπτώσεων μεταξύ τους. Ωστόσο, τα μη βαθμονομημένα μέτρα είναι σαφώς κατώτερα από τα βαθμονομημένα.

3.3.3 Προσδιορισμός Αναγκαίων και Ικανών Συνθηκών

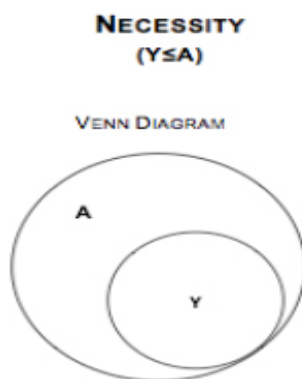
Ο στόχος της fsQCA είναι να προσδιορίσει τις συνθήκες ή τους συνδυασμούς των συνθηκών που είναι απαραίτητες ή επαρκείς για το αποτέλεσμα. Κατά την εφαρμογή της λοιπόν, προσδιορίζονται οι αναγκαίες και ικανές συνθήκες που οδηγούν στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Αναγκαίες Συνθήκες-Necessary Conditions

Όσον αφορά τις αναγκαίες συνθήκες, είναι αυτές που απαιτούνται και αποτελούν προϋπόθεση για να προκύψει το αποτέλεσμα. Ωστόσο, οι αναγκαίες συνθήκες δεν

επαρκούν από μόνες τους για να προκύψει το αποτέλεσμα, οπότε και μπορεί να εμφανίζονται είτε με υψηλή ή και με χαμηλή συμμετοχή.

Στα ασαφή σύνολα, μια αναγκαία σχέση υπάρχει εάν το αποτέλεσμα είναι ένα υποσύνολο της αιτιώδους συνθήκης, όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα Venn, όπου Y το αποτέλεσμα και A η αιτιώδης συνθήκη και ισχύει ότι ο βαθμός συμμετοχής στο σύνολο του αποτελέσματος (Y) είναι μικρότερος ή ίσος με το βαθμό της συμμετοχής στην αιτιώδη συνθήκη (A) ($Y \leq A$).



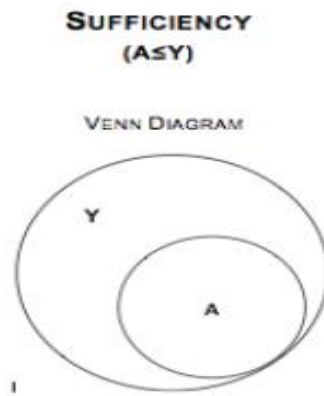
3.7 Διάγραμμα Αναγκαίας Συνθήκης, Διάγραμμα Venn

Όπως φαίνεται και στο παραπάνω σχήμα, υπάρχουν περιπτώσεις που περιλαμβάνονται στο σύνολο A αλλά όχι στο Y , ενώ όλες οι περιπτώσεις στο σύνολο Y βρίσκονται μέσα στο A .

Ικανές Συνθήκες- Sufficient Conditions

Από την άλλη πλευρά, οι ικανές συνθήκες είναι οι συνθήκες αυτές, που πάντα οδηγούν στο αποτέλεσμα, έτσι ώστε στις περιπτώσεις που έχουμε ικανές συνθήκες, να έχουμε πάντα αποτέλεσμα. Οι ικανές συνθήκες, ωστόσο δεν αποτελούν τις μοναδικές προϋποθέσεις για να προκύψει το αποτέλεσμα, καθώς μπορεί να συνυπάρχουν και άλλες ικανές συνθήκες.

Στα ασαφή σύνολα, μια ικανή σχέση υπάρχει εάν μία αιτιώδης συνθήκη είναι ένα υποσύνολο του αποτελέσματος, όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα Venn, όπου Y το αποτέλεσμα και A η αιτιώδης συνθήκη, όπου σε όλες τις περιπτώσεις, ο βαθμός συμμετοχής στη συνθήκη A είναι μικρότερος ή ίσος από το βαθμό συμμετοχής στο αποτέλεσμα Y ($A \leq Y$).



3.8 Διάγραμμα Ικανής Συνθήκης, Διάγραμμα Venn

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι η επάρκεια ενός αποτελέσματος είναι περισσότερο πιθανή από των συνδυασμό δύο ή περισσότερων συνθηκών.

Η αναγκαιότητα και η ικανότητα συνθηκών, συνήθως εξετάζονται από κοινού, διότι προκύπτει νόημα από τον συνδυασμό τους. Μια αιτία είναι αναγκαία και ικανή, αν είναι η μόνη αιτία που παράγει ένα αποτέλεσμα και αυτό το αποτέλεσμα είναι μοναδικό. Μια αιτία είναι ικανή, αλλά όχι αναγκαία, αν είναι ικανή να παράγει το αποτέλεσμα αλλά δεν είναι η μόνη με αυτή την ικανότητα. Μια αιτία είναι αναγκαία αλλά όχι ικανή εάν είναι ικανή να παράγει ένα αποτέλεσμα σε συνδυασμό με άλλες αιτίες και εμφανίζεται σε όλους αυτούς τους συνδυασμούς. Τέλος, μια αιτία δεν είναι ούτε αναγκαία ούτε ικανή εάν εμφανίζεται μόνο σε ένα υποσύνολο των συνδυασμών συνθηκών που παράγουν το αποτέλεσμα.

Συνηθέστερα, αυτό που παρατηρείται, είναι συνδυασμοί συνθηκών που είναι ικανοί για ένα αποτέλεσμα, αλλά δεν αποτελούν μοναδικές συνθήκες.

3.3.4 Πίνακας Αλήθειας - Truth Table

Ο πίνακας αλήθειας χρησιμοποιείται για την ανάλυση των δεδομένων και συγκεκριμένα για τον εντοπισμό των απαραίτητων συνθηκών για να προκύψει το αποτέλεσμα. Σε κάθε γραμμή του πίνακα εμφανίζεται ένας συνδυασμός των αιτιωδών συνθηκών και του αποτελέσματος. Επομένως, αν υπάρχουν k αιτιώδης συνθήκες που περιλαμβάνονται στο μοντέλο, ο πίνακας αλήθειας θα έχει 2^k σειρές, για να μπορέσει να λειτουργήσει η άλγεβρα Boole. Ουσιαστικά, εξετάζεται η επίδραση της κάθε περίπτωσης σε κάθε λογικό πλαίσιο, όπου το 2^k αφορά τους συνδυασμούς των συνθηκών και το k τον αριθμό των αιτιωδών συνθηκών.

Αρχικά, λοιπόν, πρέπει να τοποθετηθούν οι περιπτώσεις στις γραμμές των πινάκων αλήθειας. Κάθε συνθήκη αλλά και το αποτέλεσμα παρουσιάζονται σε μια στήλη του πίνακα αλήθειας. Υπάρχει επίσης στήλη που δείχνει τον αριθμό των εμπειρικών περιπτώσεων που έχουν μία συγκεκριμένη μορφή, στήλη που δείχνει το κατά πόσο οι περιπτώσεις συμφωνούν στο αποτέλεσμα και τέλος στήλη που αποτυπώνει την σύνθεση συνέπειας με επάρκεια. Στην περίπτωση των ασαφών συνόλων, η διαδικασία αυτή δεν είναι τόσο εύκολη, καθώς πρέπει να οριστεί ένα ποσοστό συμμετοχής συνολικά για τις αιτιώδεις συνθήκες. Αφού οριστούν τα ποσοστά συμμετοχής στις περιπτώσεις για το κάθε ασαφές σύνολο, μπορεί να υπολογιστεί ποιος συνδυασμός συνθηκών αντιπροσωπεύει καλύτερα κάθε περίπτωση στο σύνολο δεδομένων. Στη συνέχεια, εξετάζοντας αν οι περιπτώσεις που έχουν τοποθετηθεί στον πίνακα αληθείας συμφωνούν στην εμφάνιση του αποτελέσματος (στήλη συνέπειας), ο ερευνητής μπορεί να αξιολογήσει εάν η συγκεκριμένη σύνθεση συνθηκών είναι επαρκής για το αποτέλεσμα.

Υπάρχει η πιθανότητα, κάποιες σειρές να μην εμφανίζουν περιπτώσεις, γεγονός που οφείλεται στο ότι δεν υπάρχουν εμπειρικές περιπτώσεις που ανήκουν σε αυτές τις σειρές και να περιέχονται στο σύνολο δεδομένων. Οι κενές αυτές σειρές ονομάζονται "λογικά υπολείμματα", τα οποία ωστόσο μπορεί να προσδιορίσει η fsQCA. Σε αυτήν την περίπτωση, πρέπει να υπάρξει βελτίωση του αρχικού πίνακα αλήθειας, προσδιορίζοντας ποιοι είναι αυτοί οι συνδυασμοί των συνθηκών που σχετίζονται με τον αριθμό των περιπτώσεων που ξεπερνούν το βαθμό συμμετοχής 0,5 σε κάθε συνδυασμό, καθορίζοντας ένα κατώτατο όριο υποθέσεων.

Μετά από την ολοκλήρωση της μετατροπής των ασαφών συνόλων, σε ένα πίνακα αλήθειας, ακολουθεί η ελαχιστοποίηση των ικανών διαμορφώσεων του πίνακα αληθείας, η οποία πραγματοποιείται με τον καθορισμό δύο κατωφλίων, της συχνότητας και της συνέπειας:

Κατώφλι Συχνότητας - Frequency Threshold

Ιδιαίτερα στην περίπτωση των ασαφών συνόλων, η επιλογή κατωφλιού συχνότητας είναι ιδιαίτερα δύσκολη, καθώς οι περιπτώσεις που εμφανίζονται σε κάθε γραμμή του πίνακα μπορεί να είναι παραπάνω από μία. Πολλές φορές ο συνολικός αριθμός των περιπτώσεων είναι μεγάλος, γεγονός που καθιστά απαραίτητο τον καθορισμό κατωφλιού συχνότητας το οποίο και θα καθορίζει ποιοι είναι αυτοί οι συνδυασμοί συνθηκών που εμφανίζουν συνάφεια, παίρνοντας συνήθως τιμές μεταξύ 1 ή 2.

Σύμφωνα με τον Ragin (2005, 2009), το ποιά θα είναι η τιμή του κατωφλιού καθορίζεται από το μέγεθος του δείγματος, καθώς σε μικρού μεγέθους δείγμα είναι κατάλληλο το κατώφλι 1, ενώ για δείγματα μεγαλύτερου μεγέθους, το κατώφλι συχνότητας ορίζεται υψηλότερα, δηλαδή όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των περιπτώσεων τόσο υψηλότερο και το όριο συχνότητας και όσο μικρότερος ο αριθμός, τόσο μικρότερο το όριο συχνότητας. Σε κάθε περίπτωση, ο αριθμός περιπτώσεων που καθορίζουν το κατώφλι θα πρέπει να συνδέεται άμεσα με τη φύση των στοιχείων και το χαρακτήρα της μελέτης, ενώ ο βαθμός συμμετοχής σε ένα αιτιώδη συνδυασμό δεν πρέπει να είναι μικρότερος του 0,5 (<0,5).

Ωστόσο κατά τη διαδικασία καθορισμού του κατωφλιού συχνότητας είναι ιδιαίτερα σημαντικό να διασφαλιστεί ότι τουλάχιστον το 75% - 80% των περιπτώσεων από το σύνολο των δεδομένων θα συμπεριληφθούν στην ανάλυση του πίνακα αλήθειας.

Κατώφλι Συνέπειας- Consistency Threshold

Το κατώφλι συνέπειας καθορίζει ποιοι είναι αυτοί οι συνδυασμοί που δίνουν υψηλές βαθμολογίες στο αποτέλεσμα της συνέπειας, έτσι ώστε να είναι αποδεκτό ένα υποσύνολο του αποτελέσματος. Μαθηματικά ορίζεται από την παρακάτω σχέση:

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

όπου:

X_i : αιτιώδη διαμόρφωση

Y_i : αποτέλεσμα

Όπως προκύπτει και από την παραπάνω σχέση, όσο μικρότερο είναι το άθροισμα των αιτιωδών διαμορφώσεων, τόσο υψηλότερος ο βαθμός της συνέπειας.

Μετά τον υπολογισμό της συνέπειας για όλους τους αιτιώδεις συνδυασμούς, ο ερευνητής πρέπει να αποφασίσει ποιοι συνδυασμοί θα είναι αυτοί που θα συμπεριληφθούν στην επίλυση του προβλήματος. Η παραπάνω διαδικασία πραγματοποιείται, επιλέγοντας κατώφλι συνέπειας και διατηρώντας για το αποτέλεσμα μας τις σειρές που εμφανίζουν αρκετά υψηλές βαθμολογίες, καθώς οι γραμμές που εμφανίζουν υψηλή συνέπεια, δείχνουν συνδυασμούς που σχεδόν πάντα οδηγούν στο αποτέλεσμα. Το ποιο θα είναι το επιλεγόμενο κατώφλι συνέπειας εξαρτάται από τα δεδομένα, που με τη σειρά τους θα υποδείξουν και θα

καθοδηγήσουν την επιλογή του. Επιπλέον, εξετάζοντας έναν πίνακα αλήθειας είναι δυνατός ο εντοπισμός φυσικών κατωφλίων συνέπειας. Όσο πιο υψηλό είναι το κατώφλι συνέπειας, τόσο υψηλότερη θα είναι η συνέπεια, αλλά και χαμηλότερη η κάλυψη.

Σύμφωνα με τον Ragin (2005), κάτω από το κατώφλι των 0,75, χαρακτηρίζονται από υψηλή ασυνέπεια, και κωδικοποιούνται με την τιμή 0, ενώ συνδυασμοί που βρίσκονται ακριβώς ή πάνω από το κατώφλι, χαρακτηρίζονται από υψηλή συνέπεια και κωδικοποιούνται με την τιμή 1.

3.3.5 Ελαχιστοποίηση Πίνακα Αλήθειας με τη χρήση της Άλγεβρας Boole

Η άλγεβρα Boole συμβάλλει στην συστηματοποίηση λογικών εκφράσεων, για την ταξινόμηση των δεδομένων και τη δημιουργία μιας λίστας με συνδυασμούς συνθηκών που συνδέονται με ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Η χρήση της άλγεβρας Boole αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό εργαλείο για την fsQCA, καθώς την βοηθάει στο να αναλύσει τα διάφορα δεδομένα με βάση τον καθορισμένο βαθμό συμμετοχής, αλλά και στο να μειωθεί το μέγεθος του αρχικού πίνακα αλήθειας με τον προσδιορισμό κατωφλιού συχνότητας και συνέπειας. Με αυτόν τον τρόπο, αφαιρούνται οι συνθήκες που δεν είναι σχετικές, επικεντρώνοντας σε αυτές που εμφανίζουν πολλαπλά κρίσιμα στοιχεία, απλοποιώντας τους συνδυασμούς και ελαχιστοποιώντας τις λύσεις. Συγκεκριμένα, τρεις είναι οι βασικές λειτουργίες που μπορούν να πραγματοποιηθούν με τη βοήθεια της Boolean άλγεβρας για τα ασαφή σύνολα: η τομή, η ένωση και η αναίρεση.

Με την ελαχιστοποίηση Boolean, επιτυγχάνεται ο εντοπισμός περισσότερων γενικών συνδυασμών, επαρκών συνθηκών, που παραμένουν λογικά αληθινές, για να προκύψει το αποτέλεσμα.

3.3.6 Μορφές Λύσεων Μεθοδολογίας

Τα αποτελέσματα του πίνακα αληθείας οδηγούν σε τρεις διαφορετικές μορφές λύσεων, ανάλογα με το ποια ήταν η προσέγγιση απλοποίησης των υποθέσεων στη fsQCA, και συγκεκριμένα στις: 1) Σύνθετη Λύση (Complex Solution), 2) Φειδωλή Λύση (Parsimonious Solution) και 3) Ενδιάμεση Λύση (Intermediate Solution). Σε όλες αυτές τις διαφορετικές μορφές λύσεων, μπορεί να εμφανίζονται διαφορετικές αιτιώδεις συνθήκες, οι οποίες όμως, δεν περιέχουν ποτέ αντιφατικές πληροφορίες.

Σύνθετη Λύση -Complex Solution

Στην «Σύνθετη Λύση», δεν ενσωματώνονται οποιεσδήποτε απλουστευμένες παραδοχές στην ανάλυση, με αποτέλεσμα, η λύση να είναι ιδιαίτερα πολύπλοκη. Επιπλέον μία τέτοια λύση δεν μπορεί να χρησιμεύσει ουσιαστικά στην ανάλυση δεδομένων, πόσο στις περιπτώσεις που υπάρχουν μόνο πολλές αιτιώδεις συνθήκες. Ωστόσο, όταν ο αριθμός των αιτιωδών σχέσεων είναι μικρός, συμπεριλαμβάνονται όσο το δυνατό περισσότεροι διαθέσιμοι συνδυασμοί των αιτιωδών συνθηκών.

Φειδωλή Λύση- Parsimonious Solution

Στην «Φειδωλή Λύση», σε αντίθεση με την «Σύνθετη», μειώνονται οι αιτιώδεις συνταγές έτσι ώστε να υπάρχει όσο το δυνατόν μικρότερος αριθμός συνθηκών. Κάθε λύση του πίνακα αλήθειας περιλαμβάνει τους όρους που υπάρχουν σε αυτή τη λύση. Ανεξάρτητα με το αν μία απλοποιημένη υπόθεση βγάζει νόημα, παίρνονται αυτόματα αποφάσεις σχετικά με τα λογικά υπολείμματα.

Ενδιάμεση Λύση- Intermediate Solution

Στην «Ενδιάμεση Λύση», περιλαμβάνονται επιλεγμένες απλουστευτικές υποθέσεις, έτσι ώστε να υπάρξει μείωση της πολυπλοκότητας. Ωστόσο, δεν πρέπει να περιλαμβάνονται υποθέσεις που μπορεί να μην συμβιβάζονται με θεωρητικές και εμπειρικές γνώσεις. Ο βαθμός αξιοπιστίας της λύσης αυτής, εξαρτάται κυρίως από την ποιότητα των αντιπαραδειγμάτων που χρησιμοποιούνται κατά την μέθοδο ελαχιστοποίησης.

3.3.7 Αξιολόγηση Αποτελεσμάτων

Στην πραγματικότητα, είναι δύσκολος ο εντοπισμός συνθηκών όπου στο σύνολο τους να συμφωνούν με αναγκαίες ή επαρκείς συνθήκες, γεγονός που καθιστά ιδιαίτερα σημαντική τη δυνατότητα αξιολόγησης, του πόσο καλά ταιριάζει η κάθε περίπτωση σε ένα σύνολο δεδομένων. Σύμφωνα με τον Ragin (2006), δύο είναι τα μέτρα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον έλεγχο προσαρμογής: η συνέπεια και η κάλυψη.

▪ Συνέπεια – Consistency

Ο έλεγχος της συνέπειας, μας δείχνει το βαθμό κατά τον οποίο ένας αιτιώδης συνδυασμός οδηγεί σε ένα αποτέλεσμα και συγκεκριμένα, το πόσο στενά σχετίζονται μεταξύ τους τα υποσύνολα των συνθηκών και του αποτελέσματος. Σύμφωνα με τον Ragin (2006), η συνέπεια αποτελεί το μέτρο του βαθμού κατά τον οποίο ικανοποιείται μία σχέση ανάγκης ή επάρκειας μεταξύ μίας αιτιώδους συνθήκης και του αποτελέσματος.

Ικανή Συνθήκη

$$\text{Consistency } (X_i < Y_i) = \frac{\sum \min(X_i, Y_i)}{\sum X_i}$$

όπου:

X_i : η βαθμολογία συμμετοχής σε αιτιώδες συνδυασμό και

Y_i : η βαθμολογία συμμετοχής στο αποτέλεσμα.

$X_i < Y_i$: ικανή σχέση

Αναγκαία Συνθήκη

$$\text{Consistency } (Y_i < X_i) = \frac{\sum \min(X_i, Y_i)}{\sum Y_i}$$

όπου:

X : η βαθμολογία συμμετοχής σε αιτιώδες συνδυασμό και

Y : η βαθμολογία συμμετοχής στο αποτέλεσμα.

$Y_i < X_i$: αναγκαία σχέση

Οι τιμές που μπορεί να πάρει είναι από 0 έως 1, όπου το 0 δείχνει απουσία συνέπειας και το 1 τέλεια συνέπεια. Γενικότερα, υψηλή συνέπεια υποδηλώνει ότι υπάρχει ισχυρή σχέση μεταξύ ενός συνδυασμού αιτιωδών συνθηκών και του αποτελέσματος, ενώ χαμηλή συνέπεια ότι δεν υπάρχει σχέση.

▪ Κάλυψη- Coverage

Έπειτα από την επιλογή των σειρών εκείνων που εμφανίζουν υψηλή συνέπεια, υπολογίζουμε την κάλυψη, η οποία και δείχνει πόσες περιπτώσεις με το αποτέλεσμα αντιπροσωπεύονται από συγκεκριμένη αιτιώδη συνθήκη. Παρέχει πληροφορίες

σχετικά με τη συνάφεια των συνθηκών και του αποτελέσματος. Η κάλυψη αποτελεί ένα μέτρο εμπειρική συνάφειας, εφόσον ένας συνδυασμός συνθηκών εμφανίζει συνέπεια ως προς την αναγκαιότητα ή την επάρκεια. Υπολογίζεται μόνο για εκείνες τις σειρές που εμφανίζουν υψηλή συνέπεια, καθώς έχουμε κάνει την υπόθεση ότι οι αιτιώδεις συνθήκες είναι αυτές που οδηγούν στο αποτέλεσμα, γεγονός που δεν ισχύει για τις γραμμές με χαμηλή συνέπεια.

Σε στατιστικά μοντέλα, το αντίστοιχο μέτρο που χρησιμοποιείται είναι αυτό του R^2 . Όπως και στη συνέπεια, έτσι και στην κάλυψη, ο υπολογισμός γίνεται από την παρακάτω σχέση, με τιμές που κυμαίνονται πάλι μεταξύ 0 και 1:

$$\text{Coverage} = \frac{\sum \min(X,Y)}{\sum Y}$$

Ένας χαμηλός βαθμός κάλυψης υποδηλώνει αρκετές διαδρομές (paths) στο ίδιο αποτέλεσμα. Όσο χαμηλότερη είναι η συνέπεια, τόσο υψηλότερη είναι η κάλυψή. Εάν εμφανίζεται μια εξαιρετικά υψηλή συνέπεια, αλλά ταυτόχρονα μία εξαιρετικά χαμηλή κάλυψη, τότε η λύση δεν περιγράφει πολλές περιπτώσεις. Αντίθετα, αν εμφανίζεται εξαιρετικά υψηλή κάλυψη, αλλά εξαιρετικά χαμηλή συνέπεια, τότε η λύση δεν οδηγεί συχνά στο αποτέλεσμα. Το καλύτερο αποτέλεσμα, είναι να υπάρχει μία ισορροπία, και τόσο οι τιμές της συνέπειας όσο και της κάλυψης να επικυρώνουν τη λύση.

3.3.8 Συγκεντρωτικά Βήματα της FsQCA

Συγκεντρώνοντας όλα τα παραπάνω, μπορούμε να περιγράψουμε την εφαρμογή της fsQCA, με τέσσερα βήματα:

Βήμα 1^ο: Αρχικά γίνεται βαθμονόμηση και μετατροπή κάθε στοιχείου σε βαθμό συμμετοχής στο σύνολο των στοιχείων. Συγκεντρώνονται τα απαραίτητα στοιχεία και κατασκευάζονται οι μεταβλητές που θα χρησιμοποιηθούν στην ανάλυση. Ο ερευνητής πρέπει στη συνέχεια να αναπτύξει μια "συνάρτηση συμμετοχής", όπου κάθε χαρακτηριστικό ή αποτέλεσμα θα παίρνει τιμές μεταξύ τους διαστήματος [0,1]. Σε αυτό το σημείο γίνεται η βαθμονόμηση των δεδομένων, ορίζοντας το εύρος της σημαντικής μεταβολής του χαρακτηριστικού και ποιες είναι οι αξίες που αντιστοιχούν σε διαφορετικά επίπεδα συμμετοχής στο σύνολο των περιπτώσεων με αυτό το χαρακτηριστικό. Ωστόσο, υπάρχει μια ποικιλία προσεγγίσεων και συναρτήσεων συμμετοχής.

Βήμα 2^ο: Προσδιορίζονται τα χαρακτηριστικά που εμφανίζουν τις απαραίτητες ή επαρκείς σχέσεις με το αποτέλεσμα. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η μείωση του αριθμού των χαρακτηριστικών που θα χρησιμοποιηθούν στο επόμενο βήμα της ανάλυσης και εντοπίζονται πιο εύκολα ποιες είναι οι βασικές μεταβλητές.

Βήμα 3^ο: Προσδιορίζονται όλες οι επαρκείς σχέσεις μεταξύ των συνδυασμών πολλαπλών χαρακτηριστικών και του αποτελέσματος. Κατασκευάζεται ο πίνακας αλήθειας (Fuzzy-set Truth Table-FSTTA). Με τον πίνακα αυτό είναι δυνατός ο εντοπισμός τυχόν σχέσεων μεταξύ συνδυασμών αιτιώδους συνάφειας ή περιγραφικών χαρακτηριστικών και του αποτελέσματος ενδιαφέροντος. Στον πίνακα αλήθειας εμφανίζονται ένας ή περισσότεροι συνδυασμοί χαρακτηριστικών που συνδέονται με ένα αποτέλεσμα, υποδεικνύοντας ότι είναι δυνατόν περισσότεροι του ενός συνδυασμοί να συνδεθούν με ένα δεδομένο αποτέλεσμα. Προσδιορίζονται τα δύο κατώφλια που αναφέρθηκαν παραπάνω, της συχνότητας και της συνέπειας και πραγματοποιείται Boolean ελαχιστοποίηση.

Βήμα 4^ο: Πραγματοποιείται αξιολόγηση των λύσεων που προέκυψαν έπειτα από την ελαχιστοποίηση, με τη βοήθεια των μέτρων της συνέπειας και της κάλυψης.

3.3.9. Πλεονεκτήματα και Περιορισμοί από την εφαρμογή της FSQCA

Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή της fsQCA είναι ποικίλα και συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- Δεν υπάρχει μόνο μία οδός που ακολουθείτε για να προκύψει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Μπορεί να προκύψουν πολλαπλές διαδρομές ή συνδυασμοί χαρακτηριστικών που δημιουργούν επιτυχημένα αποτελέσματα και η fsQCA έχει σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να εντοπίζει τέτοιες ισοδύναμες αιτιώδεις σχέσεις. Από την άλλη πλευρά, στατιστικές μέθοδοι, όπως η πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση, υποθέτουν ότι υπάρχει ένα μόνο, απαραίτητο και επαρκές μοντέλο και επικεντρώνονται στην ποσοτικοποίηση των καθαρών επιπτώσεων που επιφέρει κάθε μεταβλητή στο μοντέλο.
- Συμβάλλει στον εντοπισμό εκείνων των παραγόντων, που σχετίζονται με τη βελτίωση του αποτελέσματος. Το γεγονός ότι έχει σχεδιαστεί για ανάλυση υποσυνόλων, την καθιστά την πλέον κατάλληλη μέθοδο για την αξιολόγηση των χαρακτηριστικών που παρεμβάλλονται, του περιεχομένου και των συνθηκών που σχετίζονται με αποτελεσματικές παρεμβάσεις.

- Μπορεί να εφαρμοστεί σε αναλύσεις μικρών δειγμάτων, ενώ οι παραδοσιακές στατικές μέθοδοι όχι.
- Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως συμπληρωματική μέθοδος των στατιστικών μεθόδων. Θα μπορούσε δηλαδή για παράδειγμα να χρησιμοποιηθεί η fsQCA για τον προσδιορισμό των σχέσεων και τη δημιουργία των υποθέσεων σχετικά με επαρκείς συνδυασμούς χαρακτηριστικών, που συνδέονται σε κάποιο αποτελέσματα και έπειτα, οι παραδοσιακές μέθοδοι θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για να δοκιμαστούν τυπικά αυτές οι υποθέσεις.
- Αποτελεί επίσημη μέθοδο για τον σχεδιασμό και την ανάλυση ποιοτικών πληροφοριών. Στην fsQCA, αρχικά μετατρέπονται οι παρατηρήσεις, σχετικά με ένα χαρακτηριστικό ενδιαφέροντος, σε βαθμούς συμμετοχής στο σύνολο των περιπτώσεων με αυτό το χαρακτηριστικό. Το γεγονός αυτό, καθιστά απαραίτητο για τον ερευνητή να έχει κατανοήσει, τι μέγεθος της μεταβολής ενός χαρακτηριστικού, θα ήταν σημαντικό. Με αυτήν την διαδικασία είναι δυνατή η μετατροπή των ποιοτικών πληροφοριών σε μετρήσεις αξιολόγησης, που είναι και οι δύο ιδιαίτερα χρήσιμες.
- Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για διερευνητική ανάλυση και ανάπτυξη θεωρίας. Οι μέθοδοι που προσανατολίζονται στην περίπτωση, όπως είναι η fsQCA, είναι ιδιαίτερα χρήσιμες όταν βρισκόμαστε στα πρώτα στάδια κατανόησης ενός φαινομένου.
- Σε αντίθεση με τη στατιστική ανάλυση, η fsQCA, αποτελεί μία επαναληπτική μέθοδο, γεγονός που την καθιστά ιδιαίτερα χρήσιμη για την ανάπτυξη της θεωρίας.

Ωστόσο, κατά την εφαρμογή της, προκύπτουν διάφοροι περιορισμοί, και συγκεκριμένα:

- Όπως και στην παλινδρόμηση, έτσι και στην fsQCA υπάρχουν όρια στην επεξηγηματική ισχύ της. Οι πιθανοί συνδυασμοί χαρακτηριστικών αυξάνονται εκθετικά με τον αριθμό των χαρακτηριστικών (πιθανοί συνδυασμοί = 2^N , όπου N = αριθμός χαρακτηριστικών). Αυτό οδηγεί σε μία περιορισμένη αναλογία των επεξηγηματικών υποθέσεων προς τα χαρακτηριστικά. Οι αναλογίες ποικίλλουν ανάλογα με τον αριθμό των χαρακτηριστικών στο μοντέλο. Κάτω από αυτόν τον λόγο, υπάρχει μία μεγάλη πιθανότητα εσφαλμένων αποτελεσμάτων.
- Όπως και στην παλινδρόμηση, έτσι και στην fsQCA, υπάρχουν όρια κατά την αιτιώδη ανάλυση, καθώς προσδιορίζονται σχέσεις, όχι αιτιότητες. Η χρήση

της fsQCA αναφέρεται σε συνδυασμούς χαρακτηριστικών που σχετίζονται με ένα αποτέλεσμα, ενώ η οποιαδήποτε χρονική σχέση μεταξύ των μεταβλητών εξαρτάται από την κρίση του ερευνητή.

- Η ύπαρξη ευαισθησίας στην επιλογή των περιπτώσεων. Ανάλογα με το ποιες περιπτώσεις συμπεριλαμβάνονται στην ανάλυση, τα αποτελέσματα της fsQCA μπορεί να εμφανίζουν ευαισθησία, ιδιαίτερα για μελέτες μικρών δειγμάτων.
- Εμφάνιση κινδύνου μεροληψίας. Η εφαρμογή της fsQCA προϋποθέτει, ότι ο εκάστοτε ερευνητής θα λαμβάνει διάφορες αποφάσεις τόσο κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού, αλλά και κατά την εφαρμογή της μεθόδου, γεγονός που οδηγεί σε μεροληψία.
- Ο επαναληπτικός χαρακτήρας της μεθόδου καθώς και το γεγονός ότι τα πακέτα λογισμικού που χρησιμοποιούνται δεν είναι αρκετά λειτουργικά, προϋποθέτουν την αφιέρωση πολύ χρόνου και μεγάλης προσπάθειας κατά την εφαρμογή της.

4 ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ

4.1 Εισαγωγή

Παρακάτω παρατίθεται εμπειρική μελέτη, ελέγχου της σχέσης επτά εργασιακών προτύπων υψηλής απόδοσης και συγκεκριμένα: 1) της εναλλαγής θέσεων εργασίας των εργαζομένων σε μία επιχείρηση (rotation), 2) της δυνατότητας συμμετοχής τους στην διαδικασία λήψης αποφάσεων της επιχείρησης, 3) του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας βάση των ατομικών δεξιοτήτων και δυνατοτήτων των εργαζομένων, 4) της διαδικασίας επιλογής τους, 5) της εκπαίδευσης και κατάρτισης των εργαζομένων, 6) της αξιολόγησης της απόδοσης τους και 7) των κινήτρων και των ανταμοιβών που παρέχονται από την επιχείρηση, με τέσσερα σημαντικά εργασιακά αποτελέσματα, στον τραπεζικό κλάδο που αφορούν: 1) την Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά - Organizational Citizenship Behavior (OCB), 2) την Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη - Perceived Organizational Support (POS), 3) την Εργασιακή Απόδοση - Job Performance (JP) και 4) την Οργανωσιακή Ταύτιση - Organizational Identification (OI).

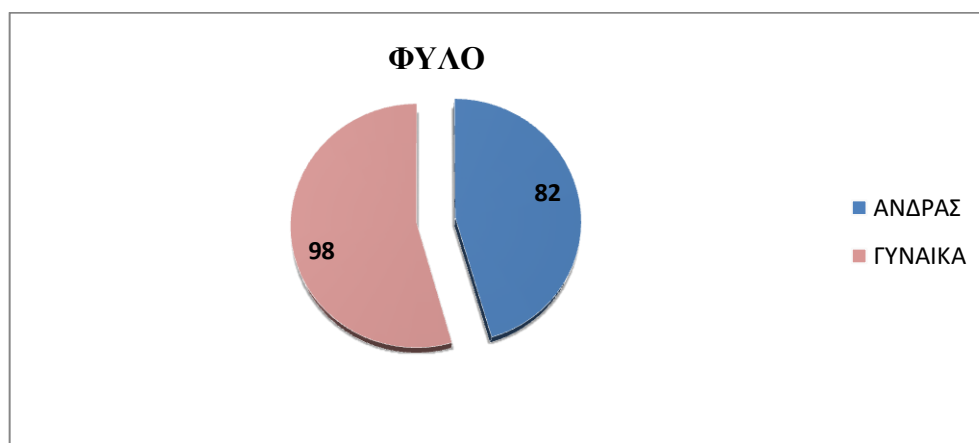
Στόχος της παρούσας έρευνας αποτελεί ο εντοπισμός εκείνων των εργασιακών προτύπων υψηλής απόδοσης ή του συνδυασμού κάποιων από αυτά (αιτιώδης συνθήκες), που οδηγούν σε υψηλά αποτελέσματα φιλότιμης οργανωσιακής συμπεριφοράς, αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης, εργασιακής απόδοσης και οργανωσιακής ταύτισης (αποτελέσματα). Για την πραγματοποίηση της εν λόγω έρευνας εφαρμόστηκε η μέθοδος της ποιοτικής συγκριτικής ανάλυσης με τη χρήση ασαφών συνόλων, fsQCA.

4.2 Στοιχεία Δείγματος

Για την παρούσα έρευνα, ελέγχου της σχέσης εργασιακών προτύπων υψηλής απόδοσης με σημαντικά εργασιακά αποτελέσματα στον τραπεζικό κλάδο, συλλέχθηκαν 180 ερωτηματολόγια από διαφορετικές τράπεζες, στην πόλη των Χανίων. Στο δείγμα αυτό, περιλαμβάνονται απαντήσεις από εργαζομένους τραπεζικών ιδρυμάτων της πόλης, ενώ η μορφή του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε παρουσιάζεται στο Παράρτημα Α' της παρούσας εργασίας. Στη συνέχεια, παρατίθενται τα δημογραφικά στοιχεία που περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο και συγκεκριμένα, το φύλο των εργαζομένων, η ηλικία τους, το

μορφωτικό τους επίπεδο, ο συνολικός χρόνος εργασιακής εμπειρίας, αλλά και ο χρόνος εργασιακής εμπειρίας στην τράπεζα που εργάζονται σήμερα. Η παρουσίαση των δημογραφικών αυτών στοιχείων γίνεται με τη μορφή γραφημάτων, τα οποία σχεδιάστηκαν με τη χρήση του λογισμικού Microsoft Excel.

Φύλο

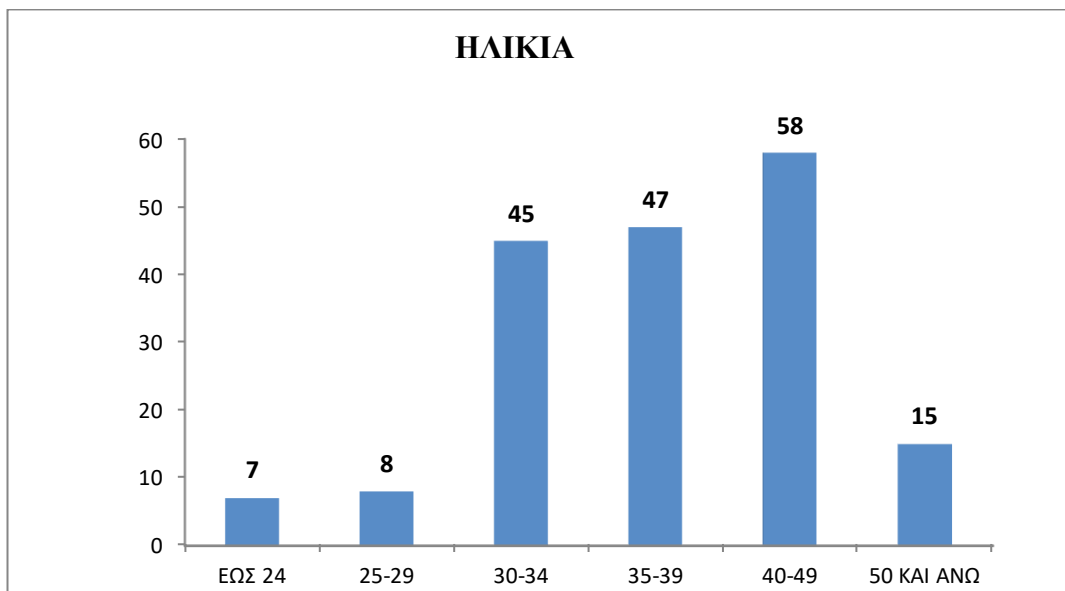


4.1 Διάγραμμα Φύλου Δείγματος

Στο διάγραμμα 4.1, παρουσιάζεται το φύλο των ερωτηθέντων, και συγκεκριμένα τι μέρος του δείγματος αφορούσε γυναίκες και τι άντρες. Από τους 180 ερωτηθέντες, οι 82 ήταν άντρες και οι 98 γυναίκες, ποσοστό που αναλογεί αντίστοιχα σε 45,55% και 54,45%.

Ηλικία

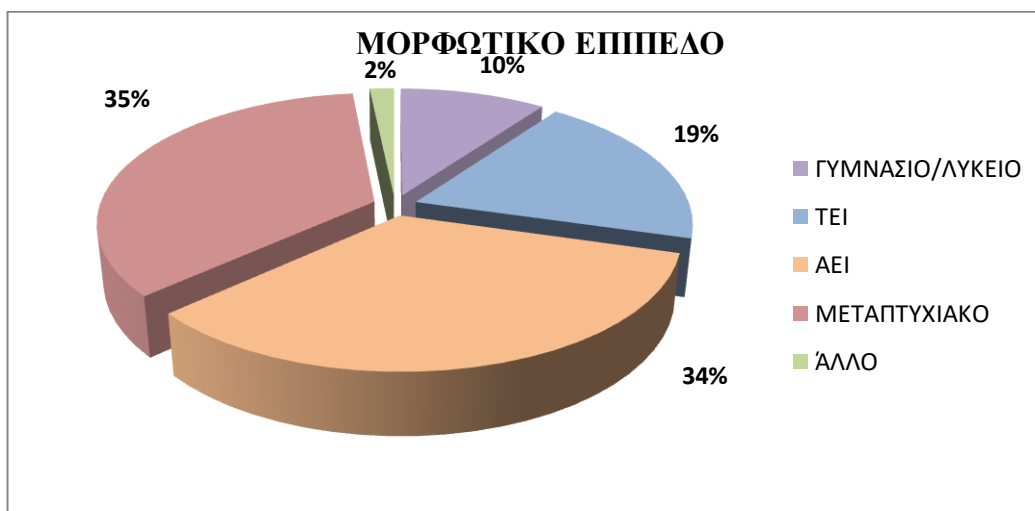
Στη συνέχεια παρουσιάζεται η ηλικία των ερωτηθέντων του δείγματος. Όπως φαίνεται και από το διάγραμμα 4.2, οι περισσότεροι ερωτηθέντες βρίσκονται μεταξύ των ηλικιών 40-49 ετών, (58 εκ των 180 ερωτηθέντων) και ακολουθούν οι εργαζόμενοι με ηλικίες μεταξύ 35-39 (47 εκ των 180 ερωτηθέντων). Αντίστοιχα η ηλικιακή ομάδα μεταξύ 30-34 αφορά 45 εργαζόμενους του δείγματος, ενώ οι εργαζόμενοι με ηλικίες έως 29 ετών, είναι μόλις 15. Τέλος, οι ηλικίες 50 και άνω αφορούν 15 εργαζόμενους.



4.2 Διάγραμμα Ηλικίας Δείγματος

Μορφωτικό Επίπεδο

Το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων του δείγματος εμφανίζεται ιδιαίτερα υψηλό, καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό αυτού, 35%, αφορά κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου (βλ. Διάγραμμα 4.3). Ακολουθούν οι απόφοιτοι πανεπιστημίου με ποσοστό 34%, οι απόφοιτοι τεχνολογικών ιδρυμάτων με ποσοστό 19%, ενώ μόλις το 10% αφορά απόφοιτους Γυμνασίου/ Λυκείου.

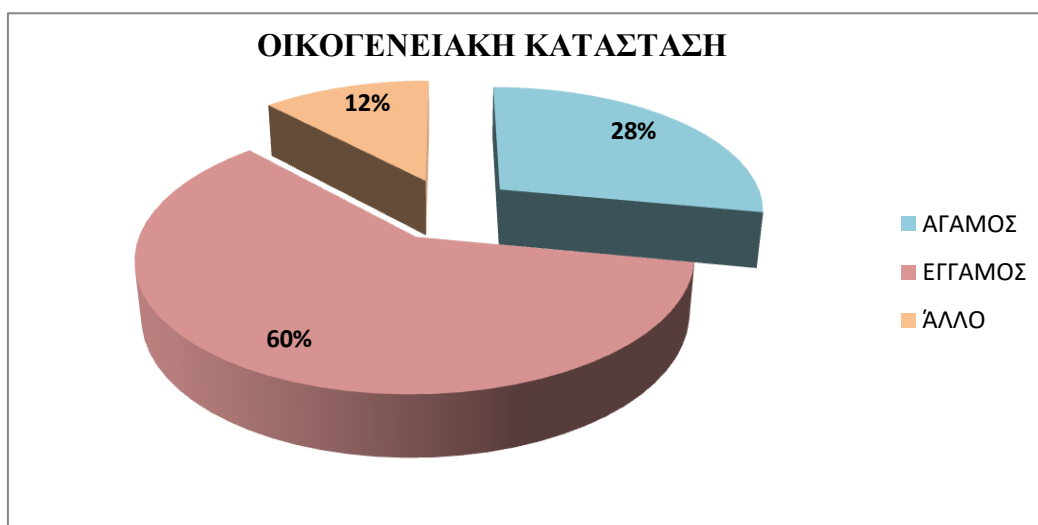


4.3 Διάγραμμα Μορφωτικού Επιπέδου Δείγματος

Οικογενειακή Κατάσταση

Από τους ερωτηθέντες τραπεζικούς υπαλλήλους, το 60% είναι έγγαμοι, το 28% άγαμοι και το υπόλοιπο 12% δήλωσε κάποια άλλη οικογενειακή κατάσταση.

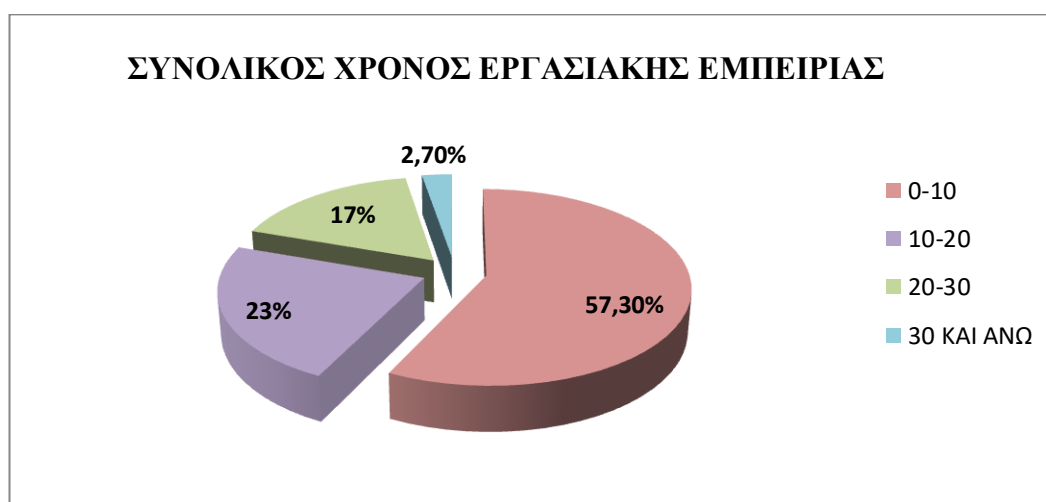
(Διάγραμμα 4.4)



4.4 Διάγραμμα Οικογενειακής Κατάστασης Δείγματος

Συνολικός Χρόνος Εργασιακής Εμπειρίας

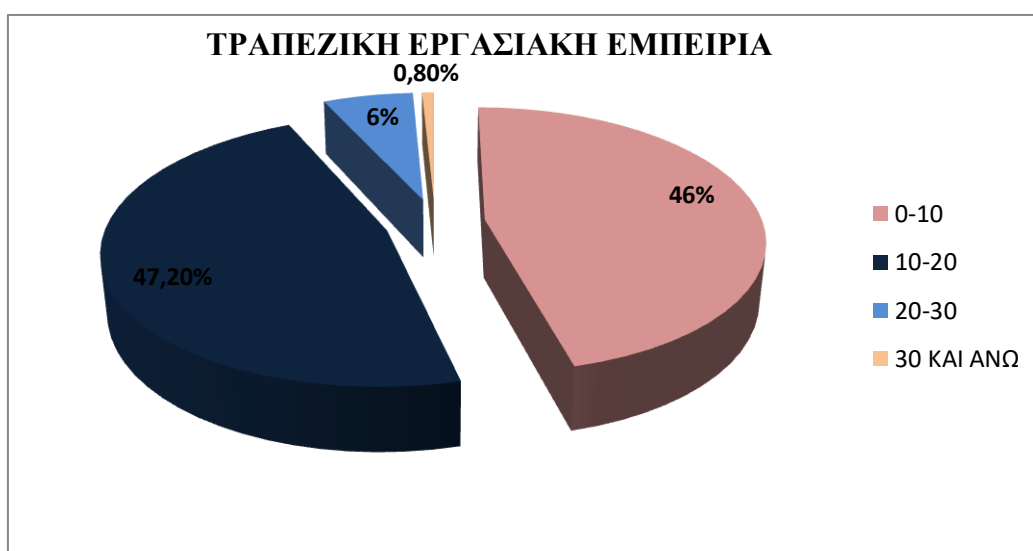
Όσον αφορά το συνολικό εργασιακό χρόνο εμπειρίας των εργαζόμενων, οι περισσότεροι εργαζόμενοι και συγκεκριμένα το 57,3% έχει από 0-10 έτη εμπειρίας, το 23% 10-20 έτη, το 17% 20-30 έτη και μόλις το 2,7 % άνω των 30 ετών (βλ. Διάγραμμα 4.5).



4.5 Διάγραμμα Συνολικού Χρόνου Εργασιακής Εμπειρίας Δείγματος

Τραπεζική Εργασιακή Εμπειρία

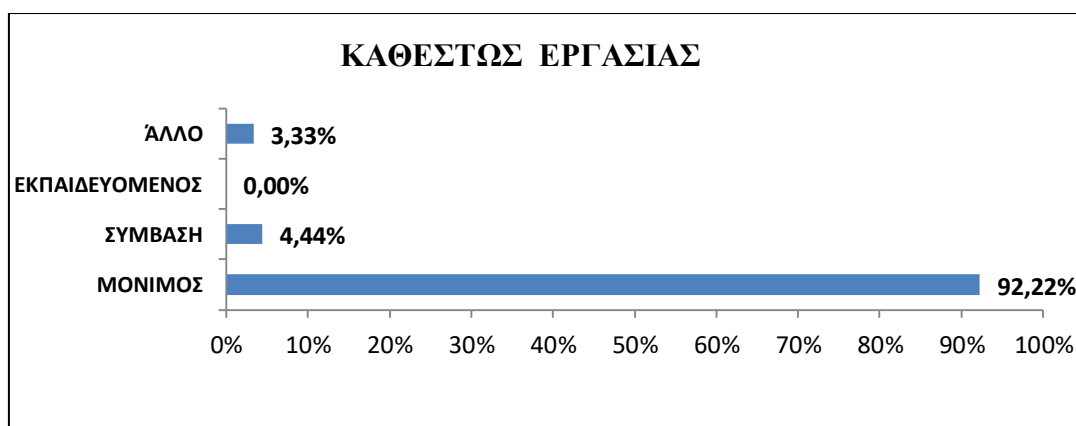
Σχετικά με την εμπειρία των εργαζομένων στο τρέχον τραπεζικό ίδρυμα, παρατηρήθηκε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό τους, 47,20%, εργάζεται από 10-20 έτη, το 46% από 0-10 έτη, το 6% από 20-30 έτη, ενώ και μόλις το 0,80% αντιστοιχεί σε 30 έτη και άνω.



4.6 Διάγραμμα Τραπεζικής Εργασιακής Εμπειρίας Δείγματος

Καθεστώς Εργασίας

Τέλος, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 4.7, το οποίο και απεικονίζει το καθεστώς εργασίας, το μεγαλύτερο ποσοστό, 92,22%, εργάζεται ως μόνιμο προσωπικό και το 4,44% ως συμβασιούχοι.



4.7 Διάγραμμα Καθεστώτος Εργασίας Δείγματος

4.3 Δεδομένα

Όπως αναφέραμε και στο εισαγωγικό κομμάτι του κεφαλαίου, σκοπός της μελέτης αυτής, είναι ο έλεγχος της σχέσης εργασιακών προτύπων υψηλής απόδοσης, όπως η εναλλαγή θέσης εργασίας, η δυνατότητα συμμετοχής των εργαζομένων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας βάση των ατομικών δεξιοτήτων και δυνατοτήτων των εργαζομένων, η διαδικασία επιλογής των εργαζομένων, η εκπαίδευση και κατάρτιση τους, η αξιολόγηση της απόδοσης τους και τα κίνητρα και οι ανταμοιβές που τους παρέχονται (αιτιώδεις συνθήκες), με τέσσερα σημαντικά εργασιακά αποτελέσματα, στον τραπεζικό κλάδο, και συγκεκριμένα, την φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά, την αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη, την εργασιακή απόδοση και την οργανωσιακή ταύτιση (αποτελέσματα).

Για να πραγματοποιηθεί η παραπάνω μέτρηση των αποτελεσμάτων, χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο που παρατίθεται στο Παράρτημα Α', του οποίου οι απαντήσεις, δόθηκαν σε επτα-βάθμια κλίμακα Likert. Στην κλίμακα αυτή, οι βαθμολογίες αποτυπώνονται ως εξής: «1-διαφωνώ απόλυτα», «2-διαφωνώ πολύ», «3-διαφωνώ», «4-ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ», «5-συμφωνώ», «6-συμφωνώ πολύ», «7-συμφωνώ απόλυτα».

Εν συνεχεία, και με τη βοήθεια του λογισμικού του Excel, υπολογίστηκε ο μέσος όρος για όλες τις απαντήσεις όλων των αιτιωδών συνθηκών αλλά και των αποτελεσμάτων αντίστοιχα. Σύμφωνα με τα παραπάνω, η ανάλυση περιλαμβάνει 180 ερωτηματολόγια, όπου το καθένα απαντήθηκε από διαφορετικό εργαζόμενο, με αποτέλεσμα να προκύπτουν 180 διαφορετικές βαθμολογίες για κάθε αιτιώδη συνθήκη και αποτέλεσμα.

Παρακάτω παρουσιάζεται ένα μέρος του συνολικού πίνακα των απαντήσεων (από το 1^ο-15^ο ερωτηματολόγιο) και συγκεκριμένα αποτυπώνονται οι μέσοι όροι των αιτιωδών συνθηκών και των εργασιακών αποτελεσμάτων για τους 15 πρώτους ερωτηθέντες. Ο πλήρης πίνακας, που συμπεριλαμβάνει το σύνολο των απαντήσεων όλων των ερωτηματολογίων παρουσιάζεται στο Παράρτημα Β'.

Μέσος Όρος Απαντήσεων Ερωτηματολογίου											
A/A	Εναλλαγή Θέσεων	Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων	Σχεδιασμός Θέσεων Εργασίας	Επιλογή Προσωπικού	Εκπαίδευση	Αξιολόγηση Απόδοσης	Κίνητρα και Ανταμοιβές	Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά	Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη	Εργασιακή Απόδοση	Οργανωσιακή Ταύτιση
1	1	1	1	2,8	5,75	1	2,2	6,86	2,88	5,29	3,00
2	3	4	7	6,4	6,75	6,33	4,2	5,00	4,00	4,00	4,33
3	1	3	1	2,6	2,75	3	1,4	5,00	3,00	5,14	3,17
4	3	4	4	4,6	3,75	4,67	3,2	5,00	3,75	4,14	4,33
5	1	2	3	4	1,5	1,67	3,8	6,71	4,00	4,00	4,50
6	5	5	5	5	4,25	5	4,2	5,00	4,00	4,14	4,50
7	2	2	2	2,8	3,75	2,33	1	4,14	3,63	3,43	3,33
8	5	4	5	5	5	5	4,8	4,86	4,00	4,43	4,33
9	5	5	3	4,6	4,25	5,33	4	5,29	4,25	4,86	4,00
10	3	4	5	4,4	5,25	4,67	4,4	5,29	2,75	4,86	4,17
11	1	3	5	4,2	4	4,67	2,8	4,86	2,63	3,71	5,17
12	1	3	1	3	1,5	1,67	2,2	5,43	3,50	5,57	3,17
13	1	2	1	2	2,5	2,67	2	4,57	4,00	5,29	2,67
14	5	4	7	5	4,5	4,67	3,2	6,43	3,00	5,14	5,00
15	5	5	6	4,2	4,75	3,67	3,8	5,86	3,63	4,14	5,83

Πίνακας 1: Μέσοι Όροι Αιτιωδών Συνθηκών και Αποτελεσμάτων

Στη συνέχεια πραγματοποιείται ο έλεγχος της σχέσης των εργασιακών προτύπων υψηλής απόδοσης (αιτιώδεις συνθήκες), με τα σημαντικά εργασιακά αποτελέσματα που αναφέρθηκαν, χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της fsQCA

4.4 Βαθμονόμηση - Calibration

4.4.1 Ορισμός Σημείων Κοπής

Η πρώτη ενέργεια που πρέπει να πραγματοποιηθεί κατά την εφαρμογή της ανάλυσης fsQCA είναι η βαθμονόμηση των δεδομένων, δηλαδή η παρουσίαση των τιμών των μεταβλητών ως βαθμούς συμμετοχής σε ασαφή σύνολα. Στην παρούσα ανάλυση χρησιμοποιήθηκε η άμεση μέθοδος βαθμονόμησης (direct method). Σύμφωνα με τον Ragin (2008), και όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, η

βαθμονόμηση μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο με τον καθορισμό τριών σημείων κοπής (Qualitative Anchors). Τα σημεία αυτά κοπής, αφορούν συνήθως, το όριο 0,05 που αποτελεί το κατώφλι της πλήρους μη ένταξης, δηλαδή το 5^ο τεταρτημόριο και αφορά βαθμολογίες εκτός των συνόλων, το 0,50 το σημείο διασταύρωσης, δηλαδή το 50^ο τεταρτημόριο που εμφανίζει τη μέγιστη ασάφεια, και το 0,95, της πλήρους ένταξης, δηλαδή το 95^ο τεταρτημόριο. Στην παρούσα όμως έρευνα, και με δεδομένο το γεγονός, ότι για κάποιες μεταβλητές, εμφανίστηκε μεγάλο ποσοστό συγκέντρωσης απαντήσεων σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα (6-συμφωνώ πολύ και 7-συμφωνώ απόλυτα), χρησιμοποιήθηκαν διαφορετικά σημεία κοπής, έχοντας πάντα ως βάση, ότι η απάντηση 4 (ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ) εμφανίζει τη μέγιστη ασάφεια και αποτελεί το σημείο διασταύρωσης. Για την καλύτερη κατανόηση, των όσων αναφέραμε, παρατίθεται ο παρακάτω πίνακας, όπου και εμφανίζονται τα ποσοστά των ερωτηθέντων που απάντησαν από 5 έως 7 (5-συμφωνώ, 6-συμφωνώ πολύ και 7-συμφωνώ απόλυτα), 4 (ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ) και από 1 έως 3 (1-διαφωνώ απόλυτα, 2-διαφωνώ πολύ, 3-διαφωνώ) στις ερωτήσεις της κάθε μεταβλητής.

	Rotation	decision	hrplan	prof	edu	perf	motiv	JP	POS	OI	OCB
Κλίμακα Απαντήσεων	Ποσοστά Απαντήσεων										
5 έως 7	41,11%	38,89%	42,22%	52,00%	52,50%	45,74%	32,89%	61,83%	25,21%	53,61%	84,84%
4	20,56%	27,22%	21,67%	25,78%	24,58%	28,33%	26,00%	10,71%	35,07%	27,78%	11,19%
1 έως 3	38,33%	33,89%	36,11%	22,22%	22,92%	25,93%	41,11%	27,46%	39,72%	18,52%	3,89%

Πίνακας 2: Ποσοστά Απαντήσεων

Όπως παρατηρείται και στον πίνακα 2, εμφανίζεται μεγάλη συγκέντρωση απαντήσεων στις κλίμακες 5 έως 7 για τις μεταβλητές prof, edu, perf, JP, OI και OCB. Σε περίπτωση λοιπόν, όπου ορίζαμε το σημείο πλήρους ένταξης για αυτές τις μεταβλητές στο 95^ο τεταρτημόριο, θα παίρναμε λάθος αποτελέσματα αναφορικά με τα ποσοστά συμμετοχής τους.

Επομένως, για την ολοκλήρωση της βαθμονόμησης των αρχικών τιμών σε βαθμούς συμμετοχής, προσδιορίστηκαν τρία σημεία κοπής, ανάλογα με το ποσοστό συγκέντρωσης των απαντήσεων, στις διάφορες κλίμακες για την κάθε μεταβλητή.

Στον πίνακα 3 αποτυπώνονται τα σημεία κοπής (anchors) αλλά και οι τιμές για κάθε εργασιακό αποτέλεσμα καθώς και για κάθε εργασιακή πρακτική υψηλής απόδοσης, με την αποτύπωση των αντίστοιχων εκατοστημορίων. Η εύρεση αυτών των σημείων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του λογισμικού SPSS. Πιο αναλυτικά, προκύπτουν τα παρακάτω:

Statistics												
		Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης							Εργασιακά Αποτελέσματα			
		Εναλλαγή Θέσεων	Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων	Σχεδιασμός Θέσεων Εργασίας	Επιλογή Προσωπικού	Εκπαίδευση	Αξιολόγηση Απόδοσης	Κίνητρα- Ανταμοιβές	Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη	Οργανωσιακή Ταύτιση	Εργασιακή Απόδοση	Φιλότεμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά
N	Valid	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		25°	25°	25°	5°	5°	20°	20°	20°	15°	10°	2°
Percentiles	Κατώτατο Όριο	3,0	3,0	3,0	2,6	2,5	3,33	2,8	3,25	3,5	3,86	3,9468
	Σημείο	45°	45°	45°	25°	30°	40°	55°	40°	25°	15°	2,5°
	Διασταύρωσης	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,63	4,0	4,0	4,0
	Ανώτατο Όριο	65°	65°	65°	55°	60°	60°	65°	85°	35°	25°	10°
		5,0	5,0	5,0	4,6	4,75	6,6667	4,2	4,13	4,33	4,14	4,57

Πίνακας 3: Όρια Βαθμονόμησης σε Ασαφή Σύνολα

ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας

Η εναλλαγή θέσεων εργασίας περιλαμβάνει την μετακίνηση των εργαζομένων από μια θέση εργασίας σε μία άλλη, χωρίς να πραγματοποιηθεί αλλαγή της εργασιακής σύμβασης αυτών που συμμετέχουν σε αυτή την εναλλαγή. Σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο που απαντήθηκε, υπήρξε μία μόνο ερώτηση (1^η ερώτηση στο ερωτηματολόγιο) για τον προσδιορισμό της, η οποία αφορούσε το κατά πόσο «οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην εναλλαγή θέσεων εργασίας». Για τη βαθμονόμηση επιλέχθηκε η τιμή 3,0, ως κατώφλι για τη πλήρη μη ένταξη (25° τεταρτημόριο), η τιμή 5,0 ως κατώφλι για την πλήρη ένταξη (65° τεταρτημόριο) και η τιμή 4,0 για το σημείο μέγιστης ασάφειας (45° τεταρτημόριο). Επομένως, μία υψηλή βαθμολογία, δείχνει ότι ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι συμμετέχει στην εναλλαγή θέσεων εργασίας στην επιχείρηση που απασχολείται.

Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων

Η συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μίας επιχείρησης, δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους, ανάλογα με τη θέση που κατέχουν στην επιχείρηση αυτή, να συμμετέχουν στις διαδικασίες βελτίωσης και λήψης αποφάσεων επιπέδου διοίκησης. Για αυτήν την εργασιακή πρακτική, χρησιμοποιήθηκε και αυτή τη φορά, μόνο μία ερώτηση (2^η στο ερωτηματολόγιο) και συγκεκριμένα το κατά πόσο, «οι

εργαζόμενοι εξουσιοδοτούνται να λαμβάνουν αποφάσεις». Στην ερώτηση αυτή, για τη πλήρη μη συμμετοχή, επιλέχθηκε ως όριο η τιμή 3,0 (25^ο τεταρτημόριο), η τιμή 5,0 για την πλήρη συμμετοχή (65^ο τεταρτημόριο) και η τιμή 4,0, ως το σημείο μέγιστης ασάφειας (45^ο τεταρτημόριο). Επομένως, οι εργαζόμενοι οι οποίοι δε συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων θα έχουν απαντήσεις κοντά στο 3,0, ενώ αντίθετα εκείνοι που συμμετέχουν, θα εμφανίζουν τιμές από το 5,0 και πάνω.

Σχεδιασμός Θέσεων Εργασίας

Ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας, ονομάζεται η διαδικασία κατά την οποία κατανέμονται οι διάφορες θέσεις εργασίας σε μία επιχείρηση, λαμβάνοντας υπόψη των απαιτήσεων και των τεχνικών και περιβαλλοντικών δεδομένων της εκάστοτε θέσης, καθώς και του συνόλου των προσόντων, των γνώσεων, των ικανοτήτων και των υπευθυνοτήτων που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του. Για τη μέτρηση της εργασιακής αυτής πρακτικής, χρησιμοποιήθηκε η 3^η ερώτηση του ερωτηματολογίου, που αναφέρει αν «οι θέσεις εργασίας σχεδιάζονται γύρω από τις ατομικές δεξιότητες και τις δυνατότητες των εργαζομένων». Τα σημεία κοπής για την πλήρη μη συμμετοχή είναι το 3,0, για την πλήρη συμμετοχή το 5,0 και για την πλήρη ασάφειας το 4,0.

Επιλογή Προσωπικού

Η διαδικασία επιλογής του προσωπικού μίας επιχείρησης αναφέρεται στις μεθόδους και στις τακτικές που χρησιμοποιούνται, ώστε να προκύψει η καλύτερη δυνατή αντιστοιχία μεταξύ των γνώσεων και ικανοτήτων των εργαζομένων και των προτεινόμενων θέσεων εργασίας. Στην παρούσα έρευνα, χρησιμοποιήθηκαν για την επιλογή του προσωπικού, 5 ερωτήσεις (4^η έως 8^η ερώτηση του ερωτηματολογίου). Οι ερωτήσεις αυτές, αφορούν το κατά πόσο «η διαδικασία επιλογής των εργαζομένων είναι πλήρης (χρησιμοποιούνται συνεντεύξεις, δοκιμές κ.λπ.)», αν «η διαδικασία επιλογής των εργαζομένων δίνει έμφαση στην ικανότητά τους να συνεργάζονται και να εργάζονται σε ομάδες», αν «η διαδικασία επιλογής των εργαζομένων περιλαμβάνει την εξέταση πολλών υποψηφίων», αν «η διαδικασία επιλογής επικεντρώνεται στην επιλογή του καλύτερου υποψήφιου, ανεξάρτητα από τη συγκεκριμένη θέση εργασίας», και τέλος αν «η διαδικασία επιλογής δίνει προτεραιότητα στις δυνατότητές των υποψηφίων εργαζομένων να μαθαίνουν». Τα όρια που χρησιμοποιήθηκαν για την μετατροπή των βαθμολογιών της διαδικασίας επιλογής προσωπικού σε βαθμολογίες συμμετοχής, περιλαμβάνουν τις τιμές 2,60 για

την πλήρη μη συμμετοχή μέλους (βαθμονόμηση 0,05), 4,6 για την πλήρη συμμετοχή (βαθμονόμηση 0,55) και 4,00 ως το σημείο μέγιστης ασάφειας (βαθμονόμηση 0,25).

Εκπαίδευση

Με τον όρο εκπαίδευση προσωπικού, αναφέρεται η παροχή προς τους εργαζομένους μιας επιχείρησης, εκείνων των δεξιοτήτων ή της απαιτούμενης βοήθειας, για την ολοκλήρωση των εργασιών τους. Εναλλακτικά, η εκπαίδευση ορίζεται, ως μια συστηματικά σχεδιασμένη διαδικασία, με σκοπό τη διερεύνηση των γνώσεων αλλά και την εκμάθηση τρόπων συμπεριφοράς, που θα συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων και της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Για την εξακρίβωση του κατά πόσο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι τους παρέχεται η κατάλληλη εκπαίδευση από το τραπεζικό ίδρυμα στο οποίο εργάζονται, χρησιμοποιήθηκαν τέσσερις ερωτήσεις και συγκεκριμένα η 9^η, η 10^η, η 11^η και η 12^η του ερωτηματολογίου. Οι ερωτήσεις αυτές αφορούν το κατά πόσο «η εκπαίδευση είναι συνεχής», αν «τα επιμορφωτικά προγράμματα κατάρτισης είναι ολοκληρωμένα», αν «τα επιμορφωτικά προγράμματα προσπαθούν να αναπτύξουν συγκεκριμένες δεξιότητες και γνώσεις που είναι απαραίτητες για την επιχείρηση» και αν «τα επιμορφωτικά προγράμματα κατάρτισης δίνουν έμφαση στην εργασιακή εμπειρία». Για τη βαθμονόμηση του συνόλου των εργαζομένων επιλέχθηκε η τιμή 2,50, ως το όριο για την πλήρη μη συμμετοχή (βαθμολογία συμμετοχής 0,05), η τιμή 4,75 (βαθμολογία 0,65), ως το όριο για την πλήρη συμμετοχή και η τιμή 4,00 (βαθμολογία 0,30) για το σημείο μέγιστης ασάφειας. Από τα παραπάνω προκύπτει, ότι υψηλή συμμετοχή στο σύνολο αυτό συνεπάγεται ότι οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι η εκπαίδευση που παρέχεται από την εργασία τους συγκεντρώνει όλα τα εκείνα τα στοιχεία που συμπεριλήφθηκαν στις ερωτήσεις που προαναφέρθηκαν. Αντίθετα, χαμηλή συμμετοχή σημαίνει ότι η εκπαίδευση από τα τραπεζικά ιδρύματα υστερεί στο περιεχόμενο, ενώ ενδέχεται να μην υπάρχει καν.

Αξιολόγηση Απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί την διαδικασία, με την οποία υπολογίζεται ή μετριέται, το πόσο αποτελεσματικά, εκτελεί τα καθήκοντα του ο κάθε εργαζόμενος, σύμφωνα με τα κριτήρια που έχει θέσει σε προγενέστερο χρόνο η επιχείρηση στην οποία εργάζεται. Για τη μέτρηση της αξιολόγησης της απόδοσης χρησιμοποιήθηκαν οι ερωτήσεις 13 έως 15 του ερωτηματολογίου, οι οποίες και αναφέρουν αν «η απόδοση βασίζεται σε αντικειμενικά, μετρήσιμα αποτελέσματα»,

αν «οι αξιολογήσεις της απόδοσης περιλαμβάνουν τη διαχείριση ανά στόχο με τον καθορισμό αμοιβαίων στόχων» και αν «οι αξιολογήσεις της απόδοσης περιλαμβάνουν αναπτυξιακή ανατροφοδότηση (feedback)». Σύμφωνα και με τον πίνακα 3, ως κατώφλι για την πλήρη μη συμμετοχή επιλέχθηκε η τιμή 3,3333, για την πλήρη συμμετοχή, η τιμή 6,6667 και η τιμή 4,00, ως το σημείο μέγιστης ασάφειας. Μία βαθμολογία από 6,6667 και πάνω συνεπάγεται, ότι οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι υπάρχει αξιολόγηση της απόδοσης τους με βάσει τις παραπάνω ερωτήσεις, ενώ το αντίθετο παρατηρείται για βαθμολογίες από 3,3333 και κάτω.

Κίνητρα-Ανταμοιβές

Σύμφωνα με τον Henderson, (2003), «η ανταμοιβή είναι μια ευρεία έννοια που αντιπροσωπεύει οτιδήποτε θεωρεί ο εργαζόμενος ότι δύναται να του προσφέρει ο εργοδότης του, για τη συνεισφορά του σε μια εργασία». Για τη μέτρηση λοιπόν, της τελευταίας αιτιώδους συνθήκης, χρησιμοποιήθηκαν οι ερωτήσεις 16-20 του ερωτηματολογίου, οι οποίες περιλαμβάνουν τις εξής ερωτήσεις: αν «τα κίνητρα βασίζονται στην απόδοση της ομάδας», αν «τα πακέτα αποδοχών περιλαμβάνουν ένα εκτεταμένο πακέτο παροχών», αν «οι αποδοχές περιλαμβάνουν υψηλούς μισθούς», αν «το σύστημα κινήτρων συνδέεται με την αμοιβή βάσει δεξιοτήτων» και τέλος αν «οι αποδοχές εξαρτώνται από την απόδοση». Για τη βαθμονόμηση του συνόλου των εργαζομένων για τους οποίους υπάρχουν ισχυρά κίνητρα-ανταμοιβές από το χώρο εργασίας τους, επιλέχθηκε η τιμή 2,80, ως το όριο για την πλήρη μη συμμετοχή (βαθμολογία συμμετοχής 0,20), η τιμή 4,20 (βαθμολογία 0,65), ως το όριο για την πλήρη συμμετοχή και η τιμή 4,0 (βαθμολογία 0,55) για το σημείο μέγιστης ασάφειας σχετικά με τη συμμετοχή ή όχι στο σύνολο των εργαζομένων όπου στην εργασία τους υπάρχουν κίνητρα-ανταμοιβές, σύμφωνα πάντα και με τις ερωτήσεις που περιγράφηκαν παραπάνω.

ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη

Όπως αναφέρθηκε και στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη, αφορά το κατά πόσο οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης αντιλαμβάνονται, αλλά και πιστεύουν, ότι η επιχείρηση στην οποία εργάζονται, αναγνωρίζει την προσπάθειά τους και φροντίζει για την ευημερία τους. Για τον υπολογισμό ενός μέτρου για το αίσθημα της οργανωσιακής υποστήριξης που μπορεί ένας εργαζόμενος να αντιλαμβάνεται, χρησιμοποιήθηκαν οι ερωτήσεις 30 έως

37 του ερωτηματολογίου. Οι ερωτήσεις αυτές αναφέρονται στο κατά πόσο «η εταιρεία ενδιαφέρεται για τη γενικότερη ικανοποίηση στην εργασία», αν «η εταιρεία ενδιαφέρεται πραγματικά για την ευημερία των εργαζομένων», αν «η εταιρεία εκτιμά τη συνεισφορά των εργαζομένων στη ευημερία της επιχείρησης», αν «η εταιρεία δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους», αν «η εταιρεία δεν εκτιμά την όποια επιπλέον προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι», αν «η εταιρεία θα αγνοούσε οποιοδήποτε παράπονο ενός εργαζομένου», αν «ακόμα και αν έκανε ένας εργαζόμενος το καλύτερο δυνατό στη δουλειά, η εταιρεία δε θα το πρόσεχε» και τέλος, αν «η εταιρεία είναι περήφανη για τα επιτεύγματα του εργαζομένου στη δουλειά». Λαμβάνοντας υπόψη τον πίνακα 3, τα σημεία αποκοπής, ορίστηκαν στην τιμή 3,25 για την πλήρη μη συμμετοχή (τεταρτημόριο 20^ο), στην τιμή 4,13 για την πλήρη συμμετοχή (τεταρτημόριο 85^ο) και 3,63 ως το σημείο μέγιστης ασάφειας (τεταρτημόριο 40^ο).

Οργανωσιακή Ταύτιση

Η οργανωσιακή ταύτιση αποτελεί το μέσο, με το οποίο ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι αποτελεί μέρος της επιχείρησης, γεγονός που με τη σειρά του τον οδηγεί στο να θεωρεί τις επιτυχίες ή αποτυχίες της επιχείρησης ως προσωπικές. Για τον προσδιορισμό της χρησιμοποιήθηκαν οι ερωτήσεις 41-46 του ερωτηματολογίου (6 ερωτήσεις), οι οποίες αναφέρονται στο αν «κάποιος κριτικάρει την εταιρεία, το εκλαμβάνει ο εργαζόμενος ως προσωπική προσβολή», αν «τον ενδιαφέρει πολύ τι σκέφτονται οι άλλοι για την εταιρεία», αν «όταν αναφέρεται στην εταιρεία, συνήθως λέει εμείς παρά αυτοί», αν «οι επιτυχίες της εταιρείας είναι και δικές του επιτυχίες», αν «όταν κάποιος επαινεί την εταιρεία το εκλαμβάνει ως προσωπική φιλοφρόνηση», και «εάν μία είδηση στα ΜΜΕ κριτικάρε την εταιρεία, θα αισθανόταν ντροπή». Για τη βαθμονόμηση του συνόλου των εργαζομένων με υψηλή οργανωσιακή ταύτιση επιλέχθηκε η τιμή 3,50, ως το κατώφλι για την πλήρη μη συμμετοχή μέλους (βαθμονόμηση 0,15), η τιμή 4,33 (βαθμονόμηση 0,35), ως το κατώφλι για την πλήρη συμμετοχή και η τιμή 4,00 (βαθμονόμηση 0,25), σαν το σημείο μέγιστης ασάφειας. Μία υψηλή βαθμολογία συμμετοχής ενός εργαζόμενου, στο σύνολο αυτό, υποδεικνύει ότι αισθάνεται υψηλή ταύτιση με την εταιρεία στην οποία εργάζεται, ενώ μία χαμηλή τιμή υποδεικνύει ακριβώς το αντίθετο.

Εργασιακή Απόδοση

Όπως ορίστηκε και στο 1^ο κεφάλαιο, η έννοια της εργασιακής απόδοσης αναφέρεται στην αποτελεσματικότητα άσκησης των καθηκόντων ενός εργαζόμενου, και κυρίως στα αποτελέσματα που προκύπτουν συγκριτικά με την προσπάθεια που καταβάλλει για την ολοκλήρωση της εργασίας που του ανατέθηκε. Τα δεδομένα για την εργασιακή απόδοση, συγκεντρώθηκαν από την 50^η, 51^η, 52^η, 53^η, 54^η, 55^η και 56^η ερώτηση του ερωτηματολογίου, στις οποίες αντιστοιχούν τα παρακάτω: «ανταπεξέρχεται ο εργαζόμενος επαρκώς στα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί», «εκπληρώνει τις υποχρεώσεις που προβλέπονται από την περιγραφή της εργασίας του», «εκτελεί τις δραστηριότητες που αναμένονται από αυτόν», «ικανοποιεί τις τυπικές απαιτήσεις απόδοσης της δουλειάς του», «συμμετέχει σε δραστηριότητες που επηρεάζουν άμεσα την αξιολόγηση της απόδοσης του», «αγνοεί τα κομμάτια της δουλειάς που είναι υποχρεωμένος να εκτελέσει» και «δεν καταφέρνει να επιτελέσει βασικά καθήκοντα». Για τη μετατροπή των βαθμολογιών για την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων σε βαθμολογίες συμμετοχής, επιλέχθηκαν οι τιμές 3,86 ως το κατώφλι για την πλήρη μη συμμετοχή (βαθμολογία συμμετοχής 0,10), 4,14 για την πλήρη συμμετοχή (βαθμολογία 0,25) και 4,00 ως το σημείο μέγιστης ασάφειας (βαθμολογία 0,15), όπως παρουσιάζονται και παραπάνω, στον πίνακα 3.

Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά

Η φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά βασίζεται στην παραδοχή, ότι υπάρχει προθυμία από τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης, να κάνουν περισσότερα από αυτά που προβλέπονται από τα εργασιακά τους καθήκοντα. Οι ερωτήσεις που καθορίζουν το επίπεδο της φιλότιμης οργανωσιακής συμπεριφοράς ξεκινούν από την 57^η και ολοκληρώνονται με την 63^η του ερωτηματολογίου και αναφέρονται στο κατά πόσο ο εργαζόμενος «βοηθάει τους άλλους όταν λείπουν», «βοηθάει τους άλλους όταν έχουν αυξημένο όγκο δουλειάς», «βοηθάει τον προϊστάμενο με τη δουλειά του», «αφιερώνει χρόνο στο να ακούει τα προβλήματα συναδέλφων», «βγαίνει από τη σειρά του για να βοηθήσει νέους συναδέλφους», «ενδιαφέρεται πραγματικά για τους άλλους εργαζόμενους» και «μεταβιβάζει πληροφορίες σε συναδέλφους». Τα τρία σημεία κοπής ορίστηκαν σε 3,9468 (βαθμονόμηση 0,02) - σημείο μη ένταξης, 4,57 (βαθμονόμηση 0,10) – σημείου πλήρους ένταξης και 4,00 (βαθμονόμηση 0,025) – σημείο πλήρους ασάφειας.

4.4.2 Βαθμονόμηση με τη Χρήση Λογισμικού FSQCA

Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας ορισμού σημείων κοπής, τόσο για τις εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης, όσο και για τα εργασιακά αποτελέσματα, ακολουθεί ο υπολογισμός για τη βαθμονόμηση των δεδομένων, ο οποίος και πραγματοποιήθηκε μέσω του λογισμικού fsQCA 2.5. Αρχικά καταχωρήθηκαν στο λογισμικό, οι μέσοι όροι των ερωτήσεων για το σύνολο των μεταβλητών και έπειτα με τη βοήθεια της συνάρτησης Calibrate που βρίσκεται στη διαδρομή: Variables→Compute, πραγματοποιήθηκε η βαθμονόμηση. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται ένα μέρος των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την βαθμονόμηση, ενώ ο πλήρης πίνακας παρατίθεται αναλυτικά στο παράρτημα Γ'.

Βαθμονόμηση-Calibration											
A/A	fs_rotation	fs_decis	fs_hrplan	fs_prof	fs_educ	fs_perf	fs_motiv	fs_organ	fs_jobperf	fs_ocb	fs_pos
1	0	0	0	0,07	1	0	0,01	0	1	1	0
2	0,05	0,5	1	1	1	1	0,95	0,95	0,5	0,99	0,9
3	0	0,05	0	0,05	0,08	0,01	0	0,01	1	0,99	0,01
4	0,05	0,5	0,5	0,95	0,38	0,95	0,12	0,95	0,95	0,99	0,67
5	0	0	0,05	0,5	0,01	0	0,38	0,99	0,5	1	0,9
6	0,95	0,95	0,95	0,99	0,73	0,99	0,95	0,99	0,95	0,99	0,9
7	0	0	0	0,07	0,38	0	0	0,02	0	0,68	0,5
8	0,95	0,5	0,95	0,99	0,98	0,99	1	0,95	1	0,99	0,9
9	0,95	0,95	0,05	0,95	0,73	1	0,5	0,5	1	1	0,98
10	0,05	0,5	0,95	0,88	0,99	0,95	1	0,82	1	1	0
11	0	0,05	0,95	0,73	0,5	0,95	0,05	1	0	0,99	0
12	0	0,05	0	0,11	0,01	0	0,01	0,01	1	1	0,26
13	0	0	0	0,01	0,05	0	0,01	0	1	0,95	0,9
14	0,95	0,5	1	0,99	0,88	0,95	0,12	1	1	1	0,01
15	0,95	0,95	1	0,73	0,95	0,18	0,38	1	0,95	1	0,5

Πίνακας 4: Βαθμολογίες Συμμετοχής

Αναλύοντας λοιπόν, τους πίνακες 1 και 4 προκύπτουν διάφορα συμπεράσματα για τους εργαζόμενους στον τραπεζικό τομέα, όπως για παράδειγμα ότι ο εργαζόμενος στην γραμμή 2, του οποίου η βαθμολογία (βαθμός 3) για την συμμετοχή του στην εναλλαγή θέσεων εργασίας, μετασχηματίστηκε σε βαθμολογία συμμετοχής 0,05 στο σύνολο των εργαζομένων που συμμετέχουν στην εναλλαγή θέσεων εργασίας. Το αποτέλεσμα αυτό υποδεικνύει ότι ο συγκεκριμένος εργαζόμενος βρίσκεται ακριβώς στο σημείο που τον τοποθετεί εκτός συνόλου (0,05) και ότι ουσιαστικά δεν

συμμετέχει στη διαδικασία εναλλαγής θέσεων εργασίας του τραπεζικού ιδρύματος στο οποίο εργάζεται. Αντιθέτως όμως, παρατηρείται, ότι ο ίδιος εργαζόμενος βρίσκεται πλήρως εντός στο σύνολο των εργαζομένων, που θεωρούν ότι η εκπαίδευση που παρέχεται από την εργασία τους είναι συνεχής, ολοκληρωμένη, βασίζεται στην εμπειρία καθώς και ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρέχονται προσπαθούν να αναπτύξουν συγκεκριμένες δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την εργασία. Συγκεκριμένα, η βαθμολογία συμμετοχής σχετικά με την εκπαίδευση παίρνει τιμή 1,00 ($1,00 > 0,95$).

Πλήρης είναι και η ένταξη του εργαζόμενου στη γραμμή 2, όσον αφορά το σύνολο των εργαζομένων που πιστεύουν ότι η απόδοση των εργαζομένων βασίζεται σε αντικειμενικά αποτελέσματα, περιλαμβάνει feedback και η αξιολόγηση της απόδοσης περιλαμβάνει τη διαχείριση ανά στόχο με τον καθορισμό αμοιβαίων στόχων, καθώς και σε αυτήν την περίπτωση συγκεντρώνει βαθμολογία 1,00 ($1,00 > 0,95$). Επιπλέον, βρίσκεται ακριβώς στο σημείο πλήρης ένταξης του στο σύνολο των εργαζομένων που πιστεύουν ότι παρέχονται κίνητρα και ανταμοιβές ανάλογα την απόδοση τους στο χώρο εργασίας (0,95) αλλά και στο σύνολο των εργαζομένων που πιστεύουν ότι η διαδικασία επιλογής εργαζομένων βασίζεται σε αντικειμενικά και κυρίως γνωστικά κριτήρια ($1,00 > 0,95$). Όσον αφορά την εξουσιοδότηση του να λαμβάνει αποφάσεις, ο εργαζόμενος βρίσκεται στο σημείο ασάφειας, καθώς εμφανίζει βαθμολογία 0,50 που είναι το σημείο διασταύρωσης. Τέλος, στον αν πιστεύει ότι οι θέσεις εργασίας σχεδιάζονται γύρω από τις ατομικές δεξιότητες και δυνατότητες των εργαζομένων βρίσκεται πλήρως εντός του συνόλου, με βαθμολογία 1,00 ($1,00 > 0,95$).

Σχετικά τώρα με τα διάφορα εργασιακά αποτελέσματα, ο εν λόγω εργαζόμενος βρίσκεται εντός του συνόλου των εργαζομένων που χαρακτηρίζονται από υψηλή οργανωσιακή ταύτιση (0,95) και φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά ($0,99 > 0,10$). Όσον αφορά την αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη, βρίσκεται περισσότερο εντός του συνόλου καθώς συγκεντρώνει βαθμολογία $0,90 > 0,50$, ενώ όσον αφορά την εργασιακή απόδοση βρίσκεται στο σημείο ασάφειας 0,50. Από την άλλη πλευρά, ο εργαζόμενος στην γραμμή 14, βρίσκεται εντός του συνόλου των εργαζομένων που χαρακτηρίζονται από υψηλή οργανωσιακή ταύτιση ($1,00 > 0,95$), εργασιακή απόδοση ($1,00 > 0,95$) και φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά ($1,00 > 0,95$), αλλά εκτός συνόλου, όσον αφορά την αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη ($0,01 < 0,05$).

4.5 Αναγκαίες Συνθήκες

Στη συνέχεια, όπως αναφέραμε και στα βήματα εφαρμογής της μεθόδου fsQCA, θα πρέπει να γίνει αναζήτηση των αναγκαίων συνθηκών. Οι αναγκαίες συνθήκες, είναι οι συνθήκες αυτές, που απαιτούνται και αποτελούν προϋπόθεση για να προκύψει το αποτέλεσμα, αλλά οι οποίες όμως δεν επαρκούν από μόνες τους.

Η αναζήτηση, των αναγκαίων συνθηκών πραγματοποιείται με τη χρήση του λογισμικού fsQCA 2.5, και συγκεκριμένα μέσω της διαδρομής: Analyze→Necessary Conditions, όπου εισάγουμε στην προβλεπόμενη στήλη «Outcome» το κάθε εργασιακό αποτέλεσμα και στη στήλη «Add Condition» όλες τις αιτιώδεις συνθήκες. Στη συνέχεια, με την επιλογή «Run», κάνουμε αναζήτηση των αποτελεσμάτων.

Necessary Conditions								
	fs_POS		fs_Orgid		fs_Jobperf		fs_OCB	
Παρουσία Συνθήκης								
	Consistency	Coverage	Consistency	Coverage	Consistency	Coverage	Consistency	Coverage
fs_rotation	0,606512	0,677669	0,547921	0,805229	0,521470	0,873094	0,518194	0,978867
fs_decis	0,608852	0,661897	0,584241	0,835400	0,543917	0,886063	0,535206	0,983678
fs_hrplan	0,612362	0,657352	0,584834	0,825746	0,535133	0,860806	0,542645	0,984825
fs_prof	0,789899	0,624961	0,779631	0,811324	0,736305	0,872956	0,727928	0,973696
fs_educ	0,748172	0,614067	0,747091	0,806514	0,716070	0,880691	0,708898	0,983676
fs_perf	0,671736	0,630606	0,6639324	0,819788	0,619974	0,872140	0,616919	0,979132
fs_motiv	0,579019	0,663353	0,547847	0,825533	0,514314	0,882944	0,496453	0,961577

Πίνακας 5: Αναγκαίες Συνθήκες

Στον πίνακα 5 που παρατίθεται παραπάνω, παρουσιάζεται το κατά πόσο τα εργασιακά πρότυπα της εναλλαγής θέσεως εργασίας, της δυνατότητα συμμετοχής των εργαζομένων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας βάση των ατομικών δεξιοτήτων και δυνατοτήτων των εργαζομένων, της διαδικασίας επιλογής των εργαζομένων, της εκπαίδευσης και κατάρτισης τους, της αξιολόγησης της απόδοσης τους και των κινήτρων και των ανταμοιβών που τους παρέχονται, αποτελούν αναγκαία συνθήκη για τα τέσσερα εργασιακά αποτελέσματα, της φιλότιμης οργανωσιακής συμπεριφοράς, της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης, της εργασιακής απόδοσης και της οργανωσιακής ταύτισης.

Για να είναι μια αιτιώδης συνθήκη αναγκαία για ένα αποτέλεσμα, θα πρέπει η συνέπεια της αντίστοιχης σχέσης υποσυνόλου, να είναι μεγαλύτερη του 0,90

(Consistency >0,90). Στη συνέχεια, και αφού πληρείται ο περιορισμός της συνέπειας, εξετάζεται η κάλυψη της συγκεκριμένης σχέσης, η οποία και πρέπει να είναι μεγαλύτερη από 0,50 (Coverage > 0,50).

Μελετώντας λοιπόν τον πίνακα 5, παρατηρείται, ότι καμία από τις αιτιώδεις συνθήκες που προαναφέραμε δεν αποτελεί αναγκαία συνθήκη. Η υψηλότερη τιμή συνέπειας εμφανίζεται στη διαδικασία επιλογής των εργαζομένων ως αναγκαία συνθήκη για υψηλή αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη, φτάνοντας την τιμή του 0,789899 (& coverage 0,624961), η οποία είναι κάτω από το όριο του 0,90, οπότε και δε μπορεί να θεωρηθεί αναγκαία συνθήκη. Ωστόσο, σύμφωνα με τον Legewie (2013), ο εντοπισμός αναγκαίας συνθήκης, αποτελεί μία αρκετά σπάνια περίπτωση.

4.6 Ικανές Συνθήκες

Έπειτα από την ολοκλήρωση αναζήτησης των αναγκαίων συνθηκών, ακολουθεί η αναζήτηση των ικανών συνθηκών των εργασιακών εκείνων πρακτικών, ο συνδυασμός των οποίων θα οδηγήσει σε υψηλά επίπεδα, φιλότιμης οργανωσιακής συμπεριφοράς, αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης, εργασιακής απόδοσης και οργανωσιακής ταύτισης.

Ικανές συνθήκες, είναι οι συνθήκες αυτές, που πάντα οδηγούν στο αποτέλεσμα, ωστόσο δεν αποτελούν τις μοναδικές προϋποθέσεις για να προκύψει το αποτέλεσμα αυτό. Για την εξακρίβωση, του κατά πόσο είναι ικανός, ένας συνδυασμός συνθηκών, ο οποίος οδηγεί στο αποτέλεσμα, θα πρέπει τα στοιχεία του συνδυασμού αυτού, να αποτελούν υποσύνολο του αποτελέσματος.

Η αναζήτηση των συνδυασμών εκείνων που οδηγούν στα εργασιακά αποτελέσματα που προαναφέραμε, πραγματοποιείται με τη χρήση του λογισμικού fsQCA 2.5, και συγκεκριμένα με την κατασκευή του «Πίνακα Αλήθειας», μέσω της διαδρομής: Analyze→Fuzzy Truth Table Algorithm, όπου εισάγουμε στην προβλεπόμενη στήλη «Outcome» το κάθε εργασιακό αποτέλεσμα και στη στήλη «Casual Conditions» όλες τις αιτιώδεις συνθήκες. Στη συνέχεια, με την επιλογή «Run» κάνουμε αναζήτηση των αποτελεσμάτων. Ακολουθώντας τα βήματα που προαναφέραμε, θα δημιουργηθούν τέσσερις πίνακες (ένας για κάθε αποτέλεσμα), με $2^7 = 128$ γραμμές (όπου 7 το σύνολο των αιτιωδών συνθηκών). Στους πίνακες αυτούς εμφανίζονται όλοι οι πιθανοί συνδυασμοί των αιτιωδών συνθηκών (όπου 1 ύπαρξη και 0 απουσία αιτιώδους συνθήκης), που οδηγούν στο κάθε ένα από τα παραπάνω επιθυμητά αποτελέσματα.

Στους πίνακες αλήθειας, εμφανίζεται και μία στήλη στην οποία αποτυπώνεται η συχνότητα εμφάνισης του κάθε συνδυασμού αιτιωδών συνθηκών, μέσω της οποίας και επιλέγεται το κατώφλι συχνότητας, το οποίο θα πρέπει να είναι τέτοιο ώστε να περιλαμβάνονται τουλάχιστον το 75% – 80% των περιπτώσεων. Στη συνέχεια, καθορίζεται η τιμή της συνέπειας. Για να μπορεί ένας αιτιώδης συνδυασμός να θεωρηθεί συνεπές υποσύνολο του αποτελέσματος, η τιμή της συνέπειας δεν μπορεί να παίρνει τιμή μικρότερη από 0,70. Η διαδρομή που ακολουθείται τόσο για τον ορισμό του κατωφλιού συχνότητας, όσο και της τιμής της συνέπειας είναι: Edit→Delete and Code, όπου και εμφανίζεται πεδίο, όπου αποτυπώνουμε τις επιθυμητές τιμές των παραμέτρων αυτών.

4.6.1 Ικανές Συνθήκες Αντιληπτής Οργανωσιακής Υποστήριξης - POS

Ακολουθώντας τα βήματα που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο, δημιουργείται αρχικά ο πίνακας αλήθειας για την αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη, με τις επτά αιτιώδεις συνθήκες, που έχουν επιλεγεί στην παρούσα εργασία. Όπως φαίνεται και στον Πίνακα 6 που ακολουθεί, το όριο συχνότητας που έχει επιλεγεί για αυτό το εργασιακό αποτέλεσμα είναι η 1 περίπτωση και το ελάχιστο όριο συνέπειας 0,808550.

fs_rotation	fs-decis	fs_hrplan	fs_prof	fs_educ	fs_perf	fs_motiv	number	fs_pos	raw consist.	PR1 consist.	SYM consist.
1	1	0	1	0	0	0	1	1	0.908163	0.804348	0.804348
1	1	0	1	1	1	1	2	1	0.893393	0.783866	0.821371
1	1	0	1	1	0	0	1	1	0.891428	0.779710	0.779710
1	0	1	1	1	1	1	2	1	0.887987	0.820469	0.820468
1	1	0	1	1	1	0	1	1	0.879819	0.774947	0.784946
1	1	0	1	0	1	0	1	1	0.879049	0.700534	0.845161
1	1	1	1	0	1	0	1	1	0.851782	0.697317	0.697318
1	1	1	1	1	0	0	1	1	0.816327	0.635955	0.653580
0	1	1	1	1	0	0	1	1	0.816223	0.601649	0.601649
0	0	1	0	0	0	0	1	1	0.808550	0.594488	0.631799
0	0	0	0	0	1	1	1	0	0.800000	0.494252	0.494253
0	1	1	1	1	1	0	2	0	0.780322	0.608761	0.608761
1	0	0	0	0	0	0	1	0	0.778000	0.571428	0.571429
1	1	1	1	1	1	1	19	0	0.771162	0.679147	0.716147
1	1	1	1	1	1	0	5	0	0.753547	0.619377	0.619377
0	0	1	1	1	1	1	1	0	0.743660	0.560517	0.560517
1	0	1	1	1	1	0	1	0	0.740598	0.613506	0.613506
0	1	0	1	1	1	1	2	0	0.739057	0.533133	0.544615
0	0	0	0	0	0	1	1	0	0.736842	0.459064	0.459064
1	0	0	1	0	0	0	1	0	0.734276	0.539509	0.539509
1	1	0	0	0	0	0	2	0	0.733083	0.477941	0.477941
1	0	0	1	1	0	0	1	0	0.722145	0.520190	0.520190
0	0	1	1	1	1	0	2	0	0.674212	0.465517	0.465517
0	0	0	1	1	0	0	1	0	0.665753	0.397035	0.397035
0	0	0	0	0	0	0	16	0	0.635426	0.530871	0.546318
0	0	0	0	1	0	0	4	0	0.575655	0.338604	0.347297

Πίνακας 6: Πίνακας Αλήθειας Αντιληπτής Οργανωσιακής Υποστήριξης

Όταν εμφανίζονται μηδενικές τιμές για μία αιτιώδη συνθήκη, η συνθήκη αυτή δε συμπεριλαμβάνεται στους συνδυασμούς λύσεων, ενώ όταν εμφανίζεται η μονάδα, η αιτιώδης συνθήκη περιλαμβάνεται.

Στη συνέχεια, και επιλέγοντας την ενέργεια: Specify Analysis, εμφανίζονται όλα τα δυνατά μονοπάτια για τη Σύνθετη Λύση, τα οποία και παρουσιάζονται στον Πίνακα 7 που ακολουθεί.

Truth Table Solutions			
Model: fs_pos = f (fs_rotation, fs_desic, fs_hrplan, fs_prof, fs_educ, fs_perf, fs_motiv)			
Frequency Cut-off:1.000			
Consistency Cut-off:0.808550			
Solutions	raw coverage	unique coverage	consistency
fs_rotation*fs_decis*~fs_hrplan*fs_prof*~fs_motiv	0,109974	0,016574	0,854546
fs_decis*fs_hrplan*fs_prof*fs_educ*~fs_perf*~fs_motiv	0,095837	0,031393	0,843053
fs_rotation*fs_decis*fs_prof*~fs_educ*fs_perf*~fs_motiv	0,057132	0,006240	0,834758
fs_rotation*fs_decis*~fs_hrplan*fs_prof*fs_educ*fs_perf	0,136980	0,045237	0,864615
~fs_rotation*~fs_decis*fs_hrplan*~fs_prof*~fs_educ*~fs_perf*~fs_motiv	0,042410	0,012187	0,808550
fs_rotation*~fs_decis*fs_hrplan*fs_prof*fs_educ*fs_perf*fs_motiv	0,159988	0,100907	0,887987
Solution coverage: 0.344155			
Solution consistency: 0.836889			

Πίνακας 7: Σύνθετη Λύση Αντιληπτής Οργανωσιακής Υποστήριξης

Όπως παρατηρείται, δημιουργήθηκαν 6 αιτιώδη μονοπάτια τα οποία μπορούν να εξασφαλίσουν υψηλά επίπεδα αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης.

Σύμφωνα με το πρώτο μονοπάτι, σε ένα εργασιακό περιβάλλον, όπου υφίσταται, η εναλλαγή των θέσεων εργασίας, η δυνατότητα συμμετοχής των εργαζομένων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων και υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία επιλογής των εργαζομένων, ενώ δεν υπάρχει ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας βάση των ατομικών δεξιοτήτων και δυνατοτήτων των εργαζομένων, καθώς και δεν παρέχονται κίνητρα και ανταμοιβές, αποτελούν ένα συνδυασμό, ο οποίος οδηγεί σε υψηλή αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη. Το μονοπάτι αυτό, είναι αρκετά συνεπές, με consistency= 0.854546, ενώ η κάλυψη του είναι raw coverage= 0.109974.

Στο δεύτερο μονοπάτι, προκύπτει ο συνδυασμός της δυνατότητας συμμετοχής των εργαζομένων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας βάση των ατομικών δεξιοτήτων και δυνατοτήτων των εργαζομένων, της συγκεκριμένης διαδικασίας επιλογής των εργαζομένων και της εκπαίδευσης και κατάρτιση τους, με απουσία της αξιολόγησης της απόδοσης τους και των κινήτρων και των ανταμοιβών που τους παρέχονται. Η συνέπεια του μονοπατιού αυτού είναι consistency= 0.843053 και η κάλυψη, raw coverage= 0.095837.

Ο τρίτος συνδυασμός που οδηγεί σε υψηλή αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη, είναι η ύπαρξη εναλλαγής των θέσεων εργασίας, της δυνατότητας συμμετοχής των εργαζομένων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, η υιοθέτηση συγκεκριμένης διαδικασίας επιλογής των εργαζομένων και η αξιολόγηση της απόδοσης τους, με

απουσία της εκπαίδευσης και κατάρτιση τους και της παροχής κινήτρων και ανταμοιβών. Η συνέπεια του συνδυασμού αυτού είναι consistency= 0.834758 και η κάλυψη, raw coverage= 0.057132.

Το τέταρτο μονοπάτι περιλαμβάνει την ύπαρξη εναλλαγής των θέσεων εργασίας, την δυνατότητα συμμετοχής των εργαζομένων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, συγκεκριμένη διαδικασία επιλογής των εργαζομένων, την εκπαίδευση και κατάρτιση τους και την αξιολόγηση της απόδοσης τους, ενώ δεν περιέχεται ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας βάση των ατομικών δεξιοτήτων και δυνατοτήτων των εργαζομένων. Το μονοπάτι είναι συνεπές, με consistency= 0,864615 και raw coverage= 0,136980.

Ένα ακόμα μονοπάτι, το οποίο σημειώνει consistency= 0.808550 (ελάχιστο όριο συνέπειας) και raw coverage= 0,042410, είναι σύμφωνα με τον πίνακα 7, το πέμπτο, στο οποίο απουσιάζουν όλες οι αιτιώδεις συνθήκες πέραν του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας βάση των ατομικών δεξιοτήτων και δυνατοτήτων των εργαζομένων.

Ο έκτος και τελευταίος συνδυασμός αιτιωδών συνθηκών, ο οποίος είναι συνεπής, διαμορφώνεται από την ύπαρξη εναλλαγής των θέσεων εργασίας, του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας βάση των ατομικών δεξιοτήτων και δυνατοτήτων των εργαζομένων, συγκεκριμένης διαδικασίας επιλογής των εργαζομένων, εκπαίδευσης και κατάρτισης τους, της αξιολόγησης της απόδοσης τους και τέλος της παροχής κινήτρων και ανταμοιβών, αλλά με απουσία συμμετοχής των εργαζομένων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Και σε αυτή την περίπτωση, η λύση είναι συνεπής, με consistency: 0,887987 και raw coverage: 0,159988.

Από τα έξι μονοπάτια που παρουσιάστηκαν, το πιο σημαντικό εμπειρικά είναι το έκτο μονοπάτι, καθώς εμφανίζει τη μεγαλύτερη μοναδική κάλυψη (unique coverage = 0,100907). Επιπλέον, η λύση συνολικά είναι αρκετά συνεπής (solution consistency = 0.836889), όπου βρίσκεται πάνω από το όριο του 0.75 – 0.80 και καλύπτει περίπου το 34,4% (solution coverage = 0.344155) των βαθμολογιών συμμετοχής, στο σύνολο των εργαζομένων που εμφανίζουν υψηλά επίπεδα αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης.

4.6.2 Ικανές Συνθήκες Οργανωσιακής Ταύτισης - ΟΙ

Στη συνέχεια σχηματίστηκε ο πίνακας αλήθειας (πίνακας 8) για την οργανωσιακή ταύτιση. Σε αυτήν την περίπτωση το όριο συχνότητας που επιλέχθηκε είναι η τιμή 2, ενώ το κατώτατο όριο συνέπειας προσδιορίστηκε στο 0.812030

fs_rotation	fs-decis	fs_hrplan	fs_prof	fs_educ	fs_perf	fs_motiv	number	fs_organ	raw consist.	PRI consist.	SYM consist.
0	1	0	1	1	1	1	2	1	0.940236	0.927329	0.927329
1	1	0	1	1	1	1	2	1	0.909910	0.890009	0.890009
1	1	1	1	1	1	1	19	1	0.857677	0.840419	0.863692
0	0	1	1	1	1	0	2	1	0.852870	0.820866	0.820866
1	1	1	1	1	1	0	5	1	0.842420	0.819349	0.819349
1	0	1	1	1	1	1	2	1	0.813312	0.779412	0.779412
1	1	0	0	0	0	0	2	1	0.812030	0.714286	0.739645
0	1	1	1	1	1	0	2	0	0.776930	0.720510	0.720510
0	0	0	0	1	0	0	4	0	0.644971	0.587021	0.587021
0	0	0	0	0	0	0	16	0	0.609417	0.574291	0.576263

Πίνακας 8: Πίνακας Αλήθειας Οργανωσιακής Ταύτισης

Με τη διαδικασία που παρουσιάστηκε και στην αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη, προέκυψαν πέντε μονοπάτια για τη Σύνθετη Λύση, τα οποία και παρουσιάζονται παρακάτω, στον Πίνακα 9.

Truth Table Solutions			
Model: fs_organ = f (fs_rotation, fs_decis, fs_hrplan, fs_prof, fs_educ, fs_perf, fs_motiv)			
Frequency Cut-off: 2.000			
Consistency Cut-off: 0.812030			
Solutions	raw coverage	unique coverage	consistency
fs_decis*~fs_hrplan*fs_prof*fs_educ*fs_perf*fs_motiv	0,126677	0,062857	0,932860
fs_rotation *fs_decis*fs_hrplan*fs_prof*fs_educ*fs_perf	0,274257	0,027129	0,845328
fs_rotation* fs_hrplan *fs_prof*fs_educ*fs_perf*fs_motiv	0,292047	0,050108	0,847676
fs_rotation*fs_decis*~fs_hrplan*~fs_prof*~fs_educ*~fs_perf*~ fs_motiv	0,032021	0,019865	0,812030
~fs_rotation*~fs_decis*fs_hrplan*fs_prof*fs_educ*fs_perf*~fs_motiv	0,078200	0,026240	0,852870
Solution coverage: 0.447484			
Solution consistency: 0.853045			

Πίνακας 9: Σύνθετη Λύση Οργανωσιακής Ταύτισης

Το πρώτο μονοπάτι, αναφέρεται στο συνδυασμό συμμετοχής των εργαζομένων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, στην ύπαρξη συγκεκριμένης διαδικασίας επιλογής των εργαζομένων, της εκπαίδευσης και κατάρτιση τους, της αξιολόγησης της απόδοσης τους, και της παροχής κινήτρων και ανταμοιβών, με απουσία του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας βάση των ατομικών δεξιοτήτων και δυνατοτήτων των εργαζομένων. Ο παραπάνω συνδυασμός μπορεί να οδηγήσει σε υψηλά επίπεδα

οργανωσιακής ταύτισης. Το μονοπάτι αυτό είναι ιδιαίτερα συνεπές, με consistency = 0,932860 και raw coverage 0,126677.

Το δεύτερο μονοπάτι που οδηγεί σε οργανωσιακή ταύτιση, είναι αυτό του συνδυασμού της ύπαρξης της εναλλαγής των θέσεων εργασίας, της δυνατότητας συμμετοχής των εργαζομένων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας βάση των ατομικών δεξιοτήτων και δυνατοτήτων των εργαζομένων, της ύπαρξης συγκεκριμένης διαδικασίας επιλογής των εργαζομένων, της εκπαίδευσης και κατάρτιση τους και τέλος της αξιολόγησης της απόδοσης τους. Το συγκεκριμένο μονοπάτι είναι λιγότερο συνεπές σε σχέση με το προηγούμενο, consistency = 0,845328, αλλά ικανοποιητικό. Αντιθέτως, η κάλυψη είναι υψηλότερη (raw coverage = 0,274257).

Το τρίτο μονοπάτι, αποτελεί συνδυασμό της ύπαρξης, της εναλλαγής των θέσεων εργασίας, του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας βάση των ατομικών δεξιοτήτων και δυνατοτήτων των εργαζομένων, της ύπαρξης συγκεκριμένης διαδικασίας επιλογής των εργαζομένων, της εκπαίδευσης και κατάρτιση τους, της αξιολόγησης της απόδοσης τους και της παροχής κινήτρων και ανταμοιβών. Το μονοπάτι αυτό εμφανίζει ικανοποιητικό βαθμό συνέπειας, consistency = 0,847676 και καλύπτει ικανοποιητικό μέρος των βαθμολογιών συμμετοχής στο σύνολο των εργαζομένων με υψηλή οργανωσιακή ταύτιση (raw coverage = 0,292047).

Το τέταρτο μονοπάτι, περιλαμβάνει την ύπαρξη εναλλαγής των θέσεων εργασίας και την δυνατότητα συμμετοχής των εργαζομένων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, με απουσία όλων των άλλων αιτιωδών συνθηκών. Το μονοπάτι είναι συνεπές, με consistency = 0,812030 αλλά με ιδιαίτερα χαμηλή κάλυψη (raw coverage = 0,032021).

Το πέμπτο και τελευταίο μονοπάτι, αποτελεί το συνδυασμό του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας βάση των ατομικών δεξιοτήτων και δυνατοτήτων των εργαζομένων, της ύπαρξης συγκεκριμένης διαδικασίας επιλογής των εργαζομένων, της εκπαίδευσης και κατάρτιση τους και της αξιολόγησης της απόδοσης τους, με απουσία της εναλλαγής των θέσεων εργασίας, της συμμετοχής των εργαζομένων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων και της παροχής κινήτρων και ανταμοιβών. Το μονοπάτι αυτό, εμφανίζει ικανοποιητικό βαθμό συνέπειας (consistency = 0,852870), αλλά καλύπτει μικρό μέρος των βαθμολογιών συμμετοχής στο σύνολο των εργαζομένων με υψηλή οργανωσιακή ταύτιση (raw coverage = 0,078200).

Συνολικά, η λύση εμφανίζει ικανοποιητική συνέπεια (solution consistency = 0,853045) και καλύπτει σημαντικό μέρος των βαθμολογιών συμμετοχής στο σύνολο

των εργαζομένων που εμφανίζουν υψηλή οργανωσιακή ταύτιση (solution coverage = 0.447484).

4.6.3 Ικανές Συνθήκες Εργασιακής Απόδοσης - JP

Όπως και στα προηγούμενα εργασιακά αποτελέσματα, έτσι και στην περίπτωση της εργασιακής απόδοσης, κατασκευάζεται ο πίνακας αλήθειας που παρουσιάζεται παρακάτω (Πίνακας 10), στον οποίο περιλαμβάνονται τουλάχιστον 2 περιπτώσεις και το όριο συνέπειας διαμορφώνεται σε 0,821525.

fs_rotation	fs_decis	fs_hrplan	fs_prof	fs_educ	fs_perf	fs_motiv	number	fs_jobperf	raw consist.	PRI consist.	SYM consist.
0	1	1	1	1	1	0	2	1	0.957591	0.952061	0.952061
1	1	0	1	1	1	1	2	1	0.943694	0.934839	0.934839
0	1	0	1	1	1	1	2	1	0.935185	0.924878	0.924878
1	1	1	1	1	1	1	19	1	0.899333	0.893171	0.893171
1	1	0	0	0	0	0	2	1	0.883459	0.863736	0.863736
0	0	1	1	1	1	0	2	1	0.882781	0.869487	0.869487
0	0	0	0	1	0	0	4	1	0.876585	0.860953	0.860952
1	0	1	1	1	1	1	2	1	0.863637	0.850090	0.850089
0	0	0	0	0	0	0	16	1	0.821525	0.809933	0.809933
1	1	1	1	1	1	0	5	0	0.784167	0.758764	0.758765

Πίνακας 10: Πίνακας Αλήθειας Εργασιακής Απόδοσης

Αντίστοιχα, προκύπτουν τέσσερα μονοπάτια για τη Σύνθετη Λύση, τα οποία και παρουσιάζονται στον Πίνακα 11 που ακολουθεί.

Truth Table Solutions			
Model: fs_jobperf = f (fs_rotation, fs_decis, fs_hrplan, fs_prof, fs_educ, fs_perf, fs_motiv)			
Frequency Cut-off:2.000			
Consistency Cut-off:0.821525			
Solutions	raw coverage	unique coverage	consistency
~fs_rotation*fs_hrplan*fs_prof*fs_educ*fs_perf*~fs_motiv	0,095901	0,054587	0,910439
fs_decis*~fs_hrplan*fs_prof*fs_educ*fs_perf*fs_motiv	0,110410	0,051008	0,926310
fs_rotation*fs_hrplan*fs_prof*fs_educ*fs_perf*fs_motiv	0,267990	0,204880	0,886188
fs_rotation*fs_decis*~fs_hrplan*~fs_prof*~fs_educ*~fs_perf*~fs_motiv	0,030579	0,012167	0,883459
Solution coverage: 0.529994			
Solution consistency: 0.874691			

Πίνακας 11: Σύνθετη Λύση Εργασιακής Απόδοσης

Στο πρώτο μονοπάτι, έχουμε απουσία της εναλλαγή των θέσεων εργασίας και της παροχής κινήτρων και ανταμοιβών, αλλά την εμφάνιση του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας βάση των ατομικών δεξιοτήτων και δυνατοτήτων των εργαζομένων, της ύπαρξης συγκεκριμένης διαδικασίας επιλογής των εργαζομένων, της εκπαίδευση και

κατάρτιση τους και της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Η συνέπεια διαμορφώνεται σε 0,910439, ενώ η κάλυψη μόλις σε 0,095901.

Το δεύτερο μονοπάτι περιλαμβάνει όλες τις αιτιώδεις συνθήκες, με απουσία του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας βάση των ατομικών δεξιοτήτων και δυνατοτήτων των εργαζομένων, ενώ δεν συμπεριλαμβάνεται καθόλου (ούτε παρουσία ούτε απουσία) η αιτιώδης συνθήκη που αφορά την εναλλαγή των θέσεων εργασίας. Ο συνδυασμός αυτός, οδηγεί στη μεγαλύτερη συνέπεια 0,926310, με raw **coverage** = 0,110410.

Το τρίτο μονοπάτι, αποτελεί συνδυασμό της ύπαρξης, της εναλλαγής των θέσεων εργασίας, του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας βάση των ατομικών δεξιοτήτων και δυνατοτήτων των εργαζομένων, της ύπαρξης συγκεκριμένης διαδικασίας επιλογής των εργαζομένων, της εκπαίδευσης και κατάρτιση τους, της αξιολόγησης της απόδοσης τους και της παροχής κινήτρων και ανταμοιβών. Το μονοπάτι αυτό εμφανίζει ικανοποιητικό βαθμό συνέπειας, consistency = 0,886188 και καλύπτει ικανοποιητικό μέρος των βαθμολογιών συμμετοχής στο σύνολο των εργαζομένων με υψηλή εργασιακή απόδοση (raw coverage = 0,267990). Το ίδιο μονοπάτι εντοπίστηκε και για την επίτευξη υψηλής οργανωσιακής ταύτισης.

Το τελευταίο μονοπάτι χαρακτηρίζεται από απουσία όλων των αιτιωδών συνθηκών, εκτός από την εναλλαγή των θέσεων εργασίας και της δυνατότητας συμμετοχής των εργαζομένων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Τέλος, η λύση στο σύνολο της είναι αρκετά συνεπής (solution consistency = 0.874691) και εμφανίζει ικανοποιητική κάλυψη των βαθμολογιών συμμετοχής στο αποτέλεσμα συνολικά (solution coverage = 0.529994).

4.6.4 Ικανές Συνθήκες Φιλότιμης Οργανωσιακής Συμπεριφοράς - OCB

Στην τελευταία ανάλυση που ακολουθεί, εξετάζονται, οι συνδυασμοί εκείνων των εργασιακών πρακτικών που μπορούν να οδηγήσουν σε υψηλά επίπεδα φιλότιμης οργανωσιακής συμπεριφοράς. Ο πίνακας αλήθειας που ακολουθεί (Πίνακας 12), περιλαμβάνει ως ελάχιστο όριο συχνότητας, την τιμή 2 και συνέπειας την τιμή 0,968610.

fs_rotation	fs-decis	fs_hrplan	fs_prof	fs_educ	fs_perf	fs_motiv	number	fs_ocr	raw consist.	PRI consist.	SYM consist.
1	1	1	1	1	1	0	5	1	0.996266	0.995984	0.995984
0	0	1	1	1	1	0	2	1	0.995958	0.995591	0.995591
0	0	0	0	1	0	0	4	1	0.995773	0.995079	0.995079
0	1	1	1	1	1	0	2	1	0.995759	0.995366	0.995366
1	0	1	1	1	1	1	2	1	0.995130	0.994633	0.997011
1	1	0	1	1	1	1	2	1	0.992492	0.991387	0.991387
0	1	0	1	1	1	1	2	1	0.991582	0.990672	0.990672
1	1	0	0	0	0	0	2	1	0.990601	0.988208	0.988208
1	1	1	1	1	1	1	19	1	0.984246	0.983501	0.984602
0	0	0	0	0	0	0	16	1	0.968610	0.966085	0.966085

Πίνακας 12: Πίνακας Αλήθειας Φιλότιμης Οργανωσιακής Συμπεριφοράς

Τα μονοπάτια που προκύπτουν για τη Σύνθετη Λύση, για την επίτευξη υψηλού επιπέδου φιλότιμης οργανωσιακής συμπεριφοράς, είναι έξι και παρουσιάζονται στον Πίνακα 13 που ακολουθεί.

Truth Table Solutions			
Model: fs_ocr = f (fs_rotation, fs_desic, fs_hrplan, fs_prof, fs_educ, fs_perf, fs_motiv)			
Frequency Cut-off:2.000			
Consistency Cut-off:0.968610			
Solutions	raw coverage	unique coverage	consistency
~fs_rotation*fs_hrplan*fs_prof*fs_educ*fs_perf*~fs_motiv	0,093074	0,021279	0,996912
fs_decis*~fs_hrplan*fs_prof*fs_educ*fs_perf*fs_motiv	0,105069	0,049017	0,994541
fs_rotation*fs_hrplan*fs_prof*fs_educ*fs_perf*fs_motiv	0,264402	0,048555	0,986446
fs_rotation*fs_decis*~fs_hrplan*~fs_prof*~fs_educ*~fs_perf*~fs_motiv	0,030390	0,010726	0,990601
fs_decis*fs_hrplan*fs_prof*fs_educ*fs_perf*~fs_motiv	0,107030	0,001326	0,997313
fs_rotation*fs_decis*fs_hrplan*fs_prof*fs_educ*fs_perf	0,249005	0,003460	0,986520
Solution coverage: 0.554351			
Solution consistency: 0.983528			

Πίνακας 13: Σύνθετη Λύση Φιλότιμης Οργανωσιακής Συμπεριφοράς

Σύμφωνα με το πρώτο μονοπάτι, ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας βάση των ατομικών δεξιοτήτων και δυνατοτήτων των εργαζομένων, η ύπαρξη συγκεκριμένης διαδικασίας επιλογής των εργαζομένων, η εκπαίδευση και κατάρτιση τους, η αξιολόγηση της απόδοσης τους, αλλά και η απουσία εναλλαγής των θέσεων εργασίας και της παροχής κινήτρων και ανταμοιβών, αποτελούν ένα συνδυασμό, ο οποίος οδηγεί σε υψηλή φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά. Το μονοπάτι αυτό, είναι αρκετά συνεπές, με consistency= 0,996912, ενώ η κάλυψη του είναι raw coverage= 0,093074.

Στο δεύτερο μονοπάτι, προκύπτει ο συνδυασμός της δυνατότητας συμμετοχής των εργαζομένων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, της ύπαρξης συγκεκριμένης διαδικασίας επιλογής των εργαζομένων, της εκπαίδευσης και κατάρτιση τους, της

αξιολόγησης της απόδοσης τους και της παροχής κινήτρων και, με απουσία του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας βάση των ατομικών δεξιοτήτων και δυνατοτήτων των εργαζομένων. Η συνέπεια του μονοπατιού αυτού είναι $\text{consistency} = 0,994541$ και η κάλυψη, $\text{raw coverage} = 0,105069$.

Ο τρίτος συνδυασμός που οδηγεί σε υψηλή φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά, είναι η ύπαρξη εναλλαγής των θέσεων εργασίας, ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας βάση των ατομικών δεξιοτήτων και δυνατοτήτων των εργαζομένων, η υιοθέτηση συγκεκριμένης διαδικασίας επιλογής των εργαζομένων, η εκπαίδευση και κατάρτιση τους, η αξιολόγηση της απόδοσης τους και η παροχή κινήτρων και ανταμοιβών. Η συνέπεια του συνδυασμού αυτού είναι $\text{consistency} = 0,986446$ και η κάλυψη, η μεγαλύτερη από όλα τα πιθανά μονοπάτια, $\text{raw coverage} = 0,264402$.

Στο τέταρτο μονοπάτι, υπάρχει απουσία όλων των αιτιωδών συνθηκών πέραν της εναλλαγής των θέσεων εργασίας και της δυνατότητας συμμετοχής των εργαζομένων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Το μονοπάτι είναι συνεπές, με $\text{consistency} = 0,990601$ και χαμηλό $\text{raw coverage} = 0,030390$.

Το πέμπτο μονοπάτι, σημειώνει τη μεγαλύτερη $\text{consistency} = 0,997313$ και $\text{raw coverage} = 0,107030$, το οποίο περιλαμβάνει όλες τις αιτιώδεις συνθήκες πέραν της παροχής κινήτρων και ανταμοιβών, ενώ η εναλλαγή θέσεων εργασίας δεν συμπεριλαμβάνεται καν.

Ο έκτος και τελευταίος συνδυασμός αιτιωδών συνθηκών, ο οποίος εμφανίζει $\text{consistency} = 0,986520$ και $\text{raw coverage} = 0,249005$, διαμορφώνεται από την ύπαρξη έξι αιτιωδών συνθηκών, αυτών της εναλλαγής των θέσεων εργασίας, της δυνατότητας συμμετοχής των εργαζομένων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας βάση των ατομικών δεξιοτήτων και δυνατοτήτων των εργαζομένων, της συγκεκριμένης διαδικασίας επιλογής των εργαζομένων, της εκπαίδευσης και κατάρτισης τους και της αξιολόγησης της απόδοσης τους.

Από τα έξι μονοπάτια που παρουσιάστηκαν, το πιο σημαντικό εμπειρικά είναι το δεύτερο, με μοναδική κάλυψη ($\text{unique coverage} = 0,049017$). Τέλος, η συνολική λύση είναι αρκετά συνεπής ($\text{solution consistency} = 0,983528$) και καλύπτει περίπου το 55,4% ($\text{solution coverage} = 0,554351$) των βαθμολογιών συμμετοχής, στο σύνολο των εργαζομένων που εμφανίζουν υψηλά επίπεδα φιλότιμης οργανωσιακής συμπεριφοράς.

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στόχος της παρούσας εργασίας, αποτέλεσε η εξέταση και ο εντοπισμός της σχέσης, επτά εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης, με τέσσερα σημαντικά εργασιακά αποτελέσματα, στον τραπεζικό τομέα. Οι εργασιακές αυτές πρακτικές αφορούν την εναλλαγή θέσεων εργασίας των εργαζομένων σε μία επιχείρηση (rotation), τη δυνατότητα συμμετοχής τους στην διαδικασία λήψης αποφάσεων της επιχείρησης, τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας βάσει των ατομικών δεξιοτήτων και δυνατοτήτων των εργαζομένων, την διαδικασία επιλογής τους, την εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων, την αξιολόγηση της απόδοσης τους και τα κίνητρα και τις ανταμοιβές που παρέχονται από την επιχείρηση. Από την άλλη πλευρά, τα εργασιακά αποτελέσματα συμπεριλαμβάνουν, την φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά, την αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη, την εργασιακή απόδοση και την οργανωσιακή ταύτιση. Τα αποτελέσματα αυτά, κρίνονται ιδιαίτερα σημαντικά, καθώς συμβάλουν στην εξασφάλιση της αύξησης της παραγωγικότητας και της απόδοσης των εργαζομένων μίας επιχείρησης.

Πρωταρχικό μέλημα κάθε επιχείρησης, θα πρέπει να είναι η εξασφάλιση της ευημερίας των εργαζομένων της, γεγονός που θα έχει εμφανή επίδραση στην ποιότητα και ποσότητα εργασίας τους. Γι' αυτό το λόγο θα πρέπει να επιλεγούν, εκείνοι οι συνδυασμοί εργασιακών πρακτικών, που θα οδηγήσουν σε όσο το δυνατόν υψηλότερα επίπεδα, των εργασιακών αποτελεσμάτων που προαναφέραμε.

Για την εξέταση της σχέσης των παραπάνω εργασιακών πρακτικών με τα τέσσερα προαναφερόμενα εργασιακά αποτελέσματα, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της ποιοτικής συγκριτικής ανάλυσης με ασαφή σύνολα – fsQCA, η οποία άντλησε δεδομένα από 180 ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν στους τραπεζικούς υπαλλήλους της πόλης των Χανίων. Με τη χρήση της fsQCA, δόθηκε η δυνατότητα αναζήτησης των πιθανών συνδυασμών, των εργασιακών πρακτικών, που οδηγούν σε υψηλά επίπεδα φιλότιμης οργανωσιακής συμπεριφοράς, αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης, εργασιακής απόδοσης και οργανωσιακής ταύτισης. Αυτό αποτελεί και τη βασική διαφορά της μεθόδου, συγκριτικά με την ανάλυση παλινδρόμησης, με την οποία και μελετάται το μέγεθος και ο τρόπος όπου η κάθε μεταβλητή, ξεχωριστά από τις υπόλοιπες μεταβλητές, επιδρά στο αποτέλεσμα.

Για τον εντοπισμό των συνδυασμών των αιτιωδών συνθηκών, που οδηγούν στα τέσσερα εργασιακά αποτελέσματα, αρχικά πραγματοποιήθηκε η ανάλυση για τον εντοπισμό της ύπαρξης αναγκαίας συνθήκης, χωρίς όμως να προκύψει κάποιο τέτοιο

αποτέλεσμα. Στη συνέχεια, εντοπίστηκαν όλοι οι πιθανοί συνδυασμοί (μονοπάτια) των εργασιακών πρακτικών, οι οποίοι είναι ικανοί να οδηγήσουν σε υψηλή φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά, αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη, εργασιακή απόδοση και οργανωσιακή ταύτιση.

Όσον αφορά την αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη, εντοπίστηκαν έξι διαφορετικά μονοπάτια, τα οποία και είναι ικανά να οδηγήσουν σε υψηλά επίπεδα του αποτελέσματος αυτού. Ένα από αυτά τα μονοπάτια, περιλαμβάνει την ύπαρξη εναλλαγής των θέσεων εργασίας, την δυνατότητα συμμετοχής των εργαζομένων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, συγκεκριμένης διαδικασίας επιλογής των εργαζομένων, της εκπαίδευσης και κατάρτιση τους και της αξιολόγησης της απόδοσης τους, ενώ δεν περιέχεται ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας βάση των ατομικών δεξιοτήτων και δυνατοτήτων των εργαζομένων. Σε ένα άλλο μονοπάτι, περιλαμβάνονται όλες οι αιτιώδεις συνθήκες που αναφέραμε, με απουσία, όχι όμως του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας βάση των ατομικών δεξιοτήτων και δυνατοτήτων των εργαζομένων, αλλά της παροχής κινήτρων και ανταμοιβών.

Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να επισημανθεί, ότι η επιλογή ενός μονοπατιού δεν συνεπάγεται ακύρωση των υπόλοιπων λύσεων. Όλα τα μονοπάτια που έχουν εντοπιστεί αποτελούν πιθανές λύσεις που οδηγούν σε υψηλά επίπεδα αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης. Η επιλογή του κατάλληλου μονοπατιού, εξαρτάται κάθε φορά από τη διοίκηση της εκάστοτε επιχείρησης και τις επιλογές της, βάσει των διαθέσιμων πόρων της και των συνθηκών που επικρατούν.

Εν συνεχεία, εντοπίστηκαν όλα τα πιθανά μονοπάτια που οδηγούν σε οργανωσιακή ταύτιση. Πιο συγκεκριμένα προέκυψαν πέντε διαφορετικά μονοπάτια, που είναι ικανά να οδηγήσουν σε υψηλή οργανωσιακή ταύτιση, εκ των οποίων αυτό με τη μεγαλύτερη συνέπεια, αφορά τον συνδυασμό συμμετοχής των εργαζομένων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, στην ύπαρξη συγκεκριμένης διαδικασίας επιλογής των εργαζομένων, της εκπαίδευσης και κατάρτιση τους, της αξιολόγησης της απόδοσης τους, και της παροχής κινήτρων και ανταμοιβών, με απουσία του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας βάση των ατομικών δεξιοτήτων και δυνατοτήτων των εργαζομένων.

Όσον αφορά την εργασιακή απόδοση, εντοπίστηκαν τέσσερις συνδυασμοί εργασιακών κινήτρων, ενώ σύμφωνα με το τελευταίο μονοπάτι, η απουσία όλων των αιτιωδών συνθηκών, πέραν της εναλλαγής των θέσεων εργασίας και της δυνατότητας συμμετοχής των εργαζομένων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, οδηγεί σε υψηλά επίπεδα εργασιακής απόδοσης. Επομένως, μία επιχείρηση, η οποία στερείται πόρους,

τους οποίους θα μπορούσε να διαθέσει για την εκπαίδευση του προσωπικού της αλλά και για την παροχή κινήτρων και ανταμοιβών, θα μπορούσε να επιτύχει αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων, εστιάζοντας στην δυνατότητα εναλλαγής των θέσεων εργασίας και της δυνατότητας συμμετοχής των εργαζομένων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Τέλος, στον τραπεζικό κλάδο, είναι εφικτή η επίτευξη υψηλού επιπέδου φιλότιμης οργανωσιακής συμπεριφοράς, μέσω έξι πιθανών συνδυασμών (μονοπάτια), όπως για παράδειγμα ο συνδυασμός εναλλαγής των θέσεων εργασίας, σχεδιασμού των θέσεων εργασίας βάση των ατομικών δεξιοτήτων και δυνατοτήτων των εργαζομένων, της υιοθέτησης συγκεκριμένης διαδικασίας επιλογής των εργαζομένων, της εκπαίδευσης και κατάρτιση τους, της αξιολόγησης της απόδοσης τους και της παροχής κινήτρων και ανταμοιβών. Ένα άλλο μονοπάτι, αφορά την ύπαρξη έξι αιτιωδών συνθηκών, αυτών της εναλλαγής των θέσεων εργασίας, της δυνατότητας συμμετοχής των εργαζομένων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας βάση των ατομικών δεξιοτήτων και δυνατοτήτων των εργαζομένων, της συγκεκριμένης διαδικασίας επιλογής των εργαζομένων, της εκπαίδευσης και κατάρτισης τους και της αξιολόγησης της απόδοσης τους.

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω, προκύπτει ότι η μέθοδος της ποιοτικής συγκριτικής ανάλυσης με ασαφή σύνολα - fsQCA, δίνει τη δυνατότητα εντοπισμού ισοδύναμων λύσεων συνδυασμών εργασιακών πρακτικών, οι οποίες μπορούν με τη σειρά τους να οδηγήσουν στην επίτευξη του εκάστοτε υπό εξέταση, εργασιακού αποτελέσματος. Με τον τρόπο αυτό, η κάθε επιχείρηση μπορεί να επιλέξει, το μονοπάτι εκείνο, που ταιριάζει περισσότερο στις ανάγκες της, επιτυγχάνοντας υψηλά επίπεδα του εργασιακού αποτελέσματος που την ενδιαφέρει.

Τέλος, αξίζει να επισημανθεί, ότι η fsQCA, αποτελεί μία μέθοδο, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε συνδυασμό και με άλλες μεθόδους, καθορίζοντας τα διάφορα αιτιώδη μονοπάτια και χρησιμοποιώντας στη συνέχεια μία ποσοτική μέθοδο για την περαιτέρω ανάλυση τους.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Αγγελόπουλος Π. (2008), «Τράπεζες και Χρηματοπιστωτικό Σύστημα», Εκδόσεις Σταμούλη
2. Θωμαδάκης Στ. - Ξανθάκης Μ. (2005), «Αγορές Χρήματος και Κεφαλαίου», Θωμαδάκης Σ.- Ξανθάκης Μ., σελ.57
3. Καραμούζης Ν. (2002), «Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα μπροστά στην νέα Πραγματικότητα», Ένωση Ελληνικών Τραπεζών
4. Κιόχου Π.-Παπανικολάου Γ. (1990), «Χρήμα – Πίστη – Τράπεζες», Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, σελ.143
5. Ξυροτύρη - Κουφίδου Σ. (2001), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον», Εκδόσεις Ανικούλα.
6. Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς (2003), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Μπένου
7. Πετράκης Ε. (2002), «Χρηματοοικονομική Διοίκηση και Τραπεζική Οικονομική», Π. Ε. Πετράκης, σελ.307
8. Τερζίδης Κ.-Τζωρτζάκης Κ. (2004), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Διοίκηση Προσωπικού», Εκδόσεις ROSILI

Ξένη Βιβλιογραφία

1. Appelbaum E., Bailey T., Berg P., Kalleberg, A. (2000), «Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off», Ithaca, NY, Cornell University Press
2. Barker J.R. (1993), «Tightening the iron cage: concrete control in self-managing teams», Administrative Science Quarterly, 38: 408-37
3. Bateman T. S., Organ D. W. (1983), «Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship.”», Academy of Management Journal
4. Borman, W. C., Motowidlo, S. J. (1993) «Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance», In Personnel Selection in Organizations (N. Schmitt & W. C. Borman, eds), pp. 71-98.
5. Borman W. C. (2004), «The concept of organizational citizenship», Current Directions in Psychological Science

6. Boselie P., «Strategic Human Resource Management. A Balanced Approach», McGraw-Hill Higher Education London
7. Brown, M.E. (1969), «Identification and some conditions of organizational involvement», *Administrative Science Quarterly*, 14, pp 346–355.
8. Byars Lloyd, Rue L. (2004), «Human Resource Management, Mc Graw-Hill
9. Caligiuri P.M., Day, D.V. (2000), «Effects of Self-Monitoring on Technical, Contextual, and Assignment-Specific Performance», *Group & Organization Management*, 25(2), pp. 154-174
10. Campbell D. T., Kenny, D. A. (1999), «A primer on regression artifacts», New York: Guilford Press
11. Casu B., Giradone C., Molyneux P. (2006), «Introduction to Banking», Prentice Hall
12. Clegg S. (1990), «Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World», London: Sage.
13. CLMS [Centre for Labour Market Studies] (2009), «High Performance Work Practices», Module 1: University of Leicester.
14. Collis D.J., Montgomery C. (1995), «Competing on Resources», *Harvard Business Review*, 73 (4), pp. 118-128.
15. Cropanzano R., Greenberg J. (1997), «Progress in organizational justice: Tunneling through the maze», In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp.317–372). New York: Wiley
16. Delaney J.T., Huselid M.A., «The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance», *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pp. 949-969, 1996
17. Drago R. (1988), «Quality circle survival: an exploratory analysis», *Industrial Relations*, 27:336-51
18. Eaton A.E. (1994), «Factors contributing to the survival of employee participation programs in unionized settings», *Industrial and Labor Relations*, 47: 371-89
19. Elliot Thomas, «Fuzzy Set Qualitative Comparative Analysis»
20. Eisenberger R. et al (1997), «Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment and Job Satisfaction», *Journal of Applied Psychology*, pp 812-820
21. Godard J, (2004), «A critical assessment of the High-Performance Paradigm», *British Journal of Industrial Relations* 42 (2): 349-378

22. Gouldner, A.W. (1957), «Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles», *Administrative Science Quarterly*, 2, pp 281–306.
23. Gouldner A.W. (1960), «The norm of reciprocity: a preliminary statement», *American Sociological Review*, Vol. 25, pp. 161-178.
24. Grofman Bernard & Schneider Carsten (2009), «An Introduction to Crisp Set QCA, with a Comparison to Binary Logistic Regression», *Political Research Quarterly*, Volume 62 Number 4
25. Hall D.T, Schneider B. & Nygren H.T (1970), «Personal factors in organizational identification», *Administrative Science Quarterly*, Vol.15, pp.176-190.
26. Harel G.H., Tzafrir, S.S. (1999), «The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm», *Human Resource Management*, Vol. 38 No. 3, pp. 185-199, 1999
27. Hellstrom Eeva (1998), «Qualitative Comparative Analysis: A Useful Tool for Research into Forest Policy and Forestry Conflicts», *Forest Science* 44(2)
28. Huselid M.A. (1995), «The impact of human resource management practices on turnover. Productivity and corporate financial performance», *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
29. Kane Heather, Megan A Lewis, Pamela A Williams, Leila C Kahwati (2014), «Using qualitative comparative analysis to understand and quantify translation and implementation», *TBM*
30. Katz D. (1964), «The motivational basis of organizational behavior», *Behavioral Science*, Τεύχος 9, σελ. 131-146
31. 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.
32. Kraus Sascha, Domingo Ribeiro-Soriano, Miriam Schüssler (2017), «Fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA) in entrepreneurship and innovation research – the rise of a method», *Int Entrep Manag J*
33. Legewie Nicolas (2013), «An Introduction to Applied Data Analysis with Qualitative Comparative Analysis (QCA)», *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, Vol 14, No 3
34. Lloyd C., Payne, J. (2006), «Goodbye to all that? A Critical Re-evaluation of the Role of the High Performance Work Organization Within the UK Skills Debate», *Work, Employment and Society*. 20(1): 151-165

35. Mael F., Ashforth B. E. (1992), «Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification», *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, pp. 103–123.
36. May- Chiun Lo & T. Ramayah. (2009), «Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in a Multicultural Society: The Case of Malaysia», *International Business Research*, σελ. 48-55.
37. 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* 48(2):199-221
38. McGoldrick J., Stewart J., Watson S. (2002), «Understanding Human Resource Development. A research-based approach», Routledge
39. Milkovich, G.T.: Wigdor, A.K. (1991), «Pay for Performance: Evaluating Performance Appraisal and Merit Pay», National Academy Press, Washington
40. Miller, K., and Bromiley, P. (1990), «Strategic Risk and Corporate Performance: An Analysis of Alternative Risk Measure», *Academy of Management Journal*, 33(4), pp. 756-779.
41. Organ D. W. (1997), «Organizational citizenship behavior: It's construct cleanup time», *Human Performance*
42. Ott Ursula, Rudolf R. Sinkovics, Samia Ferdous Hoque (2017), «Advances in Qualitative Comparative Analysis (QCA): Application of fuzzy set in business and management research», London: Sage Publications
43. Parker R., Haridakis P. (2008), «Development of an organizational identification scale: Integrating cognitive and communicative conceptualizations», *Journal of Communication Studies*, pp 105-126.
44. Patchen M. (1970), «Participation, achievement and involvement on the job», Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
45. PCMH Research Methods Series (2013), «Fuzzy-Set Qualitative Comparative Analysis: A Configurational Comparative Method to Identify Multiple Pathways to Improve Patient-Centered Medical Home Models», AHRQ Publication No. 13
46. Pfeffer Jeffrey (1998), «The Human Equation: Building Profits by Putting People First», Boston: Harvard Business School Press
47. Podsakoff et al. (2000), «Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future», *Journal of Management*

48. Podsakoff N., Whiting S.& Podsakoff N., Blume B (2009), «Individual and Organizational Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis», *Journal of Applied Psychology*
49. Rhoades Linda, Robert Eisenberger (2002), «Perceived Organizational Support: A Review of the Literature», *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No. 4, σελ. 698- 714
50. Rhoades Linda, Robert Eisenberger (2006), «When Supervisors Feel Supported: Relationships With Subordinates' Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Performance», *Journal of Applied Psychology*
51. Roig-Tierno Norat, Tomas F. Gonzalez-Cruzb, Jordi Llopis-Martinez (2017), «An overview of qualitative comparative analysis: A bibliometric analysis», *Journal of Innovation & Knowledge*
52. Sarikwal Lovy, Jaya Gupta (2013), «The Impact of High Performance Work Practices and Organisational Citizenship Behaviour on Turnover Intentions», *Journal of Strategic Human Resource Management*
53. Shamsul Arefin, Muhammad Raquib (2015), «The Relationship Between High Performance Work Systems and Proactive Behaviors: The Mediating Role Of Perceived Organizational Support», *European Scientific Journal*, edition vol.11
54. Shirzad Mohammed Mahdi (2014), «The Impact of High Performance Work System (HPWS) on Employee Productivity as Related to Organizational Identity and Job Engagement», *European Journal of Business and Management*, Vol.6, No.3
55. Shore L. M., Martin, H. J. (1989), «Satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions», *Human Relations*, 42 (1), pp. 625-638.
56. Sinangil H.K., Ones D.S. (2003), «Gender differences in expatriate job performance», *Applied Psychology: An International Review*, 52(3), pp. 461-475.
57. Sofijanovska Elenica, Vesna Zabijakin-Chatleska (2013), *High Performance Work Practices and Organizational Performance: An Analysis Of The Macedonian Food and Beverage Industry*, International Scientific Conference "Management and Engineering '13", 23-26, Sozopol, Bulgaria.

58. Sonnentag Sabine, Judith Volmer, Anne Spychala, (2008), «Job Performance, First Public in: Micro Approaches», (sage handbook of organizational behavior; vol 1), ed. by Julian Barling, Los Angeles Calif., pp.427-444
59. Taylor W. Frederick (1911), «The Principles of Scientific Management», Scientific Management
60. Tead O., Metcalf H. (1920), «Personnel administration its principles and practice», Mc Graw - Hill
61. Thiem Alrik and DusaAdrian (2013), «QCA: A Package for Qualitative Comparative Analysis», The R Journal Vol. 5/1
62. Verkuilen Jay (2005), «Assigning Membership in a Fuzzy Set Analysis», Sociological Methods & Research, Vol. 33, No. 4
63. Vis Barbara (2010), «The Comparative Advantages of fsQCA and Regression Analysis for Moderately Large-N Analyses», Seminar on Comparative Methodology: Innovative Methods and Neglected Issues, Centre for Welfare State Research, University of Southern Denmark Odense, 20-21
64. Werro N. (2015), «Fuzzy Classification of Online Customers, Fuzzy Management Methods», Springer International Publishing Switzerland
65. Williams L. J., Anderson S. E. (1991), «Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors», Journal of Management

Ιστοσελίδες

1. <https://www.timesofmalta.com/articles/view/20100404/business/high-performance-work-practices.301105>
2. <https://www.calvin.edu/~pribeiro/othrlnks/Fuzzy/fuzzysets.htm>
3. <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/rt/prINTERfriendly/1961/3594>
4. <http://productivity.net.gr/wp-content/uploads/2014/06/>
5. <https://wikimarkt.wikispaces.com>
6. <https://el.wikibooks.org/wiki>

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!

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 βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σας με τις παρακάτω απόψεις.

1	2	3	4	5	6			7			
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	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 υποψηφίου, ανεξάρτητα από τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.					1	2	3	4	5	6	7
Η διαδικασία επιλογής δίνει προτεραιότητα στις δυνατότητές των υποψήφίων 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, ούτε διαφωνώ	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 σας με τις παρακάτω απόψεις.

1	2	3	4	5	6			7			
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	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 κριτίκαρε 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

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄: ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

Μέσος Όρος Απαντήσεων Ερωτηματολογίου											
A/A	Εναλλαγή Θέσεων	Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων	Σχεδιασμός Θέσεων Εργασίας	Επιλογή Προσωπικού	Εκπαίδευση	Αξιολόγηση Απόδοσης	Κίνητρα και Ανταμοιβές	Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά	Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη	Εργασιακή Απόδοση	Εργασιακή Ταύτιση
1	1	1	1	2,8	5,75	1	2,2	6,86	2,88	5,29	3,00
2	3	4	7	6,4	6,75	6,33	4,2	5,00	4,00	4,00	4,33
3	1	3	1	2,6	2,75	3	1,4	5,00	3,00	5,14	3,17
4	3	4	4	4,6	3,75	4,67	3,2	5,00	3,75	4,14	4,33
5	1	2	3	4	1,5	1,67	3,8	6,71	4,00	4,00	4,50
6	5	5	5	5	4,25	5	4,2	5,00	4,00	4,14	4,50
7	2	2	2	2,8	3,75	2,33	1	4,14	3,63	3,43	3,33
8	5	4	5	5	5	5	4,8	4,86	4,00	4,43	4,33
9	5	5	3	4,6	4,25	5,33	4	5,29	4,25	4,86	4,00
10	3	4	5	4,4	5,25	4,67	4,4	5,29	2,75	4,86	4,17
11	1	3	5	4,2	4	4,67	2,8	4,86	2,63	3,71	5,17
12	1	3	1	3	1,5	1,67	2,2	5,43	3,50	5,57	3,17
13	1	2	1	2	2,5	2,67	2	4,57	4,00	5,29	2,67
14	5	4	7	5	4,5	4,67	3,2	6,43	3,00	5,14	5,00
15	5	5	6	4,2	4,75	3,67	3,8	5,86	3,63	4,14	5,83
16	5	4	6	5,8	5,75	4,67	4,6	6,14	3,88	5,14	5,00
17	4	2	5	4,8	5,25	4,33	3,2	4,43	3,25	3,57	4,50
18	3	1	2	2,4	4	2	1,2	6,00	4,13	4,57	5,17
19	5	5	3	3,6	3,75	3,67	3	5,00	4,00	4,57	4,33
20	5	4	7	6,8	5,5	5	4,6	4,86	4,00	3,86	6,50
21	3	3	2	3,4	3	2	1,8	5,86	3,25	4,43	3,67
22	6	6	6	5,4	6	5,67	3,6	6,00	3,88	4,86	5,17
23	5	3	4	4,8	4	4,33	3	5,86	4,25	4,14	4,00
24	3	4	3	3,2	3,25	1,67	2	7,00	4,50	5,00	4,50
25	5	6	3	5,4	6	4,33	5,4	4,86	3,75	4,71	4,83
26	5	5	6	4,4	5,75	4,33	3,2	5,57	3,25	3,86	3,33
27	5	3	2	3,2	3	3,67	2,8	5,00	4,00	4,29	3,83

Μέσος Όρος Απαντήσεων Ερωτηματολογίου											
A/A	Εναλλαγή Θέσεων	Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων	Σχεδιασμός Θέσεων Εργασίας	Επιλογή Προσωπικού	Εκπαίδευση	Αξιολόγηση Απόδοσης	Κίνητρα και Ανταμοιβές	Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά	Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη	Εργασιακή Απόδοση	Εργασιακή Ταύτιση
28	3	3	3	3	3	3	3,2	6,29	3,88	5,43	6,83
29	2	3	7	4,6	4,75	6	3,6	7,00	3,00	5,29	5,83
30	3	4	3	5,6	4,25	3,33	2,8	5,00	3,00	4,00	6,33
31	5	5	2	4,8	3,25	4,67	3,4	4,14	3,63	3,71	5,17
32	4	7	3	5	6	4,67	5,6	5,71	3,25	4,14	4,50
33	1	6	4	3	5	5,33	2,4	4,57	3,75	4,14	4,33
34	2	4	3	3	4	3,33	2,2	4,71	3,38	4,43	3,17
35	2	4	4	4,2	4	4	4	4,71	4,00	4,43	4,00
36	1	1	2	3	3,5	3,33	4,2	6,29	3,50	4,43	5,00
37	6	4	3	4,4	5	4,67	3,2	6,43	3,88	5,57	3,50
38	6	4	3	4,2	4,5	5,33	4	5,14	3,63	4,14	4,67
39	2	4	3	5,2	5,25	4,67	4	4,86	3,88	4,43	4,67
40	3	3	4	4,4	3	4	3,2	5,00	4,00	4,43	4,00
41	4	5	4	4,2	4,75	4,67	4,8	5,14	3,88	4,86	5,00
42	4	5	5	4,8	4,75	4	4,4	5,71	4,00	4,57	4,00
43	5	5	3	4,8	5	4,67	3,6	5,71	3,75	4,71	4,67
44	5	5	7	4,8	5,5	4,67	5,2	6,00	2,88	4,71	4,67
45	6	3	3	3	4	3,33	3,2	5,86	3,75	4,29	3,50
46	6	6	5	5,8	5,75	6	4,8	6,14	3,25	4,71	4,33
47	4	3	4	3,8	4,25	4,67	3,4	5,29	3,38	4,14	5,17
48	7	4	5	4,4	5	4,33	4,6	4,86	3,75	4,29	3,67
49	5	5	7	4,8	5,5	4,67	5,2	4,43	5,00	2,86	5,50
50	3	5	3	6,2	5,25	5	4,2	5,43	3,00	4,14	5,17
51	2	2	1	3	2,75	4	2,6	5,14	3,88	4,14	4,67
52	4	4	7	7	7	7	7	6,14	4,00	5,29	1,00
53	7	5	6	6,6	6,25	5,33	5,8	7,00	4,25	3,57	6,67
54	6	6	6	6	5,25	6	5,4	5,14	3,88	4,43	4,50
55	4	4	4	4	4	4	4		4,00	4,00	3,67

Μέσος Όρος Απαντήσεων Ερωτηματολογίου											
A/A	Εναλλαγή Θέσεων	Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων	Σχεδιασμός Θέσεων Εργασίας	Επιλογή Προσωπικού	Εκπαίδευση	Αξιολόγηση Απόδοσης	Κίνητρα και Ανταμοιβές	Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά	Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη	Εργασιακή Απόδοση	Εργασιακή Ταύτιση
56	2	5	6	4,6	4,25	4,33	3,8	4,86	3,13	4,86	4,33
57	3	4	4	4,8	4,5	4	4	4,71	3,63	4,43	4,50
58	4	3	6	6	6,5	6,67	6,6	5,86	3,88	4,14	5,50
59	5	5	4	4,2	4	4,33	4,4	4,86	3,88	4,43	4,33
60	6	5	5	4,8	4,25	5	3,8	4,86	4,63	3,86	5,00
61	4	4	7	5	4,75	4,33	4	4,86	3,50	4,43	4,00
62	3	4	3	4,2	3,75	3	3,4	5,14	3,25	4,57	5,33
63	3	4	3	4,2	3,75	3	3,4	5,14	3,25	4,57	5,33
64	5	5	3	4,4	4,25	3,33	3,6	5,00	4,00	5,00	4,50
65	5	3	3	4,8	3,5	3	3,4	4,71	3,25	4,14	4,50
66	3	5	4	3,6	4,75	5,33	4,4	5,00	3,63	4,43	4,67
67	3	4	5	4,4	4,75	3,33	2,4	5,71	3,63	4,86	5,33
68	6	5	6	6	6,75	6	6	6,43	3,50	5,29	7,00
69	6	6	6	6,8	7	6	6,6	7,00	4,00	5,29	6,67
70	4	4	7	7	6,5	5	5	5,00	3,75	5,00	4,33
71	7	7	5	6	6,5	6,33	5,4	6,57	2,88	4,14	4,33
72	6	6	6	6,4	6,5	6,33	5,8	7,00	4,50	5,29	5,67
73	5	3	4	5	4,5	5,67	4,6	5,14	3,75	4,71	4,33
74	4	5	3	3,6	3,75	3,33	4,2	5,86	3,88	4,57	4,83
75	6	3	5	5	4,5	4,67	3,8	4,86	3,25	5,00	4,33
76	1	3	1	3,6	4,5	3	2,8	5,43	4,25	5,00	4,67
77	5	7	7	5,8	6	6	6	6,14	3,13	4,43	5,17
78	4	4	5	4,4	4,25	4,67	3,2	5,00	4,13	4,43	5,00
79	4	4	5	4,8	3,75	4,67	3,8	5,57	3,88	3,86	4,67
80	6	6	6	5,8	6,5	5,33	5,6	6,00	3,75	5,29	6,00
81	5	4	4	4,6	4	3,33	3,8	5,71	4,13	4,86	5,17
82	4	6	7	6,2	6	5	5,6	6,57	3,88	5,29	6,00
83	5	3	3	4,4	4,75	3,67	3,8	6,43	3,25	4,29	6,00

Μέσος Όρος Απαντήσεων Ερωτηματολογίου											
A/A	Εναλλαγή Θέσεων	Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων	Σχεδιασμός Θέσεων Εργασίας	Επιλογή Προσωπικού	Εκπαίδευση	Αξιολόγηση Απόδοσης	Κίνητρα και Ανταμοιβές	Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά	Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη	Εργασιακή Απόδοση	Εργασιακή Ταύτιση
84	4	3	6	5,4	6,5	6,67	6,2	5,86	3,88	4,14	5,50
85	4	4	4	4,6	4,25	4	4	4,71	3,88	4,43	4,67
86	5	3	7	6,8	6,75	5,6	5,2	5,14	4,13	4,43	4,67
87	5	4	5	5,8	6	6	5,2	5,71	4,00	4,14	5,50
88	2	3	2	3,8	4	2,33	2,8	6,43	3,50	5,00	4,83
89	2	4	2	3,2	4,5	3	3	6,00	3,13	4,29	4,17
90	6	3	4	6	6,5	4,33	5	5,00	4,38	5,00	5,00
91	6	3	4	4,2	1,75	3	1,4	5,29	3,25	4,43	5,00
92	4	3	5	4,8	5,5	4,33	5,4	6,00	3,25	4,86	6,00
93	3	3	5	2,2	3,25	3,67	2,8	4,29	3,75	4,43	4,50
94	3	3	6	4,4	5	5	4,2	6,29	3,38	4,86	5,67
95	4	4	3	4,8	4,5	3,33	2,2	4,71	3,50	4,00	4,17
96	5	3	5	5,2	5,25	6	4,6	4,43	4,13	3,86	2,83
97	1	4	4	3,4	4,25	2,33	2,2	4,86	3,75	4,14	3,33
98	3	2	4	4,4	4	5,33	4	5,29	4,00	4,86	1,00
99	5	6	5	5,6	5,5	4,33	5,2	5,00	3,50	5,00	2,83
100	3	5	5	4,6	4,25	5	4	5,43	3,75	4,14	4,50
101	4	5	4	4,4	5,25	5	2,6	4,86	3,88	4,43	5,00
102	5	5	5	5,4	5,25	6	4,4	5,57	4,75	5,14	4,00
103	5	5	5	5	5	5,67	4,4	5,00	4,00	4,71	4,00
104	5	5	4	4,8	5,25	4	4	6,00	3,88	4,14	4,67
105	5	5	4	4	4	3,33	2,2	5,71	3,63	5,00	4,00
106	6	6	6	5,4	4,75	4	5	5,71	3,88	5,00	4,17
107	5	4	6	4	3,75	4	5,4	5,57	5,00	4,71	5,00
108	4	5	5	4,6	6	5,33	4,6	5,86	5,00	5,14	5,00
109	4	5	3	4,6	4,75	4,67	3,8	5,14	3,88	4,71	4,50
110	5	4	5	6	4,75	5,33	4,6	5,00	3,88	5,00	3,33
111	4	5	3	4	5	5	3,6	6,00	3,13	4,86	5,83

Μέσος Όρος Απαντήσεων Ερωτηματολογίου											
A/A	Εναλλαγή Θέσεων	Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων	Σχεδιασμός Θέσεων Εργασίας	Επιλογή Προσωπικού	Εκπαίδευση	Αξιολόγηση Απόδοσης	Κίνητρα και Ανταμοιβές	Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά	Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη	Εργασιακή Απόδοση	Εργασιακή Ταύτιση
112	3	3	4	4,4	5	4,33	3,2	5,57	3,50	5,00	4,67
113	2	6	6	5,8	5,5	5,33	3,2	5,00	3,38	4,43	3,33
114	3	5	4	4,8	3,75	4,33	4,6	5,86	4,13	4,57	5,00
115	7	7	7	7	7	7	6,2	6,57	3,38	5,43	3,00
116	4	7	5	5,8	6,75	6	4,4	3,86	3,88	4,29	5,00
117	5	6	4	4,4	5	5,67	4,8	5,14	3,63	5,57	4,33
118	5	5	7	6,8	5,75	5	5	6,14	4,00	4,86	5,50
119	3	5	3	4,4	4,75	5,33	4,2	6,43	3,50	4,29	6,33
120	4	4	5	4,2	4,5	4	3,2	4,43	3,50	5,14	4,17
121	6	3	4	6,4	6,25	6,33	6	6,43	3,75	4,29	4,00
122	2	2	1	4,2	4,5	4	3	6,00	4,00	5,14	6,00
123	4	5	4	3,8	5	4	4,6	4,86	4,38	4,00	4,67
124	4	5	5	5,4	4,5	4,67	3,6	4,86	3,88	4,43	4,83
125	6	7	4	5,2	6	5	3,6	4,57	3,50	4,43	4,83
126	3	3	3	4,4	4	4,33	3,2	4,57	5,50	4,43	5,00
127	3	3	2	1	3,5	4,33	5,6	4,14	3,50	4,57	3,83
128	4	2	2	4	4,75	4	3,4	4,57	2,63	4,00	3,50
129	2	6	4	4,2	6	6	2,2	6,43	4,00	5,71	3,50
130	4	4	5	4,8	4,25	3,67	4	5,57	3,00	4,86	5,33
131	6	5	6	5,2	3,75	4,33	2,8	5,86	3,50	3,43	5,67
132	1	2	1	2	2,5	2,67	1,8	6,29	3,00	4,29	4,83
133	1	3	1	3,2	1,5	1,67	2,2	5,14	4,38	5,29	2,50
134	1	1	1	2,8	5,75	1	2,2	6,00	3,50	5,29	3,17
135	2	4	7	6	5,75	6,33	3,6	6,14	3,75	5,00	3,17
136	1	3	1	2,2	3	2,67	1,4	5,14	4,13	4,57	4,50
137	3	4	4	4,4	3,5	5	3	5,14	3,38	5,00	3,00
138	1	2	3	4	1,5	1,33	4	5,43	3,75	4,29	4,67
139	5	5	5	5,4	4,75	4,67	4,2	6,43	4,00	4,14	4,67

Μέσος Όρος Απαντήσεων Ερωτηματολογίου											
A/A	Εναλλαγή Θέσεων	Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων	Σχεδιασμός Θέσεων Εργασίας	Επιλογή Προσωπικού	Εκπαίδευση	Αξιολόγηση Απόδοσης	Κίνητρα και Ανταμοιβές	Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά	Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη	Εργασιακή Απόδοση	Εργασιακή Ταύτιση
140	2	2	2	3	2,75	1,33	1	5,71	4,25	4,29	4,17
141	5	4	4	4,8	5,25	5,33	4,8	4,00	4,00	3,14	3,33
142	5	5	3	4,8	4,25	5,33	4	5,00	4,00	4,29	4,50
143	3	4	5	4,2	5,5	4,67	4,6	5,71	4,25	5,00	4,17
144	1	3	5	4,2	4,25	5,33	2,6	5,43	3,00	4,86	4,83
145	1	2	2	1,2	2,75	3,33	3,2	5,29	2,63	3,57	5,17
146	1	2	2	2,8	1,5	1,67	2,4	4,86	3,88	5,14	2,33
147	5	5	4	4,4	3	3,33	4,6	6,14	4,50	4,43	3,00
148	4	4	5	3,6	4	4	4,6	5,57	2,38	4,43	5,33
149	4	5	3	4,4	2	6	5,8	6,71	2,50	4,43	4,17
150	3	5	5	5,2	5,25	3,67	3,4	5,86	4,25	5,14	4,17
151	3	3	3	5,2	4,5	3,33	2,2	4,86	2,63	5,00	3,00
152	4	3	3	4,4	2,5	2,67	4,4	3,00	3,50	3,71	3,83
153	1	5	4	2,6	3,5	3,67	3,2	6,00	3,88	2,86	5,17
154	3	3	3	2,6	2,25	3	3,2	5,14	4,63	3,00	4,33
155	3	3	3	3,6	2,5	3,33	3,6	3,14	2,75	3,43	3,67
156	4	4	4	2,8	2,5	3	4	5,57	2,88	3,71	3,17
157	5	5	5	4	3,75	3,67	3	6,00	4,38	4,86	5,33
158	2	4	4	5,4	6	5	4,4	4,57	2,63	3,43	4,67
159	3	3	3	4	3,75	3,33	5	5,14	3,75	4,14	4,00
160	4	4	4	4	4	3	3,2	4,29	3,50	4,71	4,83
161	4	5	4	4,2	4,75	4,67	5	5,29	3,63	4,71	5,00
162	5	4	5	4,8	4,25	4	4	5,14	4,00	4,86	5,00
163	4	4	3	4,2	4,75	4,33	4,8	5,29	4,13	5,00	4,17
164	4	4	5	5	5,5	4,67	3,4	5,86	4,13	4,57	4,33
165	6	6	2	2,6	3	3,33	3,8	6,00	2,75	4,14	4,00
166	5	6	6	4	5	3,67	3,8	5,57	3,88	4,14	5,33
167	5	4	6	6,2	6	4,67	4,8	6,00	3,63	4,71	5,67

Μέσος Όρος Απαντήσεων Ερωτηματολογίου											
A/A	Εναλλαγή Θέσεων	Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων	Σχεδιασμός Θέσεων Εργασίας	Επιλογή Προσωπικού	Εκπαίδευση	Αξιολόγηση Απόδοσης	Κίνητρα και Ανταμοιβές	Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά	Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη	Εργασιακή Απόδοση	Εργασιακή Ταύτιση
168	4	2	5	5	5,25	4,33	3,6	6,57	4,00	5,00	5,33
169	3	1	2	2,4	4,25	1,67	1,2	4,43	3,00	3,43	4,33
170	5	5	3	4,2	3,25	3,67	3	6,29	4,00	5,00	5,50
171	5	4	7	6,6	5,5	5,67	4,8	5,43	4,38	4,71	4,67
172	3	3	3	3,6	2,75	1,67	1,2	4,57	4,00	4,29	6,50
173	6	6	7	5,4	6,25	5,67	3,4	6,14	3,88	5,86	5,17
174	5	3	4	4,8	4	4,33	3	5,71	4,25	4,57	3,33
175	3	4	4	3,2	3	1,67	2,2	6,00	4,00	4,71	5,50
176	5	6	3	5,4	5,25	4,33	5,4	5,29	3,75	4,71	5,17
177	5	5	6	4,4	6	4,33	3,2	5,86	3,00	3,86	3,33
178	3	3	2	3,4	2,5	2	1,8	6,00	3,25	5,00	3,67
179	6	6	6	5	6,25	6	4,2	6,29	3,50	5,00	5,33
180	5	3	4	4,8	4	4	2,8	5,71	4,25	4,29	4,17

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ΄: ΒΑΘΜΟΝΟΜΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Βαθμονόμηση-Calibration											
A/A	fs_rotation	fs_decis	fs_hrplan	fs_prof	fs_educ	fs_perf	fs_motiv	fs_orgid	fs_jobperf	fs_ocb	fs_pos
1	0	0	0	0,07	1	0	0,01	0	1	1	0
2	0,05	0,5	1	1	1	1	0,95	0,95	0,5	0,99	0,9
3	0	0,05	0	0,05	0,08	0,01	0	0,01	1	0,99	0,01
4	0,05	0,5	0,5	0,95	0,38	0,95	0,12	0,95	0,95	0,99	0,67
5	0	0	0,05	0,5	0,01	0	0,38	0,99	0,5	1	0,9
6	0,95	0,95	0,95	0,99	0,73	0,99	0,95	0,99	0,95	0,99	0,9
7	0	0	0	0,07	0,38	0	0	0,02	0	0,68	0,5
8	0,95	0,5	0,95	0,99	0,98	0,99	1	0,95	1	0,99	0,9
9	0,95	0,95	0,05	0,95	0,73	1	0,5	0,5	1	1	0,98
10	0,05	0,5	0,95	0,88	0,99	0,95	1	0,82	1	1	0
11	0	0,05	0,95	0,73	0,5	0,95	0,05	1	0	0,99	0
12	0	0,05	0	0,11	0,01	0	0,01	0,01	1	1	0,26
13	0	0	0	0,01	0,05	0	0,01	0	1	0,95	0,9
14	0,95	0,5	1	0,99	0,88	0,95	0,12	1	1	1	0,01
15	0,95	0,95	1	0,73	0,95	0,18	0,38	1	0,95	1	0,5
16	0,95	0,5	1	1	1	0,95	1	1	1	1	0,82
17	0,5	0	0,95	0,98	0,99	0,82	0,12	0,99	0	0,91	0,05
18	0,05	0	0	0,03	0,5	0	0	1	1	1	0,95
19	0,95	0,95	0,05	0,3	0,38	0,18	0,08	0,95	1	0,99	0,9
20	0,95	0,5	1	1	1	0,99	1	1	0,05	0,99	0,9
21	0,05	0,05	0	0,22	0,12	0	0	0,12	1	1	0,05
22	1	1	1	1	1	1	0,27	1	1	1	0,82
23	0,95	0,05	0,5	0,98	0,5	0,82	0,08	0,5	0,95	1	0,98
24	0,05	0,5	0,05	0,15	0,18	0	0,01	0,99	1	1	0,99
25	0,95	1	0,05	1	1	0,82	1	1	1	0,99	0,67
26	0,95	0,95	1	0,88	1	0,82	0,12	0,02	0,05	1	0,05
27	0,95	0,05	0	0,15	0,12	0,18	0,05	0,27	1	0,99	0,9
28	0,05	0,05	0,05	0,11	0,12	0,01	0,12	1	1	1	0,82
29	0	0,05	1	0,95	0,95	1	0,27	1	1	1	0,01
30	0,05	0,5	0,05	1	0,73	0,05	0,05	1	0,5	0,99	0,01
31	0,95	0,95	0	0,98	0,18	0,95	0,18	1	0	0,68	0,5
32	0,5	1	0,05	0,99	1	0,95	1	0,99	0,95	1	0,05
33	0	1	0,5	0,11	0,98	1	0,02	0,95	0,95	0,95	0,67

Βαθμονόμηση-Calibration											
A/A	fs_rotation	fs_decis	fs_hrplan	fs_prof	fs_educ	fs_perf	fs_motiv	fs_orgid	fs_jobperf	fs_ocb	fs_pos
34	0	0,5	0,05	0,11	0,5	0,05	0,01	0,01	1	0,98	0,12
35	0	0,5	0,5	0,73	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,98	0,9
36	0	0	0	0,11	0,27	0,05	0,95	1	1	1	0,26
37	1	0,5	0,05	0,88	0,98	0,95	0,12	0,05	1	1	0,82
38	1	0,5	0,05	0,73	0,88	1	0,5	1	0,95	1	0,5
39	0	0,5	0,05	1	0,99	0,95	0,5	1	1	0,99	0,82
40	0,05	0,05	0,5	0,88	0,12	0,5	0,12	0,5	1	0,99	0,9
41	0,5	0,95	0,5	0,73	0,95	0,95	1	1	1	1	0,82
42	0,5	0,95	0,95	0,98	0,95	0,5	1	0,5	1	1	0,9
43	0,95	0,95	0,05	0,98	0,98	0,95	0,27	1	1	1	0,67
44	0,95	0,95	1	0,98	1	0,95	1	1	1	1	0
45	1	0,05	0,05	0,11	0,5	0,05	0,12	0,05	1	1	0,67
46	1	1	0,95	1	1	1	1	0,95	1	1	0,05
47	0,5	0,05	0,5	0,39	0,73	0,95	0,18	1	0,95	1	0,12
48	1	0,5	0,95	0,88	0,98	0,82	1	0,12	1	0,99	0,67
49	0,95	0,95	1	0,98	1	0,95	1	1	0	0,91	1
50	0,05	0,95	0,05	1	0,99	0,99	0,95	1	0,95	1	0,01
51	0	0	0	0,11	0,08	0,5	0,03	1	0,95	1	0,82
52	0,5	0,5	1	1	1	1	1	0	1	1	0,9
53	1	0,95	1	1	1	1	1	1	0	1	0,98
54	1	1	1	1	0,99	1	1	0,99	1	1	0,82
55	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,12	0,5	0,5	0,9
56	0	0,95	1	0,95	0,73	0,82	0,38	0,95	1	0,99	0,02
57	0,05	0,5	0,5	0,98	0,88	0,5	0,5	0,99	1	0,98	0,5
58	0,5	0,05	1	1	1	1	1	1	0,95	1	0,82
59	0,95	0,95	0,5	0,73	0,5	0,82	1	0,95	1	0,99	0,82
60	1	0,95	0,95	0,98	0,73	0,99	0,38	1	0,05	0,99	1
61	0,5	0,5	1	0,99	0,95	0,82	0,5	0,5	1	0,99	0,26
62	0,05	0,5	0,05	0,73	0,38	0,01	0,18	1	1	1	0,05
63	0,05	0,5	0,05	0,73	0,38	0,01	0,18	1	1	1	0,05
64	0,95	0,95	0,05	0,88	0,73	0,05	0,27	0,99	1	0,99	0,9
65	0,95	0,05	0,05	0,98	0,27	0,01	0,18	0,99	0,95	0,98	0,05
66	0,05	0,95	0,5	0,3	0,95	1	1	1	1	0,99	0,5
67	0,05	0,5	0,95	0,88	0,95	0,05	0,02	1	1	1	0,5
68	1	0,95	1	1	1	1	1	1	1	1	0,26

Βαθμονόμηση-Calibration											
A/A	fs_rotation	fs_decis	fs_hrplan	fs_prof	fs_educ	fs_perf	fs_motiv	fs_orgid	fs_jobperf	fs_ocb	fs_pos
69	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,9
70	0,5	0,5	1	1	1	0,99	1	0,95	1	0,99	0,67
71	1	1	0,95	1	1	1	1	0,95	0,95	1	0
72	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,99
73	0,95	0,05	0,5	0,99	0,88	1	1	0,95	1	1	0,67
74	0,5	0,95	0,05	0,3	0,38	0,05	0,95	1	1	1	0,82
75	1	0,05	0,95	0,99	0,88	0,95	0,38	0,95	1	0,99	0,05
76	0	0,05	0	0,3	0,88	0,01	0,05	1	1	1	0,98
77	0,95	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,02
78	0,5	0,5	0,95	0,88	0,73	0,95	0,12	1	1	0,99	0,95
79	0,5	0,5	0,95	0,98	0,38	0,95	0,38	1	0,05	1	0,82
80	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,67
81	0,95	0,5	0,5	0,95	0,5	0,05	0,38	1	1	1	0,95
82	0,5	1	1	1	1	0,99	1	1	1	1	0,82
83	0,95	0,05	0,05	0,88	0,95	0,18	0,38	1	1	1	0,05
84	0,5	0,05	1	1	1	1	1	1	0,95	1	0,82
85	0,5	0,5	0,5	0,95	0,73	0,5	0,5	1	1	0,98	0,82
86	0,95	0,05	1	1	1	1	1	1	1	1	0,95
87	0,95	0,5	0,95	1	1	1	1	1	0,95	1	0,9
88	0	0,05	0	0,39	0,5	0	0,05	1	1	1	0,26
89	0	0,5	0	0,15	0,88	0,01	0,08	0,82	1	1	0,02
90	1	0,05	0,5	1	1	0,82	1	1	1	0,99	0,99
91	1	0,05	0,5	0,73	0,01	0,01	0	1	1	1	0,05
92	0,5	0,05	0,95	0,98	1	0,82	1	1	1	1	0,05
93	0,05	0,05	0,95	0,02	0,18	0,18	0,05	0,99	1	0,82	0,67
94	0,05	0,05	1	0,88	0,98	0,99	0,95	1	1	1	0,12
95	0,5	0,5	0,05	0,98	0,88	0,05	0,01	0,82	0,5	0,98	0,26
96	0,95	0,05	0,95	1	0,99	1	1	0	0,05	0,91	0,95
97	0	0,5	0,5	0,22	0,73	0	0,01	0,02	0,95	0,99	0,67
98	0,05	0	0,5	0,88	0,5	1	0,5	0	1	1	0,9
99	0,95	1	0,95	1	1	0,82	1	0	1	0,99	0,26
100	0,05	0,95	0,95	0,95	0,73	0,99	0,5	0,99	0,95	1	0,67
101	0,5	0,95	0,5	0,88	0,99	0,99	0,03	1	1	0,99	0,82
102	0,95	0,95	0,95	1	0,99	1	1	0,5	1	1	1
103	0,95	0,95	0,95	0,99	0,98	1	1	0,5	1	0,99	0,9

Βαθμονόμηση-Calibration											
A/A	fs_rotation	fs_decis	fs_hrplan	fs_prof	fs_educ	fs_perf	fs_motiv	fs_orgid	fs_jobperf	fs_ocb	fs_pos
104	0,95	0,95	0,5	0,98	0,99	0,5	0,5	1	0,95	1	0,82
105	0,95	0,95	0,5	0,5	0,5	0,05	0,01	0,5	1	1	0,5
106	1	1	1	1	0,95	0,5	1	0,82	1	1	0,82
107	0,95	0,5	1	0,5	0,38	0,5	1	1	1	1	1
108	0,5	0,95	0,95	0,95	1	1	1	1	1	1	1
109	0,5	0,95	0,05	0,95	0,95	0,95	0,38	0,99	1	1	0,82
110	0,95	0,5	0,95	1	0,95	1	1	0,02	1	0,99	0,82
111	0,5	0,95	0,05	0,5	0,98	0,99	0,27	1	1	1	0,02
112	0,05	0,05	0,5	0,88	0,98	0,82	0,12	1	1	1	0,26
113	0	1	1	1	1	1	0,12	0,02	1	0,99	0,12
114	0,05	0,95	0,5	0,98	0,38	0,82	1	1	1	1	0,95
115	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0,12
116	0,5	1	0,95	1	1	1	1	1	1	0	0,82
117	0,95	1	0,5	0,88	0,98	1	1	0,95	1	1	0,5
118	0,95	0,95	1	1	1	0,99	1	1	1	1	0,9
119	0,05	0,95	0,05	0,88	0,95	1	0,95	1	1	1	0,26
120	0,5	0,5	0,95	0,73	0,88	0,5	0,12	0,82	1	0,91	0,26
121	1	0,05	0,5	1	1	1	1	0,5	1	1	0,67
122	0	0	0	0,73	0,88	0,5	0,08	1	1	1	0,9
123	0,5	0,95	0,5	0,39	0,98	0,5	1	1	0,5	0,99	0,99
124	0,5	0,95	0,95	1	0,88	0,95	0,27	1	1	0,99	0,82
125	1	1	0,5	1	1	0,99	0,27	1	1	0,95	0,26
126	0,05	0,05	0,05	0,88	0,5	0,82	0,12	1	1	0,95	1
127	0,05	0,05	0	0	0,27	0,82	1	0,27	1	0,68	0,26
128	0,5	0	0	0,5	0,95	0,5	0,18	0,05	0,5	0,95	0
129	0	1	0,5	0,73	1	1	0,01	0,05	1	1	0,9
130	0,5	0,5	0,95	0,98	0,73	0,18	0,5	1	1	1	0,01
131	1	0,95	1	1	0,38	0,82	0,05	1	0	1	0,26
132	0	0	0	0,01	0,05	0	0	1	1	1	0,01
133	0	0,05	0	0,15	0,01	0	0,01	0	1	1	0,99
134	0	0	0	0,07	1	0	0,01	0,01	1	1	0,26
135	0	0,5	1	1	1	1	0,27	0,01	1	1	0,67
136	0	0,05	0	0,02	0,12	0	0	0,99	1	1	0,95
137	0,05	0,5	0,5	0,88	0,27	0,99	0,08	0	1	1	0,12
138	0	0	0,05	0,5	0,01	0	0,5	1	1	1	0,67

Βαθμονόμηση-Calibration											
A/A	fs_rotation	fs_decis	fs_hrplan	fs_prof	fs_educ	fs_perf	fs_motiv	fs_orgid	fs_jobperf	fs_ocb	fs_pos
139	0,95	0,95	0,95	1	0,95	0,95	0,95	1	0,95	1	0,9
140	0	0	0	0,11	0,08	0	0	0,82	1	1	0,98
141	0,95	0,5	0,5	0,98	0,99	1	1	0,02	0	0,5	0,9
142	0,95	0,95	0,05	0,98	0,73	1	0,5	0,99	1	0,99	0,9
143	0,05	0,5	0,95	0,73	1	0,95	1	0,82	1	1	0,98
144	0	0,05	0,95	0,73	0,73	1	0,03	1	1	1	0,01
145	0	0	0	0	0,08	0,05	0,12	1	0	1	0
146	0	0	0	0,07	0,01	0	0,02	0	1	0,99	0,82
147	0,95	0,95	0,5	0,88	0,12	0,05	1	0	1	1	0,99
148	0,5	0,5	0,95	0,3	0,5	0,5	1	1	1	1	0
149	0,5	0,95	0,05	0,88	0,02	1	1	0,82	1	1	0
150	0,05	0,95	0,95	1	0,99	0,18	0,18	0,82	1	1	0,98
151	0,05	0,05	0,05	1	0,88	0,05	0,01	0	1	0,99	0
152	0,5	0,05	0,05	0,88	0,05	0	1	0,27	0	0	0,26
153	0	0,95	0,5	0,05	0,27	0,18	0,12	1	0	1	0,82
154	0,05	0,05	0,05	0,05	0,03	0,01	0,12	0,95	0	1	1
155	0,05	0,05	0,05	0,3	0,05	0,05	0,27	0,12	0	0	0
156	0,5	0,5	0,5	0,07	0,05	0,01	0,5	0,01	0	1	0
157	0,95	0,95	0,95	0,5	0,38	0,18	0,08	1	1	1	0,99
158	0	0,5	0,5	1	1	0,99	1	1	0	0,95	0
159	0,05	0,05	0,05	0,5	0,38	0,05	1	0,5	0,95	1	0,67
160	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,01	0,12	1	1	0,82	0,26
161	0,5	0,95	0,5	0,73	0,95	0,95	1	1	1	1	0,5
162	0,95	0,5	0,95	0,98	0,73	0,5	0,5	1	1	1	0,9
163	0,5	0,5	0,05	0,73	0,95	0,82	1	0,82	1	1	0,95
164	0,5	0,5	0,95	0,99	1	0,95	0,18	0,95	1	1	0,95
165	1	1	0	0,05	0,12	0,05	0,38	0,5	0,95	1	0
166	0,95	1	1	0,5	0,98	0,18	0,38	1	0,95	1	0,82
167	0,95	0,5	1	1	1	0,95	1	1	1	1	0,5
168	0,5	0	0,95	0,99	0,99	0,82	0,27	1	1	1	0,9
169	0,05	0	0	0,03	0,73	0	0	0,95	0	0,91	0,01
170	0,95	0,95	0,05	0,73	0,18	0,18	0,08	1	1	1	0,9
171	0,95	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	0,99
172	0,05	0,05	0,05	0,3	0,08	0	0	1	1	0,95	0,9
173	1	1	1	1	1	1	0,18	1	1	1	0,82

Βαθμονόμηση-Calibration											
A/A	fs_rotation	fs_decis	fs_hrplan	fs_prof	fs_educ	fs_perf	fs_motiv	fs_orgid	fs_jobperf	fs_ocb	fs_pos
174	0,95	0,05	0,5	0,98	0,5	0,82	0,08	0,02	1	1	0,98
175	0,05	0,5	0,5	0,15	0,12	0	0,01	1	1	1	0,9
176	0,95	1	0,05	1	0,99	0,82	1	1	1	1	0,67
177	0,95	0,95	1	0,88	1	0,82	0,12	0,02	0,05	1	0,01
178	0,05	0,05	0	0,22	0,05	0	0	0,12	1	1	0,05
179	1	1	1	0,99	1	1	0,95	1	1	1	0,26
180	0,95	0,05	0,5	0,98	0,5	0,5	0,05	0,82	1	1	0,98