ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – "ATHENS MBA"

«Η έννοια της Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Υποστήριξης και η επίδραση της σε εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές»

Αναστασία Παπαπέτρου

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Ειρήνη Νικάνδρου Επίκ. Καθηγήτρια, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

2019

ΔΗΛΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία για τη λήψη του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο.

Ονοματεπώνυμο **Υπογραφή**

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ την οικογένεια μου και ιδιαιτέρως τον πατέρα μου Γιώργο, που με υπομονή και κουράγιο προσέφερε την απαραίτητη ηθική συμπαράσταση για την ολοκλήρωση αυτού του μεταπτυχιακού προγράμματος.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1ο. Εισαγωγή 9

1.1. Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Υποστήριξη 14

1.1.1. Θεωρία και Ορισμοί 14

1.2. Εργασιακές Στάσεις και Συμπεριφορές 14

1.2.1. Θεωρία και Ορισμοί 14

1.2.2. Καθοριστικοί Παράγοντες 16

1.2.3. Κίνητρα 18

1.2.4. Συμπεριφορές 22

1.3. Η Επίδραση της Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Υποστήριξης στην Συμπεριφορά Εργαζομένων 23

1.3.1. Καθοριστικοί Παράγοντες Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Υποστήριξης 31

1.3.2. Η Επίδραση της Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Υποστήριξης σε Εργασιακές Στάσεις και Συμπεριφορές 35

Κεφάλαιο 2ο. Μεθοδολογία 39

Κεφάλαιο 3. Ανάλυση Έρευνας 42

Κεφάλαιο 4. Γενικά Συμπεράσματα 76

4.1. Περιορισμοί της έρευνας 78

4.2. Μελλοντικές προτάσεις 79

Βιβλιογραφία 81

Παράρτημα Α 84

Παράρτημα Β. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ SPSS 92

Περιεχόμενα Πινάκων

Πίνακας 1: Περιγραφικά μέτρα για την εργασιακή ικανοποίηση 43

Πίνακας 2: Descriptive Statistics 53

Πίνακας 3: Περιγραφικά μέτρα γενικά για την εργασιακή ικανοποίηση, την υποστήριξη των επιχειρήσεων και την εργασιακή δέσμευση 56

Πίνακας 4: Περιγραφικά μέτρα αναλογικά με τα επίπεδα φύλου 57

Πίνακας 5: Ανάλυση διακύμανσης κατά τον παράγοντα φύλο 58

Γράφημα 3: Επίπεδα επιχειρησιακής δέσμευσης αναλογικά με το φύλο 60

Πίνακας 6: Περιγραφικά μέτρα αναλογικά με τα επίπεδα ιεράρχησης 61

Πίνακας 7: Ανάλυση διακύμανσης με παράγοντα το επίπεδο ιεράρχησης 63

Πίνακας 8: Περιγραφικά μέτρα για την ηλικία των συμμετεχόντων 73

Πίνακας 9: Περιγραφικά μέτρα για την προϋπηρεσία του δείγματος 75

Περιεχόμενα Γραφημάτων

Γράφημα 3: Επίπεδα επιχειρησιακής δέσμευσης αναλογικά με το φύλο 60

Γράφημα 4: Επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης αναλογικά με το επίπεδο ιεράρχησης 64

Γράφημα 5: Επίπεδα επιχειρησιακής υποστήριξης αναλογικά με τα επίπεδα ιεράρχησης 65

Γράφημα 6: Επίπεδα εργασιακής δέσμευσης αναλογικά με το επίπεδο ιεράρχησης 66

Γράφημα 7: Κατανομή του φύλου των συμμετεχόντων στην έρευνα (Γράφημα πίτα)... 72

Γράφημα 8: Κατανομή του επιπέδου ιεράρχησης των συμμετεχόντων στην έρευνα (Γράφημα πίτα)..... 73

Περίληψη

Η συγκεκριμένη εργασία αναλύει το θέμα της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης προς τους εργαζομένους και την επιρροή αυτού του γεγονότος στις συμπεριφορές και αντιλήψεις των εργαζομένων. Οι ευνοϊκές ανταμοιβές δείχνουν ότι ένας οργανισμός εκτιμά τη συνεισφορά των εργαζομένων πράγμα το οποίο αποτελεί σημαντική διάσταση της Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Υποστήριξης. Τέτοιες οργανωσιακές ανταμοιβές αντιπροσωπεύουν τις επενδύσεις του οργανισμού στον εργαζόμενο και ερμηνεύονται από τον εργαζόμενο ως ένδειξη της οργανωσιακής εκτίμησης και αναγνώρισης και έτσι συμβάλλουν στην ανάπτυξη του. Η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη είναι ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει έμμεσα την πρόθεση να παραμείνει κάποιος εργαζόμενος σε μια επιχείρηση. Τα αποτελέσματα αποκαλύπτουν ότι η αυτοεκτίμηση που βασίζεται στην οργάνωση του εργατικού δυναμικού έχει ρόλο διαμεσολάβησης μεταξύ της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης, της συναισθηματικής δέσμευσης και του πλήρους ρόλου διαμεσολάβησης μεταξύ της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης και της δέσμευσης (δηλαδή της συνέχειας της συνεργασίας).

Η εργασία περιλαμβάνει στατιστική ανάλυση με τη μορφή ερωτηματολογίου για την καλύτερη διαμόρφωση των συμπερασμάτων του θεωρητικού μέρους.

Abstract

This particular paper analyzes the issue of Perceived Organizational Support for employees and the influence of this fact on employees' attitudes. Favorable rewards show that the organization evaluates employees' contribution to the organization, which is an important dimension of Perceived Organizational Support. Such organizational rewards represent the organization's investments in the employee and are interpreted by the employee as an indication of organizational appreciation and recognition and thus contribute to its development. Perceived support is an important factor that indirectly affects the intention to remain an employee. The results reveal that organizational self-esteem has a partial mediating role between perceptual organizational support and emotional commitment and the full mediation role between perceptual organizational support and commitment to continuity. The paper includes a statistical analysis in the form of a questionnaire to better frame the conclusions of the theoretical part.

Κεφάλαιο 1ο. Εισαγωγή

Ο ρόλος των οργανισμών είναι αναπόφευκτος για τη βελτίωση της οικονομίας οποιασδήποτε χώρας και ένας επιτυχημένος οργανισμός μπορεί να προσαρμοστεί στις περιβαλλοντικές αλλαγές μακροπρόθεσμα, να δημιουργήσει μια σκόπιμη δομή διαχείρισης και να αναπτύξει βασικές ικανότητες. Με την ταχέως μεταβαλλόμενη επιχειρηματική πρακτική ο οργανισμός αντιμετωπίζει αυξημένες και αυξανόμενες προκλήσεις. Σήμερα, οι οργανισμοί προσπαθούν να ανταποκριθούν σε αυτές τις ανυπολόγιστες προκλήσεις που προκύπτουν. Η αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων απαιτεί την καλύτερη δυνατή χρήση των πιθανών πόρων. Από όλους τους πόρους, ο ανθρώπινος πόρος είναι ο σημαντικότερος από όλους. Ο ανθρώπινος πόρος είναι η πρωταρχική πηγή που επιτρέπει σε μια οργάνωση να τον αξιοποιήσει καλύτερα από άλλους διαθέσιμους πόρους, όπως φυσικούς, οικονομικούς και οργανωτικούς πόρους. Η καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να προσφέρει διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών. Ωστόσο, παρά τις ικανές, μορφωμένες και πιθανές εργατικές δυνάμεις, πολλοί οργανισμοί δεν είναι σε θέση να φτάσουν την αναμενόμενη επιτυχία. Αν και οι διάφορες μελέτες προσπαθούν να εντοπίσουν τους βασικούς παράγοντες της οργανωσιακής επιτυχίας, οι στάσεις των εργαζομένων και συμπεριλαμβανομένου των απόψεών τους είναι πιο σημαντικές στο σημερινό παγκόσμιο και ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον.

Η σημερινή βιομηχανία βασίζεται στη γνώση πάνω σε ποικίλα επίπεδα και εξαρτάται από τους υπαλλήλους που εργάζονται σε αυτήν. Οι εργαζόμενοι, θεωρούνται ως πολύ σημαντικά περιουσιακά στοιχεία των εταιριών. Συνεπώς, οι προσπάθειες του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού να κατανοήσουν και να αναλύσουν τις πτυχές που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων αποτελεί βασική ανάγκη για τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων. Η ερευνητική βιβλιογραφία δείχνει ότι η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη (POS) είναι θετικά συνδεδεμένη με μια σειρά αποτελεσμάτων, τα οποία είναι ευνοϊκά τόσο για τους οργανισμούς όσο και για το άτομο, δηλαδή την ευσυνειδησία στην εκτέλεση των συμβατικών ευθυνών εργασίας, την οργανωσιακή δέσμευση και την ικανοποίηση από την εργασία. Ως εκ τούτου, το επίπεδο της POS των υπαλλήλων πρέπει να επανεξετάζεται διαρκώς για να εξασφαλίσει ευνοϊκά αποτελέσματα για τον οργανισμό που τελικά, εκτιμάται ότι θα οδηγήσει σε κερδοφορία. Ελλείψει άμεσων ανταμοιβών,

ο οργανισμός μπορεί να εισαγάγει μέτρα για να αυξήσει το επίπεδο της Οργανωσιακής Υποστήριξης (POS) μεταξύ των εργαζομένων, να μειώσει τα ποσοστά πρόθεσης αποχώρησης και να σταθεροποιήσει αυτήν την απόδοση. Επομένως, οι καθοριστικοί παράγοντες της POS πρέπει να αναλυθούν ώστε να εισαχθούν μέτρα για την αύξηση του επιπέδου της POS. Υπάρχουν επίσης ενδείξεις ότι οι διοικήσεις των οργανισμών που αναλαμβάνουν δράση για να πείσουν τους υπαλλήλους ότι ο οργανισμός εκτιμά τη συνεισφορά τους και φροντίζουν για την ευημερία τους, προσφέρουν μια αποτελεσματική αντιμέτρηση ενάντια στις αποθαρρυντικές επιπτώσεις του κυνισμού και του σκεπτικισμού των εργαζομένων απέναντι στους οργανισμούς στους οποίους και εργάζονται. Ως εκ τούτου, για να ληφθούν τέτοιες ενέργειες πρέπει να μελετηθεί το επίπεδο της POS. Οι παρεμβάσεις που έχουν σχεδιαστεί για να αντιμετωπίσουν τα προγενέστερα του POS είναι πιο πιθανό να είναι επιτυχείς στην αύξηση της οργανωσιακής δέσμευσης των μελών της καθώς και στην ποιότητα της επαγγελματικής τους ζωής. Ως εκ τούτου, η μελέτη για την POS είναι απαραίτητη για τη δημιουργία ευνοϊκών αποτελεσμάτων τόσο για ένα οργανισμό όσο και για τους εργαζομένους.

Ο τρόπος με τον οποίο το άτομο βιώνει την κατάσταση της εργασίας είναι αυτό που επηρεάζει τη στάση και τη συμπεριφορά του εργαζόμενου σε μεγάλο βαθμό και όχι η πραγματική κατάσταση της εργασίας. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο είναι πολύ σημαντικό να μελετηθεί το ψυχολογικό κλίμα, να κατανοηθούν καλύτερα οι εμπειρίες και οι αντιδράσεις των εργαζομένων. Έτσι, οι διοικήσεις των οργανισμών θα πρέπει να βρουν τους παράγοντες που επηρεάζουν τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία. Ένας από τους σημαντικότερους είναι η οργανωσιακή υποστήριξη. Πολλές μελέτες θεωρούν πως η προσαρμογή της οργανωσιακής υποστήριξης μεταξύ των ατόμων αποτελεί επιτυχημένο παράγοντα. Η ανταλλαγή σχέσεων μεταξύ υπαλλήλου και οργανισμού αποτελεί τη βάση της θεωρίας της οργανωσιακής υποστήριξης. Οι αντιλήψεις για την οργανωσιακή υποστήριξη (POS) αποτελούν σημαντικό πόρο που καθημερινά εκτιμάται στον τομέα της διαχείρισης του σύγχρονου επιχειρηματικού κόσμου, ειδικά στον τομέα των υπηρεσιών. Η θεωρία της οργανωσιακής υποστήριξης υποστηρίζει ότι για να ικανοποιηθούν οι κοινωνικο-επιχειρησιακές ανάγκες και να αξιολογηθούν τα οφέλη από την αυξημένη εργασιακή προσπάθεια, πρέπει να εκτιμάται η συνεισφορά των εργαζομένων μέσα σε μία επιχείρηση και να φροντίζεται η ευημερία τους.

Ένας υπάλληλος, συχνά τείνει να συγκρίνει τους πρόσφατους οργανισμούς με τον προηγούμενο και τείνει να συγκρίνει το μέλλον της θέσης του / της στην οργάνωση με παρόμοιες θέσεις άλλων οργανισμών. Αυτή η διαδικασία που χρησιμοποιείται από τους εργαζόμενους ως διανοητική διαδικασία επηρεάζει την αντίληψη της οργανωσιακής υποστήριξής τους. Κατά την εξέταση της θεωρητικής οργανωσιακής υποστήριξης ως έννοιας, εκφράζεται η αντίληψη του βαθμού σπουδαιότητας της συνεισφοράς του οργανισμού προς τους εργαζόμενους σε αυτόν. Οι προσδοκίες αυτής της αντίληψης στο μυαλό του εργαζόμενου είναι αποτελέσματα όπως, η θεώρηση της καλοσύνης των εργαζομένων από τον οργανισμό, η εκτίμηση στην οργάνωση και η κοινή χρήση κοινών αξιών μεταξύ του οργανισμού και του εργαζομένου. Οι εργαζόμενοι που υποστηρίζονται από τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται πιστεύουν ότι η υποστήριξη αυτή δίνεται επειδή είναι πολύτιμοι εργαζόμενοι για τις οργανώσεις τους. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται την οργανωσιακή τους αξία είναι ικανοποιημένοι με την εργασία που προσφέρουν και συνδέονται με τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Μερικές μελέτες έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι που υποστηρίζονται από την επιχείρηση στην οποία εργάζονται, είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους (Tansky and Cohen, 2001, Riggle et al., 2009). Προηγούμενες μελέτες έδειξαν επίσης ότι η οργανωσιακή υποστήριξη που παρέχεται στους εργαζόμενους από την επιχείρηση, δημιουργεί βελτίωση των θετικών συμπεριφορών όπως η συναισθηματική και η νοητική δέσμευση. Η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη έχει μερικές φορές επίδραση στη συνεχή δέσμευση, είτε σε σημαντικό βαθμό είτε αρνητικά (O'Driscoll and Randall, 1999, Aube et al., 2007, LaMastro, 2008).

Ωστόσο, η οργανωσιακή υποστήριξη είναι σημαντική καθώς εγγυάται την παροχή βοήθειας από τον οργανισμό για την αντιμετώπιση των απαιτητικών συνθηκών και για τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας. Ο βαθμός της οργανωσιακής υποστήριξης επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων. Επιπλέον, η οργανωσιακή υποστήριξη αντικατοπτρίζει σε μεγάλο βαθμό την ποιότητα της σχέσης μεταξύ του οργανισμού και του εργαζόμενου. Επίσης, η μελέτη της συμπεριφοράς των εργαζομένων έχει αποκτήσει μεγάλη σημασία για τον προσδιορισμό των πιθανών συμπεριφορών του υπαλλήλου στο χώρο εργασίας. Η αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με την οργανωσιακή στάση όσον αφορά την υποστήριξή τους βασίζεται σε οργανωτικές δραστηριότητες φροντίδας εργαζομένων, για παράδειγμα ανταμείβοντας τη συνεισφορά των εργαζομένων, προγράμματα ευεξίας των εργαζομένων και ευκαιρίες

για υπαλλήλους να συμμετέχουν σε βασικές οργανωτικές αποφάσεις. Αυτή η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη τελικά θα διαμορφώσει τη στάση των εργαζομένων σε οργανισμούς και άρα την συμπεριφορά τους μέσα σε αυτούς.

Υπάρχουν πολλές κρίσιμες μεταβλητές που παίζουν ρόλο στη δημιουργία αίσθησης οργανωσιακής δέσμευσης που χαρακτηρίζεται ως ισχυρή βούληση αποδοχής οργανωτικών στόχων και αξιών. Σύμφωνα με μια άποψη, για να μπορεί ο καθένας να παραμείνει οικειοθελώς σε έναν οργανισμό με πλήρη απασχόληση ως μέλος, η σημαντικότερη μεταβλητή είναι η οργανωσιακή υποστήριξη. Οι οργανισμοί πρέπει να υποστηρίζουν τους εργαζομένους τους με πολλούς τρόπους για να τους κρατήσουν στις δομές τους και να επωφεληθούν από τις επιδόσεις τους. Είναι γνωστό ότι οι υποστηριζόμενοι υπάλληλοι έχουν την τάση να σκέφτονται θετικά για τους οργανισμούς στους οποίους εργάζονατι. Όταν επωφελούνται αποτελεσματικά από τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται, έχουν την ευκαιρία να επιβιώσουν και να επιτύχουν. Οι οργανισμοί που υποστηρίζουν θετικά το προσωπικό τους μπορούν να επωφεληθούν από τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους. Με αυτόν τον τρόπο, μπορεί επίσης να έχουν την ευκαιρία να δημιουργήσουν οργανωσιακή δέσμευση, διότι το αφοσιωμένο προσωπικό υποτίθεται ότι έχει υψηλότερο αίσθημα ευθύνης όσον αφορά την απόδοση, το καθήκον και τους ρόλους τους. Ένας οργανισμός είναι μια κοινωνική οντότητα που έχει συλλογικό στόχο και συνδέεται με ένα εξωτερικό περιβάλλον. Εάν ένα άτομο επιθυμεί να εργαστεί σε έναν οργανισμό ή να τον διαχειριστεί, είναι απαραίτητο να καταλάβει πώς λειτουργεί. Ένας οργανισμός συνδυάζει την επιστήμη και την τεχνολογία, τους ανθρώπους και την ομαδικότητα. Εάν δεν υπάρχουν εξειδικευμένοι άνθρωποι να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν, οι τεχνικές από μόνες τους δεν θα παράγουν επιθυμητά αποτελέσματα. Επομένως, ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού είναι μεγάλης σημασίας για την αποτελεσματική και ακριβή εκτέλεση του έργου. Οι οργανώσεις μπορούν να είναι διαφόρων ειδών κυβερνητικές ή μη κυβερνητικές οργανώσεις, διεθνείς οργανισμοί, εταιρικές σχέσεις, συνεργασίες, φιλανθρωπικά ιδρύματα, πανεπιστήμια και πολλά άλλα. Η μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς σε αυτούς τους οργανισμούς είναι πολύ ενδιαφέρουσα και προκλητική. Συνδέεται με άτομα ή ομάδα ατόμων που εργάζονται μαζί σε ομάδες. Η μελέτη γίνεται πιο δύσκολη όταν αλληλοεπιδρούν οι παράγοντες της εκάστοτε κατάστασης. Η μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς σχετίζεται με την αναμενόμενη συμπεριφορά ενός ατόμου στον οργανισμό.

Η θεωρία της οργανωσιακής υποστήριξης υποστηρίζει ότι όταν ικανοποιηθούν οι κοινωνικοεπιχειρησιακές ανάγκες και εκτιμηθούν τα οφέλη από την αυξημένη εργασιακή προσπάθεια, η αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με το βαθμό στον οποίο ο οργανισμός εκτιμά τις συνεισφορές τους και φροντίζει για την ευημερία τους θα αυξηθεί. Αυτή η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη (POS) θα αυξήσει την αισθητή υποχρέωση των εργαζομένων να βοηθήσουν την οργάνωση να επιτύχει τους στόχους της, τη συναισθηματική δέσμευσή τους στην οργάνωση και την προσδοκία ότι θα ανταμειφθούν οι βελτιωμένες επιδόσεις τους στο μέλλον. Τα συμπερασματικά αποτελέσματα του POS περιλαμβάνουν αυξημένες επιδόσεις και μειώσεις στις συμπεριφορές απομάκρυνσης, όπως η απουσία και η τάση για αποχώρηση. Η έρευνα σχετικά με την οργανωσιακή υποστήριξη (POS) ξεκίνησε με την παρατήρηση ότι, αν οι διοικήσεις των οργανισμών ασχολούνται με τη δέσμευση των εργαζομένων τους στην επιχείρηση, οι εργαζόμενοι επικεντρώνονται στη δέσμευση από τον οργανισμό σε αυτούς. Η οργανωσιακή αντιλαμβανόμενη υποστήριξη χρησιμεύει ως σημαντική πηγή κοινωνικο-συναισθηματικών πόρων, όπως ο σεβασμός και η φροντίδα, καθώς και στα απτά οφέλη, όπως οι μισθοί και τα ιατρικά οφέλη. Μία θετική αξιολόγηση από τον οργανισμό προς τους εργαζομένους της, είναι επίσης ένδειξη, ότι θα καταγραφούν και θα ανταμειφθούν οι αυξημένες προσπάθειες τους. Οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν συνεπώς ενεργό ενδιαφέρον όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο όλα τα παραπάνω τελούνται. Μέσα στα μέσα της δεκαετίας του 1990, ξεκίνησε η έρευνα για την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη και έχει εξελιχθεί τα τελευταία χρόνια. Η μετα-ανάλυση του Rhoades και του Eisenberger (2002) κάλυπτε περίπου 70 POS μελέτες που διεξήχθησαν μέχρι το 1999 και μετά από 180 μελέτες η μετα-ανάλυση βρήκε σαφείς και συνεπείς σχέσεις της POS με τα προβλεπόμενα προαναφερθέντα και τα αποτελέσματα της.

1.1. Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Υποστήριξη

1.1.1. Θεωρία και Ορισμοί

Η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής υποδηλώνει ότι η σχέση ανταλλαγής μεταξύ δύο μερών συχνά υπερβαίνει τις καθαρές οικονομικές ανταλλαγές και συνεπάγεται κοινωνική ανταλλαγή. Κατά συνέπεια, οι οργανωσιακοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι αλλαγές θέσεων σε εργαζομένους είναι όχι μόνο απρόσωπες, όπως χρήματα, υπηρεσίες και πληροφορίες, αλλά υπάρχουν και κοινωνικοεπιχειρησιακοί πόροι όπως η έγκριση, ο σεβασμός και η υποστήριξη. Η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής και ο κανόνας της αμοιβαιότητας έχουν πρόσφατα εφαρμοστεί στην οργανωσιακή έρευνα για να περιγράψουν την κινητήρια βάση των στάσεων και των συμπεριφορών των εργαζομένων στις επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, ο Eisenberger και οι συνεργάτες του χρησιμοποίησαν την έννοια της οργανωσιακής υποστήριξης, η οποία αναφέρεται στις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με το βαθμό στον οποίο η οργάνωση φροντίζει για την ευημερία τους και εκτιμά τη συμβολή τους, περιγράφει την κοινωνική σχέση ανταλλαγής των εργαζομένων της (Eisenberger, Huntington, Hutchinson, & Sowa, 1986). Υποστηρίζεται ότι με βάση τον κανόνα της αμοιβαιότητας στην κοινωνική ανταλλαγή, οι εργαζόμενοι με υψηλότερα επίπεδα POS είναι πιο πιθανό να αποπληρώσουν τον οργανισμό με θετικές στάσεις και ευνοϊκές εργασιακές συμπεριφορές πράγματα τα οποία αναλύονται καλύτερα στην θεωρία της οργανωσιακής υποστήριξης.

1.2. Εργασιακές Στάσεις και Συμπεριφορές

1.2.1. Θεωρία και Ορισμοί

Η οργανωσιακή συμπεριφορά είναι ένα πεδίο μελέτης που ερευνά τον αντίκτυπο που έχουν τα άτομα, οι ομάδες και οι δομές στη συμπεριφορά τους σε έναν οργανισμό, με σκοπό την εφαρμογή αυτών των γνώσεων για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού. Είναι ένα ανθρώπινο εργαλείο για ανθρώπινο όφελος. Εφαρμόζεται ευρέως στη συμπεριφορά των ανθρώπων σε όλους τους τύπους οργανισμών, όπως οι επιχειρήσεις, οι κυβερνήσεις, τα σχολεία και οι οργανώσεις υπηρεσιών. Καλύπτει τρεις καθοριστικούς παράγοντες συμπεριφοράς σε οργανισμούς: άτομα, ομάδες και δομή. Είναι ένα εφαρμοσμένο πεδίο. Εφαρμόζει τις γνώσεις που αποκτώνται για τα άτομα

και την επίδραση της δομής στη συμπεριφορά, προκειμένου οι οργανώσεις να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά και με ακρίβεια. Καλύπτει τα βασικά θέματα του κινήτρου, της ηγετικής συμπεριφοράς και της εξουσίας, της διαπροσωπικής επικοινωνίας, της δομής και της διαδικασίας των ομάδων, της μάθησης, της ανάπτυξης στάσεων και της αντίληψης, της διαδικασίας αλλαγής, των συγκρούσεων, του σχεδιασμού θέσεων εργασίας και του άγχους εργασίας.

Ένας απλός ορισμός της συμπεριφοράς είναι η νοοτροπία ή η τάση να δρουν τα άτομα και οι εργαζόμενοι με συγκεκριμένο τρόπο, εξαιτίας τόσο της εμπειρίας όσο και της ιδιοσυγκρασίας ενός ατόμου (Pickens, 2005). Η στάση των ανθρώπων απέναντι σε αντικείμενα στο περιβάλλον τους διαμορφώνεται από αντιληπτικές και γνωστικές διαδικασίες. Αυτές οι συμπεριφορές επηρεάζουν στη συνέχεια τη συμπεριφορά του ατόμου προς το αντικείμενο. Τέτοιες στάσεις συχνά κλίνουν σε συγκεκριμένη κατεύθυνση, όπως υπέρ ή κατά του αντικειμένου. Οι στάσεις βοηθούν να καθοριστεί η ερμηνεία των καταστάσεων, καθώς και ο τρόπος συμπεριφοράς προς την κατάσταση ή το αντικείμενο (Pickens, 2005). Σύμφωνα με την παραπάνω ταξινόμηση, μια στάση αποτελείται από τρία μέρη: μια συναισθηματική, μια γνωστική και μια συνιστώσα συμπεριφοράς. Η συναισθηματική συνιστώσα περιλαμβάνει συναισθήματα, αξίες και συναισθηματικές καταστάσεις. Η γνωστική συνιστώσα αποτελείται από πεποιθήσεις σχετικά με το εάν κάτι είναι αληθινό ή ψευδές και τέλος, η συνιστώσα συμπεριφοράς αποτελείται από προθέσεις και αποφάσεις. Από αυτή την άποψη, οι διάφορες συμπεριφορές δημιουργούνται βάση των ερεθισμάτων (π.χ. αντικείμενο, άνθρωποι, διαδικασία) και των απαντήσεων σε αυτά τα ερεθίσματα. Σύμφωνα με αυτή την τριμερή προσέγγιση, όλες οι αντιδράσεις σε αντικείμενα ή ερεθίσματα υπόκεινται στη στάση του ατόμου απέναντι στο αντικείμενο (Vliet & Hellgre, 2002). Επιπλέον, οι στάσεις εργασίας καθορίστηκαν από τον Staw και Salanick ως προς το άτομο που αναπτύσσει μια στάση που είναι συνεπής με τη συμπεριφορά. Αυτή η στάση μπορεί να θεωρηθεί ως μία εκδήλωση μιας νοοτροπίας δέσμευσης. Η μεταβλητή στάσης, δηλαδή η ικανοποίηση από την εργασία, αντιπροσωπεύει τη στάση εργασίας. Η εμπλοκή της εργασίας αναφέρεται στην αναγνώριση και το ενδιαφέρον για το συγκεκριμένο έργο που εκτελεί. Οι μελέτες δείχνουν ότι η στάση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία θα μπορούσε να έχει θετικά και αρνητικά αποτελέσματα εντός των οργανισμών.

1.2.2. Καθοριστικοί Παράγοντες

Παρακάτω αναφέρονται και αναλύονται οι σημαντικότεροι παράγοντες δόμησης μίας επιχείρησης

Οι άνθρωποι αποτελούν το κύριο συστατικό κάθε οργανισμού που πρέπει να διαχειριστεί. Κάθε άτομο έχει έναν προσωπικό στόχο που πρέπει να επιτευχθεί. Οι οργανισμοί πρέπει να εντοπίζουν το φάσμα των αναγκών των ατόμων και να λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα για την εκπλήρωσή τους, ώστε να μπορούν να εκτελούν αποτελεσματικά, ώστε να ολοκληρώνουν εγκαίρως το έργο τους. Η σχέση μεταξύ των εργαζομένων, με τους υφισταμένους και τους ανωτέρους θα πρέπει να καθιερωθεί με βάση την πλήρη κατανόηση και πλήρη πίστη που βασίζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη, ώστε να είναι εύκολο να επικοινωνούν και να κατανοούν τις απόψεις τους.

Η διάρθρωση ορίζει τις επίσημες σχέσεις των ανθρώπων σε οργανισμούς. Απαιτούνται διαφορετικές θέσεις εργασίας για να ολοκληρώσουν όλες τις δραστηριότητες μιας οργάνωσης. Υπάρχουν διευθυντικά στελέχη και υπάλληλοι, λογιστές και συναρμολογητές. Αυτοί οι άνθρωποι πρέπει να συνδέονται με κάποιο διαρθρωτικό τρόπο, έτσι ώστε το έργο τους να μπορεί να είναι αποτελεσματικό. Υπάρχουν δύο τύποι δομικών σχέσεων σε έναν οργανισμό οι επίσημες και οι ανεπίσημες. Οι ανεπίσημες δεν έχουν συγκεκριμένη δομή. Οι επίσημες βασίζονται στον επιδιωκόμενο στόχο. Η οργανωσιακή δομή σε μια τέτοια επιχείρηση έχει ιεραρχική φύση, όπου ο ανώτερος σε κάθε επίπεδο έχει εξουσία έναντι των υπαρχόντων του και ο υποκείμενος πρέπει να εκπληρώσει την ευθύνη της αποστολής που του έχει δοθεί και να αναφέρει στον ανώτερο.

Οι οργανισμοί διαθέτουν τεχνολογίες για τη μετατροπή εισόδων και εξόδων. Η τεχνολογία παρέχει τους φυσικούς και οικονομικούς πόρους με τους οποίους εργάζονται οι άνθρωποι. Η επιλογή της τεχνολογίας, της προμήθειας, της εγκατάστασης, της λειτουργίας και της συντήρησης είναι σημαντική και δεν πρέπει να υπάρξει συμβιβασμός όσον αφορά την προμήθεια της τελευταίας ή της προηγμένης τεχνολογίας. Με βάση την τεχνολογία, ένας οργανισμός θα πρέπει να διατυπώσει τη διάρθρωση της εργασίας και την επακόλουθη προμήθεια ανθρωπίνων πόρων, ώστε να είναι δωρεάν μεταξύ τους. Το μεγάλο όφελος της τεχνολογίας είναι ότι επιτρέπει στους

ανθρώπους να κάνουν περισσότερη και καλύτερη εργασία, αλλά επίσης περιορίζει τους ανθρώπους με διάφορους τρόπους.

Η εργασία είναι μια διαδικασία που εκχωρείται σε ένα άτομο και περιλαμβάνει διάφορα καθήκοντα. Για παράδειγμα, ένας διευθυντής προσωπικού θέλει να καλύψει δώδεκα κενές θέσεις στο τμήμα παραγωγής εντός τριών μηνών. Στην περίπτωση αυτή ο διευθυντής θα έχει διάφορα καθήκοντα όπως το σχεδιασμό των προδιαγραφών εργασίας, την επιλογή των μέσων μαζικής ενημέρωσης, τις κενές θέσεις διαφήμισης, τον προγραμματισμό της επιλογής και την πρόσληψη. Οι διαχειριστές πρέπει να διαχειρίζονται διάφορα καθήκοντα για να ολοκληρώσουν μια συγκεκριμένη δουλειά. Η επαρκής εξουσιοδότηση, η εποπτεία, η εφαρμογή διαφόρων τεχνικών ελέγχου καθιστά τη δουλειά απλούστερη για τον διαχειριστή.

Μια διαδικασία είναι μια σειρά ενεργειών που παράγουν ένα επιθυμητό αποτέλεσμα. Η διαχείριση των διαδικασιών και η αλληλεξάρτησή τους είναι πολύ κρίσιμη για την υψηλή παραγωγικότητα και την υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία. Ο υπεύθυνος για την οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αναπτύξει και να οικοδομήσει μια οργανωσιακή κουλτούρα που θα δεσμεύει τους υπαλλήλους σε έναν κοινό πολιτιστικό δεσμό. Κατά τις καθημερινές λειτουργίες, οι διαχειριστές πρέπει να είναι διαφανείς και να διατηρούν υψηλό βαθμό συστήματος αξιών και να εμφανίζουν ηθική συμπεριφορά.

Όλοι οι οργανισμοί λειτουργούν μέσα σε ένα εξωτερικό περιβάλλον. Μια ενιαία οργάνωση δεν υπάρχει μόνη της. Είναι μέρος ενός μεγαλύτερου συστήματος που περιέχει χιλιάδες άλλα στοιχεία. Όλα αυτά αλληλεπιδρούν μεταξύ τους σε ένα πολύπλοκο σύστημα που γίνεται ο τρόπος ζωής του λαού. Επηρεάζει τις στάσεις των ανθρώπων, επηρεάζει τις συνθήκες εργασίας και παρέχει ανταγωνισμό για πόρους και εξουσία. Επομένως, είναι σημαντικό να αξιολογηθεί η κατάσταση της αγοράς, οι ανταγωνιστές και η διαθεσιμότητα πρώτων υλών, η τεχνολογία, η διαθεσιμότητα ειδικευμένου, εξειδικευμένου και μη ειδικευμένου προσωπικού. Μερικοί παράγοντες, όπως οι κυβερνητικοί κανόνες, και η πολιτική σταθερότητα συνεχίζουν να αλλάζουν, οι οργανισμοί θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τέτοιες απρόβλεπτες συνέπειες.

1.2.3. Κίνητρα

Οι παρακινημένοι υπάλληλοι τείνουν να διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο σε έναν οργανισμό, καθιστώντας τους έτσι ουσιαστικούς και επωφελείς για την επιχείρηση. Επομένως, η παρακίνηση των εργαζομένων σύμφωνα με τον Bowen & Radhakrishna (1997, 34) δεν είναι εύκολο έργο. Οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να παρακινηθούν με διάφορους τρόπους λαμβάνοντας υπόψη τις διάφορες θέσεις ή τάξεις τους εντός του οργανισμού. Για παράδειγμα, ένας υπάλληλος μπορεί να έχει κίνητρα όταν έχει αναλάβει πολλές ευθύνες και έχει τη δυνατότητα να λαμβάνει αποφάσεις έκτακτης ανάγκης, ενώ μια άλλη μπορεί να προτιμά τις χρηματικές ανταμοιβές. Προκειμένου οι εργαζόμενοι να είναι αποτελεσματικοί, είναι απαραίτητο για τη διοίκηση να καταλάβει τι πραγματικά παρακινεί τους υπαλλήλους της στο περιβάλλον των ρόλων που εκτελούν. Αυτό βασικά οφείλεται στο γεγονός ότι οι στρατηγικές που ενέχονται στη διαδικασία των κινήτρων των εργαζομένων θεωρούνται ότι δεν είναι στατικές. Επιπλέον, καθώς οι υπάλληλοι πλησιάζουν περισσότερο στη συνταξιοδότηση, η απόλαυση που επιτυγχάνεται στην ικανοποίηση από την εργασία καθίσταται περισσότερο αποθαρρυντική. (Kovach 1996, 18)

Το κίνητρο ορίζεται από τους Rudolf και Kleiner (1989, 1) ως "την ανάπτυξη μιας επιθυμίας μέσα σε έναν υπάλληλο για να εκτελέσει ένα έργο στη μέγιστη ικανότητά του βασισμένο στην ιδία πρωτοβουλία αυτού του ατόμου".

Ο Harris (1996, 84), από την άλλη πλευρά, χαρακτήρισε το κίνητρο ως «ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα που κατευθύνει τις προσπάθειες των εργαζομένων προς τις οργανωτικές δραστηριότητες και αυξάνει έτσι την απόδοση των εν λόγω ορίων που καλύπτουν τους ρόλους». Τον 20ο αιώνα, μια αλλαγή στη θεωρία έρχεται μακριά από τα κίνητρα από την υπαγόρευση και την πειθαρχία, η οποία εξηγείται από την επιστημονική διαχείριση του Frederick Winslow Taylor, με τη δημιουργία μιας κατάλληλης εταιρικής ατμόσφαιρας και την αντιμετώπιση των αναγκών των μεμονωμένων εργαζομένων. (Taylor 2008, 26)

Σύμφωνα με τον Taylor et al (2008, 26), αν και αυτή η έννοια συμφωνείται ευρέως ότι είναι ένα από τα βασικά καθήκοντα διαχείρισης, έχει συχνά προταθεί ότι κανένα μεμονωμένο άτομο δεν μπορεί να παρακινήσει άλλους, αλλά μπορεί μόνο να δημιουργήσει προϋποθέσεις ώστε οι άλλοι να είναι αυτοκινούμενοι. Διάφοροι

θεωρητικοί της κινητοποίησης όπως ο Araham Maslow με την ιεραρχία των αναγκών (1979, 44) έδωσαν γνώση για τα προσωπικά πρότυπα συμπεριφοράς. Άλλη έρευνα που διεξήχθη από τον Frederick Herzberg (1993, 12) εξέτασε την ικανοποίηση από την εργασία και τον Douglas McGregor, του οποίου η θεωρία x και y προτείνει στυλ διαχείρισης που παρακινεί και αποθαρρύνει τους υπαλλήλους.

Σύμφωνα με τον Chandler (2004, 41-43), η ευρύτερα γνωστή θεωρία των κινήτρων ήταν αυτή που αναπτύχθηκε από τον Abraham Maslow στο βιβλίο του με τίτλο Θεωρία Ανθρώπινου Κινήματος, που τυπικά αναφέρεται ως ιεραρχία των αναγκών. Ο Maslow δημιούργησε μια ιεραρχία πέντε επιπέδων βασικών αναγκών. Πέρα από αυτές τις ανάγκες, υπάρχουν υψηλότερα επίπεδα αναγκών. Αυτές περιλαμβάνουν ανάγκες για κατανόηση, εκτίμηση και καθαρά πνευματικές ανάγκες. Στα επίπεδα των πέντε βασικών αναγκών σύμφωνα με τον Maslow, ένα άτομο δεν αισθάνεται τη δεύτερη ανάγκη μέχρι να ικανοποιηθούν τα αιτήματα των πρώτων ή το τρίτο μέχρι το δεύτερο να έχει ικανοποιηθεί. Οι ανάγκες αυτές ομαδοποιήθηκαν ως εξής:

Οι φυσιολογικές ανάγκες σύμφωνα με τον Chandler (2004, 42) συνίστανται σε ανάγκες για οξυγόνο, τρόφιμα, νερό και μια σχετικά σταθερή θερμοκρασία σώματος.

Όταν ικανοποιούνται όλες οι φυσιολογικές ανάγκες και δεν ελέγχουν πλέον τις σκέψεις και τις συμπεριφορές, οι ανάγκες για ασφάλεια μπορούν να γίνουν ενεργές

Όταν ικανοποιούνται οι ανάγκες για ασφάλεια και φυσιολογική ευημερία, η επόμενη κατηγορία αναγκών είναι η αγάπη, η αγάπη και η ανιδιοτέλεια. Ο Maslow δηλώνει ότι οι εργαζόμενοι επιδιώκουν να ξεπεράσουν τα συναισθήματα της μοναξιάς και της αλλοτρίωσης.

Όταν ικανοποιούνται οι πρώτες τρεις τάξεις αναγκών, η ανάγκη εκτίμησης καθίσταται κυρίαρχη. Αυτό συνεπάγεται ανάγκες τόσο για αυτοεκτίμηση όσο και για την εκτίμηση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από τους άλλους. Οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη από ένα σταθερό, υψηλό επίπεδο αυτοσεβασμού και σεβασμού από τους άλλους. Όταν οι ανάγκες αυτές ικανοποιηθούν, ο εργαζόμενος αισθάνεται αυτοπεποίθηση και πολύτιμος ως υπάλληλος στον οργανισμό. Όταν οι ανάγκες αυτές είναι απογοητευμένες, ο εργαζόμενος αισθάνεται κατώτερος, αδύναμος, ανήμπορος και άχρηστος.

Όταν ικανοποιούνται όλες οι παραπάνω ανάγκες, ενεργοποιούνται οι ανάγκες για αυτο-αναβάθμιση. Ο Maslow περιγράφει την αυτοεκτίμηση ως ανάγκη των εργαζομένων να ζήσουν και να κάνει αυτό που ο εργαζόμενος εργάστηκε για να ολοκληρώσει. Ένας μουσικός πρέπει να κάνει μουσική, ένας καλλιτέχνης πρέπει να ζωγραφίζει, και ένας ποιητής πρέπει να γράψει. Αυτές οι ανάγκες σύμφωνα με τους Keegan & McDonald (2002, 94) γίνονται αισθητές σε σημεία ανησυχίας. Εάν ένας υπάλληλος πεινάει, δεν είναι ασφαλής, δεν αγαπά ή δεν είναι αποδεκτός, ή δεν έχει αυτοσεβασμό, είναι εύκολο να καταλάβει κανείς γιατί είναι ανήσυχος ο υπάλληλος. Δεν είναι πάντοτε σαφές τι θέλει ένας εργαζόμενος όταν υπάρχει ανάγκη για αυτορρύθμιση. Αυτές οι πέντε ανάγκες σύμφωνα με τον Brian (2002, 156) αργότερα χωρίστηκαν σε υψηλότερες και χαμηλότερες παραγγελίες. Οι ανάγκες για φυσιολογία και ασφάλεια περιεγράφηκαν ως ανάγκες κατώτερης τάξης, ενώ οι ανάγκες κοινωνικής, εκτίμησης και αυτοκατανάλωσης περιεγράφηκαν ως ανάγκες υψηλότερης τάξης.

Η θεωρία δύο παραγόντων που αναφέρεται επίσης ως η θεωρία της κινήτρου-υγιεινής του Herzberg δηλώνει ότι υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες εντός μιας επιχειρηματικής οργάνωσης που είναι πιθανό να επιφέρουν ικανοποίηση από την εργασία, ενώ από την άλλη πλευρά μπορεί επίσης να προκαλέσει δυσαρέσκεια. Ο Frederick Herzberg, ψυχολόγος, ανέπτυξε αυτή τη θεωρία δίνοντας έμφαση στο γεγονός ότι η ικανοποίηση από την εργασία και η δυσαρέσκεια ενεργούν ανεξάρτητα το ένα από το άλλο. Επιπλέον, σύμφωνα με τον Herzberg, οι παράγοντες υγιεινής δεν χρησιμεύουν συνήθως ως παρακινητικός παράγοντας για τους εργαζομένους, αλλά χρειάζονται για να αποτρέψουν τους εργαζομένους από το να μείνουν δυσαρεστημένοι. (Hodson 2001, 36) Σύμφωνα με τον Whiteley (2002, 85), η δυσαρέσκεια είναι απίθανο να προέρχεται αποκλειστικά από την αμοιβή ή το ωράριο εργασίας, αλλά ο Herzberg υποστήριξε ότι απαιτείται βελτίωση της εργασίας για βασικό κίνητρο και ότι είναι μια διαρκής διαδικασία για τη διοίκηση το έργο αυτό και ότι θα πρέπει να έχει επαρκή αξιολόγηση για να αξιοποιήσει την πλήρη ικανότητα των εργαζομένων. Η συνεχιζόμενη ύπαρξη παρακινητικών παραγόντων δημιουργεί με ενθουσιασμό την εκπλήρωση της εργασίας. Επιπλέον, σύμφωνα με τους Whiteley et al (2002, 85), πρέπει να ληφθούν υπόψη ορισμένοι παράγοντες όπως η ευκαιρία για πρόοδο, αναγνώριση, ευθύνη, πρόκληση ή διέγερση της εργασίας, αίσθηση προσωπικής επίτευξης, προκειμένου οι εργαζόμενοι να παρέχουν αποτελεσματικές υπηρεσίες για να επιτύχουν την ικανοποίηση του πελάτη και την αφοσίωσή τους στον οργανισμό.

Η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams υπογράμμισε ότι οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη για δίκαιη εργασία και αξία για τη συμβολή τους στην εργασία. Η προθυμία των εργαζομένων να συμμετάσχουν στους παράγοντες κινήτρων - Επίτευξη - Αναγνώριση - Η ίδια η δουλειά - Ευθύνη - Προώθηση και ανάπτυξη υγιεινών παραγόντων - Επίβλεψη - Συνθήκες εργασίας - Εσωτερική σχέση - Ασφάλεια πληρωμών και θέσεων εργασίας - Πολιτικές της εταιρείας, η επιτυχία του οργανισμού εξαρτάται από την αξιολόγηση της αμεροληψίας ή της αμεροληψίας των ανταμοιβών που θα λάβουν. Σε μια λογική κατάσταση, ο εργαζόμενος λαμβάνει ανταμοιβές σχετικά με τη συνεισφορά του στον οργανισμό. Σύμφωνα με τον Adam's (1996, 37), οι εισροές όπως η δεξιότητα, η ανεκτικότητα, η αποφασιστικότητα και ο ενθουσιασμός, η βοήθεια που παρέχεται σε άλλους εργαζόμενους, η εμπειρία, οι θυσίες που γίνονται μπορούν να οριστούν με πολλούς τρόπους εκτός του αριθμού των ωρών εργασίας. Εν τω μεταξύ, η ποσότητα παραγωγής δεν έχει άμεση σχέση με την αμοιβή που εισπράττεται, αλλά περιλαμβάνει τους διάφορους τύπους οικονομικών και μη οικονομικών ανταμοιβών όπως η αναγνώριση για την εργασία, η εκτίμηση από τους συναδέλφους, οι προαγωγές που έλαβαν. Έτσι, για να μπορεί ένας εργαζόμενος να αισθάνεται ασφαλής, πρέπει να υπάρχει μια συνεκτική ισορροπία μεταξύ των εισροών και των αποτελεσμάτων. Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων στο πλαίσιο του οργανισμού θα πρέπει να προσπαθούν να αποτρέπουν τα προβλήματα της ισότητας εξασφαλίζοντας ότι οι ανταμοιβές κατανέμονται δίκαια με βάση τις επιδόσεις και ότι οι εργαζόμενοι κατανοούν σαφώς τη βάση για την αμοιβή τους, συμπεριλαμβανομένων των παροχών (Edward's 1999, 374).

1.2.4. Συμπεριφορές

Η μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς είναι πολύ δύσκολη και ενδιαφέρουσα. Είναι ο τομέας της έρευνας που διερευνά τον αντίκτυπο που έχουν τα άτομα, οι ομάδες και η οργανωσιακή δομή στην ατομική συμπεριφορά, έτσι ώστε οι γνώσεις που έχουν επιτευχθεί να μπορούν να τροποποιηθούν κατάλληλα και να εφαρμοστούν για την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Είναι η τέχνη από την πλευρά του διαχειριστή να κατανοεί, να περιγράφει, να προβλέπει και να τροποποιεί την ατομική συμπεριφορά. Διάφορα μοντέλα και εργαλεία έρευνας είναι διαθέσιμα για να διερευνήσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Διάφορα πεδία όπως η ψυχολογία, η κοινωνική ψυχολογία, η ανθρωπολογία, η κοινωνιολογία, η πολιτική, η οικονομία και οι ιατρικές επιστήμες συνέβαλαν στον τομέα της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Η μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς σχετίζεται με τη μελέτη της στάσης, της αντίληψης, της μάθησης, των αξιών σε ατομικό επίπεδο. Η μελέτη διεξάγεται σχετικά με τη διαχείριση του άγχους, των συγκρούσεων, της συμπεριφοράς μεταξύ ομάδων, της λήψης αποφάσεων σε επίπεδο ομάδας. Είναι ευθύνη των διαχειριστών να αναπτύξουν τις κατάλληλες στρατηγικές για τη μελέτη οργανωτικών συνιστωσών. Το πρώτο στοιχείο είναι οι άνθρωποι. Η μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς περιλαμβάνει τον εντοπισμό των αναγκών του φάσματος των ανθρώπων, τη διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων, την κατανόηση των επιμέρους στόχων και τη συνεργατική οργάνωση στρατηγικών ανάλογα.

Η εισαγωγή της τελευταίας τεχνολογίας αποτελεί ουσιαστικό στοιχείο της οργανωσιακής ανάπτυξης που πρέπει να αναλάβει ο διευθυντής που είναι υπεύθυνος για τη λειτουργία του οργανισμού. Οι θέσεις εργασίας πρέπει να κατανέμονται στα άτομα με βάση την ικανότητα τους και οι διαδικασίες πρέπει να είναι συμβατές με την τεχνολογία που χρησιμοποιείται. Τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον είναι σημαντικά στοιχεία. Ενώ το εσωτερικό περιβάλλον σχετίζεται με διάφορες πολιτικές προσωπικού και αντίστοιχες διαχειριστικές ενέργειες, το εξωτερικό περιβάλλον σχετίζεται με πολιτιστικούς, κοινωνικούς, νομικούς και κυβερνητικούς κανόνες και κανονισμούς που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα στοιχεία της οργανωσιακής συμπεριφοράς, όλοι οι διευθυντές και οι υπάλληλοι ενός οργανισμού πρέπει να συνεργαστούν με μια κατάλληλη σχέση αρμοδιότητας-ευθύνης

μαζί με μια αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και εποπτεία, έτσι ώστε να επιτευχθούν τελικά οι οργανωτικοί στόχοι.

1.3. Η Επίδραση της Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Υποστήριξης στην Συμπεριφορά Εργαζομένων

Ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι ερμηνεύουν το οργανωσιακό περιβάλλον επηρεάζουν τη στάση, τα κίνητρα, τις επιδόσεις και την ευημερία τους (Brown & Leigh, 1996). Η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη βασίζεται στις εξανθρωπισμένες ιδιότητες των οργανώσεων στα μάτια των εργαζομένων, που εκδηλώνονται από τον πολιτισμό, τις ανταμοιβές και τις τιμωρίες, το σύστημα, τα οφέλη και τις πληρωμές των οργανισμών. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την προσοχή, τον θαυμασμό, την υποστήριξη και το σεβασμό των οργανώσεών τους, δείχνουν θετική επιστροφή σε αυτό (Jing-zhou et al., 2007). Οι Eisenberger et αϊ. (1986) διαπίστωσαν ότι η οργανωσιακή υποστήριξη επηρεάζεται από διάφορες πτυχές, τη συμπεριφορά από τον οργανισμό και τους διαχειριστές του, συμπεριλαμβανομένων των επαίνων και της αποδοχής, της αμοιβής, της κατάταξης, τον εμπλουτισμό της εργασίας και των οργανωσιακών πολιτικών (Nasurdin κ.ά., 2008). Σύμφωνα με τους Cropanzano και Greenberg (1997), η οργανωσιακή υποστήριξη που γίνεται μέσω των διαρθρωτικών πτυχών περιλαμβάνει τυπικούς κανόνες και πολιτικές αποφάσεις και τις εφαρμογές τους σε σχέση με τους εργαζόμενους, ενώ οι κοινωνικές πτυχές περιλαμβάνουν τους εργαζόμενους να αντιμετωπίζονται με σεβασμό και ευγένεια και να παρέχουν πληροφορίες για τον καθορισμό των τελικών αποτελεσμάτων. Οι Jawahar, et αϊ. (2007) διαπίστωσαν ότι η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη συνδέεται με λιγότερη συναισθηματική εξάντληση και αποπροσωποποίηση και μείωσε το ρόλο της σχέσης σύγκρουσης-συναισθηματικής εξάντλησης. Τα ευρήματα δείχνουν ότι υπάρχει μια ουσιαστική σχέση μεταξύ της αντίληψης της οργανωσιακής υποστήριξης και της θετικής στάσης εργασίας. Δεδομένου ότι ο τρόπος με τον οποίο ένας οργανισμός αντιμετωπίζει τους υπαλλήλους του μπορεί να επηρεάσει ουσιαστικά τη στάση τους απέναντι τόσο στην δουλειά τους όσο και στον ίδιο τον οργάνισμό, η εξερεύνηση των δεσμών μεταξύ των αντιλήψεων των εργαζομένων και της υποστήριξης που λαμβάνουν από την οργάνωσή τους παρουσιάζει σημαντικό ενδιαφέρον, τόσο θεωρητικά όσο και πρακτικά (Shore & Wayne, 1993). Με βάση τον κανόνα της αμοιβαιότητας στην κοινωνική ανταλλαγή, οι εργαζόμενοι με υψηλότερα

επίπεδα POS είναι πιο πιθανό να ανταποδώσουν τον οργανισμό με θετικές συμπεριφορές και ευνοϊκές εργασιακές συμπεριφορές (Eisenberger et al., 1986). Οι εργαζόμενοι που αντιμετωπίζουν ένα ισχυρό επίπεδο αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης θεωρητικά αισθάνονται την ανάγκη να αντανακλούν ευνοϊκή οργανωσιακή μεταχείριση με στάσεις και συμπεριφορές που με τη σειρά τους ωφελούν την οργάνωση (Eisenberger et al., 1986). Έτσι, η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη θα μπορούσε να επηρεάσει τις θετικές στάσεις εργασίας. Ενώ ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται από τον οργανισμό είναι πιθανό να επηρεάσει σημαντικά τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων, η στάση των εργαζομένων απέναντι στην επιχείρηση ή την εργασία στην οποία εργάζονται μπορεί επίσης να επηρεάσει αυτά τα αποτελέσματα (Liu, 2004). Έτσι, οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στην ευνοϊκή μεταχείριση από τον οργανισμό με την αίσθηση της υποχρέωσης να φροντίζουν για την ευημερία του οργανισμού και να ενεργούν εκ μέρους του οργανισμού, γεγονός που, με τη σειρά του, ενισχύει τις θετικές συμπεριφορές στην εργασία. Τα ευρήματα δείχνουν ότι υπάρχει μια ουσιαστική σχέση μεταξύ της υποστήριξης από τις διοικήσεις των οργανισμών και των θετικών στάσεων εργασίας. Η εμπιστοσύνη του επιβλέποντος και η συμπεριφορά του απέναντι στους υπαλλήλους αφήνει αντίκτυπο στην απόδοση και τη στάση του υπαλλήλου στην εργασία (Valerius & Laura, 1998). Η θεωρία της Δικαιοσύνης του Adams (1965) δηλώνει ότι η δίκαιη ή άδικη μεταχείριση έχει σημαντικό αντίκτυπο στη συμπεριφορά του ατόμου. Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, οι πόροι έχουν διατεθεί από τους προϊσταμένους τους στους υφισταμένους, με βάση το έργο τους. Σε αντάλλαγμα, παρέχονται υπηρεσίες από τους υφισταμένους οι οποίες συμβάλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας του οργανισμού. Ένας προϊστάμενος είναι πιθανό να εμπιστευθεί κάποιον υφιστάμενο όταν έχει εμπιστοσύνη σε αυτόν να εκτελεί επιτυχώς ένα έργο ταυτόχρονα με την ελαχιστοποίηση των κινδύνων των εργαζομένων που δουλεύουν με συμφέροντα προς το κόστος των οργανωτικών στόχων. Έτσι, μπορεί να ειπωθεί ότι η στάση των εποπτικών αρχών έναντι των υφισταμένων επηρεάζεται επίσης από την αμοιβαία συμπεριφορά τους. Οι υπεύθυνοι εποπτείας γενικά εμπιστεύονται όσους έχουν την ικανότητα να εκτελούν καθήκοντα, όπως τους ζητάνε, όπου οι υφιστάμενοι είναι πιθανό να δώσουν εμπιστοσύνη σε θέματα επικοινωνίας γύρω από την αλληλεπίδραση δικαιοσύνης όσον αφορά την ανταμοιβή των χορηγήσεων (Werbel & Henriques, 2009). Χαμηλό επίπεδο εποπτείας από τη διοίκηση και υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ευγένειας, ευελιξίας, εξωστρέφειας και συναισθηματικής σταθερότητας

σχετίζονται άμεσα με την ικανοποίηση από την εργασία, την εργασιακή δέσμευση, την ικανοποίηση με τον επιβλέποντα, την καινοτόμο συμπεριφορά και τις προθέσεις αποχώρησης (Smith & Canger, 2004). Επομένως, δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι η παροχή πρακτικής υποστήριξης από τους επόπτες έχει μεγαλύτερη επίδραση στις συμπεριφορές εργασίας (Bliese & Castro 2000).

Τα ευρήματα δείχνουν ότι υπάρχει μια ουσιαστική σχέση μεταξύ οργανωτικών ανταμοιβών και θετικών στάσεων εργασίας. Οι Lincoln και Kalleberg (1990) υποστηρίζουν ότι οι ανταμοιβές που προσφέρει ένας οργανισμός μπορεί να έχουν ισχυρό αντίκτυπο στη στάση των εργαζομένων απέναντι στη δουλειά τους και στην εταιρεία για την οποία εργάζονται. Στο πλαίσιο αυτό, είναι σημαντικό να γίνει διάκριση μεταξύ εγγενών και εξωγενών ανταμοιβών. Οι εγγενείς ανταμοιβές είναι εκείνες που υπάρχουν στην ίδια τη δουλειά, όπως η ποικιλία, η πρόκληση και η αυτονομία. Οι εξωτερικές ανταμοιβές, από την άλλη πλευρά, περιλαμβάνουν στοιχεία όπως αμοιβή και περιθωριακά οφέλη, ευκαιρίες εξέλιξης ή προαγωγής μέσα στον οργανισμό, το κοινωνικό κλίμα και τις φυσικές συνθήκες εργασίας. Μια μελέτη παρουσιάζει ορισμένα στοιχεία από εργαζόμενους στις ΗΠΑ, το Ηνωμένο Βασίλειο, τη Νέα Ζηλανδία και τη Γερμανία που ερευνά τις επιπτώσεις της επιβράβευσης της εμπιστοσύνης στις εργασιακές συμπεριφορές (Fischer, 2006). Ως εκ τούτου, αναμένεται ότι για να ενισχυθεί η θετική συμπεριφορά των εργαζομένων, χρειάζεται να τείνουν οι οργανωσιακές ανταμοιβές, αναγνωρίζοντας τις προσπάθειες των εργαζομένων, βελτιώνοντας τις ικανότητές τους, εξετάζοντας την αμοιβή με βάση την αξία, δίνοντας ανταμοιβές στην επιτυχία των εργαζομένων. Τα ευρήματα δείχνουν ότι υπάρχει μια ουσιαστική σχέση ανάμεσα στις συνθήκες εργασίας και τις θετικές στάσεις εργασίας. Ο MacMillan (1999) διαπίστωσε ότι οι συνθήκες εργασίας επηρεάζουν θετικά την ικανοποίηση (Yurtseven & Halici, 2012) ως θετική στάση. Μια άλλη μελέτη δείχνει ότι όταν οι εργαζόμενοι δεν ικανοποιούνται από τις συνθήκες εργασίας, έχουν χαμηλές επιδόσεις (Gardner, et al., 2001). Οι Mueller and Lawler (1996) επεκτείνουν τις υποθέσεις στη σχέση μεταξύ συνθηκών εργασίας, ικανοποίησης από την εργασία και την οργανωσιακή δέσμευση. Υποστηρίζουν ότι οι συνθήκες εργασίας παράγουν τακτικά θετικά ή αρνητικά συναισθήματα όπως η ικανοποίηση από την εργασία. Ο οργανισμός (ή μια υπομονάδα του οργανισμού) γίνεται «στόχος» για αυτά τα συναισθήματα και ο οργανισμός (ή η μονάδα) που θεωρείται υπεύθυνος για τα θετικά

συναισθήματα είναι πολύ πιθανό να προκαλέσει συναισθηματική προσκόλληση στον εργαζόμενο (Currivan, 2000)

Η στάση των ανθρώπων απέναντι στο περιβάλλον τους διαμορφώνεται από αντιληπτικές και γνωστικές διαδικασίες, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως. Αυτές οι συμπεριφορές επηρεάζουν στη συνέχεια τη συμπεριφορά του ατόμου προς το αντικείμενο. Τέτοιες στάσεις συχνά κλίνουν σε συγκεκριμένη κατεύθυνση, όπως υπέρ ή κατά του αντικειμένου (Vliet & Hellgren, 2002). Οι στάσεις μας βοηθούν να καθορίσουμε πώς βλέπουμε τις καταστάσεις, καθώς και να καθορίσουμε τον τρόπο συμπεριφοράς μας προς την κατάσταση ή το αντικείμενο (Pickens, 2005). Μια στάση αποτελείται από τρία μέρη: μια συναισθηματική, μια γνωστική και μια συνιστώσα συμπεριφοράς. Η συναισθηματική συνιστώσα περιλαμβάνει συναισθήματα, αξίες και συναισθηματικές καταστάσεις. η γνωστική συνιστώσα αποτελείται από πεποιθήσεις σχετικά με το εάν κάτι είναι αληθινό ή ψευδές. και, τέλος, η συνιστώσα συμπεριφοράς αποτελείται από προθέσεις και από την απόφαση να δράσουμε. Από αυτή την άποψη, οι συμπεριφορές πέφτουν μεταξύ των ερεθισμάτων (π.χ. αντικείμενο, άνθρωποι, διαδικασία) και των απαντήσεων σε αυτά τα ερεθίσματα. Σύμφωνα με αυτή την τριμερή προσέγγιση, όλες οι αντιδράσεις σε αντικείμενα ή ερεθίσματα υπόκεινται στη στάση του ατόμου απέναντι στο αντικείμενο (Vliet & Hellgre, 2002). Επιπλέον, οι στάσεις εργασίας καθορίστηκαν από τον Staw και Salanick ως προς το άτομο που αναπτύσσει μια στάση που είναι συνεπής με τη συμπεριφορά. Αυτή η στάση μπορεί να θεωρηθεί ως μία εκδήλωση μιας νοοτροπίας δέσμευσης. Η μεταβλητή στάσης, δηλαδή η ικανοποίηση από την εργασία, αντιπροσωπεύει τη στάση εργασίας. Η εμπλοκή της εργασίας αναφέρεται στην αναγνώριση και το ενδιαφέρον για το συγκεκριμένο έργο που εκτελεί (O'Driscoll & Randall, 1999). Η τυπική αντίληψη της οργανωσιακής υποστήριξης δεν έχει εισαχθεί και ποσοτικοποιηθεί μέχρι τη δεκαετία του 1980, η ιδέα της οργανωσιακής υποστήριξης είναι παρούσα στη βιβλιογραφία διαχείρισης για περίπου εβδομήντα χρόνια (Zagenczyk, 2001). Η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη δίνεται από διαφορετικούς ερευνητές με διαφορετικές λέξεις και έγιναν προσπάθειες απλούστευσης και εξήγησης της έννοιας. Οι Eisenberger et αϊ. (1986) ορίζει την «αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη» ως «την αντίληψη ενός εργαζόμενου ότι η οργάνωση εκτιμά τη συνεισφορά του και φροντίζει για την ευημερία του εργαζόμενου» (Ahmed, et al., 2011).

Η οργανωσιακή υποστήριξη θεωρείται ως ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο πιστεύει ότι ο οργανισμός τον φροντίζει, εκτιμά την προσπάθειας του και παρέχει βοήθεια και υποστήριξη. Η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή στήριξη συνδέεται άμεσα με τρεις κατηγορίες ευνοϊκών θεραπειών που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι, όπως οργανωτικές ανταμοιβές και ευνοϊκές συνθήκες εργασίας, δικαιοσύνη και υποστήριξη εποπτών, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνονται ευνοϊκά αποτελέσματα όπως ικανοποίηση από την εργασία και οργανωσιακή δέσμευση. Όλες αυτές οι σχέσεις υποστηρίζουν τη θεωρία της οργανωσιακής υποστήριξης (Rhoades and Eisenberger, 2002). Ως εκ τούτου, η οργανωσιακή υποστήριξη μελετάται ως κάτι που γίνεται αντιληπτό από έναν υπάλληλο. Αυτή είναι η αντίληψη ή η κρίση σχετικά με το πόση στήριξη ένας εργαζόμενος αισθάνεται ή σκέφτεται να προσφέρει ένας οργανισμός σε αυτόν ή αυτήν. Με άλλα λόγια, η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη επικεντρώνεται στη δέσμευση του οργανισμού έναντι του εργαζομένου. Αυτή η δομή διαφέρει από την οργανωσιακή πολιτική και τη διαδικαστική και κατανεμητική δικαιοσύνη (Andrews & Kacmar, 2001). Ο Muse και ο Stamper (2007) διαιρούν την οργανωσιακή υποστήριξη σε δύο δομές, δηλαδή POS-J (προσοχή στα αποτελέσματα και τις επιδόσεις των εργαζομένων) και POS-R (φροντίδα για ευημερία και σεβασμό των εργαζομένων). Και οι δύο αυτές δομές επηρεάζουν την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με την υποστήριξη που παρέχεται από τον οργανισμό. Αν κάποιο από αυτά τα στοιχεία λείπει, θα επηρεάσει τη γενική αντίληψη της υποστήριξης που δίνεται από την οργάνωση. Βάσει του κανόνα της αμοιβαιότητας, η οργανωσιακή στήριξη πρέπει να δημιουργεί μια αισθητή υποχρέωση να φροντίζει για την ευημερία του οργανισμού και να κάνει τους εργαζόμενους να εργάζονται σκληρότερα για να βοηθήσουν την οργάνωσή τους να επιτύχει τους στόχους της. Δεύτερον, η φροντίδα, η έγκριση και ο σεβασμός που υποδηλώνεται από την οργανωσιακή υποστήριξη που θεωρείται ότι πρέπει να εκπληρώνει τις κοινωνικο-συναισθηματικές ανάγκες οδηγεί τους εργαζομένους στην ενσωμάτωση της οργανωσιακής συμμετοχής και της ιδιότητας του ρόλου στην κοινωνική τους ταυτότητα. Τέλος, η οργανωσιακή στήριξη θα πρέπει να ενισχύσει τις πεποιθήσεις των εργαζομένων ότι ο οργανισμός αναγνωρίζει και ανταλλάσσει κοινωνικά όπου η προσπάθεια και η αφοσίωση ανταλλάσσονται για απτά και κοινωνικά οφέλη, τα οποία αυξάνουν επίσης την απόδοση (δηλαδή την προσδοκώμενη απόδοση). Αυτές οι διαδικασίες θα πρέπει να έχουν ευνοϊκά αποτελέσματα τόσο για τους εργαζομένους (π.χ. αυξημένη ικανοποίηση από την εργασία και αυξημένη θετική

διάθεση) όσο και για τον οργανισμό (π.χ. αυξημένη συναισθηματική δέσμευση και απόδοση, μειωμένα ποσοστά αποχωρήσεων) (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Όσον αφορά τις θεμελιώδεις υποθέσεις για τη φύση της οργάνωσης, μια ποικιλία κριτηρίων που κυμαίνονται από την επιβίωση της οργάνωσης (εξελικτικές και πληθυσμιακές οικολογικές προοπτικές) στην κερδοφορία (νεοκλασική θεωρία) μπορεί να συνδέεται με την επιτυχία. Ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι ερμηνεύουν το οργανωσιακό περιβάλλον επηρεάζουν τη στάση, τα κίνητρα, τις επιδόσεις και την ευημερία τους (Brown & Leigh, 1996). Οι Eisenberger, et αϊ. (1990) πρότεινε ότι η αντίληψη ενός εργάτη για το πώς ένας οργανισμός τον εκτιμά μπορεί να είναι ζωτικός για να καθορίσει τη στάση του που ωφελεί τον οργανισμό. Η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη βασίζεται στις εξανθρωπισμένες ιδιότητες των οργανώσεων στα μάτια των εργαζομένων, που εκδηλώνονται από τον πολιτισμό, τις ανταμοιβές και τις τιμωρίες, το σύστημα, τα οφέλη και τις πληρωμές των οργανισμών. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την προσοχή, τον θαυμασμό, την υποστήριξη και το σεβασμό των οργανώσεών τους, δείχνουν θετική επιστροφή σε αυτό. Για τους εργαζομένους, ο οργανισμός λειτουργεί ως σημαντική πηγή κοινωνικο-συναισθηματικών πόρων, όπως ο σεβασμός και η φροντίδα, καθώς και απτά οφέλη, όπως οι μισθοί και τα ιατρικά οφέλη. Θεωρούμενος ιδιαίτερα από τον οργανισμό, συμβάλλει στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων για αποδοχή, εκτίμηση και προσήλωση. Η θετική αποτίμηση από τον οργανισμό παρέχει επίσης ένδειξη ότι θα αυξηθεί η προσπάθεια και θα επιβραβευτεί. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται ενεργά για τον τρόπο με τον οποίο αξιολογούνται από τον εργοδότη τους. Επίσης, οι Eisenberger et αϊ. (1986) πρότειναν ότι η οργανωσιακή υποστήριξη θα επηρεαστεί από διάφορες πτυχές της οργάνωσης της επιχείρησης και τους διαχειριστές της, συμπεριλαμβανομένων των επαίνων και της αποδοχής, της αμοιβής, της κατάταξης, της εμπλουτισμού της εργασίας και των οργανωτικών πολιτικών (Nasurdin κ.ά., 2008).

Σήμερα, ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες στην απόκτηση ανταγωνιστικής εξουσίας των οργανώσεων είναι οι υπάλληλοι της. Ιδιαίτερα, όταν εξετάζουμε τον εκσυγχρονισμό, η καινοτομία και ο οπορτουνισμός είναι οι βασικοί παράγοντες του ανταγωνισμού. Μπορούμε να κατανοήσουμε καλύτερα, στο πλαίσιο αυτό, τη σημασία της υποστήριξης των πανεπιστημίων στους υπαλλήλους τους (ακαδημαϊκούς). Η αντίληψη της οργανωσιακής υποστήριξης των ακαδημαϊκών είναι εξαιρετικά σημαντική και έρχεται σε εξέχουσα θέση στο πλαίσιο τόσο της αυτο-βελτίωσης όσο

και της αύξησης της συμβολής τους στην επιστήμη και στους τομείς σπουδών τους. Ιδιαίτερα η θετική επίδραση της υποστήριξης που μπορούν να αντλήσουν από το κίνητρο στην εργασία και την ικανοποίηση από την εργασία που παρέχουν την ευχαρίστηση της εργασίας είναι αναπόφευκτη. Από την άλλη πλευρά, είναι βέβαιο ότι οι εργαζόμενοι με την έλλειψη οργανωσιακής υποστήριξης απορρίπτονται τόσο από την εργασία όσο και από την οργάνωση, συνεπώς, θα υπάρξουν αρνητικές συνέπειες, οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν σε αποξένωση. Ταυτόχρονα, η δυσαρέσκεια της εργασίας που δημιουργείται είναι επίσης ένα αναμενόμενο γεγονός που μπορεί να συμβεί.

Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί για την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη στη βιβλιογραφία. Η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη είναι η αντίληψη για τον τρόπο με τον οποίο ένας υπάλληλος αντιμετωπίζεται από τον οργανισμό, γεγονός που επηρεάζει την αντίληψη του τρόπου με τον οποίο η οργάνωση αισθάνεται για τη συμβολή και την ευημερία των εργαζομένων. Στην πραγματικότητα, το POS ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η οργάνωσή τους, εκτιμά τη συνεισφορά τους και φροντίζει για την ευημερία τους. Με άλλα λόγια, το POS είναι ο σχηματισμός των εργαζομένων σε μια πεποίθηση του πόσο η οργάνωση νοιάζεται για την ευημερία τους και εκτιμά τη συνεισφορά τους. Τα θετικά POS οδηγούν τους υπαλλήλους:

• Να φροντίζουν για την ευημερία του οργανισμού,

• Να αυξάνουν τη δέσμευση τους προς τον οργανισμό,

• Να βοηθούν την οργάνωση να επιτύχει τους στόχους της,

• Να επιτελούν καλύτερα το έργο τους και να μειώνουν την τάση τους να χάσουν τη δουλειά τους

• Τους κάνουν πιο πιστούς προς τις οργανώσεις τους.

Το POS είναι ουσιαστικά μια αμοιβαία σχέση κοινωνικής ανταλλαγής μεταξύ του εργοδότη και του εργαζόμενου που επικεντρώνεται στην ποιότητα της σχέσης. Για παράδειγμα, όταν οι διαχειριστές παρέχουν υποστηρικτικό κλίμα και δικαιώνουν τα δικαιώματα και τις ανάγκες των εργαζομένων, είναι πιο πιθανό να αντισταθμίσουν

αυξάνοντας τις θετικές και μειώνοντας αρνητικές συμπεριφορές κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Το επίπεδο της οργανωσιακής υποστήριξης που θεωρείται από ένα άτομο σχετίζεται με μεταβλητές όπως η αμοιβή, η τάξη, ο εμπλουτισμός της εργασίας, τα οργανωτικά οφέλη, οι προαγωγές, ο προφορικός έπαινος και η επιρροή του στις οργανωτικές πολιτικές . Συνεπώς, διαπιστώθηκε ότι το POS σχετίζεται με την υποχρέωση των εργαζομένων να βοηθήσουν τον οργανισμό, δεδομένου ότι η σχέση αυτή είναι μεγαλύτερη μεταξύ των εργαζομένων που υποστηρίζουν έντονα τον κανόνα της αμοιβαιότητας όπως εφαρμόζεται στη σχέση εργαζόμενου με εργοδότη . Ο κανόνας της αμοιβαιότητας θέλει τους υπαλλήλους να λαμβάνουν αυξημένα οφέλη από τον οργανισμό τους ώστε ο εργοδότης να χαίρει υψηλότερες επιδόσεις στην εργασία από τους εργαζόμενους. Εάν οι εργαζόμενοι αντιληφθούν ότι ο οργανισμός υποστηρίζει ευνοϊκά και φροντίζει για την ευημερία τους, θα ενθαρρύνονται να επιστρέψουν αυτή την εύνοια. Στην πραγματικότητα, θα μπορούσαμε να περιμένουμε από τους εργαζόμενους που έχουν υποστήριξη να δείξουν αυξημένες συμπεριφορές επιδόσεων στο ρόλο τους . Επιπλέον, ο Monnastes έδειξε πως αν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι υποστηρίζονται από τον οργανισμό που εργάζονται θα αισθάνονται υποχρεωμένοι να φροντίζουν για την ευημερία του οργανισμού αυτού και θα προσπαθούν να βοηθήσουν την οργάνωση να επιτύχει τους στόχους της.

1.3.1. Καθοριστικοί Παράγοντες Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Υποστήριξης

1.3.1.1. Ανταμοιβές και Ικανοποίηση

Οι ανταμοιβές έχουν άμεση εξάρτηση με την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την εργασία άρα έχει και άμεση σχέση με την απόδοση τους. Η σχέση των ανταμοιβών με την ικανοποίηση του εργαζομένου αναλύεται παρακάτω.

Η θεωρία της οργανωσιακής υποστήριξης υποστηρίζει ότι οι ευνοϊκές ανταμοιβές δείχνουν ότι η οργάνωση εκτιμά τη συνεισφορά των εργαζομένων στην επιχείρηση, η οποία αποτελεί σημαντική διάσταση της Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Υποστήριξης. Συγκεκριμένα, υποστηρίζεται ότι τέτοιες οργανωσιακές ανταμοιβές αντιπροσωπεύουν τις επενδύσεις του οργανισμού στον εργαζόμενο και ερμηνεύονται από τον εργαζόμενο ως ένδειξη της οργανωσιακής εκτίμησης και αναγνώρισης και έτσι συμβάλλουν στην ανάπτυξη της. Διαφορετικές μεταβλητές που σχετίζονται με οργανωτικά οφέλη έχουν εξεταστεί στη βιβλιογραφία. Τέτοιες μεταβλητές περιλαμβάνουν την αμοιβή, διαδικαστική δικαιοσύνη και γενικές οργανωσιακές ανταμοιβές. Για παράδειγμα, οι Shore και Tetrick (1991) διαπίστωσαν ότι η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη είχε μια θετική σχέση με την ικανοποίηση των εργαζομένων με την αμοιβή τους. Οι έρευνες του Moorman et al. (1998) έδειξαν ότι οι πεποιθήσεις των εργαζομένων στη διαδικαστική δικαιοσύνη συνέβαλαν σε υψηλότερα επίπεδα Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Υποστήριξης. Στην μελέτη τους, οι Wayne et al. (2002) διαπίστωσαν περαιτέρω ότι τόσο η διαδικαστική δικαιοσύνη όσο και οι αντιλήψεις της διανεμητικής δικαιοσύνης σχετίζονταν θετικά. Παρομοίως, ο Rhoades et αϊ. (2001) διαπίστωσε επίσης ότι οι αξιολογήσεις των εργαζομένων σχετικά με τις ευνοϊκές οργανωσιακές ανταμοιβές και τη διαδικαστική δικαιοσύνη ήταν και οι δύο προγενέστερες. Παρόλο που έχουν χρησιμοποιηθεί διαφορετικοί δείκτες οργανωσιακών ανταμοιβών σε αυτές τις μελέτες, τα ευρήματα της έρευνας συγκλίνουν ώστε να υποδηλώνουν ότι οι ανταμοιβές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στις αντιλήψεις των εργαζομένων για τους οργανισμούς τους και την υποστήριξη από αυτούς. Ωστόσο, για να διερευνηθεί η επίδραση της πρακτικής αποζημίωσης, θα ήταν περιττό να αξιολογηθούν όλες αυτές οι μεταβλητές ταυτόχρονα, διότι προηγούμενες έρευνες υποδηλώνουν ότι αυτές οι μεταβλητές, όπως η διαδικαστική δικαιοσύνη, η διανεμητική δικαιοσύνη στην ίδια μεταβλητή, πληρούν την

ικανοποίηση. Με βάση τα προηγούμενα ευρήματα της έρευνας σχετικά με τη θετική σχέση μεταξύ POS και μεταβλητών που συμβάλλουν στην ικανοποίηση, πιστεύεται ότι ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι ικανοποιούνται με την αμοιβή τους είναι πιθανό να έχουν θετικό αντίκτυπο στην Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Υποστήριξη.

1.3.1.2. Ευκαιρίες Εξέλιξης Καριέρας

Εκτός από την κάλυψη των φυσιολογικών αναγκών, οι εργαζόμενοι έχουν επίσης την επιθυμία να επεκτείνουν τις δυνατότητές τους και να αναπτύξουν τις ικανότητές τους σε οργανισμούς, ή με άλλα λόγια να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους για ανάπτυξη και αυτομάθηση. Έτσι, ένας άλλος τρόπος με τον οποίο οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να δημιουργήσουν πεποιθήσεις των εργαζομένων είναι μέσω της παροχής αναπτυξιακών ευκαιριών που θα ικανοποιούν τις ανάγκες τους για προσωπική ανάπτυξη.

Οι Rhoades και Eisenberger (2002) υποστήριξαν ότι η παροχή δυνατοτήτων σταδιοδρομίας, όπως η κατάρτιση και οι προαγωγές, μπορούν να συνεπάγονται υψηλό επίπεδο ανησυχίας για τους εργαζομένους και την αναγνώριση της συμβολής τους από τον οργανισμό. Δεδομένου ότι αυτές οι οργανωσιακές ενέργειες υπερβαίνουν ό, τι επιβάλλεται από την πολιτική της εταιρείας ή συλλογικής σύμβασης, οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να τους βλέπουν ως διακριτική μεταχείριση από τον οργανισμό που είναι ενδεικτικά της οργανωσιακής φροντίδας και υποστήριξης. Ο Eisenberger et αϊ. (1999) υποστήριξε επίσης ότι οι ευκαιρίες αναγνώρισης και προώθησης έχουν θετικές συνενώσεις με την Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Υποστήριξη. Παλαιότερες έρευνες έχουν δώσει κάποια στοιχεία ότι οι ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης που προσφέρει ο οργανισμός μπορεί να ενισχύσουν τις πεποιθήσεις των εργαζομένων στους οργανισμούς. Για παράδειγμα, οι Tetrick, Shore και Miles (1994, όπως αναφέρεται στο Shore & Shore, 1995) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η εκπαίδευση που παρέχεται από τον οργανισμό αποτελεί πρόβλεψη της Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Υποστήριξης. Το 1997 διαπιστώθηκε ότι οι αναπτυξιακές εμπειρίες και οι προαγωγές έχουν και οι δύο θετικό αντίκτυπο στις αντιλήψεις των εργαζομένων για οργανωσιακή υποστήριξη. Επιπλέον, οι Meyer και Smith (2000) ανίχνευσαν επίσης μια

θετική σχέση μεταξύ της εξέλιξης της σταδιοδρομίας και της αντιλαμβανόμενης υποστήριξης από τον οργανισμό.

1.3.1.3. Εργασιακή και Οικογενειακή Στήριξη

Μια άλλη πρακτική ανθρώπινου δυναμικού που μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες των εργαζομένων και, συνεπώς, να αυξήσει την Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Υποστήριξη, είναι στήριξη της εργασίας-οικογενείας. Όπως πρότειναν οι Armeli, Eisenberger, Fasolo και Lynch (1998), μπορεί να σχετίζεται με οργανωσιακές ενέργειες που ενισχύουν τις πεποιθήσεις των εργαζομένων ότι ο οργανισμός θα παρέχει κατανόηση και υλική βοήθεια για την αντιμετώπιση καταστάσεων άγχους στην εργασία ή στο σπίτι. Οι παραπάνω παράγοντες βοηθούν στην ικανοποίηση της ανάγκης για συναισθηματική υποστήριξη και διαπροσωπικές σχέσεις, ενισχύοντας έτσι τη δέσμευση των εργαζομένων με τον οργανισμό. Είναι πολύ πιθανό εάν ο οργανισμός παρέχει υψηλό επίπεδο υποστήριξης της εργασίας και της οικογένειας των εργαζομένων μέσα από κατάλληλους μισθούς, οι εργαζόμενοι θεωρούν ο οργανισμός δείχνει ενδιαφέρον για την ευημερία και την υποστήριξή του προς αυτούς. Μέχρι τώρα έχουν διεξαχθεί λίγες έρευνες για να διερευνηθεί το ενδεχόμενο ότι ένας οργανισμός μπορεί να συνεισφέρει και να είναι υποστηρικτικός στον τομέα εργασίας-οικογενείας. Εντούτοις, υπάρχουν κάποιες ενδείξεις ότι ο βαθμός στον οποίο ο οργανισμός ενδιαφέρεται για τα οικογενειακά ζητήματα των εργαζομένων και παρέχει στήριξη για την ισορροπία μεταξύ εργασίας και οικογένειας σχετίζεται θετικά σύμφωνα με τις αξιολογήσεις εργαζομένων για την Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Υποστήριξη. Για παράδειγμα, οι Kossek και Nichol (1992) διαπίστωσαν ότι η μεγαλύτερη χρήση της επί τόπου παιδικής φροντίδας οδήγησε σε πιο ευνοϊκές στάσεις των εργαζομένων. Η αντίληψη βρέθηκε να συνδέεται θετικά με την αντιλαμβανόμενη επάρκεια των οικογενειακά προσανατολισμένων δράσεων μεταξύ μιας ομάδας ομογενών διευθυντών. Περαιτέρω, ο Lambert (2000) πρότεινε ότι τα οφέλη εργασίας-ζωής συμβάλλουν άμεσα στο να δεσμεύονται οι εργαζόμενοι με τον οργανισμό.

1.3.1.4. Εργασιακές Σχέσεις

Η στάση ενός οργανισμού προς τους εργαζομένους μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τη συμπεριφορά τους στην εργασία. Οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής υποστήριξης θεωρούνται πιθανό να έχουν θετικές συμπεριφορές. Έτσι επίσης αυξάνεται η αισθητή υποχρέωση των εργαζομένων να βοηθήσουν την επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της, τη συναισθηματική δέσμευσή της στον οργανισμό και την προσδοκία ότι θα ανταμειφθούν οι βελτιωμένες επιδόσεις. Τα συμπεράσματα της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης περιλαμβάνουν την αύξηση της απόδοσης της εργασίας, την ικανοποίηση από την εργασία και τη μείωση αποχωρήσεων.

Σύμφωνα με τους Cropanzano και Greenberg (1997), η οργανωσιακή υποστήριξη που γίνεται μέσω των διαρθρωτικών πτυχών περιλαμβάνει τυπικούς κανόνες και πολιτικές αποφάσεις και τις εφαρμογές τους σε σχέση με τους εργαζόμενους, ενώ οι κοινωνικές πτυχές περιλαμβάνουν τους εργαζόμενους να αντιμετωπίζονται με σεβασμό και ευγένεια και να παρέχουν πληροφορίες για τον καθορισμό των τελικών αποτελεσμάτων. Σε γενικές γραμμές η δουλειά του υπεύθυνου είναι να οργανώνει τους εργαζομένους, και οι εργαζόμενοι γνωρίζουν καλά ότι η αξιολόγησή τους μεταφέρεται συχνά στην ανώτερη διοίκηση και ότι οι ενώσεις εργαζομένων εποπτικών συμβουλίων συμβάλλουν στην οργανωσιακή υποστήριξη (Kottke & Sharafinski, 1988). Jawahar, et αϊ. (2007) διαπίστωσε ότι η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη συνδέεται με λιγότερη συναισθηματική εξάντληση και αποπροσωποποίηση και μείωσε το ρόλο της σχέσης σύγκρουσης-συναισθηματικής εξάντλησης. Οι εργαζόμενοι που αντιμετωπίζουν ένα ισχυρό επίπεδο αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης θεωρητικά αισθάνονται την ανάγκη να αντανακλούν ευνοϊκή οργανωσιακή μεταχείριση με στάσεις και συμπεριφορές που με τη σειρά τους ωφελούν τον οργανισμό (Eisenberger et al., 1986). Πολλές μελέτες έχουν διαπιστώσει ότι η οργανωσιακή υποστήριξη θεωρείται ότι συνδέεται θετικά με τη συμπεριφορά της οργανωσιακής ταύτισης Ο Asgari και ο Samah (2008) διαπίστωσαν ότι η αύξηση της οργανωσιακής υποστήριξης κατά 35% θα οδηγήσει σε 35% αύξηση της οργανωσιακής συμπεριφοράς των εργαζομένων (Ali, 2009).

1.3.2. Η Επίδραση της Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Υποστήριξης σε Εργασιακές Στάσεις και Συμπεριφορές

1.3.2.1. Πρόθεση Αποχώρησης

Σύμφωνα με τους Tourangeau και Cranley (2006), η αντιλαμβανόμενη υποστήριξη είναι ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει έμμεσα την πρόθεση να παραμείνει κάποιος μισθωτός. Το Tumwesigye (2010) υπογραμμίζει τις σημαντικές σχέσεις μεταξύ (α) οργανωσιακής υποστήριξης και οργανωσιακής δέσμευσης, (β) οργανωσιακής δέσμευσης και πρόθεσης αποχώρησης, (γ) αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης και πρόθεσης αποχώρησης. Τα αποτελέσματα αποκαλύπτουν ότι ενώ η στήριξη συνδέεται θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση, τόσο η οργανωσιακή δέσμευση όσο και η στήριξη συνδέονται αρνητικά με την πρόθεση αποχώρησης. Επίσης, οι Ucar & Ötken (2010) έδειξαν μια σημαντική σχέση μεταξύ της οργανωσιακής υποστήριξης, της συναισθηματικής δέσμευσης και της κανονιστικής δέσμευσης, αλλά μια αρνητική σχέση μεταξύ της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης και της δέσμευσης της συνέχισης της εργασίας. Τα αποτελέσματα αποκαλύπτουν ότι η αυτοεκτίμηση που βασίζεται στην οργάνωση έχει έναν μερικό ρόλο διαμεσολάβησης μεταξύ της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης και της συναισθηματικής δέσμευσης και του πλήρους ρόλου διαμεσολάβησης μεταξύ της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης και της δέσμευσης ως προς τη συνέχιση της εργασίας σε έναν οργανισμό. Στην Ουγκάντα, ο Onyinyi (2003) διερεύνησε τη σχέση μεταξύ της οργανωσιακής υποστήριξης και της οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων στον τομέα της υγείας και διαπίστωσε μια μικρή αλλά σημαντική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Ομοίως, οι Makanjee et αϊ. (2006) διαπίστωσε ότι η οργανωσιακή υποστήριξη επηρέασε θετικά την οργανωσιακή δέσμευση των ραδιογράφων στα Νοσοκομεία της Νοτίου Αφρικής. Νωρίτερα, ο Ssemogerere (2003) διαπίστωσε ότι η συναισθηματική δέσμευση συσχετίζεται θετικά με την ψυχολογική δέσμευση που έχει χαρακτηριστικά οργανωσιακής υποστήριξης όπως η αμεροληψία και η συγκέντρωση των αναγκών και προσδοκιών του ατόμου στην εργασία (Tumwesigye, 2010). Οι Rhoades & Eisenberger (2002) εξέτασαν περισσότερες από 70 μελέτες σχετικά με τη γενική πεποίθηση των εργαζομένων ότι η διοίκηση εκτιμά τη συνεισφορά τους και φροντίζει για την ευημερία τους (αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη). Μια μετα-ανάλυση έδειξε ότι 4 κύριες

κατηγορίες ευεργετικής αντιμετώπισης που έλαβαν οι εργαζόμενοι (δηλαδή η δικαιοσύνη, η υποστήριξη του επιβλέποντος, οι οργανωσιακές ανταμοιβές και οι ευνοϊκές συνθήκες εργασίας) συνδέονταν με την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη. Η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη, με τη σειρά της, αφορούσε αποτελέσματα ευνοϊκά για τους εργαζομένους (π.χ. ικανοποίηση από την εργασία, θετική διάθεση) και τον οργανισμό (π.χ. συναισθηματική δέσμευση, απόδοση και μειωμένη πρόθεση αποχώρησης). Αυτές οι σχέσεις εξαρτώνται από τις διαδικασίες που υιοθετήθηκαν από τη θεωρία της οργανωσιακής υποστήριξης: η πεποίθηση δηλαδή των εργαζομένων ότι οι ενέργειες του οργανισμού ήταν διαχωριστικές, το αίσθημα της δέσμευσης στο να βοηθηθεί ο οργανισμός και να εκπληρώσει τις κοινωνικο-συναισθηματικές ανάγκες και τις προσδοκίες απόδοσης-ανταμοιβής (Nasurdin κ.ά., 2008).

1.3.2.2. Οργανωσιακή Δέσμευση

Ένα άλλο σημαντικό οργανωσιακό αποτέλεσμα που μπορεί να προκύψει από την POS είναι η δέσμευση προς τον οργανισμό. Όπως υποδεικνύει η θεωρία οργανωσιακής υποστήριξης, το POS, το οποίο αποτελεί δείκτη της δέσμευσης του οργανισμού έναντι του εργαζόμενου, δημιουργεί μια υποχρέωση του υπαλλήλου, να φροντίζει για τον οργανισμό και να ανταποκρίνεται με δέσμευση και πίστη στις απαιτήσεις της εργασίας του. Οι οργανωσιακές ενέργειες που υποδεικνύουν τη φροντίδα και την ανησυχία των εργαζομένων μπορεί να ενισχύσουν την οργανωσιακή δέσμευση. Βάσει του κανόνα αμοιβαιότητας, η POS μπορεί να δημιουργήσει μια αισθητή υποχρέωση στην αντίληψη των εργαζομένων να φροντίζουν για την ευημερία του οργανισμού. Η υποχρέωση ανταλλαγής φροντίδας θα πρέπει να ενισχύσει τη συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων έναντι της προσωποποιημένης οργάνωσης. Η POS θα πρέπει επίσης να αυξήσει τη συναισθηματική δέσμευση, εκπληρώνοντας τις κοινωνικο-συναισθηματικές ανάγκες ως συνύπαρξη μέσα στον οργανισμό και συναισθηματική υποστήριξη από τον οργανισμό. Αυτή η εκπλήρωση των αναγκών δημιουργεί ένα ισχυρό αίσθημα συμμετοχής στον οργανισμό, που περιλαμβάνει την ενσωμάτωση της ιδιότητας μέλους και του ρόλου των εργαζομένων στην κοινωνική τους ταυτότητα.

Η οργανωσιακή δέσμευση είναι ένα στοιχείο το οποίο υπάρχει σε όλες τις επιχειρησιακές σχέσεις εργαζομένων και επιχείρησης και είναι δυνατό να αναλυθεί καλύτερα με βάση τον κανόνα της αμοιβαιότητας ο οποίος αναφέρεται παρακάτω.

Βάσει του κανόνα της αμοιβαιότητας, η οργανωσιακή στήριξη πρέπει να δημιουργεί μια αισθητή υποχρέωση να φροντίζει για την ευημερία του οργανισμού και να κάνει τους εργαζόμενους να εργάζονται σκληρότερα για να βοηθήσουν τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του. Δεύτερον, η φροντίδα, η αποδοχή και ο σεβασμός που υποδηλώνεται από την οργανωσιακή υποστήριξη που θεωρείται ότι πρέπει να εκπληρώνει τις κοινωνικο-συναισθηματικές ανάγκες οδηγεί τους εργαζομένους στην ενσωμάτωση της οργανωσιακής συμμετοχής και της ιδιότητας του ρόλου στην κοινωνική τους ταυτότητα. Τέλος, η οργανωσιακή στήριξη θα πρέπει να ενισχύσει τις πεποιθήσεις των εργαζομένων ότι ο οργανισμός αναγνωρίζει και ανταλλάσσει κοινωνικά όπου η προσπάθεια και η αφοσίωση ανταλλάσσονται για απτά και κοινωνικά οφέλη, τα οποία αυξάνουν επίσης την απόδοση (δηλαδή την προσδοκώμενη

απόδοση). Αυτές οι διαδικασίες θα πρέπει να έχουν ευνοϊκά αποτελέσματα τόσο για τους εργαζόμενους (π.χ. αυξημένη ικανοποίηση από την εργασία και αυξημένη θετική διάθεση) όσο και για τον οργανισμό (π.χ. αυξημένη συναισθηματική δέσμευση και απόδοση, μειωμένα ποσοστά αποχώρησης) (Rhoades & Eisenberger, 2002). Με βάση τον κανόνα της αμοιβαιότητας (Gouldner, 1960), θεωρείται ότι η οργανωσιακή υποστήριξη επηρεάζει έμμεσα τις συμπεριφορές των εργαζομένων δημιουργώντας ένα αίσθημα υποχρέωσης από τα άτομα, τα οποία οδηγεί στην αντίδραση (Eisenberger et al., 1986). Αν ο υπάλληλος αντιληφθεί οργανωσιακή υποστηρικτική στάση, θα ενισχύσει τα θετικά του συναισθήματα και τη συμπεριφορά του προς τον οργανισμό, π.χ. ικανοποίηση από την εργασία, απόδοση εργασίας, οργανωσιακή δέσμευση (Aselage & Eisenberger, 2003). Φαίνεται ότι τέτοιες στάσεις των εργαζομένων απέναντι σε οργανισμούς οδηγούν σε τέτοια αποτελέσματα.

Η έννοια της POS θα βοηθήσει να ανακαλυφθούν οι σημαντικοί παράγοντες, και η συμβολή τους, στην ενίσχυση της οργανωσιακής βασικής ικανότητας. Θα διευκολύνει επίσης ένα θεωρητικό μοντέλο για μελλοντική αξιολόγηση της σχέσης εργαζομένων - εργοδότη. Θα προτείνει τα μέτρα για τη βελτίωση της σχέσης μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Συνδέοντας τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με μια ποικιλία πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού με την POS, η μελέτη των παραπάνω αυξάνει την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και οργανωσιακής συμπεριφοράς και παρέχει καθοδήγηση σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί μπορούν να προωθήσουν υψηλά επίπεδα αντιλαμβανόμενης υποστήριξης μέσω της εφαρμογής κατάλληλων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού. Τα ευρήματα σχετικά με τις σημαντικές επιπτώσεις του POS σε σημαντικά αποτελέσματα εργασίας καταδεικνύουν τη σημασία της έρευνας POS και την ανάγκη οι οργανισμοί να παρέχουν επαρκή υποστήριξη στους υπαλλήλους τους. Επιπλέον, το γεγονός ότι οι αντιδράσεις των εργαζομένων εξαρτώνται από τα διαφορετικά επίπεδα επαγγελματικής τους δέσμευσης, καταδεικνύει την αναγκαιότητα των ερευνητών να εξετάζουν τις ατομικές διαφορές στην έρευνα POS, και στους οργανισμούς να δίνουν προσοχή στις επαγγελματικές ανάγκες και στάσεις των εργαζομένων τους ξεχωριστά.

Κεφάλαιο 2ο. Μεθοδολογία

Έπειτα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, το επόμενο κομμάτι αναφέρεται στην ερευνητική επιμέλεια. Συγκεκριμένα, σκοπός της παρούσης εργασίας είναι η μελέτη της εργασιακής δέσμευσης, κάτι το οποίο διαμορφώνεται μέσα από διάφορες μεταβλητές, όπως την εργασιακή ικανοποίηση και την αντίστοιχη εργασιακή υποστήριξη που αισθάνεται ένας υπάλληλος έτσι ώστε να δεσμεύεται προς την επιχείρηση που απασχολείται.

Μέσα από το κομμάτι της ποσοτικής ανάλυσης και της στατιστικής επεξεργασίας ειδικά διαμορφωμένου ερωτηματολογίου καταβάλλεται μια προσπάθεια να εντοπιστούν οι βασικότεροι παράγοντες σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση (employee satisfaction), την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη (perceptive organizational support, POS), όσο επίσης και τη διάθεση για παραίτηση, καθώς η μέτρηση κάθε μία από αυτές συμβάλλει με τον δικό της ξεχωριστό τρόπο στην μέτρηση της εργασιακής δέσμευσης.

2.1. Εργαλείο συλλογής δεδομένων-Κλίμακες μέτρησης

Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας σχηματίστηκε ειδικό ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής διαβαθμισμένες με την κλίμακα Likert (1= διαφωνώ απόλυτα μέχρι 5=συμφωνώ απόλυτα) και αφού δημιουργήθηκε μέσω των ειδικών φορμών Google Forms στάλθηκε ηλεκτρονικά σε τυχαίο δείγμα 110 ατόμων που εργάζονταν σε διάφορους τομείς, για παράδειγμα στους τομείς της βιομηχανίας και των υπηρεσιών, προκειμένου να μελετηθεί ο βαθμός εργασιακής τους δέσμευσης με βάση αυτό το ερωτηματολόγιο.

Εργασιακή δέσμευση

Συγκεκριμένα, για τη μέτρηση της εργασιακής δέσμευσης, η οποία αποτελεί και την εξαρτημένη μεταβλητή που θα χρησιμοποιηθεί στην έρευνα, χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert (1= διαφωνώ απόλυτα μέχρι 5=συμφωνώ απόλυτα), καθώς η εργασιακή δέσμευση μπορεί να οριστεί ως μια θετική, ικανοποιητική ψυχολογική κατάσταση που χαρακτηρίζεται από σθένος, αφοσίωση και απορρόφηση (Schaufelli et al, 2006). Δηλώσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση της εργασιακής δέσμευσης είναι οι ακόλουθες:

«Η δουλειά μου, μου παρέχει πάντα ένα αίσθημα πως ότι κάνω έχει έναν ουσιαστικό σκοπό»

«Η δουλειά μου είναι ενεργητική και ενθουσιαστική», όπως επίσης και φράσεις παρόμοιου περιεχομένου.

Αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη (POS)

Η ίδια κλίμακα χρησιμοποιήθηκε και για τη μέτρηση της αντιλαμβανόμενης εργασιακής υποστήριξης (POS), η οποία αποτελεί μία από τις ανεξάρτητες μεταβλητές, και οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με αυτή τη μεταβλητή βασίζονται στο ερωτηματολόγιο των Eisenberg et al (1986, 2001) και απεικονίζονται από ερωτήσεις της μορφής:

«Σαν εργαζόμενος αναπαράγω πάντα την αξία ενός θετικού γεγονότος».

«Η εταιρία μου δίνει την εντύπωση πως είμαι ένα απαραίτητο στοιχείο για αυτήν»

Συμμετοχή στις αποφάσεις και εξέλιξη μέσα στον οργανισμό

Η συμμετοχή στις αποφάσεις και η εξέλιξη μέσα στον οργανισμό αποτελούν επίσης 2 ανεξάρτητες μεταβλητές, οι οποίες μπορούν να αποτυπωθούν μέσα από ερωτήσεις της μορφής (όπως ακριβώς προκύπτει από το εργαλείο μελέτης των Rhoades, Eisenberger., και Armeli, S. (2001), «Ο εργοδότης μου νοιάζεται για τη γενικότερη κατάστασή μου», «Ο εργοδότης μου νοιάζεται για τις απόψεις μου».

Η συγκεκριμένη κλίμακα είναι από τις πλέον χρησιμοποιούμενες στην ποσοτική έρευνα καθώς είναι ειδική διαβάθμιση που γίνεται εύκολα κατανοητή στον ερωτώμενο και μπορεί να παρέχει αρκετά αξιόπιστα αποτελέσματα σχετικά με τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με μια συγκεκριμένη δήλωση. της εξέλιξης μέσα στον οργανισμό και την συμμετοχή στις αποφάσεις.

2.1.2. Εργαλεία μελέτης

Προκειμένου κάτι τέτοιο να είναι εφικτό, η στατιστική επεξεργασία του ερωτηματολογίου θα γίνει με το υπολογιστικό πακέτο SPSS 20.0, ένα από τα πιο αξιοποιημένα εργαλεία στην στατιστική ανάλυση δεδομένων, ενώ η παρουσίαση θα γίνει με τεχνικές περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής για να προκύψουν τα

αντίστοιχα συμπεράσματα. Το ερωτηματολόγιο σχετικά με τη δέσμευση των εργαζομένων που περιλαμβάνει τρεις σημαντικές συνιστώσες-παράγοντες για τη μέτρηση της εργασιακής δέσμευσης. Αυτοί οι παράγοντες είναι: Η μέτρηση του συνολικού επιπέδου εμπλοκής των εργαζομένων, η μέτρηση της αφοσίωσης μέσω κάποιων παραγόντων-οδηγών όπως το νόημα, την αυτονομία αποφάσεων, την προσωπική ανάπτυξη, τις θετικές συνέπειες, και γενικά τη σύνδεση με τον οργανισμό, και τέλος τον παράγοντα με τις ανοιχτές επιλογές, σύμφωνα με τον Rogel (2017).

Τα αποτελέσματα που θα προκύψουν θα είναι μέσω της μορφής πινάκων και γραφημάτων, ενώ ειδικά στατιστικά κριτήρια όπως το χ^2 τεστ θα παρέχουν περαιτέρω δευτερογενείς πληροφορίες για τη συμπεριφορά των εξεταζόμενων μεταβλητών, προκειμένου να υπάρχει μια ολοκληρωμένη εικόνα για τη συμπεριφορά του δείγματος και την αντίληψη των εργαζομένων γύρω από την εργασιακή δέσμευση.

Κεφάλαιο 3. Ανάλυση Έρευνας

Ανάλυση αξιοπιστίας

Προτού εκτελεστεί η ανάλυση των μεταβλητών, καλό είναι να ελεγχθεί η αξιοπιστία και εγκυρότητα του ερωτηματολογίου. Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί μέσω του κριτηρίου alpha του Cronbach, το οποίο αποτελεί την πιο συνηθισμένη μέτρηση για την εγκυρότητα ενός σετ δεδομένων (όπως είναι το ερωτηματολόγιο). Η συγκεκριμένη τιμή παίρνει τιμές μεταξύ του μηδενός και της μονάδας, και όσο υψηλότερη είναι τόσο μεγαλύτερη αξιοπιστία έχει το δείγμα. Από το SPSS θα πάρουμε τους επόμενους πίνακες που περιέχει την εκτίμηση του alpha του Cronbach με βάση το δείγμα 110 ατόμων που συμμετείχαν.

Ο δείκτης Cronbach υπολογίστηκε σε $\hat{\alpha} = 0.477$, τιμή που δείχνει πως το σύνολο δεδομένων είναι σχετικά αξιόπιστο για το δείγμα 110 ατόμων και τα συνολικά 40 αντικείμενα (ερωτήσεις) του συνόλου δεδομένων.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	110	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	110	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,477	54

Μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης (Job satisfaction)

Στη συνέχεια ακολουθεί η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης (πρώτο σετ ερωτήσεων), σχετικά με το πόσο ικανοποιημένοι αισθάνονται οι συμμετέχοντες στο δείγμα. Για τη μέτρηση της συγκεκριμένης μεταβλητής θα χρησιμοποιηθεί η περιγραφική στατιστική ανάλυση, και συγκεκριμένα ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει βασικά περιγραφικά μέτρα (μέση τιμή, τυπική απόκλιση και διακύμανση) με βάση την κλίμακα Likert που χρησιμοποιήθηκε (1=διαφωνώ απόλυτα μέχρι 6=συμφωνώ απόλυτα).

Όσο μεγαλύτερος είναι ο μέσος όρος, τόσο περισσότερο συμφωνούν οι συμμετέχοντες με κάθε ερώτηση. Για παράδειγμα, στη γενική ερώτηση σχετικά με το αν οι εργαζόμενοι είναι αρκετά ικανοποιημένοι με την εργασία τους, ο μέσος όρος εκτιμήθηκε σε 3,61, δηλαδή λίγο μεγαλύτερος από την μέση (3), αλλά σε γενικές γραμμές και με βάση τους μέσους όρους συμπεραίνουμε πως οι περισσότεροι συμμετέχοντες είναι σχετικά ικανοποιημένοι με την εργασία τους.

Πίνακας 1: Περιγραφικά μέτρα για την εργασιακή ικανοποίηση

Φράση	N	Minimum		Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Είμαι αρκετά ικανοποιημένος με την εργασία μου	110	1,00		6,00	3,6182	1,76605	3,119
Τις περισσότερες ημέρες είμαι ενθουσιασμένος με την εργασία μου	110	1,00		6,00	3,5909	1,38336	1,914
Κάθε μέρα στη δουλειά	110	1,00		6,00	3,4727	1,53078	2,343

μου φαίνεται ότι ποτέ δε θα τελειώσει (R)							
Βρίσκω πραγματική διασκέδαση στη δουλειά μου	110	1,00		5,00	3,6091	1,29286	1,671
Θεωρώ τη δουλειά μου αρκετά δυσάρεστη (R)	110	1,00		6,00	3,6636	1,46693	2,152
Valid N (listwise)	110						

Μέτρηση της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης (POS)

Μέσω της περιγραφικής στατιστικής θα εκτιμηθεί και η αντίστοιχη αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη, δηλαδή ο βαθμός εκείνος στον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται πως η επιχείρηση στην οποία εργάζονται τους παρέχει την κατάλληλη υποστήριξη.

Με άλλα λόγια, η συγκεκριμένη μεταβλητή μετράει την κατανόηση και την συνεισφορά των επιχειρήσεων ως προς την προσωπική ευημερία των συμμετεχόντων. Ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει τα σχετικά περιγραφικά μέτρα για την εκτίμηση της μεταβλητής.

Πίνακας περιγραφικών μέτρων για την μέτρηση της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης

Φράση	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Η εταιρεία μου αξιολογεί τη συνεισφορά μου στην ευημερία της	110	1,00	5,00	3,4000	1,34914	1,820
Η εταιρεία μου πραγματικά νοιάζεται για την ευημερία μου	110	1,00	5,00	3,3091	1,29746	1,683
Η εταιρεία μου λαμβάνει υπόψη της σοβαρά τους στόχους και τις αξίες μου	110	1,00	5,00	3,1818	1,30758	1,710
Η εταιρεία μου με βοηθάει όταν έχω πρόβλημα και χρειάζομαι βοήθεια.	110	1,00	5,00	3,2545	1,30234	1,696
Η εταιρεία μου θα συγχωρούσε	110	1,00	5,00	3,5455	1,17806	1,388

ένα λάθος μου αν το παραδεχόμουν ειλικρινά						
Η εταιρεία μου είναι πρόθυμη να με βοηθήσει όταν χρειάζομαι κάποια ιδιαίτερη εξυπηρέτηση	110	1,00	5,00	2,9727	1,14507	1,311
Η εταιρεία μου νοιάζεται για τις απόψεις μου	110	1,00	5,00	3,4000	1,36939	1,875
Η εταιρεία μου νιώθει περηφάνια για τα "επιτεύγματά" μου	110	1,00	5,00	3,2727	1,32657	1,760
Αν είχε την ευκαιρία η εταιρεία μου θα με εκμεταλλευόταν	110	1,00	5,00	3,3455	1,41055	1,990
Η εταιρεία μου δείχνει πολύ μικρό	110	1,00	5,00	3,2818	1,33500	1,782

ενδιαφέρον για μένα						
Valid N (listwise)	110					

Από το παραπάνω πίνακα προκύπτει πως ο μικρότερος μέσος όρος (2.97) εντοπίζεται στο ερώτημα αν η επιχείρηση είναι έτοιμη να υποστηρίξει κάποιον υπάλληλο όταν το έχει πραγματικά κάποια ιδιαίτερη ανάγκη, ενώ οι υπόλοιποι μέσοι όροι των απαντήσεων είναι περισσότερο κοντά ο ένας με τον άλλο, και γενικά προκύπτει το συμπέρασμα πως οι εργαζόμενοι αισθάνονται σε κάποιο βαθμό πως η επιχείρησή τους παρέχει σχετική υποστήριξη όταν την έχουν ανάγκη.

Μέτρηση της διάθεσης για παραίτηση από την εργασία

Στην συνέχεια εκτιμάται ο βαθμός εκείνος στον οποίο οι συμμετέχοντες στο δείγμα δείχνουν κάποια διάθεση να παραιτηθούν από την εργασία τους. Οι επόμενοι πίνακες παρουσιάζουν την αντίληψη των συμμετεχόντων με βάση τις σχετικές ερωτήσεις. Συγκεκριμένα, οι περισσότεροι έχουν σκεφθεί να παραιτηθούν από την δουλειά τους, έστω και περιστασιακά (46,4%), και ελάχιστο είναι το ποσοστό αυτών που ποτέ δεν έχουν σκεφτεί να παραιτηθούν από την δουλειά τους.

Πόσο συχνά σκέφτεστε να παραιτηθείτε από τη δουλειά σας;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	11	10,0	10,0	10,0
	Περιστασιακά	51	46,4	46,4	56,4
	Μερικές φορές	23	20,9	20,9	77,3
	Συνήθως	20	18,2	18,2	95,5
	Πάντα	5	4,5	4,5	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Σχετικά με το αν θα ήθελαν πολύ να παραιτηθούν από τη δουλειά τους, ένα σημαντικό ποσοστό (35,5%) το έχει σκεφτεί περιστασιακά αυτό, και ένα μικρό μόνο ποσοστό (19,1%) δεν έχει ποτέ σκεφθεί κάτι τέτοιο.

Θα ήθελα πολύ να παραιτηθώ από τη δουλειά μου					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	21	19,1	19,1	19,1
	Περιστασιακά	39	35,5	35,5	54,5
	Μερικές φορές	15	13,6	13,6	68,2
	Συνήθως	17	15,5	15,5	83,6
	Πάντα	18	16,4	16,4	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Ακόμα, οι περισσότεροι θεωρούν πως είναι γενικά απίθανο να παραιτηθούν από τη δουλειά τους μέσα στον επόμενο χρόνο, αν και δεν είναι ασήμαντο το ποσοστό (20%) που το θεωρεί πολύ πιθανό.

Πόσο πιθανό είναι να παραιτηθείτε από τη δουλειά σας μέσα στον επόμενο χρόνο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Εντελώς απίθανο	25	22,7	22,7	22,7
	Κατά κάποιον τρόπο απίθανο	33	30,0	30,0	52,7
	Ουδέτερη άποψη	9	8,2	8,2	60,9
	Πιθανόν κατά κάποιο τρόπο	21	19,1	19,1	80,0
	Εντελώς πιθανό	22	20,0	20,0	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Μέτρηση της εργασιακής αλληλεπίδρασης-δέσμευσης (work engagement) μεταξύ εργαζομένων και επιχείρησης

Στη συνέχεια θα εκτιμηθεί η εργασιακή δέσμευση-αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων, η οποία μετράτε μέσα από ένα ειδικό σετ ερωτήσεων με βάση την κλίμακα από 1=Ποτέ μέχρι 7=Πάντα, και ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει τα περιγραφικά μέτρα των αντίστοιχων φράσεων που συντελούν αυτή τη μεταβλητή.

Πίνακας περιγραφικών μέτρων για την κλίμακα εργασιακής δέσμευσης (WORK ENGAGEMENT)						
Φράση	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα(VI1)*	110	1,00	5,00	3,3364	1,32220	1,748
Η εργασία που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα. (DE1)	110	1,00	7,00	3,8364	1,74276	3,037
Ο χρόνος κυλάει γρήγορα όταν εργάζομαι. (AB1)	110	1,00	7,00	3,4818	1,71733	2,949
Νιώθω γεμάτος/η ζωντάνια και	110	1,00	7,00	5,7636	1,65306	2,733

δύναμη όταν εργάζομαι. (VI2)*						
Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου. (DE2)	110	1,00	7,00	4,9364	1,84380	3,400
Όταν εργάζομαι ξεχνώ τα πάντα γύρω μου. (AB2)	110	1,00	6,00	3,8364	1,74276	3,037
Η εργασία μου με εμπνέει. (DE3)*	110	1,00	7,00	3,8909	1,88838	3,566
Όταν σηκώνομαι το πρωί έχω διάθεση να πάω στη δουλειά μου. (VI3)*	110	1,00	7,00	4,8364	1,99783	3,991
Νιώθω ευτυχισμένος/η όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς. (AB3)*	110	1,00	7,00	4,8727	1,93997	3,763
Νιώθω υπερήφανος/	110	1,00	6,00	3,9364	1,64945	2,721

η για τη δουλειά που κάνω. (DE4)*						
Είμαι τελείως απορροφημένος/η από την εργασία μου. (AB4)*	110	1,00	7,00	4,8636	2,20707	4,871
Όταν εργάζομαι είμαι ικανός να συνεχίσω τη δουλειά μου για πολλή ώρα. (VI4)	110	1,00	7,00	4,0273	2,23590	4,999
Η δουλειά μου αποτελεί πρόκληση για μένα. (DE5)	110	1,00	7,00	4,0091	1,83990	3,385
Η δουλειά μου με συναρπάζει. (AB5)*	110	1,00	7,00	5,1545	1,84831	3,416
Στην δουλειά μου έχω μεγάλη πνευματική αντοχή. (VI5)	110	1,00	7,00	4,9636	1,84703	3,412
Μου είναι δύσκολο να αποσπάσω	110	1,00	7,00	4,4455	1,92323	3,699

τον εαυτό μου από τη δουλειά μου (AB6)						
Δείχνω πάντοτε επιμονή στη δουλειά μου, ακόμα κι όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά. (VI6)	110	1,00	7,00	4,8455	1,97315	3,893
Valid N (listwise)	110					

Με βάση τον προηγούμενο πίνακα, ο μεγαλύτερος μέσος όρος εντοπίζεται στην φράση VI2, όπου οι συμμετέχοντες «Νιώθουν γεμάτοι ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζονται, ο οποίος εκτιμήθηκε 5.76, κάτι το οποίο σημαίνει πως οι συμμετέχοντες αισθάνονται αρκετά συχνά ζωντάνια όταν εργάζονται, ωστόσο αυτό δε συνεπάγεται αυτόματα πως με την ώρα εργασίας χαρακτηρίζονται από ενεργητικότητα, κάτι που αποτυπώνεται από τον σχετικά χαμηλό μέσο όρο στην πρώτη ερώτηση (VI1), όπου ο αντίστοιχος μέσος όρος εκτιμήθηκε σε 3.33. Γενικότερα, παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να δεσμεύονται με την εργασία τους σε ένα σχετικά μεγάλο ποσοστό σύμφωνα με τα στοιχεία του προηγούμενου πίνακα.

Ψυχολογική επαφή και εργασιακή δέσμευση

Στη συνέχεια θα εκτιμηθεί η ψυχολογική επαφή (ερ. Δ1-Δ10 του ερωτηματολογίου) και η εργασιακή δέσμευση μεταξύ των εργαζομένων, η οποία μετράτε μέσα από ένα ειδικό σετ ερωτήσεων με βάση την κλίμακα από 1=Συμφωνώ μέχρι 5=Συμφωνώ απόλυτα, και ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει τα περιγραφικά μέτρα των αντίστοιχων φράσεων που συντελούν αυτήν την μεταβλητή. Ο μεγαλύτερος μέσος όρος εντοπίζεται

στην ερώτηση Δ5 (Μ.Ο. =3,49), σύμφωνα με τον οποίο οι εργαζόμενοι πιστεύουν πως ο εργοδότης τους είναι πρόθυμος να τους βοηθήσει με οποιαδήποτε δυσκολία ενδέχεται να παρουσιαστεί στην εργασία τους, όπως και το γεγονός πως ο εργοδότης τους παίρνει αρκετά σοβαρά τους στόχους και τις αξίες τους.

Πίνακας 2: Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1.Ο εργοδότης μου νοιάζεται για την γενικότερη κατάστασή μου.	110	1,00	5,00	3,2909	1,43575
2. Ο εργοδότης μου νοιάζεται για τις απόψεις μου	110	1,00	5,00	3,3091	1,19437
3. Ο εργοδότης μου παίρνει πολύ σοβαρά τους στόχους μου και τις αξίες μου	110	1,00	5,00	3,3909	1,36197
4.Ο εργοδότης μου νοιάζεται για την γενικότερη ικανοποίησή	110	1,00	5,00	3,2091	1,18163

μου από την εργασία μου.					
5.Ο εργοδότης μου είναι πρόθυμος να με βοηθήσει με όποια δυσκολία παρουσιαστεί στη δουλειά	110	1,00	5,00	3,4909	1,30451
6.Είμαι περήφανος να λέω στον κόσμο για τη δουλειά που εργάζομαι.	110	1,00	5,00	3,3818	1,21143
7. Νιώθω σα μέλος μιας οικογένειας στη δουλειά μου	110	1,00	5,00	3,3273	1,22743
8.Είμαι διατεθειμένος να δουλέψω σκληρά για να είμαι ικανοποιημένος στη δουλειά μου.	110	1,00	5,00	3,1727	1,39369
9.Η πληρωμή από τη	110	1,00	5,00	3,0455	1,23694

δουλειά μου αυξάνει το επίπεδο διαβίωσης μου.					
10.Συνέχεια κάνω προτάσεις έτσι ώστε να βελτιώσω τη δουλειά στο τμήμα	110	1,00	5,00	2,9545	1,19928
Valid N (listwise)	110				

Εργασιακή δέσμευση αναλογικά με τους δημογραφικούς παράγοντες

Ενδιαφέρον παρουσιάζει το ερώτημα αν οι δημογραφικοί παράγοντες (φύλο και θέση ιεράρχησης) παίζουν κάποιο ρόλο στα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης αναλογικά με το δείγμα, και στη συνέχεια θα εξεταστεί αν τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, αισθήματος υποστήριξης από την επιχείρηση και εργασιακής δέσμευσης διαφέρουν σημαντικά ανάμεσα στους δύο αυτούς δημογραφικούς παράγοντες.

Θα χρησιμοποιηθεί η ανάλυση διακύμανσης κατά έναν παράγοντα (ONE WAY ANOVA Analysis) για να διαπιστωθεί αν αυτές οι μεταβλητές διαφοροποιούνται αναλογικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Για τον σκοπό αυτό, θα δημιουργήσουμε 3 νέες μεταβλητές με βάση τα δεδομένα μας, κάθε μία από τις οποίες θα είναι ο μέσος όρος των αντίστοιχων απαντήσεων για την εργασιακή ικανοποίηση, την υποστήριξη που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την επιχείρησή τους και ο μέσος όρος της εργασιακής δέσμευσης. Αφού δημιουργηθούν οι συγκεκριμένες μεταβλητές, υπολογίζονται αρχικά κάποια περιγραφικά μέτρα.

Πίνακας 3: Περιγραφικά μέτρα γενικά για την εργασιακή ικανοποίηση, την υποστήριξη των επιχειρήσεων και την εργασιακή δέσμευση

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	110	1,80	4,60	3,2691	,53600	,287
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ	110	2,30	4,10	3,2964	,38693	,150
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ	110	2,65	5,59	4,4135	,63545	,404
Valid N (listwise)	110					

Ανάλυση διακύμανσης ανά φύλο

Στη συνέχεια προχωράμε στην ανάλυση διακύμανσης ανά παράγοντα για κάθε μία μεταβλητή, για να δούμε αν διαφέρουν στατιστικά ανάλογα με το φύλο. Οι στατιστικές μας υποθέσεις μπορούν να διατυπωθούν ως εξής:

Η0: Τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης-οργανωσιακής υποστήριξης-δέσμευσης δε διαφέρουν στατιστικά ανάλογα με το φύλο

ΗΕ: Αλλιώς

Εκτελούμε την ανάλυση διακύμανσης και θα πάρουμε τον επόμενο πίνακα των περιγραφικών μέτρων για κάθε επίπεδο της μεταβλητής-παράγοντα, που στην προκείμενη φάση είναι το φύλο. Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται ανά επίπεδα φύλου η μέση τιμή, η τυπική απόκλιση, το τυπικό σφάλμα και τα 95% δ. ε. για τους μέσους των επιπέδων για κάθε μεταβλητή.

Πίνακας 4: Περιγραφικά μέτρα αναλογικά με τα επίπεδα φύλου

ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΑΝΤΡΑΣ	52	3,2962	,55234	,07660	3,1424	3,4499	2,40	4,60
	ΓΥΝΑΙΚΑ	58	3,2448	,52455	,06888	3,1069	3,3827	1,80	4,20
	Total	110	3,2691	,53600	,05111	3,1678	3,3704	1,80	4,60
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ (POS)	ΑΝΤΡΑΣ	52	3,2346	,37148	,05151	3,1312	3,3380	2,50	4,10
	ΓΥΝΑΙΚΑ	58	3,3517	,39525	,05190	3,2478	3,4557	2,30	4,10
	Total	110	3,2964	,38693	,03689	3,2232	3,3695	2,30	4,10
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ (WES)	ΑΝΤΡΑΣ	52	4,3265	,65796	,09124	4,1434	4,5097	2,65	5,41
	ΓΥΝΑΙΚΑ	58	4,4916	,60969	,08006	4,3312	4,6519	3,24	5,59
	Total	110	4,4135	,63545	,06059	4,2935	4,5336	2,65	5,59

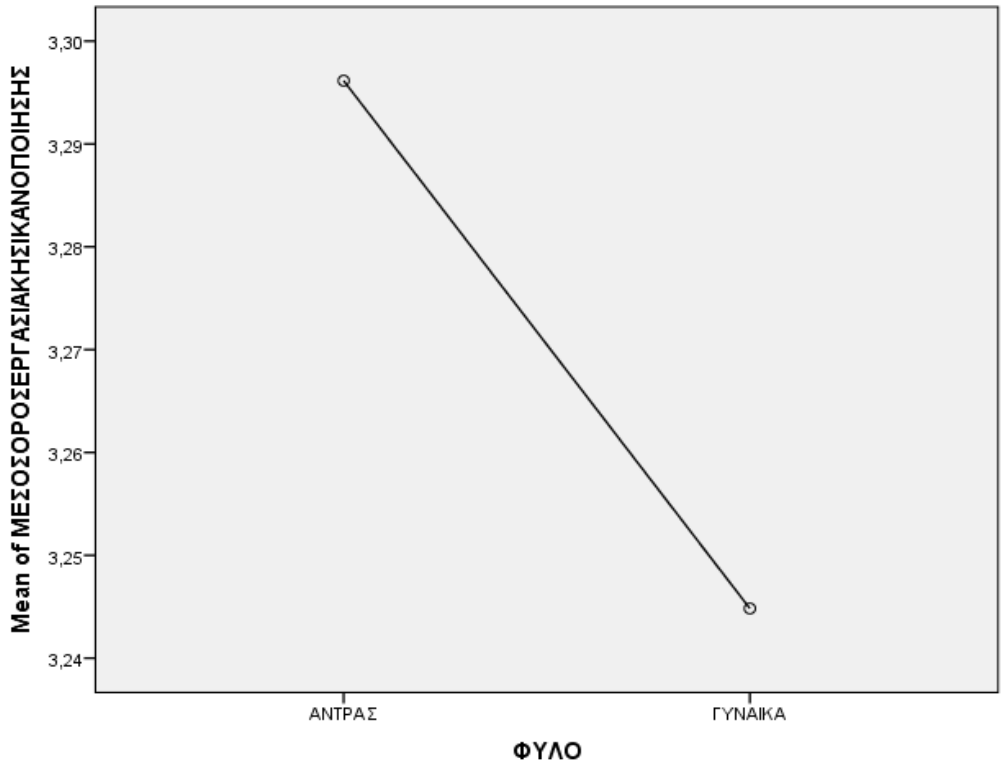
Ο επόμενος πίνακας περιέχει τα αποτελέσματα της ανάλυσης διακύμανσης, στον οποίο υπολογίζονται τα σχετικά αθροίσματα τετραγώνων και οι βαθμοί ελευθερίας των μεταβλητών. Οι τελευταίες δύο στήλες περιέχουν τις σημαντικότερες πληροφορίες για την ανάλυση, με τις τιμές των στατιστικών συναρτήσεων F και τις τιμές p-values (Sig) οι οποίες χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο της μηδενικής υπόθεσης.

Ως επίπεδο σημαντικότητας επιλέγουμε α=5%, και καθώς όλες οι τιμές έχουν υπολογιστεί πάνω από αυτό το επίπεδο (0.618, 0.113 και 0.175 αντίστοιχα), προκύπτει άμεσα το συμπέρασμα πως τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Job satisfaction), οργανωσιακής υποστήριξης (POS) και εργασιακής δέσμευσης (WES) δε διαφέρουν σημαντικά αναλογικά με το φύλο.

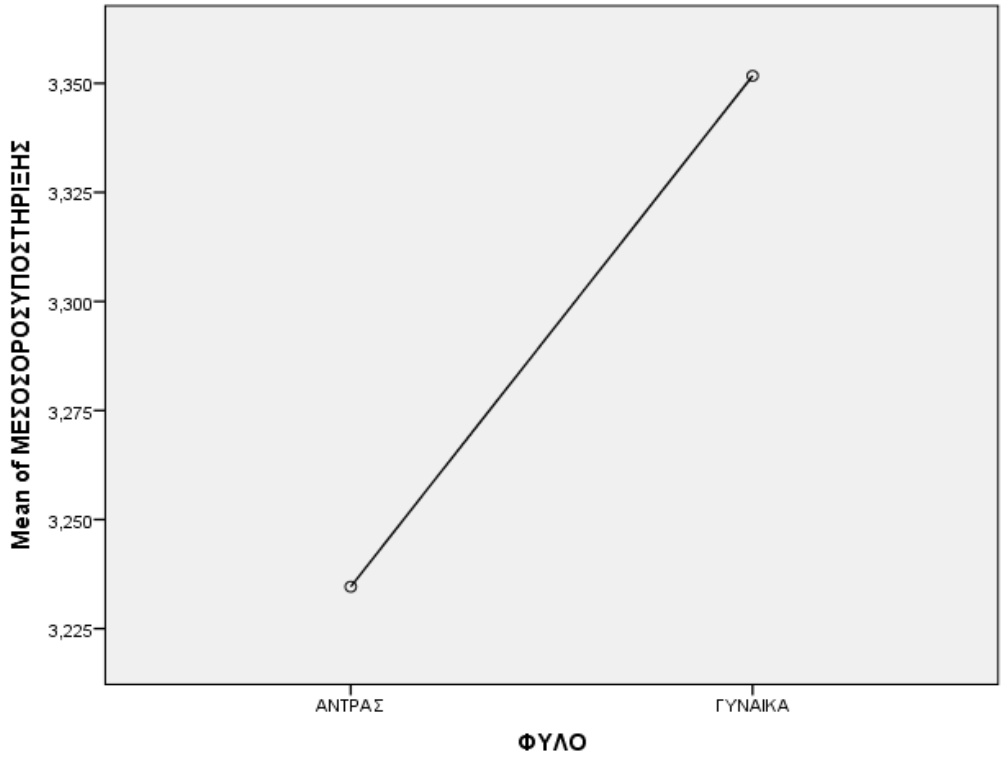
Πίνακας 5: Ανάλυση διακύμανσης κατά τον παράγοντα φύλο

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	Between Groups	,072	1	,072	,250	,618
	Within Groups	31,243	108	,289		
	Total	31,315	109			
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ (POS)	Between Groups	,376	1	,376	2,547	,113
	Within Groups	15,943	108	,148		
	Total	16,319	109			
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ (WES)	Between Groups	,747	1	,747	1,864	,175
	Within Groups	43,267	108	,401		
	Total	44,013	109			

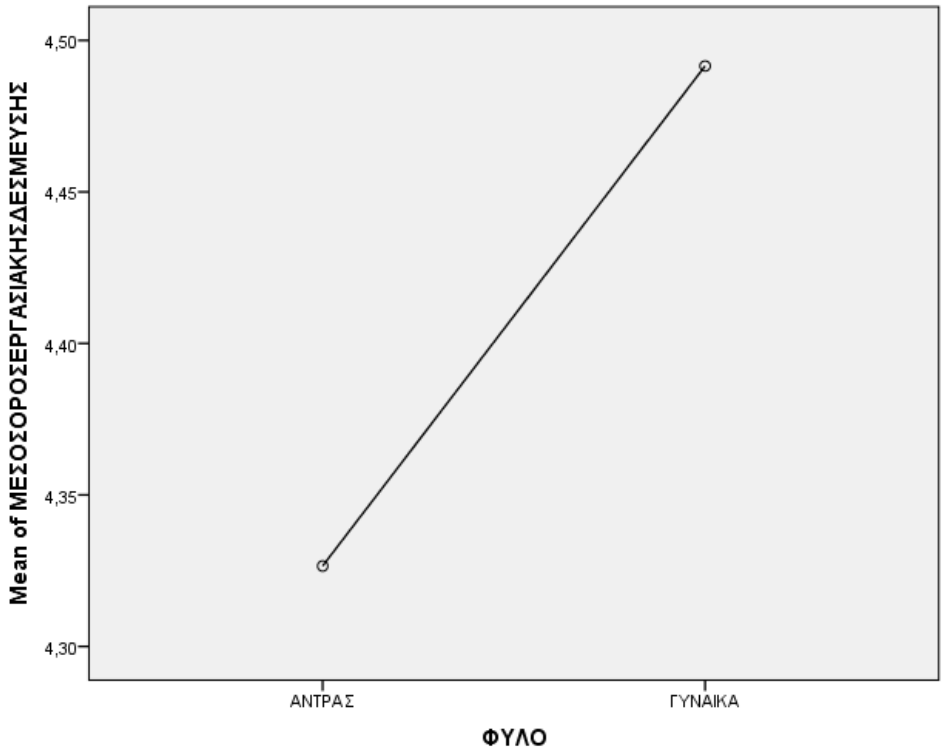
Επίσης, παραθέτουμε τα αντίστοιχα γραφήματα των μέσων των επιπέδων (mean plots) των μεταβλητών αναλογικά με κάθε επίπεδο. Διαπιστώνουμε πως οι άντρες γενικά έχουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση από τις γυναίκες, έστω και οριακά, κάτι το οποίο δεν ισχύει στις άλλες δύο μεταβλητές, με βάση τις οποίες οι γυναίκες εμφανίζεται να έχουν οριακά μεγαλύτερη επιχειρησιακή υποστήριξη και εργασιακή δέσμευση, δηλαδή οι γυναίκες τείνουν να δεσμεύονται με τη δουλειά τους ελάχιστα περισσότερο συγκριτικά με τους άντρες.



Γράφημα 1:Επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης αναλογικά με το φύλο



Γράφημα 2: Επίπεδα επιχειρησιακής υποστήριξης αναλογικά με το φύλο



Γράφημα 3: Επίπεδα επιχειρησιακής δέσμευσης αναλογικά με το φύλο

Ανάλυση διακύμανσης ανά επίπεδο ιεράρχησης

Ακολουθούμε την ίδια διαδικασία θεωρώντας ως παράγοντα το επίπεδο ιεράρχησης, και οι ερευνητικές υποθέσεις μπορούν να επαναδιατυπωθούν ως εξής:

Η0: Τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης-οργανωσιακής υποστήριξης-δέσμευσης δεν διαφέρουν στατιστικά ανάλογα με το επίπεδο ιεράρχησης

ΗΕ: Αλλιώς

Εκτελούμε την ανάλυση διακύμανσης και θα πάρουμε τον επόμενο πίνακα των περιγραφικών μέτρων για κάθε επίπεδο της μεταβλητής-παράγοντα, που στην προκείμενη φάση είναι το φύλο. Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται ανά επίπεδα φύλου η μέση τιμή, η τυπική απόκλιση, το τυπικό σφάλμα και τα 95% δ. ε. για τους μέσους των επιπέδων για κάθε μεταβλητή.

Πίνακας 6: Περιγραφικά μέτρα αναλογικά με τα επίπεδα ιεράρχησης

ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΑΝΩΤΕΡΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	4	3,3000	,66332	,33166	2,2445	4,3555	2,40	3,80
	ΜΕΣΑΙΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	49	3,2041	,54695	,07814	3,0470	3,3612	2,00	4,60
	ΚΑΤΩΤΕΡΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	27	3,4000	,52035	,10014	3,1942	3,6058	2,40	4,20
	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	30	3,2533	,52242	,09538	3,0583	3,4484	1,80	4,00
	Total	110	3,2691	,53600	,05111	3,1678	3,3704	1,80	4,60
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ	ΑΝΩΤΕΡΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	4	3,3750	,68981	,34490	2,2774	4,4726	2,50	4,10
	ΜΕΣΑΙΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	49	3,2551	,39320	,05617	3,1422	3,3680	2,30	4,10
	ΚΑΤΩΤΕΡΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	27	3,3407	,40975	,07886	3,1787	3,5028	2,30	4,10
	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	30	3,3133	,31811	,05808	3,1945	3,4321	2,70	4,00

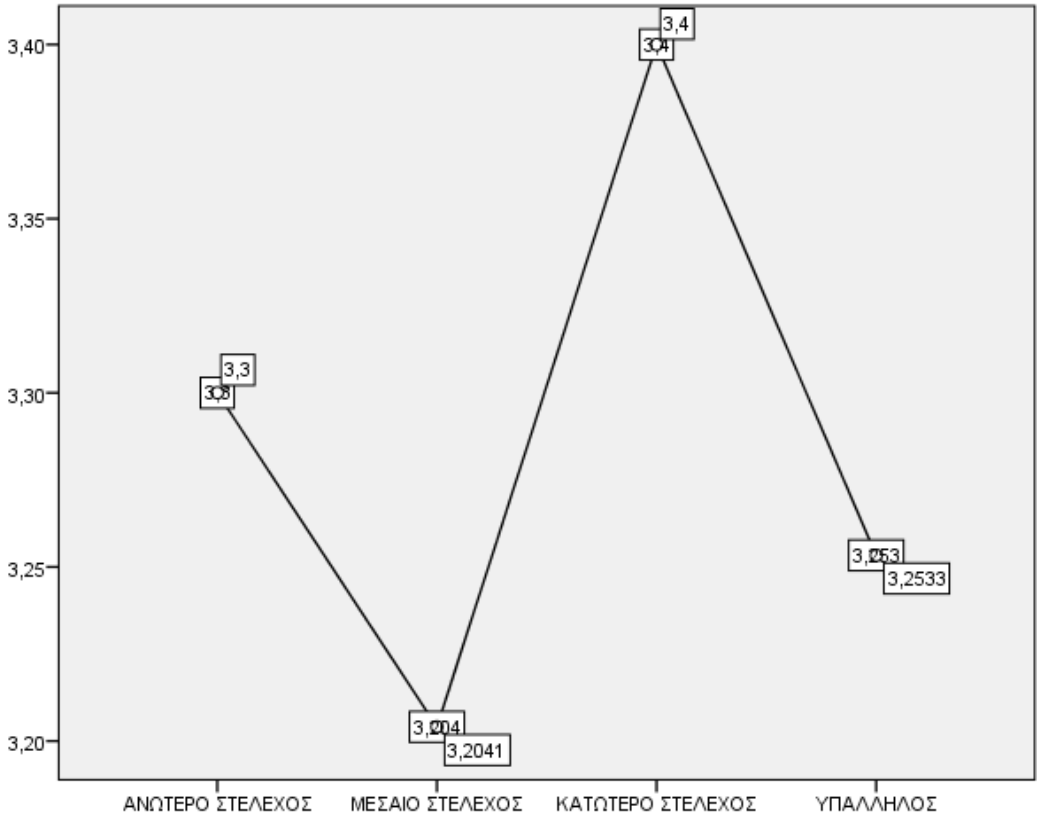
	Total	110	3,2964	,38693	,03689	3,2232	3,3695	2,30	4,10
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ	ΑΝΩΤΕΡΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	4	3,7050	,32378	,16189	3,1898	4,2202	3,35	4,12
	ΜΕΣΑΙΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	49	4,4904	,58142	,08306	4,3234	4,6574	3,24	5,59
	ΚΑΤΩΤΕΡΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	27	4,2985	,80156	,15426	3,9814	4,6156	2,65	5,53
	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	30	4,4860	,52374	,09562	4,2904	4,6816	3,65	5,29
	Total	110	4,4135	,63545	,06059	4,2935	4,5336	2,65	5,59

Ο επόμενος πίνακας περιέχει τα αποτελέσματα της ανάλυσης διακύμανσης, και σαν επίπεδο σημαντικότητας επιλέγουμε και πάλι α=5%, και καθώς όλες οι τιμές έχουν υπολογιστεί πάνω από αυτό το επίπεδο (0.505, 0.773 και 0.071 αντίστοιχα), προκύπτει άμεσα το συμπέρασμα πως τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Job satisfaction), αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης (POS) και εργασιακής δέσμευσης (WES) δε διαφέρουν σημαντικά αναλογικά με το επίπεδο ιεράρχησης, οπότε οι υπάλληλοι δεσμεύονται ως προς την επιχείρησή τους χωρίς αυτό να διαφέρει στατιστικά πολύ από το επίπεδο ιεράρχησής τους.

Πίνακας 7: Ανάλυση διακύμανσης με παράγοντα το επίπεδο ιεράρχησης

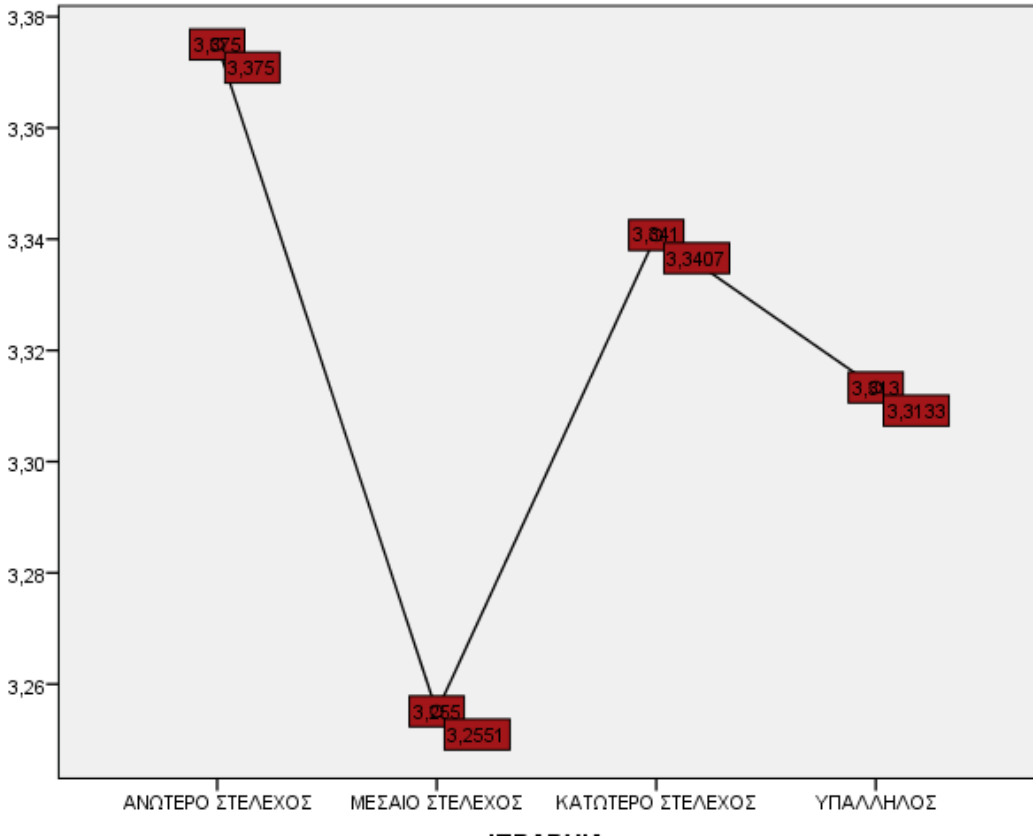
ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	Between Groups	,681	3	,227	,786	,505
	Within Groups	30,634	106	,289		
	Total	31,315	109			
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ	Between Groups	,170	3	,057	,372	,773
	Within Groups	16,149	106	,152		
	Total	16,319	109			
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ	Between Groups	2,812	3	,937	2,412	,071
	Within Groups	41,201	106	,389		
	Total	44,013	109			

Τέλος, παρουσιάζουμε και τα αντίστοιχα γραφήματα μέσων. Αρχικά, παρατηρούμε πως υπάρχει μικρή διαφορά σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση των στελεχών, καθώς τα κατώτερα στελέχη αισθάνονται κάπως μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση συγκριτικά με τα υπόλοιπα επίπεδα, ωστόσο αυτή η διαφορά δεν είναι στατιστικά σημαντική.



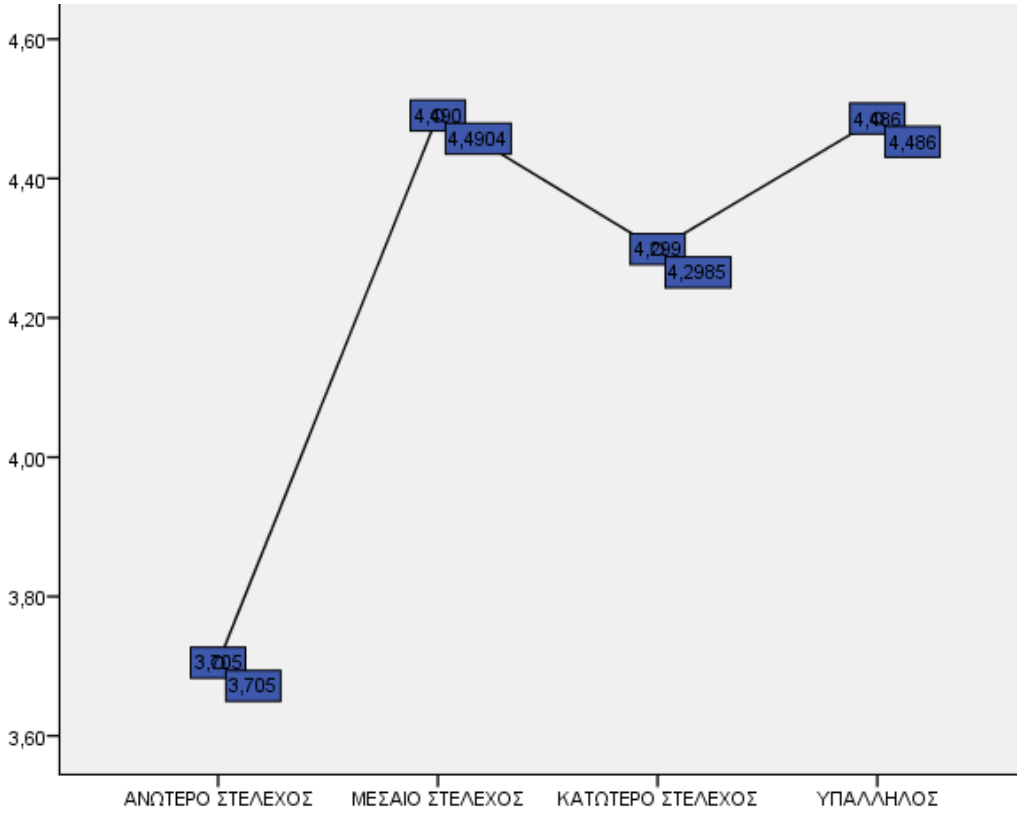
Γράφημα 4: Επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης αναλογικά με το επίπεδο ιεράρχησης

Τα ανώτερα στελέχη έχουν την εντύπωση πως η επιχείρηση τους παρέχει κάπως μεγαλύτερη υποστήριξη συγκριτικά με τα υπόλοιπα επίπεδα (μεσαίο, κατώτατο στέλεχος και απλοί υπάλληλοι).



Γράφημα 5: Επίπεδα επιχειρησιακής υποστήριξης αναλογικά με τα επίπεδα ιεράρχησης

Τέλος, οι απλοί υπάλληλοι και τα μεσαία στελέχη φαίνονται να έχουν οριακά μεγαλύτερη εργασιακή δέσμευση αναλογικά με τα κατώτερα και ανώτερα στελέχη, με βάση το επόμενο γράφημα, αν και οι διαφορές αυτές δεν είναι στατιστικά σημαντικές.



Γράφημα 6: Επίπεδα εργασιακής δέσμευσης αναλογικά με το επίπεδο ιεράρχησης

Συμμετοχή στις αποφάσεις και εξέλιξη μέσα στον οργανισμό (Decision participation)

Ακόμα μια σημαντική μεταβλητή που παίζει σημαντικό ρόλο στην εργασιακή δέσμευση είναι η και η συμμετοχή στις αποφάσεις, δηλαδή ο βαθμός εκείνος που η συμμετοχή στις αποφάσεις του εργαζομένου λαμβάνεται υπόψη από τους εργοδότες και ο βαθμός εκείνος στον οποίο ανταμείβεται, η οποία αποτελεί επίσης ένα αρκετά σημαντικό παράγοντα για την τόνωση της εργασιακής δέσμευσης. Οι ερωτήσεις Δ1-Δ10 του ερωτηματολογίου απευθύνονται αποκλειστικά στη συμμετοχή στις αποφάσεις του οργανισμού, των οποίων ο πίνακας των περιγραφικών μέτρων παρατίθεται στη συνέχεια.

Με βάση τον επόμενο πίνακα, ο μεγαλύτερος μέσος όρος εντοπίζεται στην ερώτηση Δ5 (3.49 με ανώτερο ρο 5), σύμφωνα με το οποίο οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στο δείγμα συμφωνούν πως οι εργοδότες νοιάζονται για την εργασία τους και είναι

πρόθυμοι να τους βοηθήσουν να αντιμετωπίσουν οποιαδήποτε δυσκολία παρουσιαστεί, οπότε και λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους την συμμετοχή στις αποφάσεις για το μέλλον του οργανισμού.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1.Ο εργοδότης μου νοιάζεται για την γενικότερη κατάστασή μου.	110	1,00	5,00	3,2909	1,43575
2. Ο εργοδότης μου νοιάζεται για τις απόψεις μου.	110	1,00	5,00	3,3091	1,19437
3. Ο εργοδότης μου παίρνει πολύ σοβαρά τους στόχους μου και τις αξίες μου.	110	1,00	5,00	3,3909	1,36197
4.Ο εργοδότης μου νοιάζεται για την γενικότερη ικανοποίησή μου από την εργασία μου.	110	1,00	5,00	3,2091	1,18163
5.Ο εργοδότης μου είναι πρόθυμος να	110	1,00	5,00	3,4909	1,30451

με βοηθήσει με όποια δυσκολία παρουσιαστεί στην δουλειά μου.					
6.Είμαι περήφανος να λέω στον κόσμο για την δουλειά που εργάζομαι.	110	1,00	5,00	3,3818	1,21143
7.Νοιώθω σαν μέλος μιας οικογένειας στην δουλειά μου.	110	1,00	5,00	3,3273	1,22743
8. Είμαι διατεθειμένος να δουλέψω σκληρά για να είμαι ικανοποιημένος στην δουλειά μου.	110	1,00	5,00	3,1727	1,39369
9. Η πληρωμή από την δουλειά μου αυξάνει τα επίπεδο διαβίωσης μου.	110	1,00	5,00	3,0455	1,23694

10.Συνέχεια κάνω προτάσεις έτσι ώστε να βελτιώσω την δουλειά στο τμήμα μου.	110	1,00	5,00	2,9545	1,19928
Valid N (listwise)	110				

Σχέση της εργασιακής δέσμευσης με τις άλλες μεταβλητές- Ανάλυση συσχέτισης

Στη συνέχεια θα δούμε πως επηρεάζεται η εργασιακή δέσμευση από τις μεταβλητές έτσι όπως παρουσιάστηκαν στη βιβλιογραφική επισκόπηση και στο κομμάτι της ανάλυσης. Συγκεκριμένα, θα χρησιμοποιήσουμε την ανάλυση συσχετίσεων για να ελέγξουμε τη σχέση που συνδέει την εργασιακή δέσμευση με την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη, την εργασιακή ικανοποίηση, την εξέλιξη μέσα στον οργανισμό και τη συμμετοχή στις αποφάσεις (δημιουργήθηκε επίσης η μεταβλητή PARTICIPATIONDECISION που αναφέρεται στον μέσο όρο των απαντήσεων).

Ο επόμενος πίνακας παρέχει τις ανά δύο συσχετίσεις για κάθε μεταβλητή. Παρατηρούμε πως η εργασιακή δέσμευση (AVERAGE_WES) συνδέεται θετικά με την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη (r=0.092) και αρνητικά με τις υπόλοιπες (r=-0.032, r=-0.17, r=-0.76), οπότε προκύπτει το συμπέρασμα πως η εργασιακή δέσμευση συνδέεται θετικά με την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη, και ελάχιστα αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση και την συμμετοχή στις αποφάσεις.

Correlations						
		AVERAGE_JOB_SATISFACTION	AVERAGE_POS	AVERAGE_WES	AVERAGE_ITQ	PARTICIPATIONDECISION
AVERAGE_JOB_SATISFACTION	Pearson Correlation	1	,190*	-,032	,030	,310**
	Sig. (2-tailed)		,047	,738	,759	,001
	N	110	110	110	110	110
AVERAGE_POS	Pearson Correlation	,190*	1	,092	,005	,070
	Sig. (2-tailed)	,047		,338	,960	,467
	N	110	110	110	110	110
AVERAGE_WES	Pearson Correlation	-,032	,092	1	-,017	-,076
	Sig. (2-tailed)	,738	,338		,863	,430
	N	110	110	110	110	110
AVERAGE_ITQ	Pearson Correlation	,030	,005	-,017	1	,036
	Sig. (2-tailed)	,759	,960	,863		,711
	N	110	110	110	110	110
PARTICIPATIONDECISION	Pearson Correlation	,310**	,070	-,076	,036	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,467	,430	,711	
	N	110	110	110	110	110
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

Τέλος, εξετάζουμε αν η εργασιακή δέσμευση διαφέρει ανάλογα με τα επίπεδα εκπαίδευσης. Εκτελώντας την ανάλυση διακύμανσης θα πάρουμε τον επόμενο πίνακα των περιγραφικών μέτρων στον οποίο παρουσιάζονται διάφορα περιγραφικά μέτρα

(μέσος όρος, τυπική απόκλιση, τυπικό σφάλμα, 95% διαστήματα εμπιστοσύνης για τον μέσο και μέγιστη και ελάχιστη τιμή). Με μια πρώτη ματιά στους μέσους όρους (βλ. τρίτη στήλη του πίνακα Descriptives) δεν παρατηρούνται μεγάλες διαφορές στην εργασιακή δέσμευση ανά τα διαφορετικά μορφωτικά επίπεδα.

Descriptives

AVERAGE_WES

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
δ.ε.(δευτεροβάθμια εκπαίδευση)	12	4,5242	,47066	,13587	4,2251	4,8232	3,88	5,29
τ.ε. (τεχνολογική εκπαίδευση)	39	4,3859	,62041	,09935	4,1848	4,5870	3,24	5,53
π.ε. (πανεπιστημιακή εκπαίδευση)	23	4,5257	,61997	,12927	4,2576	4,7937	2,65	5,29
Δ. Μ.Ε. (Μεταπτυχιακή εκπαίδευση)	36	4,3350	,71327	,11888	4,0937	4,5763	2,82	5,59
Total	110	4,4135	,63545	,06059	4,2935	4,5336	2,65	5,59

Επίσης, από τον επόμενο πίνακα ανάλυσης διακύμανσης, διαπιστώνεται πως δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στην εργασιακή δέσμευση ανάλογα με την εκπαίδευση (p-value=0.642>0.05).

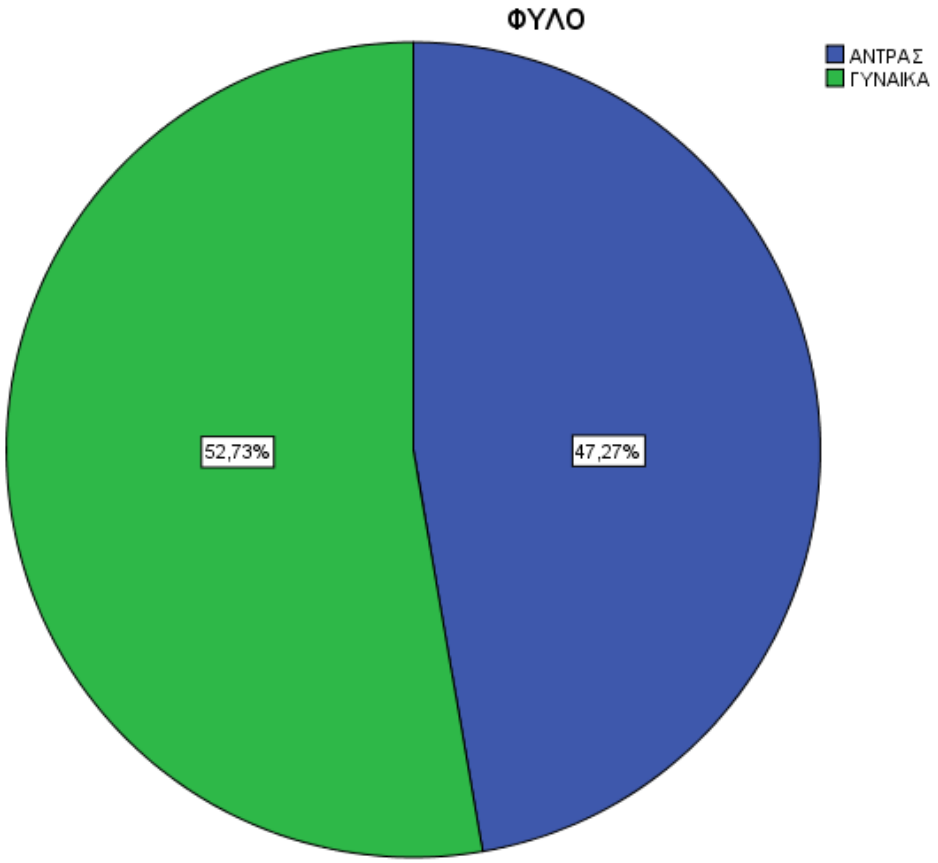
ANOVA

AVERAGE_WES

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,688	3	,229	,561	,642
Within Groups	43,326	106	,409		
Total	44,013	109			

Δημογραφική ανάλυση

Έπειτα θα παρουσιαστούν ορισμένα στοιχεία σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Με βάση το επόμενο γράφημα πίτας, η κατανομή του φύλου των συμμετεχόντων ήταν περίπου ίδια, δηλαδή συμμετείχε περίπου ίσος αριθμός ανδρών και γυναικών.



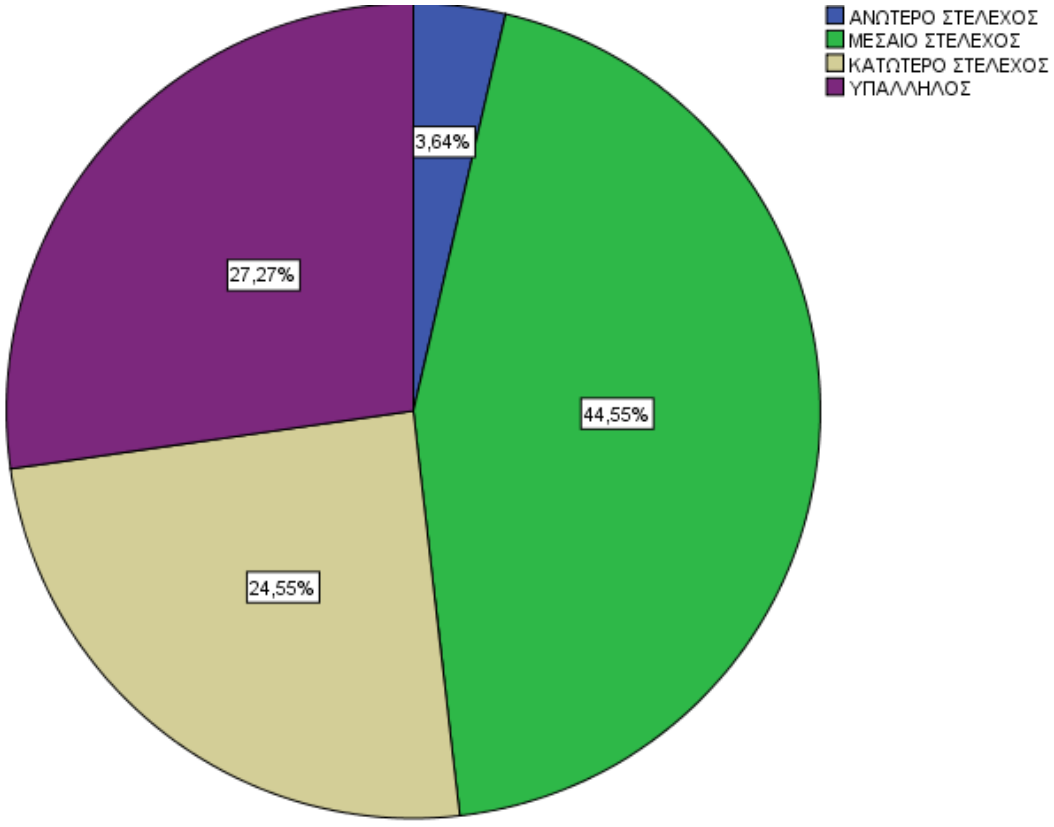
Γράφημα 7: Κατανομή του φύλου των συμμετεχόντων στην έρευνα (Γράφημα πίτα).

Η μέση ηλικία των συμμετεχόντων στην έρευνα ήταν περίπου 35 έτη, ενώ συμμετείχαν από 18 μέχρι 63 ετών άτομα.

Πίνακας 8: Περιγραφικά μέτρα για την ηλικία των συμμετεχόντων

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
ΗΛΙΚΙΑ	110	18,00	63,00	35,6091	10,92602	119,378
Valid N (listwise)	110					

Το επόμενο γράφημα παρουσιάζει τα επίπεδα ιεράρχησης του δείγματος, με βάση τα οποία συμπεραίνουμε πως τα πιο πολλά άτομα που συμμετείχαν ήταν μεσαία (44,55%) και κατώτερα (24,55%) στελέχη, ενώ το ποσοστό των ανώτερων στελεχών που συμμετείχε ήταν αμελητέο (3,64%), και οι υπόλοιποι ήταν απλοί υπάλληλοι.



Γράφημα 8: Κατανομή του επιπέδου ιεράρχησης των συμμετεχόντων στην έρευνα (Γράφημα πίτα)

Τα περισσότερα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα είχαν ολοκληρώσει τεχνολογική και μεταπτυχιακή εκπαίδευση (αντίστοιχα ποσοστά 35,5% και 32,7%).

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	δ.ε.(δευτεροβάθμια εκπαίδευση)	12	10,9	10,9	10,9
	τ.ε. (τεχνολογική εκπαίδευση)	39	35,5	35,5	46,4
	π.ε. (πανεπιστημιακή εκπαίδευση)	23	20,9	20,9	67,3
	Δ. Μ.Ε. (Μεταπτυχιακή εκπαίδευση)	36	32,7	32,7	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Τέλος, ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει τα περιγραφικά μέτρα για τη συνολική προϋπηρεσία των συμμετεχόντων στο δείγμα και τη συνολική προϋπηρεσία στην εταιρία που εργάζονται τώρα. Συγκεκριμένα, η μέση συνολική προϋπηρεσία ανέρχεται σε περίπου 8 χρόνια για κάθε υπάλληλο, αν και η μέγιστη που παρατηρήθηκε ήταν ακόμα και 34 χρόνια, ενώ η μέση προϋπηρεσία των ατόμων στην εταιρία που εργάζονται υπολογίστηκε περίπου σε 4 χρόνια, ενώ η μέγιστη προϋπηρεσία για τις τωρινές επιχειρήσεις ήταν περίπου 30 χρόνια, ενώ υπήρχαν και άτομα τα οποία δεν έχουν καθόλου προϋπηρεσία .

Πίνακας 9: Περιγραφικά μέτρα για την προϋπηρεσία του δείγματος

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ	110	,00	34,00	8,6091	8,23630	67,837
ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΤΩΡΙΝΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	110	,00	29,00	3,9727	4,66779	21,788

Κεφάλαιο 4. Γενικά Συμπεράσματα

Οι στάσεις από τους εργοδότες μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τη συμπεριφορά ενός ατόμου στην εργασία. Οι εργαζόμενοι με υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής υποστήριξης θεωρούνται πιθανό να έχουν θετικές συμπεριφορές. Η οργανωσιακή υποστήριξη μπορεί να αυξήσει την αισθητή υποχρέωσης των εργαζομένων να βοηθήσουν τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του, τη συναισθηματική δέσμευσή της στον οργανισμό και την προσδοκία ότι θα ανταμειφθούν οι βελτιωμένες επιδόσεις. Τα συμπεράσματα της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης συμπεριλαμβάνουν την αύξηση της απόδοσης της εργασίας και την ικανοποίηση από την εργασία και τη μείωση πρόθεσης αποχώρησης. Μπορεί επίσης να συμπεραθεί από τη συζήτηση ότι όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι υποστηρίζονται, τα αποτελέσματά από την εργασία τους προς την επιχείρηση είναι πάντα θετικά και βοηθούν έτσι την επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της. Συνοψίζοντας, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η προσφορά αξίας προς τους εργαζομένους δίδει στην πραγματικότητα αξία στον οργανισμό. Σύμφωνα με τα παραπάνω, προτείνεται όχι μόνο οι αντιλήψεις για την οργανωσιακή υποστήριξη και το εξωτερικό κύρος να είναι σημαντικές για την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με την ποιότητα των σχέσεων ανταλλαγής τους με τις επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται, αλλά επιπλέον να υποδηλώνουν ότι αυτές οι αντιλήψεις επηρεάζουν εμμέσως τις συμπεριφορές των εργαζομένων, μέσω της ποιότητας των σχέσεων ανταλλαγής με τον οργανισμό.

Επίσης, προτείνεται οι διοικήσεις να αφιερώσουν χρόνο για να ανακαλύψουν τους οργανωτικούς πόρους και να λάβουν μέτρα για την παροχή τέτοιων πόρων όπου αυτό είναι δυνατό. Όπως και στην οργανωσιακή φιλοσοφία υποστήριξης, η διοίκηση μιας επιχείρησης πρέπει να χρησιμοποιεί διακριτικές ή εθελοντικές ενέργειες πέραν εκείνων που απαιτούνται για την ανάληψη δέσμευσης από τους υπαλλήλους της. Οι αντιλήψεις των εργαζομένων απέναντι στο οργανωτικό περιβάλλον θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη στάση, τα κίνητρά τους, τις επιδόσεις τους και εν γένει τη συμπεριφορά τους. Η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη είναι βασική για την αλλαγή της στάσης των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Ως εκ τούτου, προτείνεται οι διοικήσεις να υποστηρίζουν τους υπαλλήλους, να παρέχουν κατάλληλες οργανωτικές ανταμοιβές, να αποδίδουν δικαιοσύνη και να εστιάζουν στις συνθήκες εργασίας στις επιρροές στις θέσεις εργασίας των εργαζομένων.

Η τρέχουσα θεωρητική βιβλιογραφία σχετικά με τον αντίκτυπο του κινήτρου, της ενδυνάμωσης, της κατάρτισης και της ανάπτυξης των εργαζομένων συνέβαλε στην έμφαση στη σημασία της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένης οποιασδήποτε πρόσθετης βελτίωσης που επιτεύχθηκε μέσω της χρησιμότητάς τους. Στην περίπτωση των κινήτρων είναι καλά κατανοητό από την ερευνητική βιβλιογραφία ότι δεν περιλαμβάνει μόνο το σχηματισμό θέσεων ή αναγκών που μπορεί να απαιτούν από τους εργοδότες να εξετάσουν τα μέσα για να ικανοποιήσουν την επιθυμία τους μέσω της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών, αλλά επίσης καθορίζει μια κατηγορία επιχειρηματικών εφαρμογών. Πριν υλοποιηθούν οι στρατηγικές παροχής κινήτρων, είναι σκόπιμο η διοίκηση να διεξάγει μια συνολική αξιολόγηση της συμβολής των υπαλλήλων της στο χώρο εργασίας ώστε να προσδιοριστεί ο σωστός τύπος στρατηγικών που πρέπει να υιοθετηθούν ή να εφαρμοστούν. Για να παρακινήσει τους εργαζόμενους, αξίζει να γνωρίζει η διοίκηση τις διάφορες ανάγκες των εργαζομένων. Επιπλέον, η διοίκηση οφείλει να παρουσιάζει μια στάση ενδιαφέροντος, αναγνώρισης και εκτίμησης για τις διαφορές μεταξύ τους και των εργαζομένων. Η διοίκηση πρέπει να αναγνωρίσει τη νομιμότητα των υπαλλήλων της και να καταβάλει προσπάθεια για την κατανόησή τους. (Πράσινο 1992, 6) Στο κίνητρο των εργαζομένων η προσφορά χρήματος ως κίνητρο θεωρείται ότι δεν είναι το μέγιστο κίνητρο. Κορυφή στην κλίμακα προτιμήσεων των κινήτρων των εργαζομένων είναι η προσωπική ικανοποίηση, η αποτίμηση του εργοδότη, η βοήθεια προς τους άλλους και ο εργοδότης που υποστηρίζει την προσωπική ώρα. (Higgins 1997, 25).

Η θεωρία της οργανωσιακής υποστήριξης παρέχει ένα θεωρητικό πλαίσιο για να περιγράψει τον τρόπο λειτουργίας του POS και τις θετικές του συνέπειες. Έχουν εντοπισθεί τρεις κύριες διαδικασίες για να εξηγηθεί η σχέση μεταξύ του POS και των συνεπειών της. Πρώτον, η θεωρία της οργανωσιακής υποστήριξης υποστηρίζει ότι, επειδή η POS παρέχει απτά και άυλα μέσα στους εργαζόμενους, ο κανόνας της αμοιβαιότητας δημιουργεί μια αισθητή υποχρέωση στους εργαζόμενους να φροντίζουν για την οργανωσιακή ευημερία και να βοηθήσουν τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του. Αυτός ο βασικός μηχανισμός εξηγεί κυρίως πώς η POS οδηγεί σε στάσεις και συμπεριφορές θετικής αντίληψης εργαζομένων. Δεύτερον, η θεωρία οργανωσιακής υποστήριξης δηλώνει ότι η POS μεταδίδει στους εργαζόμενους το μήνυμα ότι οι αυξημένες προσπάθειες θα ανταμειφθούν. Με άλλα λόγια, η POS παρέχει τη

διαβεβαίωση ότι οι προσωπικές επενδύσεις των εργαζομένων στους οργανισμούς θα ανταμείψει αυτές τις τακτικές των επιχειρήσεων, γεγονός που συμβάλλει στην αύξηση των θετικών στάσεων και συμπεριφορών των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό. Τέλος, η POS αναμένεται να ικανοποιήσει πολλές κοινωνικοεπιχειρησιακές ανάγκες στο χώρο εργασίας, όπως η ανάγκη για εκτίμηση, προσήλωση, συναισθηματική υποστήριξη και έγκριση.

4.1. Περιορισμοί της έρευνας

Όπως κάθε επιστημονική έρευαν έτσι και η συγκεκριμένη υπόκειται σε κάποιους περιορισμούς, ανάμεσα στους περιορισμούς συγκαταλέγεται το γεγονός πως η έρευνα έγινε σε ένα δείγμα μεγέθους 110 το οποίο ήταν ναι μεν ικανοποιητικό για την διεξαγωγή της έρευνας, ωστόσο δεν είναι αντιπροσωπευτικό για την γενικότερη εικόνα σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και ένα μεγαλύτερο δείγμα θα έδινε σαφώς καλύτερα αποτελέσματα, και μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε επίσης να αναφέρεται στη σχέση της εργασιακής δέσμευσης και τη σχέση της με την κατάρτιση, η οποία αναφέρεται στη συμμετοχή σε ειδικά διαμορφωμένα μαθήματα από υπαλλήλους επιχειρηματικών οργανώσεων που αποσκοπούν να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους, τις γνώσεις και τις στάσεις τους, ώστε να μπορέσουν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Στη συγκεκριμένη μελέτη έγινε ευρεία ανασκόπηση σχετικά με την επίδραση της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης, της συμμετοχής στις αποφάσεις και της εργασιακής ικανοποίησης στη διαμόρφωση της εργασιακής δέσμευσης, και κατά τη διάρκεια της ανάλυσης εντοπίστηκαν διάφορες θετικές και αρνητικές συσχετίσεις, ωστόσο άλλοι περιορισμοί έχουν να κάνουν με τη διαφορά στα δημογραφικά και ψυχογραφικά χαρακτηριστικά, καθώς άτομα διαφορετικής ηλικίας και εκπαίδευσης έχουν διαφορετική άποψη σχετικά με την επίδραση των προαναφερόμενων μεταβλητών στην εργασιακή δέσμευση, αφού μεγαλύτεροι και εμπειρότεροι υπάλληλοι αισθάνονται αρκετά δεσμευμένοι προς την επιχείρησή τους, κάτι το οποίο μπορεί μερικώς να αποδοθεί και στην μεγαλύτερη προϋπηρεσία τους, ενώ ένας ακόμα περιορισμός είναι το εύρος της γεωγραφικής περιοχής (Αττική) που απαντήθηκαν τα ερωτηματολόγια, καθώς δεν υπάρχει σαφής εικόνα για τους εργαζόμενους σε μεγαλύτερο γεωγραφικό πλάτος, κάτι το οποίο μπορεί να καλυφθεί επαρκώς σε ενδεχόμενη μελλοντική μελέτη με παρόμοιο αντικείμενο. Επίσης, ενδεχόμενη

μεροληψία στις απαντήσεις που δόθηκαν, μπορεί να είχε ως αποτέλεσμα μη αντιπροσωπευτικές απαντήσεις και να δημιούργησε προβλήματα αξιοπιστίας και εγκυρότητας.

Συνοψίζοντας, σημαντικός περιορισμός είναι η έλλειψη της αντιπροσωπευτικότητας που δεν επιτρέπει την ολική γενίκευση των αποτελεσμάτων, ενώ απουσιάζει και η επαναληψιμότητα, η οποία συνδέεται στενά με την ευελιξία και την αξιοπιστία της έρευνας. Περαιτέρω έρευνα ενδείκνυται για τα χαρακτηριστικά της εργασίας που επηρεάζουν την ανάπτυξη της εργασιακής δέσμευσης, καθώς οι μορφές υποστήριξης που εξετάστηκαν στην παρούσα εργασία επεξήγησαν ένα μικρό μέρος της ανάπτυξης της εργασιακής δέσμευσης.

4.2. Μελλοντικές προτάσεις

Η διοίκηση θα πρέπει να καταβάλει συνειδητή προσπάθεια για να ευθυγραμμίσει τους στόχους των εργαζομένων με αυτό που εκτιμούν περισσότερο. Επιπλέον, η διοίκηση πρέπει να είναι ακριβής για το τι αναμένεται από τους υπαλλήλους και τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν. Αυτοί οι στόχοι πρέπει να είναι όχι μόνο υψηλοί αλλά ρεαλιστικοί και να στοχεύουν σε επιδόσεις, όχι σε αποτελέσματα. Η διοίκηση πρέπει να ασκεί εποπτικούς ελέγχους παρακολουθώντας περιοδικά την πρόοδο προς τους στόχους και την ικανοποίηση στο χώρο εργασίας. (Harrison 2001, 18). Η πλειονότητα της τρέχουσας γραπτής βιβλιογραφίας σε σχέση με τις προκλήσεις που σχετίζονται με την ενδυνάμωση των εργαζομένων τείνει να επικεντρώνεται στα θέματα εμπιστοσύνης και εμπιστευτικότητας. Η διοίκηση μπορεί να είναι απρόθυμη να εξουσιοδοτήσει τους υπαλλήλους λόγω προσωπικών αντιπαθειών, ενώ οι εργαζόμενοι μπορούν να χάσουν την αίσθηση της ασφάλειας τους αναγκάζοντας να λαμβάνουν αποφάσεις πέρα από την ιδιότητά τους. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται λιγότερο ενδυναμωμένοι τη στιγμή που συνειδητοποιούν τη δημιουργικότητα της διαχείρισης στη διαδικασία της ενδυνάμωσης. Αυτή η δημιουργικότητα μπορεί να δημιουργήσει ανησυχίες και στην πραγματικότητα να οδηγήσει σε απώλεια εσόδων, συμπεριλαμβανομένης της παραγωγικότητας, αντί του προβλεπόμενου κέρδους. Η απώλεια εσόδων ή παραγωγικότητας μπορεί να προληφθεί μέσω της αποτελεσματικής κατάρτισης και ανάπτυξης των εργαζομένων που στοχεύουν στους κατάλληλους υπαλλήλους του οργανισμού. Αλλά τότε πρέπει να γίνει σαφής και ακριβής εξήγηση

μεταξύ αυτών των τριών συγκεχυμένων εννοιών που είναι η εκπαίδευση, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη. Η εκπαίδευση αναφέρεται στην προετοιμασία ενός μυαλού των εργαζομένων σε ένα διαφορετικό πλαίσιο αρκετά διαφορετικό από αυτό που υπάρχει μέσα στον οργανισμό. Τέλος, η ανάπτυξη αναφέρεται στο συνδυασμό των δύο πρώτων εννοιών και αντιπροσωπεύεται συχνά από την αύξηση του υπαλλήλου σε σχέση με την ικανότητά του, την κατανόηση και την ευαισθητοποίησή του.

Βιβλιογραφία

- Ahmed, I., Ismail, W., Amin, S. & Ramzan, M., 2011, Conceptualizing Perceived Organizational Support: A Theoretical Perspective, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5(12): 784
- Ajzen, I., & Fishbein, M., 1980, Understanding attitudes and predicting social behavior. Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Ali, A., Ahmad -Ur- Rehman, M., Ul Haq, I., Ahmed Jam, F., Ghafoor, M. & Umer Azeem, M., 2010, Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment, European Journal of Social Sciences, 17(2), 187 5
- Ali, N., 2009, Effects of Perceived Organizational Support and Leader-member Exchange on Organizational Citizenship Behavior, Abasyn University Journal of Social Sciences, 3(2), 53
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. Journal of Management, 29, 99-118
- Allen, M. W. (1995). Communication concepts related to perceived organizational support. Western Journal of Communication, 59, 326-346.
- Andrews, MC. & Kacmar, KM, 2001, Discriminating among organizational politics, justice, and support. Journal of Organizational Behavior, 22, 347-366. 7
- Aselage, J. & Eisenberger, R., 2003, Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration, Journal of Organizational Behavior, 24: 491-509 8. Bliese, PD & Castro, CA. 2000, Role clarity, work overload, and organizational support: multi-level evidence of the importance of support, Work and Stress, 14, 65- 73
- Becker, B. E., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. Academy of Management Journal, 39, 779-801
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In G. R. Ferris (Ed.), Research in personnel and human resources management (Vol. 16, pp. 53- 101). Stamford, CT: JAI Press

- Bozeman, D. P., & Perrewé, P. L. (2001). The effect of item content overlap on Organizational Commitment Questionnaire-turnover cognitions relationship. Journal of Applied Psychology, 86, 161-173
- Brewer, M. B. (2000). Research design and issues of validity. In H. T. Reis & C. M. Judd (Eds.), Handbook of research methods in social and personality psychology (pp. 3-16)
- Brown, SP. & Leigh, TW. 1996, A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. Journal of Applied Psychology, 81, 358-368
- Dillman, D. A. (2000). Mail and Internet surveys: The tailored design method (2nd ed.). New York: John Wiley
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 86, 42-51
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 71, 500–507.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. Journal of Applied Psychology, 82, 812-820
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. Journal of Applied Psychology, 75, 51-59
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. Journal of Applied Psychology, 87, 565-573
- Lena, L. & PohKam, W., 2006, Individual attitudes, organizational reward system and patenting performance of R&D scientists and engineers, MPRA Paper, No. 595, P. 23
- Lincoln, J., & Kalleberg, A. 1990, Culture, control and commitment: A study of work organization and work attitudes in the United States and Japan. New York: Cambridge University Press

- Liu, W. 2004, Perceived Organizational Support: Linking Human Resource Management Practices With Important Work Outcomes, Department of Management and Organization, University of Maryland
- Magd, AE, Ahmed, AM. & Hamza, SA. 2007, Organization Excellence Journey: Critical Success Factors of Engineering firms in Saudi Arabia and United Arab Emirates. Going for Gold ~ Kaizen & Org. Development, Paper #: 05-08
- Mowday, RT. 1998, Reflection on the study and the relevance of organizational commitment. Human Resource Management Review, 8 (4), 387-401 34
- Mowday, RT., Porter, LW. & Steers, RM. 1982, Employee–organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press
- Muse, LA. & Stamper, CL. 2007, Perceived Organizational Support: Evidence for a Mediated Association with Work Performance. Journal of Managerial Issues, 19(4): 517-535
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 86, 825-836
- Schaufeli, W., Bakker, A. and Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. Educational and Psychological Measurement, 66(4), pp.701-716
- Sturman, M. C., & Short, J. C. (2000). Lump-sum bonus satisfaction: Testing the construct validity of a new pay satisfaction dimension. Personnel Psychology, 53, 673-700

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο σχετικά με την επίδραση της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης και την επίδραση της σε οργανωτικές συμπεριφορές

Παρακαλώ αφιερώστε λίγο από τον χρόνο σας για να απαντήσετε στις παρακάτω ερωτήσεις. Υπενθυμίζουμε πως η συμμετοχή σας είναι καθαρά εθελοντική και τα δεδομένα σας θα χρησιμοποιηθούν μόνο για την παραγωγή πινάκων και εξαγωγή συμπερασμάτων.

ΜΕΡΟΣ Α: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1. Φύλλο: ☐ ☐

Άνδρας Γυναίκα

2. Ηλικία :

α. 25-30

β. 31-36

γ. 37-45

δ. 46-57

ε. 58-67

3. Η εκπαίδευση σας είναι:

α. δ.ε.(δευτεροβάθμια εκπαίδευση)

β. τ.ε. (τεχνολογική εκπαίδευση)

γ. π.ε. (πανεπιστημιακή εκπαίδευση)

δ. Δ. Μ.Ε. (Μεταπτυχιακή εκπαίδευση)

4. Είστε επίσης :

(επιλέξτε παραπάνω από ένα, αν ισχύουν ταυτόχρονα)

α. κάτοχος δεύτερου πτυχίου

β. κάτοχος μεταπτυχιακού

γ. κάτοχος διδακτορικού

δ. τίποτα από τα παραπάνω

5. Τα χρόνια προϋπηρεσίας σας είναι :

α. 0- 5

β. 6-10

γ. 11-20

δ. 21 και πάνω

6. Η οικογενειακή σας κατάσταση είναι;

Α. Ανύπαντρος/η

Β. Παντρεμένος/η

Γ. Άλλο

7. Έχετε υπηρετήσει σε θέση ευθύνης;

ΝΑΙ ☐ ☐

8. Αν ναι, σε ποια;

α. Προϊστάμενος/ Τμηματάρχης

β. Διευθυντής

γ. Γενικός Διευθυντής

ΜΕΡΟΣ Β: Ερωτήσεις σχετικά με την μέτρηση της εργασιακής δέσμευσης (employee engagement)

Παρακαλώ απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις σχετικά με τον βαθμό που θεωρείται πως συμφωνείτε με τις παρακάτω ερωτήσεις

Παρακαλώ σημειώστε με ένα × τον βαθμό εκείνο στον οποίο συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με την εργασιακή δέσμευση.

(1) Διαφωνώ απόλυτα (2) Διαφωνώ (3) Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ(4) Συμφωνώ(5) Συμφωνώ απόλυτα

Φράση	1	2	3	4	5

Ερωτήσεις για την γενική εργασιακή δέσμευση					
1.Είναι για μένα εύκολο να είμαι απορροφημένος στην δουλειά μου.					
2.Για μένα το να κάνω εξάσκηση σε μια εταιρία είναι μια πολύ ωραία εμπειρία					
3.Η δουλειά μου είναι ενεργητική και ενθουσιαστική.					
Ερωτήσεις σχετικά με τους παράγοντες-οδηγούς της εργασιακής δέσμευσης					
4. Η δουλειά μου με παρέχει πάντα με ένα αίσθημα πως ότι κάνω έχει ένα ουσιαστικό σκοπό **(νόημα).**					
5. Έχω την επιλογή να επιλέξω πως θα διεκπεραιώσω τα καθήκοντα μου στην δουλειά μου **(αυτονομία).**					
6.Όταν εργάζομαι αισθάνομαι θετικά πιεσμένος με τέτοιο τρόπο που θα οδηγήσει σταδιακά στην προσωπική μου					

ανάπτυξη **(ανάπτυξη).**					
7. Τις περισσότερες μέρες που εργάζομαι, αισθάνομαι πως η δουλειά μου αποδίδει θετικούς καρπούς **(θετικές συνέπειες)**					
8.Θεωρώ πως αποτελώ μέρος του οργανισμού που εργάζομαι (**Σύνδεση**)					
Ερωτήσεις σχετικά με την εργασιακή δέσμευση και τον οργανισμό					
9.Θεωρώ πως ο οργανισμός για τον οποίο δουλεύω νοιάζεται για μένα					
10. Θεωρώ πως η σχέση μου με τον οργανισμό είναι αρκετά ισχυρή.					

Γ. Ερωτήσεις σχετικά με την εργασιακή δέσμευση και την αντίληψη σχετικά με την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη (Perceived Organizational Support, POS)

Παρακαλώ απαντήστε στις επόμενες ερωτήσεις/φράσεις με βάση την κλίμακα 1-7, όπου 1=Διαφωνώ απόλυτα και 5=Συμφωνώ απόλυτα

Φράση	1	2	3	4	5
1. Σαν εργαζόμενος αναπαράγω πάντα την αξία ενός θετικού γεγονότος.					
2. Προσπαθώ να αναλάβω ευθύνη για θετικά γεγονότα, ακόμη και όταν δεν είμαι αποκλειστικά υπεύθυνος					
3. Προσπαθώ να κάνω ένα θετικό γεγονός που είμαι για αυτό υπεύθυνος για να φαίνεται καλύτερα από ότι είναι στην πραγματικότητα					
4. Προσπαθώ να κάνω ένα αρνητικό γεγονός που είμαι για αυτό υπεύθυνος για να φαίνεται καλύτερα από					

ότι είναι στην πραγματικότητα					
5. Προσπαθώ να εργάζομαι στον βαθμό εκείνο που η δουλειά μου με ικανοποιεί.					
6. Συνηθίζω να εργάζομαι ακόμα και μετά από τις ώρες εργασίας μου για να κάνω καλή εντύπωση.					
7. Συνήθως κάνω και προσωπικές χάρες στο επάγγελμά μου.					
8. Το επάγγελμα μου προξενεί έντονα θετικά συναισθήματα					
9. Κάθε μέρα στο επάγγελμα μου αποτελεί μια καινούργια εμπειρία για μένα					
10. Η επιχείρηση που εργάζομαι φροντίζει διαρκώς να με					

βοηθάει για την επαγγελματική μου εξέλιξη.					
11. Η εταιρία μου δίνει την εντύπωση πως είμαι ένα απαραίτητο στοιχείο για αυτήν.					
12. Συνήθως εργάζομαι σκληρά όταν γνωρίζω πως οι κόποι μου θα ανταμειφθούν.					

Δ. Ερωτήσεις σχετικά με την εξέλιξη μέσα στον οργανισμό και την συμμετοχή στις αποφάσεις

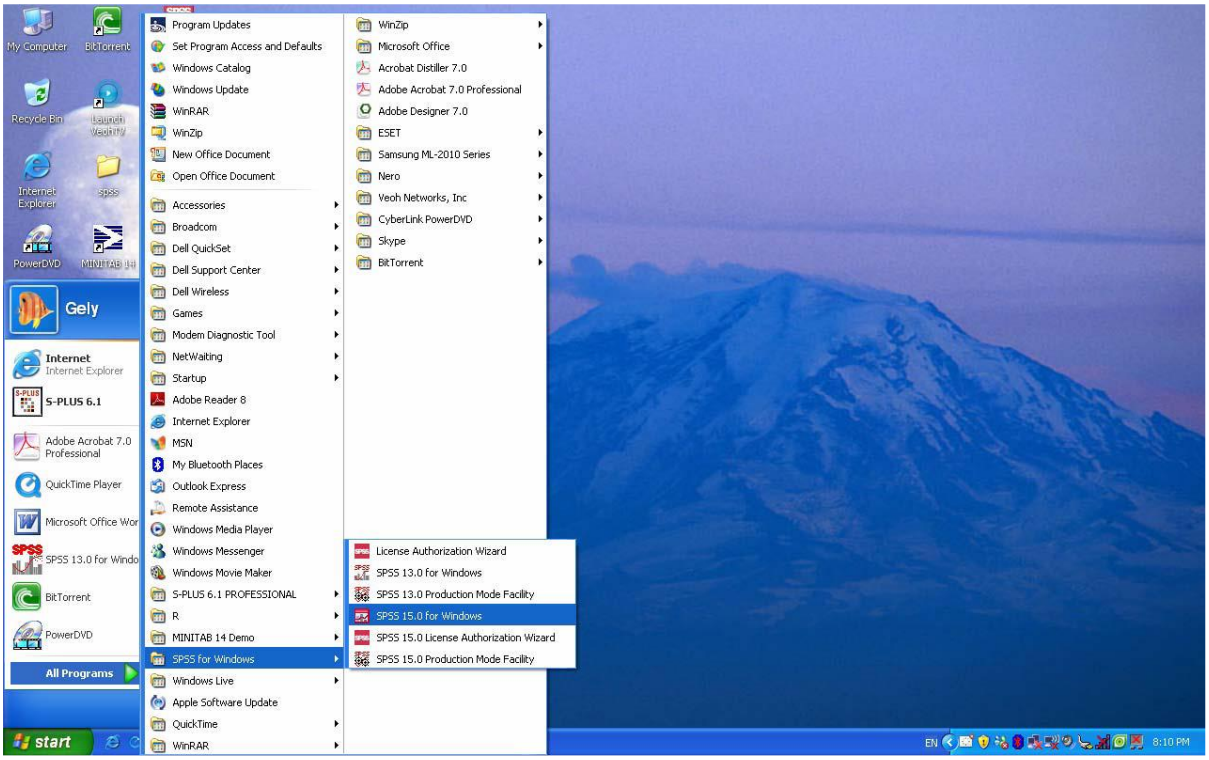
Παρακαλώ απαντήστε στις επόμενες ερωτήσεις/φράσεις με βάση την κλίμακα 1-7, όπου 1=Διαφωνώ απόλυτα και 5=Συμφωνώ απόλυτα

Φράση	1	2	3	4	5
1.Ο εργοδότης μου νοιάζεται για την γενικότερη κατάστασή μου.					
2. Ο εργοδότης μου νοιάζεται για τις απόψεις μου.					
3. Ο εργοδότης μου παίρνει πολύ σοβαρά					

τους στόχους μου και τις αξίες μου.					
4.Ο εργοδότης μου νοιάζεται για την γενικότερη ικανοποίησή μου από την εργασία μου.					
5.Ο εργοδότης μου είναι πρόθυμος να με βοηθήσει με όποια δυσκολία παρουσιαστεί στην δουλειά μου.					
6.Είμαι περήφανος να λέω στον κόσμο για την δουλειά που εργάζομαι.					
7.Νοιώθω σαν μέλος μιας οικογένειας στην δουλειά μου.					
8. Είμαι διατεθειμένος να δουλέψω σκληρά για να είμαι ικανοποιημένος στην δουλειά μου.					
9. Η πληρωμή από την δουλειά μου αυξάνει τα επίπεδο διαβίωσης μου.					
10.Συνέχεια κάνω προτάσεις έτσι ώστε να βελτιώσω την δουλειά στο τμήμα μου.					

Παράρτημα Β. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ SPSS

Έχοντας εγκατεστημένο το στατιστικό πακέτο SPSS, μπορούμε να προχωρήσουμε στη χρήση του για τη διεξαγωγή στατιστικών αναλύσεων ή και μόνο συνοπτική παρουσίαση στατιστικών στοιχείων που μας αφορούν. Για να ανοίξουμε το SPSS κάνουμε διπλό κλικ πάνω στο εικονίδιο που βρίσκεται στην επιφάνεια εργασίας (αν υπάρχει) ειδάλλως πηγαίνουμε στο μενού εργασιών των windows. Επιλέγουμε **έναρξη → all programs → SPSS for Windows → SPSS 17 for Windows** και μετά αριστερό κλικ, όπως φαίνεται και από την παρακάτω εικόνα.



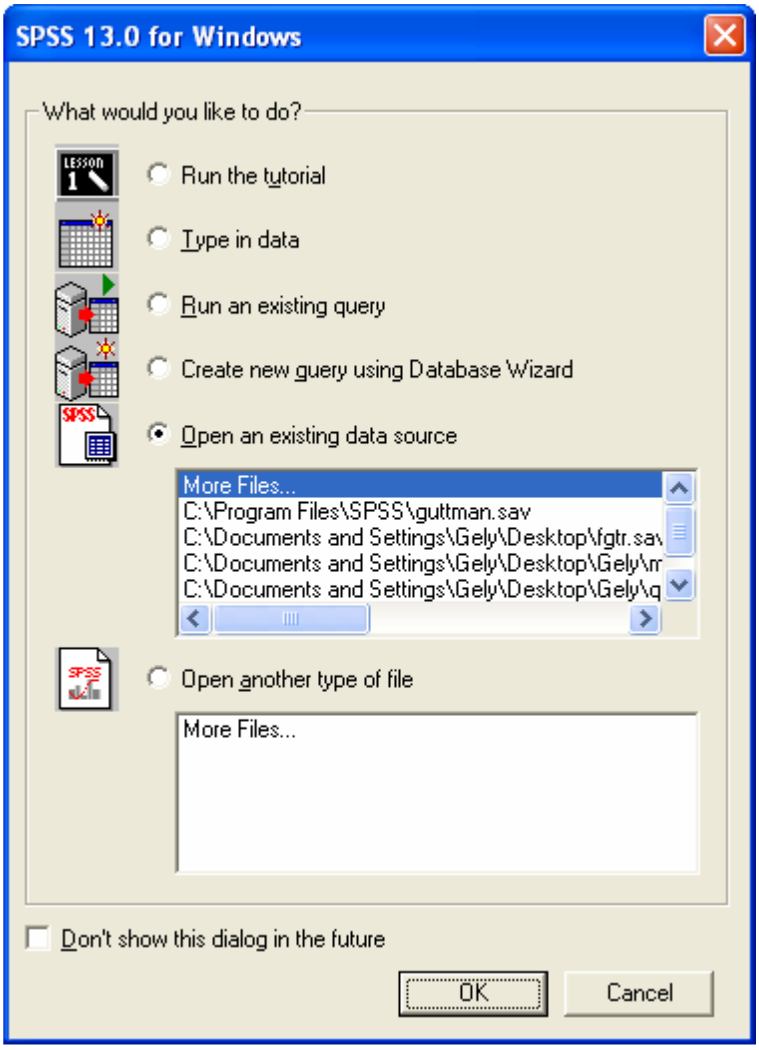
Εικόνα 1

Μόλις το πακέτο φορτώσει θα μας εμφανιστεί μία οθόνη γεμάτη κελιά, ένα κενό φύλο εργασίας (**Data Editor**), όπως στην περίπτωση του MS Excel, αλλά και το πλαίσιο διαλόγου της εικόνας 2. Στο παράθυρο που εμφανίζεται υπάρχει ένα ερώτημα σχετικά με το τι θέλουμε το SPSS να κάνει.

- Η επιλογή **Run the tutorial** εμφανίζει μία σύντομη εισαγωγή στο SPSS. Είναι ένα παράθυρο σε περιβάλλον που παραπέμπει σε **help**. Η ίδια επιλογή υπάρχει και στο μενού εντολών.
- Η επιλογή **Type in data** θα μας οδηγήσει στο παράθυρο του **Data Editor**. Μας παρέχεται δηλαδή η δυνατότητα να ξεκινήσουμε να χρησιμοποιούμε

το SPSS για να εισάγουμε δεδομένα τα οποία θα αναλύσουμε. (Το ίδιο θα συμβεί αν επιλέξουμε **Cancel**)

- Η επιλογή **Run an existing query** (εκτέλεση μιας ήδη υπάρχουσας άντλησης πληροφοριών) μας δίνει τη δυνατότητα για ανάκτηση πληροφοριών και δεδομένων από άλλα προγράμματα όπως π.χ. MS Excel. Αν επιλέξουμε αυτήν την επιλογή θα οδηγηθούμε σε μία ήδη προκαθορισμένη σύνδεση.
- Η επιλογή **Create new query using Database Wizard** διαφέρει από την προηγούμενη στο ότι μας καθοδηγεί ως προς τη δημιουργία μίας τέτοιας σύνδεσης.
- Η επιλογή **Open an existing data source** (άνοιγμα ενός ήδη υπάρχοντος αρχείου δεδομένων) μας επιτρέπει να ανοίξουμε κάποια αρχεία του SPSS τα οποία δημιουργήθηκαν ή και ανοίχτηκαν πρόσφατα. Αν επιλέξουμε **More Files…** θα μας οδηγήσει σε ένα παράθυρο όπου βρίσκονται όλα τα αρχεία δεδομένων που είναι αποθηκευμένα στο SPSS. Τα αρχεία δεδομένων του πακέτου έχουν την κατάληξη **sav**.
- Με την επιλογή **Open another type of file και μετά More Files…** επιλέγουμε να ανοίξουμε ένα αρχείο διαφορετικής μορφής από του SPSS.
- Αν επιλέξουμε **Don’t show this dialogue in the future** τότε απενεργοποιούμε αυτό το πλαίσιο διαλόγου κατά τις επόμενες εκκινήσεις του SPSS.

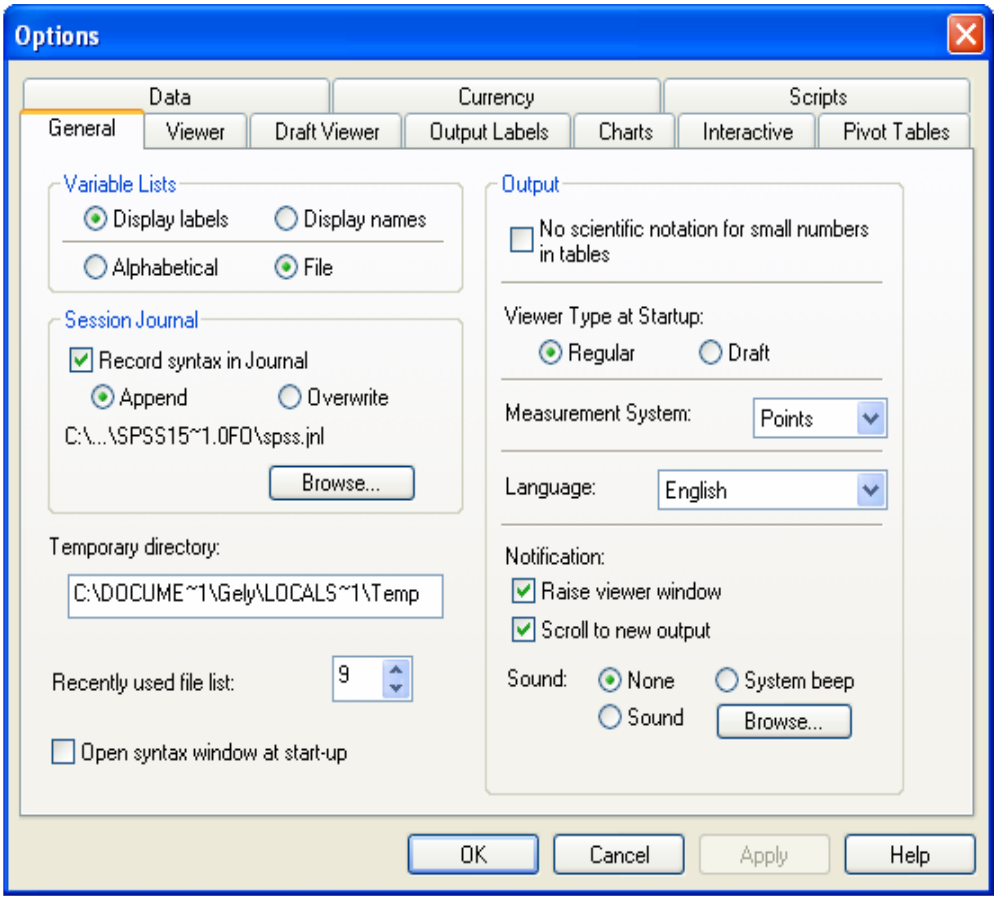


Εικόνα 2

Το μενού της επιλογής Analyze

Πριν δούμε την επιλογή **Analyze** από το μενού επιλογών του **Data Editor** ας δούμε τι σημαίνουν οι επιλογές που αποτελούν το μενού.

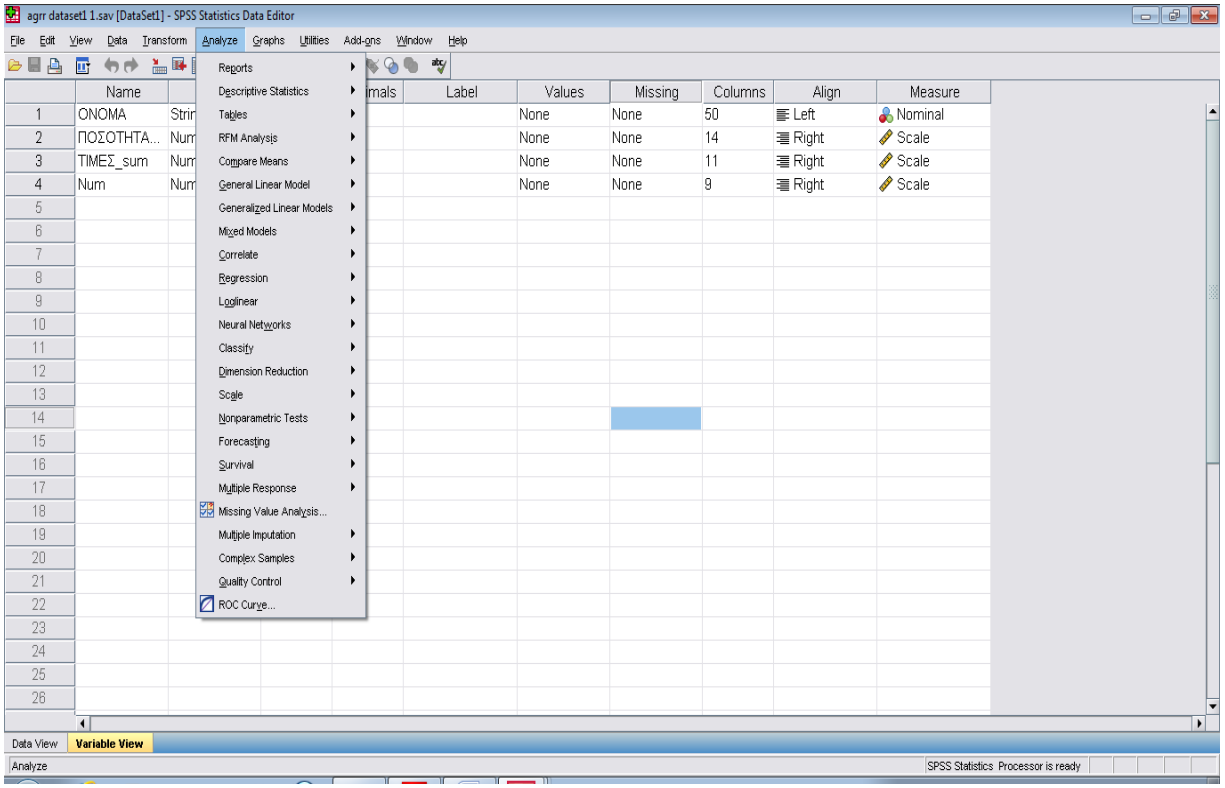
- Η επιλογή **File** χρησιμοποιείται για να δημιουργήσουμε ή να ανοίξουμε ένα νέο αρχείο δεδομένων, ή να αποθηκεύσουμε/εκτυπώσουμε το υπάρχον αρχείο δεδομένων.
- Η επιλογή **Edit** χρησιμοποιείται για την επεξεργασία δεδομένων, όπως αντιγραφή επικόλληση κ.ά. Επίσης υπάρχει η επιλογή **Options** η οποία εμφανίζει το παράθυρο της εικόνας 3. Εδώ μας παρέχονται γενικά επιλογές του SPSS όπως η εμφάνιση των αποτελεσμάτων και των πινάκων.



Εικόνα 3

- Η επιλογή **View** παρέχει λίγες πληροφορίες, μία από αυτές είναι να βλέπουμε τα δεδομένα χωρίς κελιά.
- Η επιλογή **Data** μας παρέχει δυνατότητες όπως επιλογή στηλών δεδομένων με τις οποίες θέλουμε να δουλέψουμε (την είδαμε προηγουμένως), διάταξης των δεδομένων, ορισμό νέων μεταβλητών κ.ά.
- Η επιλογή **Transform** παρέχει δυνατότητες όπως αυτέ που είδαμε προηγουμένως.
- Η επιλογή **Analyze** είναι η καρδιά των επιλογών του SPSS αφού περιέχει σχεδόν όλες τις εντολές ανάλυσης των δεδομένων.
- Η επιλογή **Graphs** περιέχει όλα τα διαγράμματα που μπορούμε να δημιουργήσουμε και την οποία θα δούμε αργότερα.
- Η επιλογή **Utilities** μας επιτρέπει να δημιουργήσουμε σετ στηλών, να δούμε πληροφορίες για κάθε στήλη ξεχωριστά κ.ά.
- Η επιλογή **Add-ons** έχει διάφορες επιλογές οι οποίες παραπέμπουν στην ηλεκτρονική διεύθυνση του SPSS.

- Η επιλογή **Window** μας επιτρέπει να κάνουμε split του φύλου δεδομένων ή να ελαχιστοποιήσουμε το παράθυρο εργασίας.
- Η τελευταία επιλογή του μενού επιλογών αλλά πολύ χρήσιμη είναι αυτή της βοήθειας (**Help**). Επιλέγοντας **Analyze** από το μενού θα εμφανιστεί το υπομενού αυτής της επιλογής που περιέχει σχεδόν όλες τις δυνατές στατιστικές τεχνικές που παρέχει το πακέτο.



Εικόνα 4

Πιο συγκεκριμένα οι εντολές που περιέχονται στην επιλογή **Analyze** είναι οι εξής:

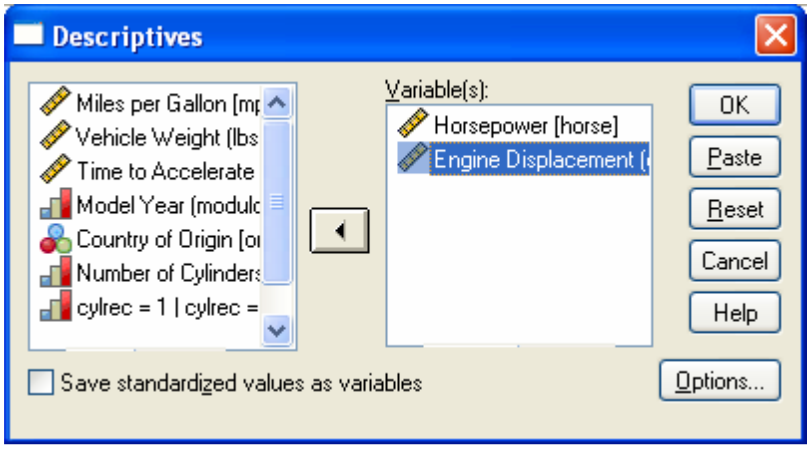
- **Reports**: περιέχει δυνατότητες παρουσίασης κάποιων στοιχείων για τα δεδομένα.
- **Descriptive Statistics**: περιέχει δυνατότητες εμφάνισης περιγραφικών μέτρων των δεδομένων, γραφημάτων, πινάκων δεδομένων κ.ά.
- **Tables**: παρέχονται δυνατότητες δημιουργίας πολύπλοκων πινάκων.
- **Compare Means**: περιλαμβάνονται οι εντολές ελέγχων υποθέσεων για τους μέσους. Θα τους δούμε όμως πιο αναλυτικά παρακάτω.

- **General Linear Model**: υπάρχουν οι δυνατότητες χρησιμοποίησης μοντέλων ανάλυσης διακύμανσης.
- **Generalized Linear Models**: περιέχει μία πληθώρα δυνατοτήτων χρησιμοποίησης γενικευμένων γραμμικών μοντέλων.
- **Mixed Models**: η εντολή αφορά σε μικτά γραμμικά μοντέλα.
- **Correlate**: περιέχει συντελεστές συσχέτισης, μερικής συσχέτισης και υπολογισμού αποστάσεων
- **Regression**: περιέχει δυνατότητες χρησιμοποίησης απλής γραμμικής και μη γραμμικής παλινδρόμησης, λογιστικής παλινδρόμησης κ.ά.
- **Loglinear**: παρέχει δυνατότητες χρησιμοποίησης λογαριθμικών μοντέλων.
- **Classify**: εμπεριέχει πολλές πολυμεταβλητές στατιστικές και μη τεχνικές ομαδοποίησης δεδομένων ή μεταβλητών.
- **Data Reduction**: περιέχει πολυμεταβλητές τεχνικές μείωσης μεταβλητών, όπως παραγοντική ανάλυση, ανάλυση αντιστοιχιών.
- **Scale**: περιέχει τεχνικές πολυδιάστατης κλιμακοποίησης και ανάλυσης αξιοπιστίας η οποία χρησιμοποιείται κατά κόρον σε ψυχομετρικά τεστ, τεστ προσωπικότητας, ικανοτήτων.
- **Nonparametric Tests**: υπάρχει λίστα με μη παραμετρικές στατιστικές τεχνικές.
- **Time Series**: η επιλογή αυτή περιέχει διάφορες τεχνικές ανάλυσης χρονολογικών σειρών.
- **Survival**: υπάρχουν τεχνικές ανάλυσης χρόνων ζωής από ιατρικές μελέτες.
- **Multiple Response**: παρέχεται η δυνατότητα δημιουργίας διχοτομικών (0 και 1 δεδομένων) μεταβλητών ή ψευδομεταβλητών όπως αλλιώς ονομάζονται από μεταβλητές με πολλές κατηγορίες.
- **Missing Value Analysis**: η εντολή αφορά στην ανάλυση εκλιπουσών τιμών.
- **Complex Samples**: περιέχει μία σειρά από διαδικασίες δειγματοληψίας.
- **Quality Control**: αφορά σε διαδικασίες στατιστικού ελέγχου ποιότητας.
- **ROC Curve**: η εντολή αφορά σε χαρακτηριστικές λειτουργικές καμπύλες.

Στατιστικά περιγραφικά μέτρα

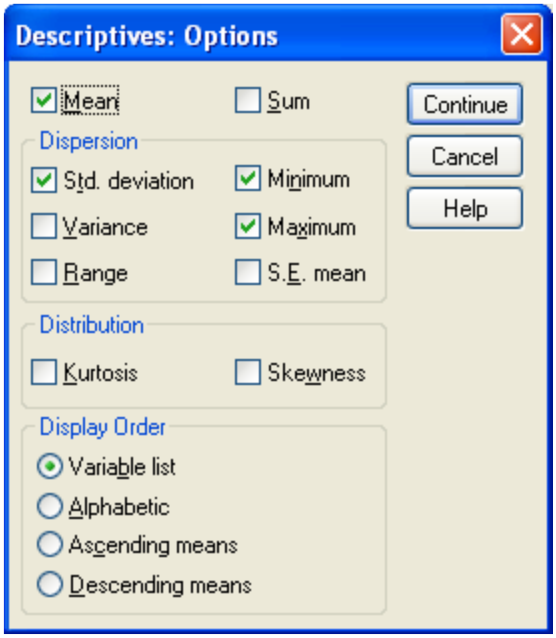
Τα περιγραφικά μέτρα χωρίζονται σε μέτρα κεντρικής τάσης ή θέσης, μέτρα διασποράς και μέτρα ασυμμετρίας και κύρτωσης. Τα μέτρα θέσης δίνουν πληροφορίες για τις κεντρικές τιμές του δείγματος. Αυτά είναι ο μέσος, η διάμεσος, η επικρατούσα τιμή και τα εκατοστημόρια. Τα εκατοστημόρια είναι τιμές του δείγματος οι οποίες "κόβουν" το δείγμα σε συγκεκριμένα συνήθως σημεία. Για παράδειγμα το πρώτο τεταρτημόριο είναι η τιμή του δείγματος η οποία έχει την εξής ιδιότητα: το πολύ 25% των παρατηρήσεων βρίσκεται κάτω από αυτήν την τιμή. Το δεύτερο τεταρτημόριο είναι η τιμή που αφήνει το πολύ το 50% των παρατηρήσεων κάτω από αυτή. Το τρίτο τεταρτημόριο είναι η τιμή για την οποία ισχύει ότι το πολύ το 25% των παρατηρήσεων βρίσκεται πάνω από αυτή. Η διάμεσος είναι η τιμή που "κόβει" τις παρατηρήσεις του δείγματος στη μέση (ταυτίζεται με το δεύτερο τεταρτημόριο) και η κορυφή είναι η παρατήρηση με τη μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισης. Τα μέτρα διασποράς δίνουν πληροφορίες για το πως εκτείνονται οι παρατηρήσεις γύρω από το "κέντρο" τους. Αυτά είναι το εύρος, η τυπική απόκλιση, η διακύμανση, ο συντελεστής μεταβλητότητας και το ενδοτεταρτημοριακό εύρος. Ο συντελεστής μεταβλητότητας ορίζεται ως το πηλίκο της τυπικής απόκλισης με το μέσο πολλαπλασιασμένο επί %. Είναι ένα μέτρο ομοιογένειας του δείγματος και δη σχετικής διασποράς ,όχι απόλυτης διασποράς. Χρησιμοποιείται και για τη σύγκριση μεταβλητών εκφρασμένων σε διαφορετικά μεγέθη. Δεχόμαστε ότι ένα δείγμα είναι ομοιογενές όταν η τιμή του συντελεστή δεν ξεπερνά το 10%. Τα μέτρα ασυμμετρίας και κύρτωσης είναι ο συντελεστής ασυμμετρίας και ο συντελεστής κύρτωσης αντίστοιχα. Είναι μέτρα που αφορούν στη μορφή της κατανομής των δεδομένων.

Πατώντας **Analyze→Descriptive Statistics→Descriptives** θα εμφανιστεί το παράθυρο της εικόνας 5. Περνάμε δεξιά τις μεταβλητές των οποίων τα περιγραφικά μέτρα θέλουμε να εμφανιστούν. Εμείς επιλέξαμε τις μεταβλητές που αφορούν στη ιπποδύναμη και στον κυβισμό των αυτοκινήτων. Πατώντας **Options** θα εμφανιστεί το παράθυρο της εικόνας 6 στο οποίο μας δίνεται η δυνατότητα να επιλέξουμε εμείς ποια περιγραφικά μέτρα θέλουμε να εμφανιστούν.



Εικόνα 5

Ο μέσος (mean), η τυπική απόκλιση (Std. deviation), η ελάχιστη (Minimum) και η μέγιστη (Maximum) τιμή είναι προεπιλεγμένα από το SPSS. Με την επιλογή **Display Order** επιλέγουμε με ποια σειρά να εμφανιστούν τα αποτελέσματα.



Εικόνα 6

Εμείς θα επιλέξουμε όλα τα μέτρα και μετά θα πατήσουμε **Continue**. Έτσι θα γυρίσουμε στο αρχικό παράθυρο της εικόνας 5. Σε αυτό το παράθυρο υπάρχει στο κάτω μέρος μία επιλογή (**Save standardized values as variables**). Με αυτήν την επιλογή το SPSS δημιουργεί μία νέα στήλη για κάθε μεταβλητή που έχουμε επιλέξει η οποία περιέχει τις τυποποιημένες τιμές της μεταβλητής. Οι τυποποιημένες τιμές μίας μεταβλητής είναι οι ίδιες τιμές μετασχηματισμένες όμως έτσι ώστε να έχουν μέση τιμή

ίση με το μηδέν και διακύμανση ίση με τη μονάδα. Ο τύπος μετασχηματισμού είναι ο εξής: (Χ-μ)/σ, όπου Χ μία τιμή της μεταβλητής, μ ο μέσος της μεταβλητής και σ η τυπική απόκλιση της μεταβλητής. όπου θα πατήσουμε **OK**. Θα ανοίξει ένα νέο παράθυρο στο SPSS, το οποίο ονομάζεται **Output**. Παράλληλα θα εμφανιστεί και ένα άλλο παράθυρο που θα περιέχει το **Syntax** (τις εντολές) δηλαδή που εφαρμόζει το SPSS για να παράγει το Output που θέλουμε. Για να μην εμφανίζεται το παράθυρο αυτό στις επόμενες αναλύσεις θα πάμε στο μενού επιλογών και θα επιλέξουμε **Edit** και μετά **Options**. Το παράθυρο που θα εμφανιστεί είναι αυτό της εικόνας 3. Εκεί θα επιλέξουμε **Draft Viewer** και θα αλλάξει η καρτέλα επιλογών στο ίδιο όμως ανοιχτό παράθυρο. Εκεί θα "αποεπιλέξουμε" την επιλογή **Display commands in log**.

Descriptive Statistics

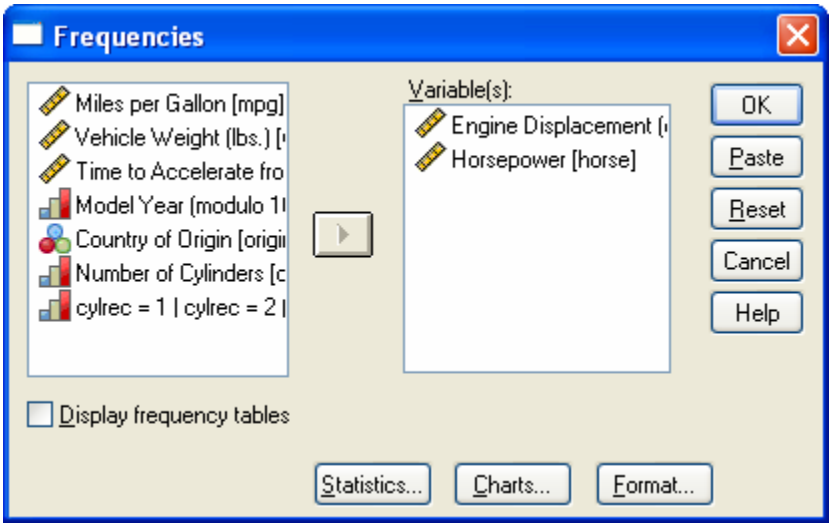
	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean		Std.	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Horsepower	400	184	46	230	41933	104.83	1.926	38.522	483.949	1.044	.122	.591	.243
Engine Displacem(cu. inches)	406	451	4	455	78781	194.04	5.221	105.207	068.589	.692	.121	-.791	.242
Valid N (listwise)	400												

Σχήμα 1: Περιγραφικά μέτρα

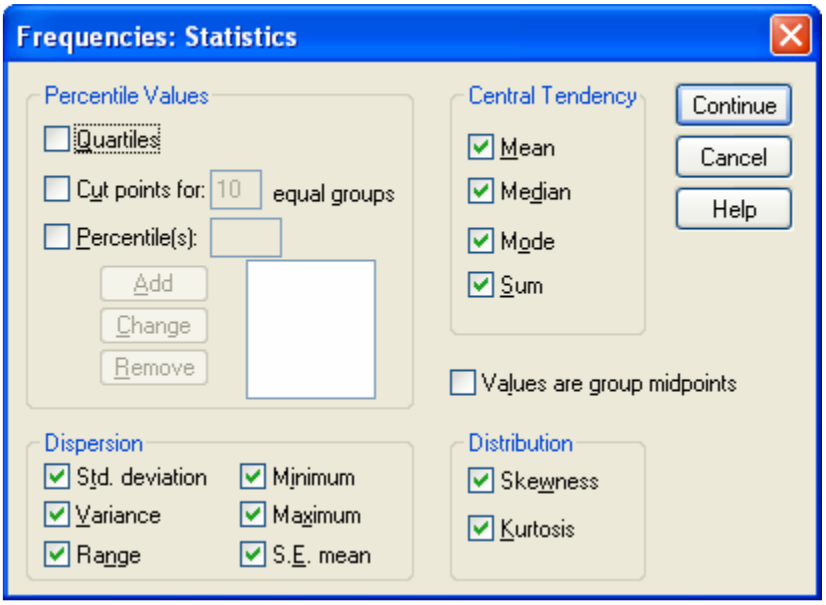
Τα περιγραφικά μέτρα που παρουσιάζονται εδώ είναι με τη σειρά τα εξής:

Το πλήθος των στοιχείων (N), το εύρος (Range) το οποίο υπολογίζεται ως η διαφορά της μικρότερης (Minimum) τιμής από τη μεγαλύτερη (Maximum). Το άθροισμα των τιμών των μεταβλητών (Sum), ο μέσος (Mean) των μεταβλητών μαζί με το τυπικό σφάλμα (Std. Error). Το τυπικό σφάλμα ή τυπική απόκλιση του μέσου ορίζεται ως η τυπική απόκλιση του δείγματος διαιρεμένη με την τετραγωνική ρίζα του μεγέθους του δείγματος (N). Η διακύμανση είναι ο μέσος όρος των τετραγωνικών αποκλίσεων των τιμών από τη μέση τιμή. Η τυπική απόκλιση προκύπτει από την τετραγωνική ρίζα της διακύμανσης. Ο συντελεστής ασυμμετρίας (skewness) δίνει πληροφορίες για την ασυμμετρία της κατανομής των δεδομένων. Τιμές κοντά στο μηδέν παρέχουν ενδείξεις ότι η κατανομή των παρατηρήσεων είναι συμμετρική. Αρνητικές τιμές του συντελεστή ασυμμετρίας είναι ένδειξη ότι η κατανομή παρουσιάζει αρνητική ή αριστερή ασυμμετρία. Τέλος η κατανομή είναι θετικά ή δεξιά ασύμμετρη όταν έχουμε θετικές

τιμές. Όταν η κατανομή είναι θετικά ασύμμετρη ο μέσος των παρατηρήσεων είναι μεγαλύτερος από τη διάμεσο η οποία είναι μεγαλύτερη με τη σειρά της από την κορυφή. Το ακριβώς αντίθετο ισχύει για την περίπτωση της αρνητικής ασυμμετρίας. Δηλαδή ο μέσος είναι μικρότερος από τη διάμεσο η οποία είναι μικρότερη από την κορυφή. Για την περίπτωση της συμμετρικής κατανομής αυτά τα τρία μέτρα ταυτίζονται. Ο συντελεστής κύρτωσης αναφέρεται στην κυρτότητα της κατανομής των δεδομένων. Αρνητικές τιμές σημαίνουν ότι η κατανομή είναι πλατύκυρτη ενώ θετικές τιμές ότι είναι λεπτόκυρτη. Τιμές κοντά στο μηδέν είναι ένδειξη ότι η κατανομή είναι μεσόκυρτη. Όταν αναφερόμαστε στην κυρτότητα μιας κατανομής αναφερόμαστε στα άκρα της κατανομής ή "ουρές" της κατανομής όπως αλλιώς λέγονται. Οι "παχιές" ουρές είναι ένδειξη πλτατύκυρτης κατανομής. Αντίθετα οι "λεπτές" ουρές αποτελούν ένδειξη πως η κατανομή είναι λεπτύκυρτη. Ας δούμε τώρα μία άλλη επιλογή από το μενού επιλογών η οποία παρέχει περισσότερα περιγραφικά μέτρα. Πατάμε **Analyze→Descriptive Statistics→Frequencies** και θα εμφανιστεί στην οθόνη το παράθυρο της εικόνας 7. Αν πατήσουμε **Charts**, θα μας εμφανίσει ένα παράθυρο με επιλογές γραφημάτων τα οποία όμως θα δούμε παρακάτω. Πατώντας **Statistics** θα εμφανιστεί το παράθυρο της εικόνας 8.



Εικόνα 7



Εικόνα 8

Υπάρχουν επιλογές εμφάνισης όλων των περιγραφικών μέτρων και είναι διαχωρισμένα ανάλογα με το είδος τους (κεντρικής τάσης, διασποράς, κατανομής και ποσοτικά σημεία). Πατώντας **Continue** επιστρέφουμε στο παράθυρο της εικόνας 7, όπου και πατάμε **OK** για να εμφανιστεί το σχήμα 2 στο Output του SPSS. Προσέξτε ότι για τη δεύτερη στήλη η οποία αναφέρεται στη δεύτερη μεταβλητή εμφανίστηκε ο αριθμός 6 για την παράμετρο **Missing**. Κοιτάζοντας και το σχήμα 1 θα δούμε ότι το μέγεθος του δείγματος για τη μεταβλητή που αφορά στον κυβισμό των αυτοκινήτων είναι 406 ενώ για τη μεταβλητή που αφορά στην ιπποδύναμη των αυτοκινήτων είναι 400. Το νούμερο 6 λοιπόν αναφέρεται στον αριθμό των εκλιπουσών τιμών. Αυτό σημαίνει ότι η ιπποδύναμη για 6 αυτοκίνητα δεν καταχωρήθηκε στο SPSS για κάποιο λόγο. Αν επιλέξουμε **Quartiles** θα μας εμφανίσει επίσης το πρώτο, το δεύτερο και το τρίτο τεταρτημόριο.

Statistics

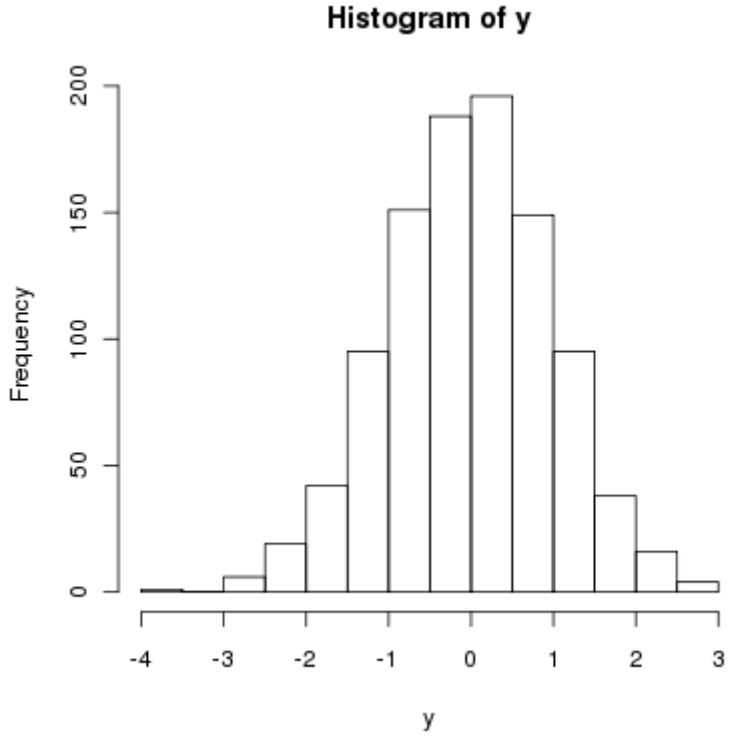
		Engine Displacement(cu. inches)	Horsepower
N	Valid	406	400
	Missing	0	6
Mean		194.04	104.83
Std. Error of Mean		5.221	1.926
Median		148.50	95.00
Mode		97	150
Std. Deviation		105.507	38.522
Variance		11068.589	1483.949
Skewness		.692	1.044
Std. Error of Skewness		.121	.122
Kurtosis		-.791	.591
Std. Error of Kurtosis		.242	.243
Range		451	184
Minimum		4	46
Maximum		455	230
Sum		78781	41993

Σχήμα 2: Περιγραφικά μέτρα

Ιστογράμματα

Έστω ότι έχουμε τιμές από μία ποσοτική μεταβλητή. Αν το πλήθος των τιμών είναι πολύ μεγάλο μπορούμε να τις απεικονίσουμε διαγραμματικά με το ιστόγραμμα συχνοτήτων. Στον οριζόντιο άξονα τοποθετούνται οι κλάσεις των τιμών (ή αλλιώς οι ομάδες των τιμών, τις οποίες έχουμε κατηγοριοποιήσει). Στον κάθετο άξονα τοποθετούνται οι συχνότητες εμφάνισης των τιμών, που είναι ομαδοποιημένες. Με αυτόν το τον τρόπο σχηματίζουμε ορθογώνια (ιστογράμματα), το μήκος των οποίων είναι ίσο με το εύρος των τιμών που έχουν συμπεριληφθείς στο κάθε ιστόγραμμα. Τα ιστογράμματα είναι "κολλημένα" το ένα στο άλλο. Ενώνοντας τώρα το μέσο της πάνω πλευράς όλων των ορθογωνίων με μία γραμμή καταλήγουμε στο πολύγωνο συχνοτήτων. Καθώς τώρα ο αριθμός των κλάσεων τείνει στο άπειρο, η πολυγωνική γραμμή γίνεται με τη σειρά της ομαλή καταλήγοντας στη γραμμή που ονομάζεται καμπύλη συχνοτήτων. Η πιο γνωστή κατανομή αλλά και η πιο χρήσιμη (και βολική) είναι η κανονική κατανομή. Στην περίπτωση αυτή η καμπύλη συχνοτήτων των δεδομένων σχηματίζει μία "καμπάνα". Η κατανομή αυτή εξετάστηκε πάρα πολύ από το Γερμανό μαθηματικό Carl Friedrich Gauss, γι' αυτό και μερικές φορές συναντάται

με το όνομα κατανομή Gauss ή Γκαουσιανή κατανομή. Η κατανομή έχει τη μορφή που παρουσιάζεται παρακάτω στην εικόνα 9.



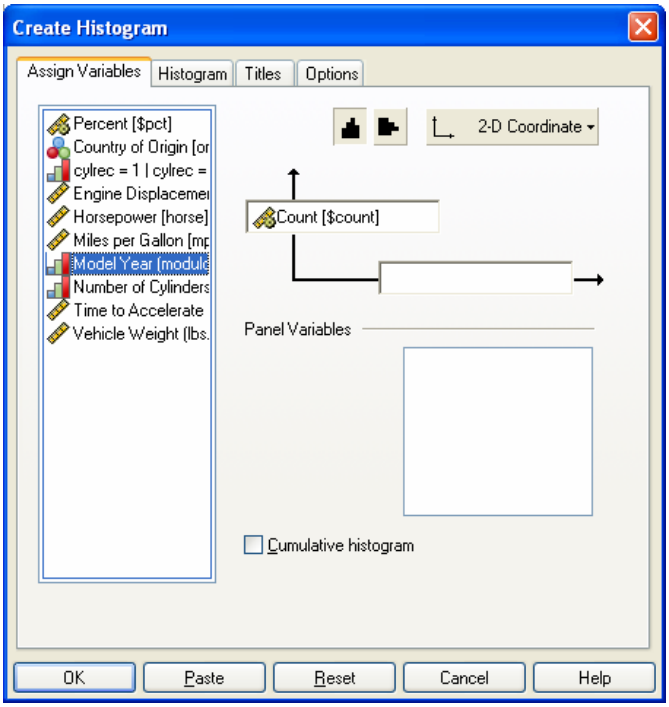
Εικόνα 9: Η κανονική κατανομή

Η κανονική κατανομή είναι συμμετρική και μεσόκυρτη κατανομή, άρα ισχύει ότι η διάμεσος, η επικρατούσα τιμή και η μέση της τιμή ταυτίζονται. Επίσης μία άλλη χρήσιμη ιδιότητα της κανονικής κατανομής η οποία ισχύει και για άλλες μη κανονικές συμμετρικές κατανομές είναι η εξής: το 68% περίπου των παρατηρήσεων βρίσκεται στο διάστημα (μ-σ , μ+σ), το 95% περίπου των παρατηρήσεων βρίσκεται στο διάστημα (μ-2σ , μ+2σ) και το 95% περίπου των παρατηρήσεων βρίσκεται στο διάστημα (μ-3σ , μ+3σ). Με μ συμβολίζουμε το μέσο και σ την τυπική απόκλιση της κατανομής.

Αν τώρα υποθέσουμε ότι έχουμε μία ποιοτική μεταβλητή ή μία ποσοτική μεταβλητή με μικρό εύρος διακριτών τιμών ή με λίγες κλάσεις ομαδοποιημένων τιμών τότε μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε το κυκλικό διάγραμμα (ή διάγραμμα πίτας). Το κυκλικό διάγραμμα χρησιμοποιείται όταν έχουμε ποιοτικές μεταβλητές για να απεικονίσουμε τις συχνότητες εμφάνισης των κατηγοριών ή το ποσοστό εμφάνισης

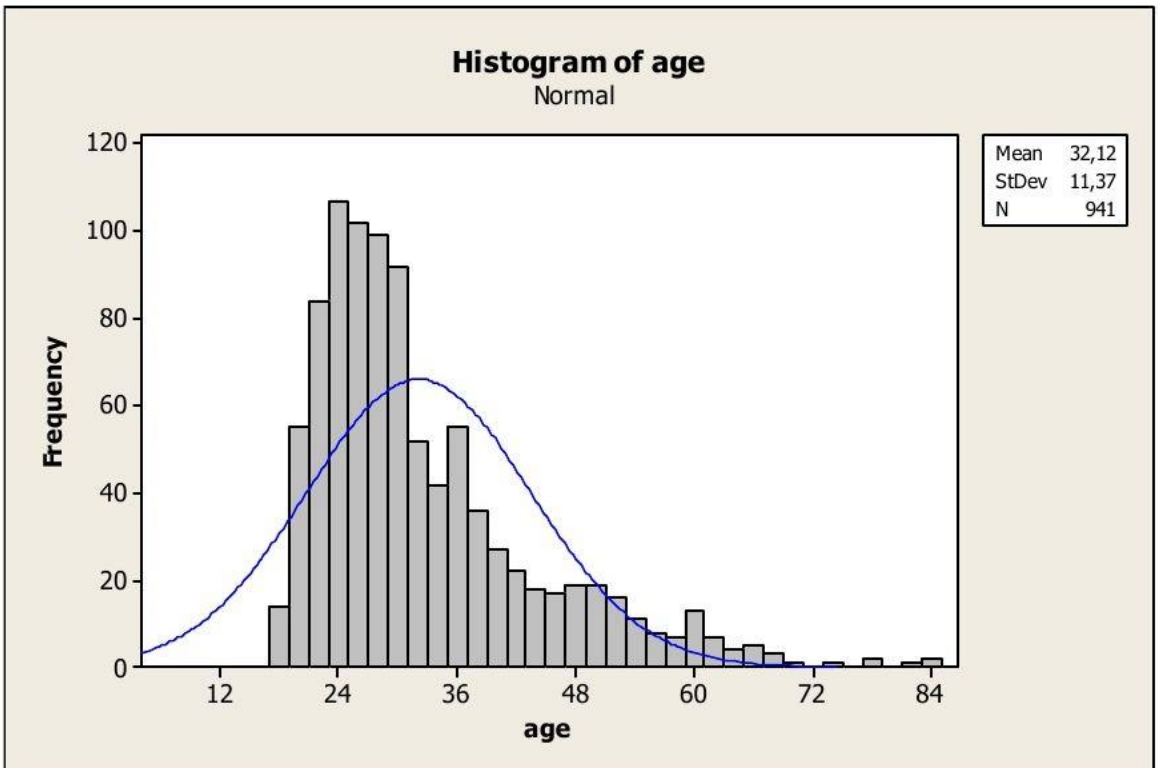
που αντιστοιχεί σε κάθε κατηγορία μίας ποιοτικής μεταβλητής. Η κατασκευή του είναι απλή, διαιρούμε τη συχνότητα εμφάνισης μίας κατηγορίας της ποιοτικής μεταβλητής με το άθροισμα των συχνοτήτων όλων των κατηγοριών της μεταβλητής και πολλαπλασιάζουμε το 360. Με αυτόν τον τρόπο καθορίζουμε τις μοίρες της κάθε "φέτας" στο διάγραμμα που αντιστοιχεί σε κάθε κατηγορία. Αν για παράδειγμα μία κατηγορία μίας ποιοτικής μεταβλητής εμφανίζεται σε ένα ποσοστό 50%, το κομμάτι της "πίτας" που "ανήκει" σε αυτήν την κατηγορία είναι ίσο με 50%X360 =180. Ας δούμε όμως τώρα πως κατασκευάζουμε ιστογράμματα στο SPSS. Η επιλογή **Graphs** έχει δύο υποεπιλογές μέσω των οποίων μπορούμε να κατασκευάσουμε ένα ιστόγραμμα συχνοτήτων. Ας δούμε την πρώτη επιλογή. Πατάμε **Graphs→Interactive→Histogram** και θα εμφανιστεί το παράθυρο της εικόνας 10.

Οι μεταβλητές που φαίνονται στο δεξιό κουτάκι είναι από τα δεδομένα που αφορούν σε μετρήσεις αυτοκινήτων και είναι διαθέσιμα από το αρχείο του SPSS. Εμείς θα πρέπει να περάσουμε τη μεταβλητή της οποίας το ιστόγραμμα θέλουμε να εμφανίσουμε στο λευκό ορθογώνιο κουτάκι που συνδέεται με το ορθογώνιο κουτάκι με μία μαύρη γραμμή. Για να το κάνουμε αυτό πρέπει να "σύρουμε" με το ποντίκι τη μεταβλητή στο κουτάκι. Προσοχή να μην περάσουμε μεταβλητές στο μεγάλο λευκό κουτάκι που βρίσκεται από κάτω. Μπορούμε να δηλώσουμε μόνο μία μεταβλητή κάθε φορά για να κατασκευάσουμε ιστόγραμμα συχνοτήτων. Πάνω δεξιά υπάρχουν τρία κουτάκια επιλογών. Το κουτάκι **2-D Coordinate** μας επιτρέπει να κατασκευάσουμε ιστόγραμμα συχνοτήτων στο δισδιάστατο ή στον τρισδιάστατο χώρο. Τα δύο κουτάκια που υπάρχουν αριστερά από αυτήν την επιλογή μας καθορίζουν τη στοίχιση του διαγράμματος, αν θα είναι κατακόρυφη ή αν θέλουμε να την αλλάξουμε σε οριζόντια.



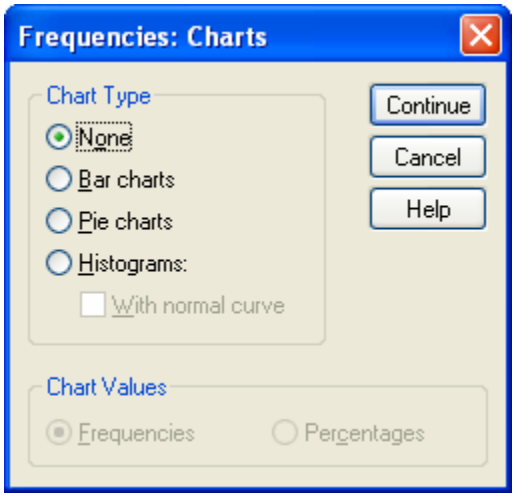
Εικόνα 10

Από την επιλογή **Titles** μπορούμε να βάλουμε επικεφαλίδες στο διάγραμμα. Πατώντας **OK** θα εμφανιστεί το διάγραμμα του σχήματος 3. Αν θέλουμε να μην φαίνεται η καμπύλη της κανονικής κατανομής μπορούμε να πατήσουμε την επιλογή **Histogram** και στην καρτέλα που θα εμφανιστεί να αποεπιλέξουμε την επιλογή **Normal Curve**.



Σχήμα 3: Ιστόγραμμα συχνοτήτων

Ένας άλλος τρόπος κατασκευής ιστογραμμάτων συχνοτήτων παρέχεται από την επιλογή **Analyze**. Πατάμε **Analyze→Descriptive Statistics→Frequencies** και θα εμφανιστεί το παράθυρο της εικόνας 7. Εάν σε αυτό το παράθυρο επιλέξουμε την επιλογή **Charts** θα εμφανιστεί ένα άλλο παράθυρο, αυτό της εικόνας 11.



Εικόνα 11

Στο παράθυρο της εικόνας 7 επιλέγαμε για ποιες μεταβλητές θέλουμε να εμφανιστούν τα περιγραφικά μέτρα. Επομένως πρέπει να έχουμε περάσει τουλάχιστον μία μεταβλητή στο δεξιό κουτάκι για να εμφανιστεί το ιστόγραμμα συχνοτήτων της. Απλά επιλέγουμε την επιλογή **Histograms** και "κλικάρουμε" την επιλογή **With normal curve** αν επιθυμούμε την εμφάνιση της καμπύλης γραμμής της κανονικής κατανομής. Μπορούμε να μην επιλέξουμε κανένα περιγραφικό μέτρο να εμφανιστεί. Σε αυτήν την περίπτωση θα εμφανιστεί μόνο το ιστόγραμμα συχνοτήτων.

Έλεγχος κανονικότητας και διαστήματα εμπιστοσύνης

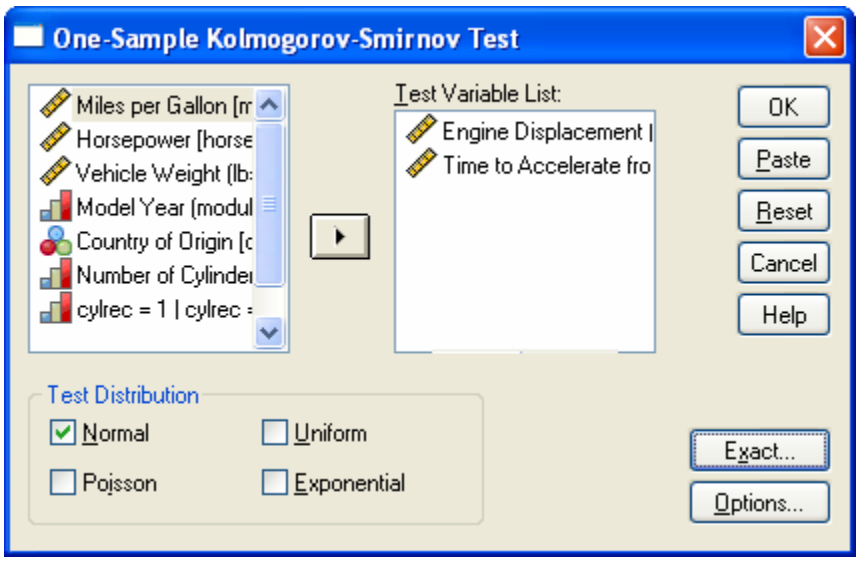
Αναφέραμε προηγουμένως πως όταν το ιστόγραμμα συχνοτήτων των ποσοτικών μεταβλητών έχει το σχήμα "καμπάνας", τότε λέμε ότι τα δεδομένα ακολουθούν την κανονική κατανομή ή κατανέμονται κανονικά. Το ιστόγραμμα όμως δεν είναι "ικανό" να μας απαντήσει στη ερώτηση αν είναι κανονικά τα δεδομένα ή αν προέρχονται από μία κανονική κατανομή με ένα μέσο και μία διακύμανση. Μπορούμε να κατασκευάσουμε δύο γραφήματα με το SPSS, το **P-P Plot** και το **Q-Q Plot** (Επιλέγοντας **Analyze→Descriptive Statistics→P-P Plots** ή **Q-Q Plots**). Με αυτά τα γραφήματα ελέγχουμε οπτικά την ύπαρξη κανονικότητας στα δεδομένα. Όσο πιο κοντά στην ευθεία είναι τα σημεία του σχήματος τόσο πιο πολλές είναι οι ενδείξεις ότι τα δεδομένα ακολουθούν την κανονική κατανομή. Το μάτι όμως πάλι μπορεί να "πέσει έξω" και να ξεγελαστούμε. Για αυτό το λόγο καταφεύγουμε σε τεστ κανονικότητας για να απαντήσουμε στην προηγούμενη ερώτηση.

Ο έλεγχος κανονικότητας υπάγεται σε μία ευρύτερη οικογένεια ελέγχων, τη λεγόμενη «έλεγχοι υποθέσεων». Όταν ακούμε για ελέγχους υποθέσεων μας έρχονται πολλά πράγματα στο μυαλό. Κάποια από αυτά είναι η μηδενική υπόθεση (**Null Hypothesis** ή **Ho**), η εναλλακτική υπόθεση (**Alternative Hypothesis)**, το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας (**α**) και το παρατηρηθέν επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας (**p-value** ή **Significance**). Οι υποθέσεις είναι της ακόλουθης μορφής:

Ho: Η κατανομή των δεδομένων δε διαφέρει από την κανονική κατανομή

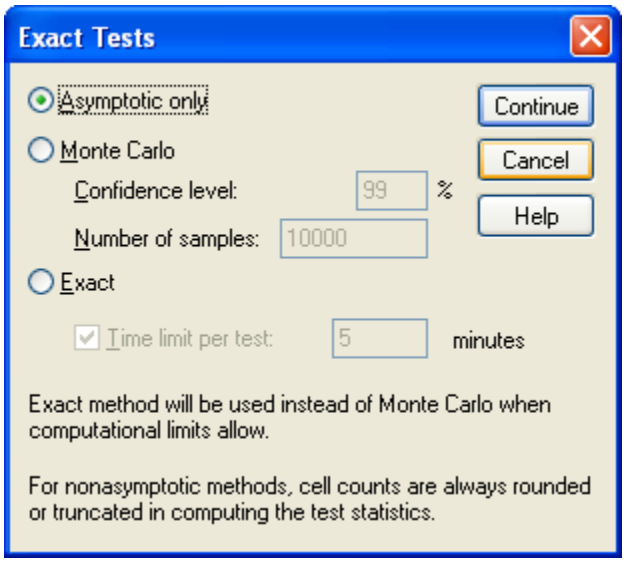
H_1: Η κατανομή των δεδομένων διαφέρει από την κανονική κατανομή

Για τη διεξαγωγή των ελέγχων υποθέσεων χρησιμοποιούνται κάποιοι μαθηματικοί τύποι, που καλούνται ελεγχοσυναρτήσεις. Με βάση το αποτέλεσμα τους οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται ή όχι. Στη συγκεκριμένη περίπτωση η μηδενική υπόθεση την οποία θέλουμε να ελέγξουμε είναι ότι τα δεδομένα ακολουθούν την κανονική ή ότι προέρχονται από ένα πληθυσμό που ακολουθεί την κανονική κατανομή. Η εναλλακτική είναι ότι τα δεδομένα δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή. Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίζεται συνήθως ίσο με 0.05 ή 5%. Το παρατηρηθέν επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίζεται ως η πιθανότητα η τιμή του ελέγχου (ελεγχοσυνάρτησης) να πάρει μία τιμή τόσο ακραία ή περισσότερο ακραία από αυτή που πήρε στο συγκεκριμένο δείγμα κάτω από τη μηδενική υπόθεση. Αν η p-value είναι μικρότερη του 0.05, τότε λέμε ότι η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται. Αν η p-value είναι μεγαλύτερη ή ίση του 0.05, τότε λέμε ότι η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται. Το SPSS εμφανίζει τις τιμές των παρατηρηθέντων επιπέδων στατιστικής σημαντικότητας και τις ονομάζει (**Asymptotic**) **Significances**. Ο λόγος που χρειαζόμαστε την κανονικότητα των δεδομένων, είναι για να έχουν ισχύ κάποιες στατιστικές τεχνικές, όπως οι έλεγχοι υποθέσεων για τους μέσους, η γραμμική παλινδρόμηση, η ανάλυση διακύμανσης κ.ά. Ας δούμε τώρα στο SPSS πως θα διεξάγουμε ελέγχους κανονικότητας. Πατάμε **Analyze→Nonparametric Tests→1-Sample K-S** και εμφανίζεται το παράθυρο της εικόνας 12.



Εικόνα 12

Όπως βλέπετε περάσαμε δύο μεταβλητές στο δεξιό κουτάκι, για τις οποίες θα ελέγξουμε αν οι τιμές τους ακολουθούν την κανονική κατανομή. Παρατηρούμε ότι η επιλογή για τον έλεγχο κανονικότητας είναι ήδη προεπιλεγμένος από το SPSS (**Normal**). Επιλέγοντας **Options** εμφανίζεται ένα άλλο παράθυρο στο οποίο μπορούμε να επιλέξουμε και την εμφάνιση ενός πίνακα με κάποια περιγραφικά μέτρα που αφορούν αυτές τις μεταβλητές. Πατώντας **Exact** θα εμφανιστεί το παράθυρο της εικόνας 13. Το SPSS έχει ως προεπιλογή το **Asymptotic only**. Αυτό σημαίνει ότι θα διεξάγει το τεστ κανονικότητας των **Kolmogorov-Smirnov** όπως επιλέξαμε άλλωστε. Αν επιλέξουμε την επιλογή που βρίσκεται ακριβώς από κάτω, δηλαδή το **Monte Carlo**, θα ενεργοποιηθούν και τα επόμενα δύο λευκά κουτάκια, το **Confidence level** και το **Number of samples**. Με την επιλογή **Monte Carlo** "ζητάμε" από το SPSS να χρησιμοποιήσει και την τεχνική της προσομοίωσης για να κάνει τον έλεγχο της κανονικότητας. Δε θα επεκταθούμε περισσότερο στην τεχνική της προσομοίωσης, παρά μόνο θα πούμε ότι διεξάγει 10000 (προεπιλογή) τεστ κανονικότητας και για κάθε ένα υπολογίζει την p-value. Στο τέλος εμφανίζει το μέσο όρο αυτών των 10000 p-value και ένα 99% διάστημα εμπιστοσύνης για τον μέσο όρο αυτών των p-value βασισμένο προφανώς στις 10000 p-value. Πατώντας **Continue** επιστρέφουμε στο αρχικό παράθυρο της εικόνας 12 και μετά **OK** για να εμφανιστεί το σχήμα 4 στο Output του SPSS.



Εικόνα 13

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

			EngineDisplacement(cu. inches)	Time toAcceleratefrom 0 to 60mph (sec)
N			406	406
Normal Parameters [a,b]	Mean		194.04	15.50
	Std. Deviation		105.207	2.821
Most Extreme Differences	Absolute		.183	.047
	Positive		.183	.047
	Negative		-.114	-.032
Kolmogorov-Smirnov Z			3.695	.951
Asymp. Sig. (2-tailed)			.000	.326
Monte Carlo Sig.	Sig.		.000[c]	.318[c]
(2-tailed)	99% Confidence	Lower Bound	.000	.306
	Interval	Upper Bound	.000	.330

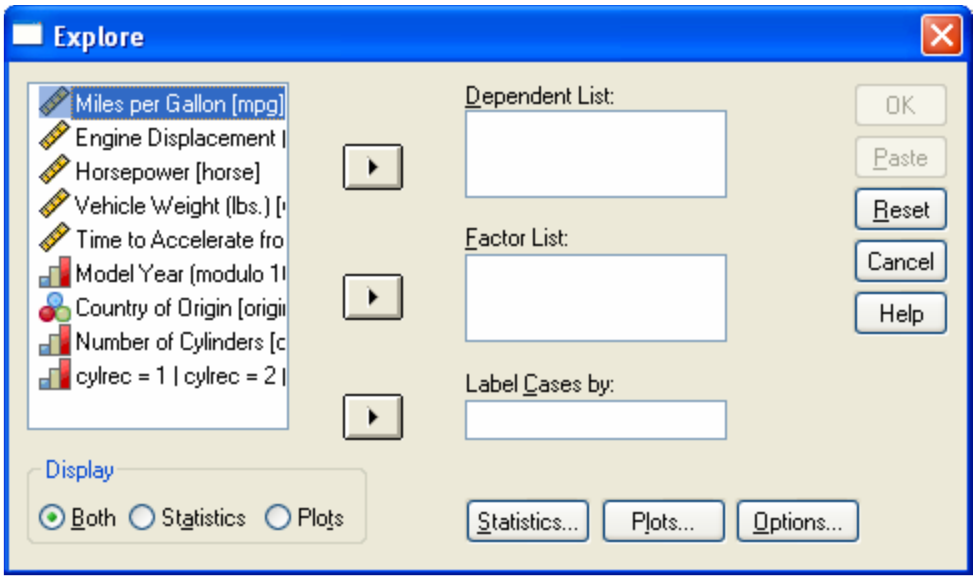
a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.
c. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

Σχήμα 4: Έλεγχος κανονικότητας

Η υπόθεση την οποία θέλουμε να ελέγξουμε είναι ότι οι μεταβλητές ακολουθούν την κανονική κατανομή. Και για τις δύο μεταβλητές εμφανίζεται το μέγεθος του δείγματος (406). Από ότι φαίνεται για αυτές τις μεταβλητές δεν έχουμε εκλιπούσες τιμές. Εμφανίζονται επίσης ο μέσος και η τυπική απόκλιση για κάθε μεταβλητή. Για τον έλεγχο της κανονικότητας μας ενδιαφέρουν δύο τιμές, η **Asymp. Sig. (2-tailed)** και η **Monte Carlo Sig**. Πρόκειται για τις p-value που υπολογίζονται για κάθε μέθοδο ξεχωριστά. Το τεστ των **Kolmogorov-Smirnov** είναι ένα, απλά στη μία περίπτωση η p-value υπολογίζεται με βάση τη "συμβατική" μέθοδο, ενώ στην άλλη βασίζεται στην τεχνική **Monte Carlo.**

Παρατηρούμε για την πρώτη τιμή ότι οι p-value που υπολογίστηκαν και με τις δύο μεθόδους είναι ίσες με το μηδέν. Όπως αναφέραμε προηγουμένως αν η p-value είναι μικρότερη από το 0.05, τότε απορρίπτουμε την υπόθεση της κανονικότητας των δεδομένων. Άρα η υπόθεση ότι οι μετρήσεις που αφορούν τον κυβισμό των

αυτοκινήτων, κατανέμονται κανονικά απορρίπτεται σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0.05 ή α=5%. Ειδάλλως, μπορούμε να πούμε ότι υπάρχουν ενδείξεις ότι αυτές οι μετρήσεις δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή. Για τη δεύτερη μεταβλητή όμως, που είναι η επιτάχυνση των αυτοκινήτων, βλέπουμε ότι η p-value με το συμβατικό τρόπο (**Asymp. Sig. (2-tailed)**) είναι ίση με 0.326, ενώ η p-value που υπολογίστηκε με βάση την προσομοιωτική τεχνική είναι ίση με 0.307. Και στις δύο περιπτώσεις δηλαδή τα παρατηρηθέντα επίπεδα στατιστικής σημαντικότητας (p-value) είναι μεγαλύτερα του 0.05. Αυτό σημαίνει ότι η υπόθεση της κανονικότητας για τις επιταχύνσεις των αυτοκινήτων δεν απορρίπτεται σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0.05 ή α=5%. Με άλλα λόγια υπάρχουν ενδείξεις ότι οι μετρήσεις που αφορούν τις επιταχύνσεις των αυτοκινήτων ακολουθούν την κανονική κατανομή.
Στην προσπάθεια να εκτιμήσουμε την πραγματική τιμή του μέσου, χρησιμοποιούμε το μέσο ενός δείγματος. Στη συνέχεια κατασκευάζουμε ένα 95% διάστημα εμπιστοσύνης με βάση ένα μαθηματικό τύπο, ο οποίος είναι στην ουσία 2 τυπικά σφάλματα αριστερά και δεξιά της τιμής του μέσου που βρήκαμε για το δείγμα. Αν επαναλάβουμε τη δειγματοληψία ν φορές θα εκτιμήσουμε ν διαφορετικούς μέσους και προφανώς ν διαφορετικά (πολλά θα είναι αλληλοεπικαλυπτόμενα) διαστήματα εμπιστοσύνης.
Αυτό που ευελπιστούμε είναι ότι στο 95% των ν περιπτώσεων τα διαστήματα εμπιστοσύνης που υπολογίσαμε θα έχουν περικλείσει, ή "πιάσει", ή "χτυπήσει" την τιμή του πραγματικού μέσου. Επομένως, αν για παράδειγμα "παίρναμε" κάθε φορά 100 δείγματα από έναν πληθυσμό και κατασκευάζαμε 100 διαστήματα εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή μίας μεταβλητής και επαναλαμβάναμε τη διαδικασία άπειρες τιμές, κατά μέσο όρο στο 95% των περιπτώσεων θα είχαμε φτιάξει διαστήματα εμπιστοσύνης που θα είχαν "πιάσει" τον πραγματικό μέσο του πληθυσμού. Το 95% θα το ονομάζουμε βαθμό ή επίπεδο εμπιστοσύνης. Το υπόλοιπο 5% είναι αυτό που έχουμε ήδη ορίσει επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας.
Για να κατασκευάσουμε ένα 95% διάστημα εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή μίας μεταβλητής εργαζόμαστε ως εξής: πατάμε **Analyze→Descriptive Statistics→Explore** και θα εμφανιστεί το παράθυρο της εικόνας 14. Από την επιλογή **Plots** μπορούμε να επιλέξουμε αν θέλουμε να εμφανιστεί ένα ιστόγραμμα των ή της μεταβλητής που θα περάσουμε στο άνω λευκό κουτάκι (**Dependent List:**). Κάτω αριστερά (**Display**) θα επιλέξουμε **Statistics** διότι δε θέλουμε την εμφάνιση του ιστογράμματος. Πατώντας **OK** θα προκύψει ένας πίνακας που δίνει πληροφορίες για το δείγμα και ο πίνακας του σχήματος 5.



Εικόνα 14

Ο παρακάτω πίνακας περιέχει τα περιγραφικά μέτρα στα οποία έχουμε ήδη αναφερθεί μαζί με λίγα ακόμα για τα οποία δεν έχουμε μιλήσει. Η μεταβλητή επιλέχθηκε τυχαία. Η πρώτη γραμμή του πίνακα περιέχει τη μέση τιμή για τις τιμές αυτής της μεταβλητής. Οι επόμενες δύο τιμές είναι το κάτω και το άνω άκρο του 95% διαστήματος εμπιστοσύνης για τον πραγματικό μέσο του πληθυσμού. Η επόμενη γραμμή είναι ο μέσος των τιμών της μεταβλητής από την οποία έχουμε αφαιρέσει το 5% των μεγαλύτερων και μικρότερων τιμών. Το Interquartile range (ενδοτεταρτημοριακό εύρος) είναι η διαφορά μεταξύ τρίτου και πρώτου τεταρτημόριου. Σε αυτό το εύρος βρίσκεται το 50% των κεντρικών παρατηρήσεων της μεταβλητής.

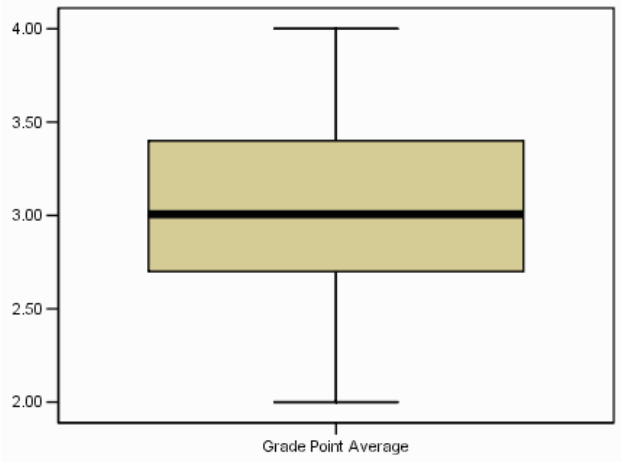
			Statistic	Std. Error
Engine Displacement	Mean		194.04	5.221
(cu. inches)	95% Confidence	Lower Bound	183.78	
	Interval of Mean	Upper Bound	204.30	
	5% Trimmed Mean		188.28	
	Median		148.50	
	Variance		11068.589	
	Std. Deviation		105.207	

	Minimum		4	
	Maximum		455	
	Range		451	
	Interquartile Range		199	
	Skewness		.692	.121
	Kurtosis		-.791	.242

Σχήμα 5: Περιγραφικά μέτρα με 95% διάστημα εμπιστοσύνης

Θηκόγραμμα ή Διάγραμμα Πλαισίων και Απολήξεων (Box Plot)

Αυτή η κατηγορία διαγραμμάτων περιγράφει περιληπτικά τη κατανομή των ποσοτικών μεταβλητών. Κάθε πλαίσιο κουτί απεικονίζει το 1ο Τεταρτημόριο, τη διάμεσο και το 3ο Τεταρτημόριο. Οι απολήξεις υποδεικνύουν τα όρια των ακραίων τιμών. Οι τιμές εκτός των φραγμάτων των απολήξεων θεωρούνται ακραίες και υποδεικνύονται στο γράφημα με ξεχωριστά σημεία. Συμμετρικά Box Plots πλησιάζουν την κανονική κατανομή.



Εικόνα 15

Φυλλόγραμμα (Steam & Leaf)

Το διάγραμμα αυτό δίνει την δυνατότητα ανασύστασης και ανάκλησης των μετρήσεων των αρχικών δεδομένων του δείγματος με ακρίβεια πράγμα το οποίο δεν επιτυγχάνεται με το ιστόγραμμα ή τους πίνακες συχνοτήτων. Η παρουσίαση του σχήματος μοιάζει με εκείνου του ιστογράμματος αλλά η τεχνική κατάρτισης δεν είναι η ίδια. Το φυλλογράφημα εμφανίζει τα δεδομένα σε όλο το εύρος των παρατηρημένων μετρήσεων, παρουσιάζει την συγκέντρωση των παρατηρήσεων (συχνότητες), δείχνει τη μορφή της κατανομής, εμφανίζει τυχόν ακραίες και εκτροπές παρατηρήσεις και επιτρέπει την επισήμανση της απουσίας συγκεκριμένων τιμών ή μετρήσεων.

Figure 1 Stem-and-leaf diagram (extended)

```
Frequency    Stem &  Leaf

     .00       1 .
    2.00       1 .  55
     .00       2 .
    4.00       2 .  7789
    6.00       3 .  022344
   15.00       3 .  555666677778899
   14.00       4 .  00000022222344
   11.00       4 .  55666788999
    9.00       5 .  001111234
   13.00       5 .  5555667778899
    7.00       6 .  0333334
   11.00       6 .  55556667779
    1.00       7 .  1
    2.00       7 .  89
    3.00       8 .  123
    1.00       8 .  7
    1.00       9 .  2
     .00       9 .


Stem width:     10.00
Each leaf:       1 case(s)
```

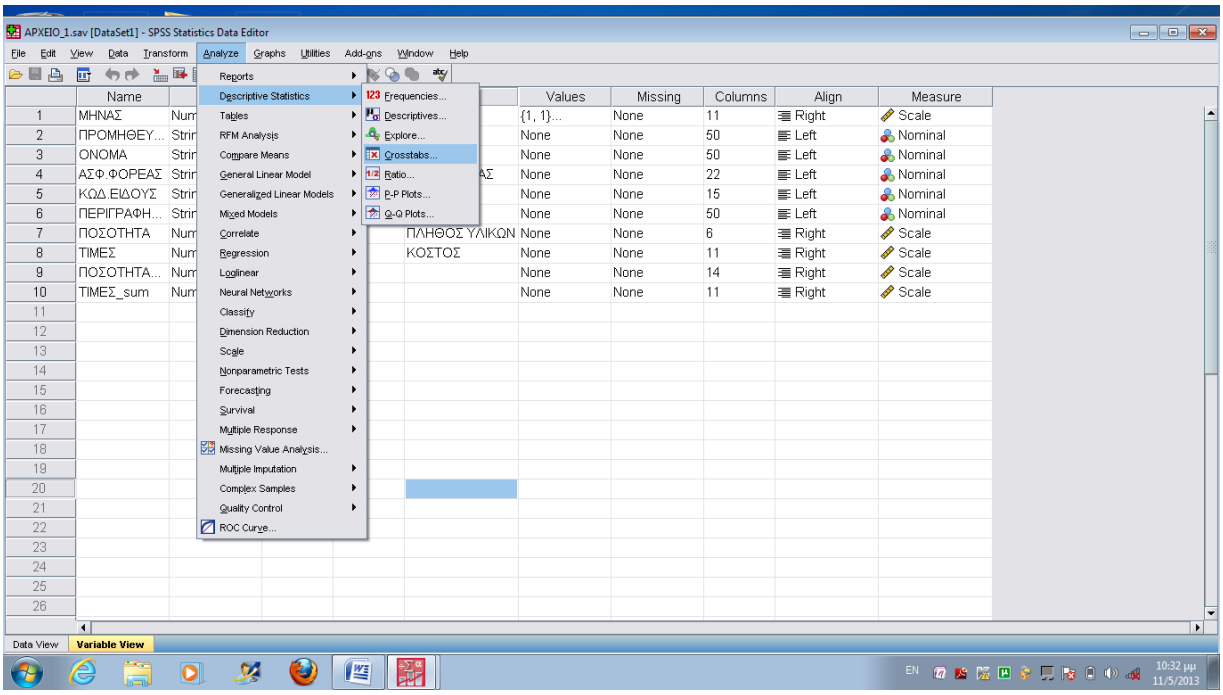
Εικόνα 16

Ποιοτικά χαρακτηριστικά

Η διαδικασία Crosstabs

Οι μέθοδοι ταυτόχρονης παρουσίασης δύο τουλάχιστον ποιοτικών χαρακτηριστικών (μεταβλητών) περιορίζονται στους πίνακες συνάφειας και τις γραφικές παραστάσεις. Με τη διαδικασία "Crosstabs" του SPSS μπορούμε να πετύχουμε όχι μόνο την άμεση κατασκευή τους, αλλά επιπλέον να προχωρήσουμε και στην αναζήτηση της έντασης και φύσης της (πιθανής) σχέσης τους.

Από τη βασική ράβδο προτιμήσεων του λογισμικού επιλέγοντας **Analyze→Descriptive Statistics→Crosstabs** εμφανίζεται το πλαίσιο διαλόγου (οθόνη) της εικόνας 17:



Εικόνα 17

Διαλέγουμε την (ποιοτική) μεταβλητή, τις κατηγορίες της οποίας θέλουμε να έχουμε στις γραμμές του πίνακα συνάφειας και τη μετακινούμε στο παράθυρο Row(s). Διαλέγουμε κάποια άλλη μεταβλητή, τις κατηγορίες της οποίας θέλουμε να έχουμε στις στήλες του πίνακα συνάφειας και τη μετακινούμε στο παράθυρο Column(s). Σημειώστε ότι η διαδικασία μπορεί να χρησιμοποιηθεί και στην περίπτωση των ποσοτικών μεταβλητών των οποίων οι τιμές προηγουμένως έχουν κωδικοποιηθεί και αντιστοιχηθεί σε διαστήματα τιμών. Φυσικά, μπορούμε να μετακινήσουμε περισσότερες από μία μεταβλητές τόσο στον κατάλογο Row(s) όσο και στον κατάλογο Column(s). Το SPSS θα κατασκευάσει από ένα

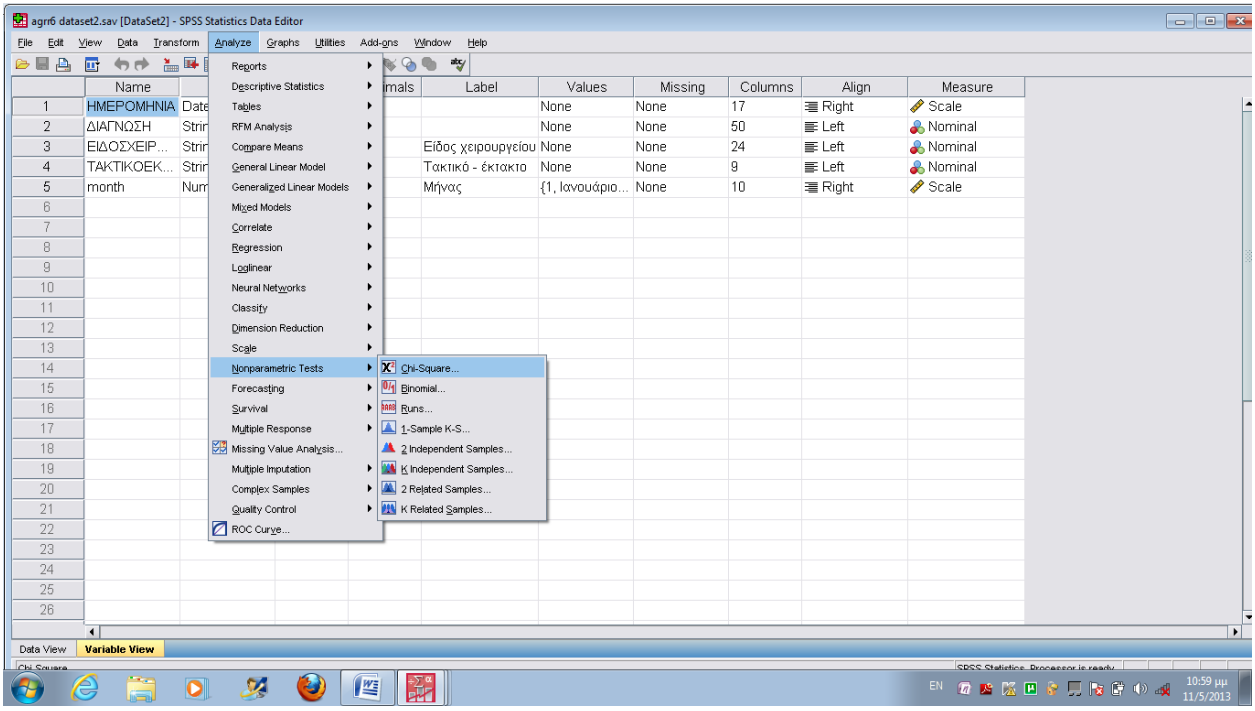
διαφορετικό πίνακα συνάφειας για κάθε δυνατό συνδυασμό των μεταβλητών του καταλόγου Row(s) με εκείνου του καταλόγου Column(s).

Στατιστική συμπερασματολογία

Έλεγχος καλής προσαρμογής (x^2 test)

Με την εντολή Chi-Square που περιλαμβάνεται στη διαδικασία "Nonparametric Tests" του SPSS, ελέγχουμε αν οι παρατηρούμενες συχνότητες των κατηγοριών (ή κλάσεων) μιας μεταβλητής απέχουν πολύ από τις αντίστοιχες θεωρητικές/αναμενόμενες μιας

γνωστής κατανομής. Από τη βασική ράβδο προτιμήσεων του λογισμικού επιλέγοντας **Analyze→Nonparametric Tests→Chi Square** εμφανίζεται το πλαίσιο διαλόγου (οθόνη) της εικόνας 18:

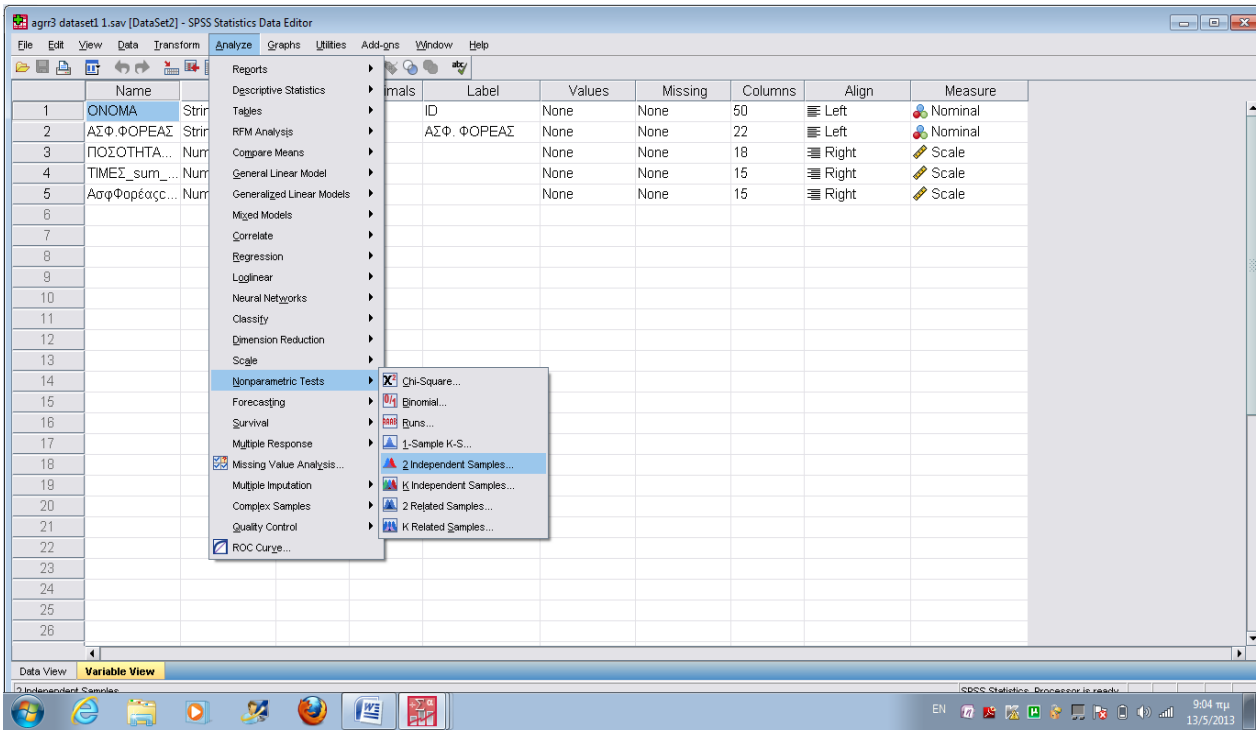


Εικόνα 18

Διαλέγουμε τη μεταβλητή της οποίας αναζητούμε την κατανομή και τη μετακινούμε στο παράθυρο Test Variable List. Ορίζουμε το εύρος των τιμών (Expected Range) που θέλουμε να συμμετάσχει στον έλεγχο προσαρμογής που θα επιχειρήσουμε. Εξ ορισμού συμμετέχουν όλες οι τιμές (Get from data) και κάθε διαφορετική από αυτές προσδιορίζει μία κατηγορία (ή κλάση). Μπορούμε όμως να αποκλείσουμε τιμές που βρίσκονται στα δύο άκρα ορίζοντας ένα στενότερο εύρος τιμών (Use specified range). Ορίζουμε την αναμενόμενη συχνότητα για την κάθε κατηγορία τιμών που έχει η μεταβλητή (Expected values). Εξ ορισμού όλες έχουν την ίδια συχνότητα (:ομοιόμορφη κατανομή). Μπορούμε όμως να προσδιορίσουμε οποιαδήποτε άλλη κατανομή δίνοντας διαδοχικά τις πιθανότητες εμφάνισης της κάθε κατηγορίας (κλάσης). Η σειρά που θα δοθούν οι πιθανότητες αυτές
παίζει σημαντικό ρόλο διότι το SPSS τις αντιστοιχεί στις διάφορες κατηγορίες με αύξουσα σειρά.

Mann-Whitney U Test

Με την εντολή Mann-Whitney που περιλαμβάνεται στη διαδικασία "Nonparametric Tests" του SPSS, αξιολογούμε το κατά πόσον οι διάμεσοι για μια μεταβλητή δοκιμής διαφέρουν σημαντικά μεταξύ των δύο ομάδων. Για τη διεξαγωγή του Mann-Whitney U Test, κάθε περίπτωση να έχει αποτελέσματα σε δύο μεταβλητές, η ομαδοποίηση μεταβλητών (ανεξάρτητη ή κατηγορική μεταβλητή) και η δοκιμαστική μεταβλητή (εξαρτημένη ή ποσοτική μεταβλητή). Η μεταβλητή ομαδοποίησης χωρίζει περιπτώσεις σε δύο ομάδες ή κατηγορίες, και η μεταβλητή ελέγχου αξιολογεί τα άτομα σε μια μεταβλητή με τουλάχιστον μία τακτική κλίμακα. Σε αντίθεση με παραμετρική ομόλογο του το t-test για δύο δείγματα δεν αναλαμβάνει ότι η διαφορετικότητα μεταξύ των δύο δειγμάτων έχουν διανεμηθεί με ομαλότητα ή ότι οι διακυμάνσεις των δύο πληθυσμών είναι ίσες. Από τη βασική ράβδο προτιμήσεων του λογισμικού επιλέγοντας **Analyze→Nonparametric Tests→2 Independent Samples** εμφανίζεται το πλαίσιο διαλόγου (οθόνη) της εικόνας 19.



Εικόνα 19