Πανεπιστήμιο Νεάπολις – Πάφος

Τμήμα εξ αποστάσεως Διοίκησης Επιχειρήσεων (DMBA)

Παρακίνηση ανθρωπίνου δυναμικού : Ο ρόλος του ηγέτη στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων στις επιχειρήσεις.

Μαργαρίτη Αθανασία

Ιανουάριος 2024

Πανεπιστήμιο Νεάπολις – Πάφος

Τμήμα εξ αποστάσεως Διοίκησης Επιχειρήσεων (DMBA)

Παρακίνηση ανθρωπίνου δυναμικού : Ο ρόλος του ηγέτη στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων στις επιχειρήσεις.

Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος

Μαργαρίτη Αθανασία

Ιανουάριος 2024

Πνευματικά δικαιώματα Copyright © Μαργαρίτη Αθανασία, 2024.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραιτήτως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω μέσα από την καρδιά μου την οικογένειά μου που με στήριξε και μου συμπαραστάθηκε με υπομονή κατά την διαδικασία συγγραφής της συγκεκριμένης διπλωματικής.

Καθώς και τους συνεργάτες και συναδέλφους μου που συμμετείχαν άμεσα στην ολοκλήρωση του ερωτηματολογίου και με στήριξαν καθ' όλη την διάρκεια του μεταπτυχιακού μου.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή 12
Κεφάλαιο 2: Ηγεσία 14
2.1 Ορισμός ηγεσίας 14
2.2 Θεωρίες ηγεσίας 15
2.2.1 Θεωρία χαρακτηριστικών (Trait Theories) 15
2.2.2 Συμπεριφορική θεωρία (Behavioral Theories) 16
2.2.3 Συναλλαγματική θεωρία 17
2.2.4 Θεωρία μετασχηματισμού 17
2.3 Σύγχρονες μορφές ηγεσίας 18
2.3.1 Χαρισματική ηγεσία (Charismatic Leadership) 18
2.3.2 Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational Leadership) 19
2.3.3 Ενδυναμωτική ηγεσία (Empowering Leadership) 20
Κεφάλαιο 3: Παρακίνηση στον εργασιακό χώρο 25
3.1 Θεωρίες παρακίνησης (motivation theories) 26
3.1.1 Η Ιεραρχία των Αναγκών του Maslow 26
3.1.2 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg 27
3.1.3 Η θεωρία των αναγκών του McClelland 27
3.1.4 Η Θεωρία κινήτρων των Porter και Lawler 28
3.2 Μέθοδοι παρακίνησης εργαζομένων 28
Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία 30
4.1 Ερευνητικά ερωτήματα και σκοπός έρευνας 30
4.2 Τρόπος πραγματοποίησης της έρευνας 30
4.3 Δομή του ερωτηματολογίου 31
4.4 Δειγματοληψία 33
Κεφάλαιο 5. Ανάλυση αποτελεσμάτων 34
5.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά 34
5.2 Ερωτήσεις σχετικά με την ενδυναμωτική ηγεσία 39
5.2.1 Συσχετίσεις μεταξύ ενδυναμωτικής ηγεσίας και φύλου, ηλικίας και ετών εργασίας 45
5.3 Ερωτήσεις σχετικά με τους συναδέλφους 47
5.3.1 Συσχετίσεις μεταξύ συναδέλφων και φύλου, ηλικίας και ετών εργασίας 50
5.4 Ερωτήσεις σχετικά με τα κίνητρα που επηρεάζουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων 51

5.4.1 Συσχετίσεις μεταξύ κινήτρων και φύλου, ηλικίας και ετών εργασίας 60
5.5 Ερωτήσεις σχετικά με τις ευκαιρίες που έχουν οι εργαζόμενοι για εξέλιξη 61
5.5.1 Συσχετίσεις μεταξύ ευκαιριών εξέλιξης και φύλου, ηλικίας και ετών εργασίας 65
Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα – Συζήτηση 66
Παράρτημα 72
Βιβλιογραφία 78

Κατάλογος Πινάκων και Γραφημάτων

Πίνακας 1. Δημογραφικά στοιχεία 38
Πίνακας 2. Απαντήσεις των ερωτηθέντων σχετικά με την ενδυναμωτική ηγεσία.....44
Πίνακας 3. Συσχετίσεις μεταξύ ενδυναμωτικής ηγεσίας και ορισμένων δημογραφικών στοιχείων.....46
Πίνακας 4. Απαντήσεις των ερωτηθέντων σχετικά με τους συναδέλφους.....49
Πίνακας 5. Συσχετίσεις μεταξύ συναδέλφων και ορισμένων δημογραφικών στοιχείων 50
Πίνακας 6. Απαντήσεις των ερωτηθέντων σχετικά με τα κίνητρα.....59
Πίνακας 7. Συσχετίσεις μεταξύ κινήτρων και ορισμένων δημογραφικών στοιχείων .60
Πίνακας 8. Απαντήσεις των ερωτηθέντων σχετικά με την εξέλιξη στην εργασία τους 64
Πίνακας 9. Συσχετίσεις μεταξύ ευκαιριών εξέλιξης και ορισμένων δημογραφικών στοιχείων.....65

Γράφημα 1. Το φύλο των ερωτηθέντων 34
Γράφημα 2. Η ηλικία των ερωτηθέντων 34
Γράφημα 3. Η οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων 35
Γράφημα 4. Ο αριθμός παιδιών των ερωτηθέντων 35
Γράφημα 5. Το επίπεδο της εκπαίδευσης των ερωτηθέντων 36
Γράφημα 6. Τα έτη εργασίας των ερωτηθέντων σε κλάδους διαφορετικούς από αυτούς των super market 37
Γράφημα 7. Τα έτη εργασίας των ερωτηθέντων που αφορούν οποιαδήποτε αλυσίδα super market 37
Γράφημα 8. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν ο / η προϊστάμενος / η τους ενθαρρύνει να βρίσκουν λύσεις στα προβλήματά τους χωρίς τη δική του / της συμβολή 39
Γράφημα 9. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν ο προϊστάμενος / η τους παροτρύνει να παίρνουν ευθύνες μόνοι τους 40
Γράφημα 10. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν ο / προϊστάμενος / η τους συμβουλεύει να λύνουν τα προβλήματα όταν εμφανίζονται χωρίς να παίρνουν πάντα την έγκρισή του / της 40

Γράφημα 11. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν ο / η προϊστάμενος / η τους ενθαρρύνει να αναζητήσουν λύσεις χωρίς την επίβλεψή τους / της 41
Γράφημα 12. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν ο / η προϊστάμενος / η τους παροτρύνει να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα ως ευκαιρίες και όχι ως εμπόδια 41
Γράφημα 13. Απαντήσεις ερωτηθέντων στο αν ο / η προϊστάμενος / η τους συμβουλεύει να αναζητούν ευκαιρίες στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν 42
Γράφημα 14. Απαντήσεις ερωτηθέντων στο αν ο / η προϊστάμενος / η τους ενθαρρύνει να βλέπουν την αρνητική απόδοση ως ευκαιρία να μάθουν 42
Γράφημα 15. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν ο / η προϊστάμενος / η τους παροτρύνει να εργάζονται ως ομάδα με τους συναδέλφους τους 43
Γράφημα 16. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν ο / η προϊστάμενος / η τους ενθαρρύνει να συνεργάζονται με τους άλλους συναδέλφους τους 43
Γράφημα 17. Απαντήσεις ερωτηθέντων στο αν ο / η προϊστάμενος / η τους συμβουλεύει να συντονίζουν τις προσπάθειές τους με αυτές των άλλων συναδέλφων τους 44
Γράφημα 18. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν είναι ευχαριστημένοι από τις επαφές τους με τους συναδέλφους τους 47
Γράφημα 19. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν είναι ευχαριστημένοι από την εμπιστοσύνη που τους εκφράζουν οι συνάδελφοί τους 48
Γράφημα 20. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν είναι ευχαριστημένοι από την συμπαράσταση που εισπράττουν 48
Γράφημα 21. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν είναι ευχαριστημένοι από το εργασιακό κλίμα 49
Γράφημα 22. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν ο μισθός αποτελεί σημαντικό κίνητρο 51
Γράφημα 23. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν τα επιπλέον επιδόματα θέσης εργασίας αποτελούν σημαντικό κίνητρο 52
Γράφημα 24. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν τα μπόνους επίτευξης στόχων του τμήματος / καταστήματός τους ή ειδικών διαγωνισμών αποτελούν σημαντικό κίνητρο 52
Γράφημα 25. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν η αποζημίωση / σύνταξη αποτελούν σημαντικό κίνητρο 53
Γράφημα 26. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν οι κοινές αξίες και τα ιδανικά με την εταιρεία αποτελούν σημαντικό κίνητρο 53

Γράφημα 27. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν η ανθρώπινη επικοινωνία και οι κοινωνικές σχέσεις αποτελούν σημαντικό κίνητρο 54
Γράφημα 28. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν η ασφάλεια και η εξασφάλιση της εργασίας αποτελούν σημαντικό κίνητρο 54
Γράφημα 29. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν η εκτίμηση / σεβασμός από τον προϊστάμενο / η αποτελεί σημαντικό κίνητρο 55
Γράφημα 30. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν η εκτίμηση και ο σεβασμός από τους συναδέλφους αποτελούν σημαντικό κίνητρο 55
Γράφημα 31. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν η αναγνώριση και η προφορική επιβράβευση των προσπαθειών τους αποτελούν σημαντικό κίνητρο 56
Γράφημα 32. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν οι συνθήκες εργασίας αποτελούν σημαντικό κίνητρο 56
Γράφημα 33. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν οι ευθύνες και οι πρωτοβουλίες του πόστου τους αποτελούν σημαντικό κίνητρο 57
Γράφημα 34. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν η ίδια η εργασία που εκτελούν αποτελεί σημαντικό κίνητρο 57
Γράφημα 35. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν η συνεχής εκπαίδευση που τους παρέχεται από την εταιρεία αποτελεί σημαντικό κίνητρο 58
Γράφημα 36. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν οι ευκαιρίες για εξέλιξη αποτελούν σημαντικό κίνητρο 58
Γράφημα 37. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν στην εργασία τους τούς δίνεται το περιθώριο εξέλιξης 62
Γράφημα 38. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν στην εργασία τους έχουν το περιθώριο να προτείνουν δικές τους ιδέες για την βελτίωση της δουλειάς τους 62
Γράφημα 39. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν στην εργασία τους υπάρχει η δυνατότητα να αναγνωρισθεί ο αγώνας τους 63
Γράφημα 40. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν στην εργασία τους αξιολογείται η απόδοσή τους με δίκαιους όρους 63
Γράφημα 41. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν στην εργασία τους έχουν την δυνατότητα προσωπικής εξέλιξης 64

Περίληψη

Στο σύγχρονο και περίπλοκο εργασιακό περιβάλλον, ο ρόλος της ηγεσίας αποτελεί θεμελιώδης αρχή για την διατήρηση της ανταγωνιστικότητας και της επιτυχίας των επιχειρήσεων. Η όλο και μεγαλύτερη επιθυμία των εργαζόμενων να συμμετέχουν στις σημαντικές αποφάσεις των επιχειρήσεων στις οποίες δουλεύουν, σε συνδυασμό με την ανάγκη για λήψη εμπιστοσύνης, αναγκάζουν τις εταιρείες να αναζητούν τα κατάλληλα στυλ και μορφές ηγεσίας που θα μπορέσουν να καλύψουν τις ανάγκες του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά. Αποτέλεσμα αυτής της δράσης θα είναι η καλύτερη απόδοση και παραγωγικότητα που θα αποδώσει στην επιχείρηση, με στόχο την επιτυχία της. Μία καλή επιλογή που θα μπορούσε να αξιοποιηθεί από τους ηγέτες και να φέρει τα παραπάνω αποτελέσματα αποτελεί η ενδυναμωτική ηγεσία.

Φυσικά, η επιλογή μόνο του κατάλληλου τύπου ηγεσίας δεν αρκεί για να παρακινήσει τους εργαζόμενους να προσφέρουν τα μέγιστα. Η χρήση των κινήτρων αποτελεί συστατικό εξαιρετικής σημασίας για την μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων. Μέσω της χρήσης του και ο εργαζόμενος αισθάνεται ασφάλεια και ικανοποίηση, αλλά και η επιχείρηση λαμβάνει καλή φήμη, καθώς αποτελεί πρώτη προτίμηση των περισσότερων εν δυνάμει μελών της.

Όπως έγινε αντιληπτό και από τα παραπάνω, η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό στο πρώτο μέρος της να αντλήσει πληροφορίες σχετικά με το πώς οι εργαζόμενοι βλέπουν και αντιλαμβάνονται τη χρήση και τα αποτελέσματα της ενδυναμωτικής ηγεσίας, ενώ στο δεύτερο μέρος καλούνται να επιλέξουν τα κίνητρα που τους παρακινούν περισσότερο να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους.

Για την διεξαγωγή της έρευνας αντλήθηκαν πληροφορίες μέσω απάντησης σε ερωτηματολόγιο, από 50 άτομα τα οποία αποτελούν εργαζόμενοι μίας γνωστής αλυσίδας super market στον ελλαδικό χώρο. Με βάση τα αποτελέσματα προκύπτει το συμπέρασμα ότι τόσο η χρήση της ενδυναμωτικής ηγεσίας όσο και η χρήση των κινήτρων μπορούν να μετατρέψουν ένα απλό εργασιακό περιβάλλον σε ιδανικό.

Λέξεις κλειδιά: ενδυναμωτική ηγεσία, κίνητρα, ευκαιρίες για εξέλιξη, σχέσεις προϊσταμένου – υφισταμένου, συναδελφικές σχέσεις

Abstract

In this modern and complex work environment, leadership is a fundamental principle to maintaining the competitiveness and success of businesses. The increasing desire of employees to participate in the crucial decisions of the companies in which they work, combined with the need to receive trust, forces companies to look for the appropriate styles and forms of leadership that will cover each employee's needs. The result of this action will be the best performance and productivity that will contribute to the business with the goal of its success. A good option leaders could use to bring the above results is empowering leadership.

Of course, more than choosing the right type of leadership is needed to motivate employees to give their best. The use of incentives is an essential component to maximize the results. Through its use, the employee also feels safe and satisfied, and the company also receives a good reputation because it will be the first preference for more potential members.

As can be seen from the above, the purpose of this work is, in its first part, to obtain information about how employees see and perceive the use and the results of empowering leadership. In contrast, in the second part, they choose the incentives that motivate them to maximize their performance.

To conduct the research, I obtained information by evaluating a questionnaire from 50 employees of a well-known supermarket chain in Greece. Based on the results, the conclusion is that the use of empowering leadership and the service of motivation can transform an uncomplicated work environment into an ideal one.

Keywords: empowering leadership, motivation, opportunities for development, superior-subordinate relationships, peer relationships

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Η ορθή και αποτελεσματική πορεία μίας επιχείρησης καθορίζεται κατά το μεγαλύτερο ποσοστό από τα άτομα που την απαρτίζουν και από τις αποφάσεις που παίρνονται για την αποτελεσματική λειτουργία της. Ο ρόλος του ηγέτη είναι καταλυτικός για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης, αλλά και για την οργάνωση των εργαζομένων της ώστε να τους παρακινεί να προσφέρουν τα μέγιστα και να ικανοποιεί τις απαιτήσεις τους. Κάθε εργαζόμενος ξεχωριστά έχει διαφορετικές ανάγκες και παρακινείται με διαφορετικό τρόπο, πράγμα που κρίνει απαραίτητο η επιλογή του ηγέτη από έναν οργανισμό να γίνεται με μεγάλη προσοχή και επιμέλεια. Και αυτό γιατί θα πρέπει να έχει την ικανότητα να "σκανάρει" τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, ώστε να εντοπίσει τα δυνατά του σημεία, τα αδύναμά του, τις ανάγκες του, τις προσδοκίες του και στη συνέχεια να χρησιμοποιήσει αυτές τις πληροφορίες προς όφελος τόσο της επιχείρησης όσο και του εργαζόμενου.

Με την πάροδο των χρόνων έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες σχετικά με τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας αποτελεσματικός ηγέτης. Αυτό εξηγεί την σημασία που κατέχει η θέση αυτή στην επιτυχημένη πορεία μίας επιχείρησης. Στην σημερινή εποχή έχει δημιουργηθεί η ανάγκη χρήσης σύγχρονων μοντέλων ηγεσίας, αφήνοντας στην άκρη τα παραδοσιακά και αυτό διότι πλέον στο επίκεντρο υπάρχει ο άνθρωπος. Η αλλαγή αυτή αποτελεί καθοριστικής σημασίας γιατί πλέον έγινε αντιληπτό ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης στηρίζεται στα άτομα τα οποία την απαρτίζουν.

Για να δημιουργηθεί ένα ευνοϊκό και υγιές εργασιακό περιβάλλον θα πρέπει και η επιχείρηση με την σειρά της να προσφέρει στους εργαζομένους της τα κατάλληλα κίνητρα προκειμένου να προσφέρουν και αυτοί με την σειρά τους παραγωγική εργασία. Κάθε άτομο ξεχωριστά έχει διαφορετικές ανάγκες και απαιτήσεις από την εργασία του. Στόχος της επιχείρησης αποτελεί να καταφέρει να εντοπίσει τις διαφορετικές ανάγκες και να προσπαθήσει να τις καλύψει προσφέροντας τα κατάλληλα κίνητρα. Με τον τρόπο αυτό θα καταφέρει να δημιουργήσει ένα ευχάριστο και ασφαλές εργασιακό κλίμα με εμπιστοσύνη και κατανόηση προς τους εργαζόμενους. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι με τη σειρά τους να επιθυμούν να ανταποδώσουν την εμπιστοσύνη με αποδοτικότερη εργασία και

επίτευξη στόχων, στοιχεία που θα φέρουν θετικά αποτελέσματα στην επιχείρηση και θα δημιουργήσουν μία καλή φήμη.

Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε σε καταστήματα λιανικής πώλησης και συγκεκριμένα σε καταστήματα μίας συγκεκριμένης γνωστής εταιρείας super market στον ελλαδικό χώρο. Σκοπός της είναι να προσδιορίσει κατά πόσο μία μορφή ηγεσίας, και συγκεκριμένα η ενδυναμωτική ηγεσία, μπορεί να επηρεάσει την πορεία των εργασιών και την αποδοτικότητα των υπαλλήλων της. Ένα ακόμη ερώτημα που τίθεται αφορά το κατά πόσο και ποια κίνητρα επηρεάζουν σημαντικά τους εργαζόμενους και μπορούν να επιφέρουν καλύτερες αποδόσεις. Η επιτυχημένη λειτουργία των παραπάνω καταφέρνει να οδηγήσει σε ολοκλήρωση των στόχων που έχουν τεθεί και επομένως σε κερδοφορία και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η δομή της παρούσας εργασίας αρχίζει με το πρώτο κεφάλαιο στο οποίο παρουσιάζονται ο σκοπός και οι στόχοι της έρευνας συνοπτικά. Στο δεύτερο και τρίτο κεφάλαιο γίνεται μία εκτενής βιβλιογραφική αναφορά σε όλους τους ορισμούς και τα επιμέρους στοιχεία που έχουν σχέση με την έρευνα. Στο τέταρτο κεφάλαιο εξηγείται αναλυτικά η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την έκδοση των αποτελεσμάτων, των οποίων τα στοιχεία αναλύονται στο πέμπτο κεφάλαιο. Στο έκτο κεφάλαιο πραγματοποιείται μία συζήτηση των αποτελεσμάτων και τα συμπεράσματα που προκύπτουν από αυτά μαζί με περιορισμούς και μελλοντικές προτάσεις, ενώ, τέλος, στο έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζεται ο επίλογος της έρευνας.

Κεφάλαιο 2: Ηγεσία

2.1 Ορισμός ηγεσίας

Η έννοια της ηγεσίας χρησιμοποιείται εδώ και πολλά χρόνια σε όλους τους εργασιακούς τομείς, καταφέρνοντας να χαράξει τον δρόμο της επιτυχία σε μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων μετά την ορθή και αποτελεσματική χρήση της. Ωστόσο, η εννοιολογική της προσέγγιση φαίνεται να δυσκολεύει τους επιστήμονες παρά το πέρας των χρόνων και την εξέλιξή της. Σύμφωνα με τους Bass και Bass (2009), η προσπάθεια δημιουργίας ενός συγκεκριμένου ορισμού της ηγεσία είναι μία «άκαρπη προσπάθεια». Παρά το γεγονός αυτό, όμως, όταν κάποιος καταφέρει να έρθει σε επαφή μαζί της, αντιλαμβάνεται πλήρως την χρήση της. Ειδικότερα, όμως, στην προσπάθεια εύρεσης ενός ορισμού, ο Μπουραντάς (2002) αναφέρει ότι η ηγεσία αφορά την διαδικασία που ακολουθεί ο άνθρωπος – ηγέτης, προκειμένου να επηρεάσει την συμπεριφορά, τα συναισθήματα και τον τρόπο δράσης μίας μικρής η μεγάλης ομάδας ανθρώπων, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας μέσω της ομαδικής εργασίας και της θέλησής τους.

Στην καθημερινότητα παρατηρείται μία σύγχυση ως προς την χρήση των εννοιών του ηγέτη και του μάνατζερ. Η πραγματικότητα, όμως, είναι, ότι παρατηρούνται σημαντικές διαφορές μεταξύ των δύο αυτών όρων. Αρχικά, ο ηγέτης αναδεικνύεται από το σύνολο μέσω της εμπιστοσύνης που έχει κερδίσει και της τόλμης του απέναντι στις αλλαγές που θα οδηγήσουν στην επιτυχία. Επιπλέον, χρησιμοποιεί την δική του δύναμη προκειμένου να δημιουργήσει όραμα και να εμπνεύσει μέσω των αξιών και των ιδανικών του. Επιθυμεί συνεχώς την εξέλιξη και επικεντρώνεται, όχι μόνο στον ίδιο, αλλά και στους ανθρώπους που υπάρχουν γύρω του. Τέλος, ενδιαφέρεται κυρίως για το ‘γιατί’, ασχολείται με την έρευνα της πραγματικότητας, καταφέρνει να επιτυγχάνει τα σωστά πράγματα και δίνει έμφαση σε στόχους μελλοντικούς (Μπουραντάς, 2005).

Από την άλλη ο μάνατζερ είναι ένα πρόσωπο που διορίζεται από κάποιον άλλο σε αυτή τη θέση, προκειμένου να ασχοληθεί με τα τυπικά πράγματα της θέσης του. Χρησιμοποιεί ‘δοτή’ δύναμη, μέσω της οποίας ελέγχει, δίνει εντολές, οδηγίες αλλά και τιμωρίες. Σε αντίθεση με τον ηγέτη, προτιμά να κινείται σε τυπικά πλαίσια και να ακολουθεί την κατεστημένη κατάσταση δίνοντας έμφαση μόνο στο παρόν. Τέλος,

ενδιαφέρεται ως επί το πλείστον για το ‘πώς’, ασχολούμενος μόνο με την πραγματικότητα και επιδιώκει να κάνει τα πράγματα σωστά (Μπουραντάς, 2005).

Με βάση τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι οι έννοιες του ηγέτη και του μάνατζερ δεν μπορούν να συγχέονται, καθώς αφορούν δύο ορισμός με ελάχιστες ομοιότητες και πάρα πολλές διαφορές. Μελετώντας, όμως, την διεθνή βιβλιογραφία παρατηρούνται και διαφορετικές απόψεις κατά τις οποίες, σύμφωνα με τον Kotter (1996) η ηγεσία και το μάνατζμεντ συμπληρώνουν το ένα το άλλο, ενώ ο άριστος συνδυασμός και των δύο έχει την ικανότητα να προσφέρει τις υψηλότερες επιδόσεις και μεγαλύτερη ικανοποίηση των ανθρώπων.

2.2 Θεωρίες ηγεσίας

Η έννοια της ηγεσίας που κατέχει εξέχουσα θέση στην οργάνωση του ανθρωπίνου δυναμικού καταφέρνει, μέσα από τις θεωρίες της και τα στυλ της, να επιτύχει και να διαχειριστεί αποτελεσματικά τους στρατηγικούς στόχους και το ανθρώπινο κεφάλαιο της εκάστοτε επιχείρησης, με αποτέλεσμα τόσο την αύξηση της παραγωγικότητας όσο και την ικανοποίηση των μελών που την απαρτίζουν και χάρη στους οποίους οφείλεται η επιτυχία της.

Εξαιτίας της σημαντικότητας του συγκεκριμένου ορισμού, οι επιστήμονες φαίνεται να επέστησαν ιδιαιτέρως την προσοχή τους στην μελέτη του και στην δημιουργία διαφόρων θεωριών που στόχο έχουν την ορθότερη και αποτελεσματικότερη εφαρμογή τους σε οποιοδήποτε περιβάλλον εργασίας. Προκειμένου να γίνει πιο αντιληπτή η λειτουργία τους, παρακάτω παρατίθενται μερικές από τις σημαντικότερες θεωρίες μέσω των οποίων επιτυγχάνεται η λειτουργία της διεύθυνσης ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης.

2.2.1 Θεωρία χαρακτηριστικών (Trait Theories)

Από τις πρώτες πληροφορίες που συλλέχθηκαν για την θεωρία των χαρακτηριστικών, φαίνεται οι μελετητές να επικεντρώθηκαν σε χαρακτηριστικά που είχαν οι ηγέτες από την γέννησή τους, έμφυτα, τα οποία τους έκαναν να ξεχωρίζουν ως προσωπικότητες από τους υπόλοιπους ανθρώπους (Northouse, 2018). Κατά την εξέλιξη των μελετών παρατηρήθηκε ότι τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά δεν

αποκτούνται μόνο εκ γενετής, αλλά και κατά τη διάρκεια της εμπειρίας και της μάθησης. Σύμφωνα με τον Jenkins, τα χαρακτηριστικά που κάνουν ένα άνθρωπο ηγέτη μπορεί να είναι αναδυόμενα, δηλαδή η απόκτησή τους επιτυγχάνεται μέσω της κληρονομικότητας, όπως για παράδειγμα είναι η ευφυΐα, το ύψος, καθώς και αυτά της αποτελεσματικότητας και της αυτοπεποίθησης, τα οποία κάποιος έχει την δυνατότητα να τα αποκτήσει μέσω της μάθησης και της εμπειρίας.

Τα τελευταία χρόνια οι ερευνητές έχουν καταβάλει προσπάθειες προκειμένου να αρχειοθετήσουν αυτά τα χαρακτηριστικά με βάση το πλαίσιο προσωπικότητας των πέντε μεγάλων παραγόντων (big five), τα οποία αποτελούνται από την εξωστρέφεια, τη δεκτικότητα, την ευσυνειδησία, τη συνεργατικότητα και τον νευρωτισμό (Northouse, 2018). Αναλύοντας, όμως, τα παραπάνω, οι ερευνητές συμπεραίνουν το γεγονός ότι τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά έχουν την ικανότητα να προβλέπουν περισσότερο την ανάδειξη κάποιου ηγέτη και όχι την αποτελεσματικότητά του (Robbins and Judge, 2011).

2.2.2 Συμπεριφορική θεωρία (Behavioral Theories)

Επόμενη στη σειρά θεωρία ηγεσίας αποτελεί η συμπεριφορική ηγεσία που σκοπό έχει την αναγνώριση των εκάστοτε ενεργειών που εκτελεί ο κάθε ηγέτης, προκειμένου να επιτύχει την ολοκλήρωση μίας συγκεκριμένης κατάστασης. Στην συγκεκριμένη περίπτωση το ενδιαφέρον στρέφεται στην συμπεριφορά και στις ενέργειες του κάθε ηγέτη απέναντι στους ακολούθους – οπαδούς του που σκοπό έχουν την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης πράξης. Αυτό θα πραγματοποιηθεί μέσα από την επιλογή χρήσης του κατάλληλου στυλ ηγεσίας που θα τον ικανοποιεί περισσότερο. Γενικότερα, κατά τη συγκεκριμένη θεωρία υποστηρίζεται ότι οι σχέσεις του ηγέτη που διαμορφώνει με τους υποστηρικτές του, καθώς και οι ενέργειές του εξαρτώνται άμεσα από τον αντίκτυπό του στους άλλους (Northouse, 2018). Επομένως, κατά τη συγκεκριμένη προσέγγιση η ηγετική συμπεριφορά δεν αποτελεί ιδιότητα έμφυτη, αλλά έχει την δυνατότητα κάποιος να την διδαχθεί και να την εξελίξει προσαρμόζοντάς την ώστε να είναι πιο αποδοτική για τον ίδιο.

Ένα από τα πιο γνωστά μοντέλα που συναντιούνται στην συμπεριφορική θεωρία αποτελεί το πλέγμα ηγεσίας (Leadership Grid) των Blake και Mouton που, παρά το γεγονός ότι έκανε την πρώτη του εμφάνιση στις αρχές του 1960, έχει αναθεωρηθεί

από αρκετούς ερευνητές (Northouse, 2018). Μέσω του συγκεκριμένου μοντέλου αναλύεται ο τρόπο μέσω του οποίου οι ηγέτες επιτυγχάνουν να ολοκληρώσουν τους στόχους ενός οργανισμού – επιχείρησης μέσω της χρήσης δύο παραγόντων: το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και το ενδιαφέρον για την παραγωγή (Blake and Mouton, 1964; Schermerhorn, 2011).

2.2.3 Συναλλαγματική θεωρία

Κατά το πέρας των χρόνων, οι ερευνητές προσπάθησαν να δημιουργήσουν θεωρίες ηγεσίας οι οποίες δεν αναφέρονται αποκλειστικά στα χαρακτηριστικά του ηγέτη, αλλά στηρίζεται και στις συναλλαγές και τις σχέσεις μεταξύ των δύο μερών, δηλαδή του ηγέτη και των ακολούθων του. Μέσα από αυτό το «πάντρεμα» δημιουργήθηκε η συναλλαγματική ή συναλλακτική ηγεσία, κατά την οποία ο ηγέτης δημιουργεί συμφωνίες με τους υφισταμένους του οι οποίες επηρεάζουν τον τρόπο σύνδεσης και δημιουργίας σχέσεων μεταξύ τους (House & Shamir, 1993). Δηλαδή, με άλλα λόγια η μία πλευρά επηρεάζει την άλλη και αντίστροφα.

Για την ύπαρξη αυτού του είδους της ηγεσίας είναι απαραίτητη η ύπαρξη ανταμοιβών αναφερόμενη και στις δύο πλευρές προκειμένου να επιτευχθούν οι εκάστοτε στόχοι (Bass & Avolio, 1994). Μερικές από αυτές τις ανταμοιβές μπορεί να είναι η αξιακή αμοιβή, οι προαγωγές, η υποστήριξη, η συλλογική συνεργασία. Όμως, στην περίπτωση αυτή, παρατηρείται ο ρόλος του ηγέτη να έχει προληπτικό χαρακτήρα μέσω της συνεχούς παρακολούθησης της απόδοσης των υφισταμένων του και την παρέμβαση σε περίπτωση ανάγκης.

2.2.4 Θεωρία μετασχηματισμού

Η μετασχηματιστική ηγεσία, σε σχέση με τα προηγούμενα, αφορά πιο σύγχρονες θεωρίες, που σκοπό έχουν την επιπλέον συμμετοχή των οπαδών σε σημαντικές δραστηριότητες που έχουν σχέση με την πορεία του οργανισμού ή της επιχείρησης με χρήση και του προσωπικού παράγοντα. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες κατορθώνουν να επηρεάζουν την απόδοση των οπαδών τους μέσω της χρήσης πεποιθήσεων, κοινών αξιών και στόχων που οδηγούν στην επιτυχία. Υποστηρίζεται ότι τόσο οι οπαδοί όσο και οι ηγέτες αυτής της θεωρίας παραμερίζουν την προσωπική τους ευημερία προς

όφελος της ομάδας και του οργανισμού, πράγμα το οποίο επιτυγχάνεται μέσω της ενδυνάμωσης και της παρακίνησης (House & Aditya, 1997).

Ένα από τα κυριότερα στοιχεία του μετασχηματιστικού ηγέτη είναι η ικανότητα δημιουργίας οράματος, μέσω του οποίου επηρεάζουν τους οπαδούς τους και δημιουργούν την ανάγκη για αλλαγή δεσμεύοντας τους άλλους προκειμένου να επιτευχθεί η συμφωνία (MacGregor Bums, 2003). Για να πραγματοποιηθούν τα παραπάνω, προσπαθούν να αντιμετωπίσουν τους υφισταμένους τους μεμονωμένα, δίνοντας το κίνητρο για δουλεία μέσω της πρόκλησης, δίνοντας έμφαση στα ήθη, τις συνειδήσεις και τις δεξιότητες του καθενός ξεχωριστά. Οι ηγέτες αυτής της θεωρίας χαρακτηρίζονται από πειστικότητα και ενθάρρυνση, στοιχεία που θα χρησιμεύσουν στην υλοποίηση του μελλοντικού τους οράματος.

2.3 Σύγχρονες μορφές ηγεσίας

2.3.1 Χαρισματική ηγεσία (Charismatic Leadership)

Ένας από τους πρώτους μελετητές της χαρισματικής ηγεσίας υπήρξε ο Γερμανός κοινωνιολόγος Max Weber, ο οποίος προσπάθησε να δώσει τον ορισμό μέσω της σκιαγράφησης των συγκεκριμένων ηγετών που είχαν την δυνατότητα να προσελκύουν τους οπαδούς τους μέσω της δύναμης και της επιρροής τους. Σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2007), τα βασικά χαρακτηριστικά που επιδεικνύει ένας χαρισματικός ηγέτης είναι τέσσερα:

Όραμα και επικοινωνία: ο ηγέτης δημιουργεί ένα συγκεκριμένο όραμα το οποίο έχει την ικανότητα να το μεταδώσει στους γύρω του.

Προσωπικό ρίσκο: ο ηγέτης αναλαμβάνει εξ ολοκλήρου το ρίσκο για την ολοκλήρωση του οράματός του.

Ευαισθησία για τις ανάγκες των υφισταμένων του: ο ηγέτης σέβεται και ακούει τις ανάγκες και τα θέλω των μελών της ομάδας του.

Αντισυμβατική συμπεριφορά: ο τρόπος συμπεριφοράς του ηγέτη για την ολοκλήρωση του οράματός του δεν είναι πάντοτε αποδεκτός από τα μέλη της ομάδας του.

Αν και μερικές θεωρίες θέλουν το χάρισμα του συγκεκριμένου ηγέτη να είναι έμφυτο, πολλοί ερευνητές θεωρούν ότι αυτό δεν είναι απαραίτητο. Η χαρισματική ηγεσία φαίνεται να επιδιώκει τόσο την υψηλή απόδοση όσο και την ικανοποίηση των ακολούθων. Σύμφωνα με τους μελετητές, η καλύτερη ανάδειξη ενός τέτοιου ηγέτη γίνεται όταν επικρατεί μία μορφή κρίσης, το περιβάλλον είναι αβέβαιο και επικρατούν στρεσογόνες συνθήκες (Robbins and Judge, 2011). Λόγω της ευφράδειας του λόγου του και του ταλέντου του στην επικοινωνία, ο χαρισματικός ηγέτης έχει την δεξιότητα να αποφορτίσει την κατάσταση και να επιφέρει θετικά αποτελέσματα (Weber, 1978).

2.3.2 Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational Leadership)

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης, σύμφωνα με τον Burns (1978), στοχεύει στην παρακίνηση και την ενθάρρυνση των οπαδών του με σκοπό την επιτυχία στόχων υψηλότερων των προσωπικών συμφερόντων. Γενικότερα, ευνοείται μία αλληλεπίδραση μεταξύ του ηγέτη και των εργαζομένων, με αποτέλεσμα την δημιουργία δεσμών και συνδέσεων που ευνοούν την αύξηση της παραγωγικότητας και την εκπλήρωση των στόχων του εκάστοτε οργανισμού. Προκειμένου να επιτευχθούν τα παραπάνω, ο ηγέτης επιδεικνύει υψηλές ανησυχίες προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες των υφισταμένων του και έτσι δημιουργείται μία αίσθηση ανάληψης κινδύνων από μέρους του (Jung et al., 2008).

Σύμφωνα με τον Bass (1985), η μετασχηματιστική ηγεσία απαρτίζεται από τέσσερις διαστάσεις:

Την εξιδανικευμένη επιρροή (idealized influence)

Την εμψυχωτική κινητοποίηση (inspirational motivation)

Την πνευματική διέγερση (intellectual stimulation)

Την ατομική θεώρηση (individualized consideration)

Κατά την εξιδανικευμένη επιρροή, ο ηγέτης κατορθώνει να αποκτήσει την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό των υφισταμένων του μέσω διαφόρων προσωπικών χαρακτηριστικών, όπως είναι η αυτοπεποίθηση, καθώς και να τους επηρεάζει

προκειμένου να τους εμψυχώσει ώστε να αποκτήσουν την πεποίθηση ότι είναι ικανοί να πραγματοποιήσουν τους στόχους του οργανισμού (Bass & Avolio, 1994).

Κατά την εμψυχωτική κινητοποίηση προσπαθεί να προωθήσει το όραμά του με τρόπο εμπνευσμένο και ελκυστικό, προκειμένου να κερδίσει τους υφισταμένους του και να τους δεσμεύσει στην υλοποίηση του οράματός του (Bass,1990).

Κατά την πνευματική διέγερση ο ηγέτης παρακινεί τους υφισταμένους του στην δημιουργική σκέψη και στις καινοτόμες ιδέες, ενθαρρύνοντας και την ανάληψη κινδύνων.

Τέλος, κατά την ατομική θεώρηση, ο ηγέτης μέσω της έμφασης που δίνει στις ανάγκες και στους προβληματισμούς των υφισταμένων του, αναλαμβάνει τον ρόλο του μέντορα και δημιουργεί ένα υποστηρικτικό κλίμα που θα βοηθήσει τόσο στην ανάδειξη των ίδιων όσο και στην επιτυχία της επιχείρησης (Bass & Riggio, 2014).

2.3.3 Ενδυναμωτική ηγεσία (Empowering Leadership)

Οι ακατάπαυστες εξελίξεις στον επιχειρηματικό χώρο, τόσο λόγω των ραγδαίων μεταβολών στον τεχνολογικό και οικονομικό τομέα, όσο και στην κοινωνία, με την είσοδο όλο και περισσότερων νέων αναγκών στην καθημερινότητα, έχει οδηγήσει τους διάφορους οργανισμούς στην εύρεση νέων μεθόδων που θα βοηθήσουν στην αύξηση της παραγωγικότητάς τους, την επιτυχία νέων στόχων που έχουν να υλοποιήσουν, καθώς και την ικανοποίηση των εργαζομένων τους. Ένα βασικό στοιχείο για την πραγματοποίηση των ανωτέρω αποτελεί η ενδυνάμωση του προσωπικού μέσω του οποίου θα επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης και η ανάδειξή της στην αγορά.

2.3.3.1 Ορισμός

Σύμφωνα με τους μελετητές, κατά την ενδυναμωτική ηγεσία η εξουσία διαμοιράζεται είτε σε συγκεκριμένα άτομα μεμονωμένα, είτε σε ομάδες ατόμων με σκοπό την ενδυνάμωση της αυτονομίας αλλά και της ανάληψης ευθυνών, προκειμένου να ενισχυθούν τα κίνητρα των εργαζομένων και να υπάρξει εργασιακή επιτυχία (Sharma & Kirkman, 2015; Cheong et al., 2019; Ahearne, Mathieu and Rapp, 2005). Επομένως, όπως γίνεται αντιληπτό, σε αντίθεση με τα προηγούμενα

στυλ ηγεσίας, εδώ δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος ηγέτης, αλλά την ηγετική δύναμη κατέχουν τα μέλη της ομάδας (Arnold et al., 2000).

Σύμφωνα με τους Lee, Willis and Tian (2018) ως ενδυναμωτική ηγεσία ορίζεται «η ηγετική εκείνη συμπεριφορά η οποία αναφέρεται τόσο σε ομάδες, όσο και σε μεμονωμένα άτομα και αποτελείται από την ανάθεση της εξουσία στους υπαλλήλους, την πρόσβαση σε πληροφόρηση, την αυτόνομη λήψη των αποφάσεων, καθώς και την καθοδήγηση». Επιπλέον, θα πρέπει να αποτελούν σημαντικό μέλος κατά τη διάρκεια διαδικασιών που αφορούν την ολοκλήρωση κάποιας εργασίας για την προσπάθεια της οποίας θα καταβάλλεται και η αντίστοιχη ανταμοιβή (Bowen & Lawler, 1992).

Φυσικά, η ενδυναμωτική ηγεσία μπορεί να τροποποιηθεί προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες είτε μιας ομάδας είτε ενός μεμονωμένου ατόμου. Η τροποποίηση αυτή θα χρειαστεί να συμβεί στην περίπτωση που κίνητρα μεταβάλλονται από άτομο σε άτομο και από το γεγονός ότι προκειμένου η ενδυναμωτική ηγεσία να φέρει αποτέλεσμα θα πρέπει και το κάθε άτομο ξεχωριστά που την αποτελεί να νιώθει και να είναι ψυχολογικά ενδυναμωμένο (Daft, 2004; Menon, 2001).

2.3.3.2 Σύγκριση και διαφορές ενδυναμωτικής ηγεσίας με άλλα στυλ ηγεσίας

Προκειμένου να γίνει πιο κατανοητός ο τρόπος δράσης και επηρεασμού των εργαζομένων από την ενδυναμωτική ηγεσία, σκόπιμη αποτελεί η σύγκρισή του με παρόμοια στυλ ηγεσίας.

Σύγκριση της ενδυναμωτικής ηγεσίας με την μετασχηματική ηγεσία

Κατά την ενδυναμωτική ηγεσία η εξουσία κατανέμεται σε περισσότερα από ένα άτομα, χρησιμοποιούνται τα ισχυρότερα χαρακτηριστικά του καθενός και υπάρχει παρότρυνση στη συμμετοχή όλων κατά την λήψη αποφάσεων (Manz & Sims Jr, 1987). Στη μετασχηματιστική ηγεσία ένας συγκεκριμένος ηγέτης ενθαρρύνει τους ακολούθους του να αναπτυχθούν και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους (Bass et al., 1987). Παρά το γεγονός αυτό, ένας μετασχηματικός ηγέτης μπορεί να κάνει χρήση όλων των παραπάνω, χωρίς όμως να μοιράσει την εξουσία στους ακολούθους του (Sharma & Kirkman, 2015).

Σύγκριση της ενδυναμωτικής ηγεσίας με την συμμετοχική ηγεσία

Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι μεταξύ των δύο αυτών ειδών ηγεσίας υπάρχει μία ομοιότητα. Ωστόσο, σύμφωνα με τους Chen and Tjosvold (2006) κατά την συμμετοχική ηγεσία οι ηγέτες επιδιώκουν τις συμβουλές και τις προτάσεις των υφισταμένων τους ώστε στην συνέχει να λάβουν μόνοι τους τις αποφάσεις. Κατά την άσκηση της ενδυναμωτικής ηγεσίας οι υφιστάμενοι έχουν την δεξιότητα να λαμβάνουν μόνοι τους τις αποφάσεις και όχι απλά να επηρεάζουν τους προϊσταμένους τους (Ahearne, Mathieu and Rapp, 2005). Επομένως, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι μέχρι ένα σημείο η συμμετοχική ηγεσία αποτελεί μέρος της ενδυναμωτικής ηγεσία (Sharma and Kirkman, 2015).

2.3.3.3 Στρατηγικές ενδυνάμωσης των εργαζομένων

Σύμφωνα με τους ερευνητές, οι στρατηγικές και οι τακτικές της ενδυνάμωσης αυξάνουν την αυτοπεποίθηση των υφισταμένων, καθώς αισθάνονται ότι υπάρχει υποστήριξη και εμπιστοσύνη (Barsi, Ziglari & Abadi, 2013). Τα παραπάνω φυσικά ενισχύονται με την επικοινωνία, την κατανόηση των αναγκών τους, τα συστήματα ανταμοιβών, την εκπαίδευση, την αποδοχή προτάσεων των εργαζομένων, την αλληλεπίδραση με στελέχη της επιχείρησης και με πολλά άλλα μέσα που υποδεικνύουν την εμπιστοσύνη και τη σημαντικότητα του κάθε ατόμου ξεχωριστά για την επιτυχή πορεία του οργανισμού (Sahoo & Das, 2011). Επιπρόσθετα, η συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη κριτικών αποφάσεων, στις μεθόδους για βελτίωση της αποδοτικότητάς τους, καθώς και η εμπλοκή τους στο φάσμα της διοίκησης και στις νέες πληροφορίες, βοηθούν τους εργαζόμενους να αντιληφθούν την σημαντικότητά τους και να κατανοήσουν τις ανάγκες του οργανισμού από τους ίδιους (Kathuria & Davis, 2001). Επιπλέον, τα συστήματα ανταμοιβών αποτελούν εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο για την ενδυνάμωση των εργαζομένων και αυτό διότι ικανοποιητικές ανταμοιβές βοηθούν στην παρακίνησή τους προκειμένου να αποδώσουν τα μέγιστα. Οι απαιτητικοί και σαφείς στόχοι που τίθενται από την επιχείρηση σε συνδυασμό με το υποστηρικτικό περιβάλλον για τις ανάγκες των εργαζομένων που δημιουργούνται από τους προϊσταμένους ενδυναμώνουν την αποδοτικότερη συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων. Τέλος, η εκπαίδευση αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά τμήματα της ενδυνάμωσης, καθώς οι εργαζόμενοι

αποκτούν αυτοπεποίθηση για τις γνώσεις τους και συμμετέχουν πιο ενεργά στις σημαντικές αποφάσεις βελτιώνοντας έτσι το επίπεδο της εμπιστοσύνης τους (Barsi, Ziglari & Abadi, 2013).

2.3.3.4 Μέτρηση ενδυναμωτικής ηγεσίας

Κατά τη μελέτη της διεθνούς βιβλιογραφίας γίνεται αντιληπτό ότι οι ερευνητές δεν έχουν καταφέρει να μετρήσουν την ενδυναμωτική ηγεσία με έναν κοινό τρόπο για το λόγο αυτό και έχουν αναπτύξει διαφορετικές κλίμακες μέτρησης. Παρά το γεγονός αυτό όμως, συνεχίζουν να συμφωνούν ότι το κοινό χαρακτηριστικό αυτού του στυλ ηγεσίας αποτελεί η ενδυνάμωση των υφισταμένων διαμέσου των ηγετικών συμπεριφορών (Cheong et al., 2019). Παρακάτω παρουσιάζονται μερικές από τις πιο σημαντικές κλίμακες μέτρησης της ενδυναμωτικής ηγεσίας.

Empowering Leadership Questionnaire (Arnold et al., 2000)

Κατά την προσπάθεια των Arnold et al., (2000) για την επικύρωση μίας νέας κλίμακας μέτρησης της ενδυναμωτικής ηγεσίας, κατέληξαν σε πέντε παράγοντες που την επηρεάζουν:

Την ηγεσία ως παράδειγμα (leading by example)

Τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων (participative decision making)

Τη συμβουλευτική (coaching)

Την ενημέρωση (informing) και

Την έκφραση ενδιαφέροντος/αλληλεπίδραση με την ομάδα (showing concern/ interacting with the team)

Leader Empowering Behavior Questionnaire (LEBQ) (Konczak, Stelly and Trusty, 2000)

Κατά τους Konczak, Stelly και Trusty (2000) οι πτυχές από τις οποίες απαρτίζεται η ηγετική ενδυναμωτική συμπεριφορά είναι οι εξής:

Εκχώρηση εξουσίας - Delegation of authority

Λογοδοσία – Accountability

Αυτο-κατευθυνόμενη λήψη αποφάσεων - Selfdirected decision making

Ανταλλαγή – διάχυση πληροφοριών -Information sharing

Ανάπτυξη δεξιοτήτων - Skill development

Συμβουλευτική για αποδόσεις καινοτομίας - Coaching for innovative performance

Leadership Empowerment Behavior (LEB) (Ahearne, Mathieu and Rapp, 2005)

Στη συνέχεια, οι Ahearne, Mathieu και Rapp (2005) βασιζόμενοι στις παραπάνω θεωρίες, μετά από μία έρευνα που διεξήγαγαν στον τομέα των πωλήσεων, μετρήσανε την ενδυναμωτική ηγεσία μέσα από τέσσερις παράγοντες:

Ενίσχυση του νοήματος της εργασίας - Enhancing the meaningfulness of work

Ενθάρρυνση συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων - Fostering participation in decision making

Ένδειξη εμπιστοσύνης σε υψηλές επιδόσεις - Expressing confidence in high performance

Αυτονομία από γραφειοκρατικούς περιορισμούς - Providing autonomy from bureaucratic constraints

Empowering Leadership (Vecchio, Justin and Pearce, 2010)

Οι Vecchio, Justin και Pearce (2010) επιδιώξανε να μετρήσουν την ενδυναμωτική ηγεσία χρησιμοποιώντας τρία στοιχεία:

Την ενθάρρυνση της ανεξάρτητης δράσης - independent action

την προώθηση της σκέψης των ευκαιριών (opportunistic thinking)

και την προώθηση της συνεργασίας (cooperative action).

Empowering Leadership Scale (ELS) (Amundsen and Martinsen, 2014a)

Η συγκεκριμένη μέτρηση αποτελεί μία από τις πιο πρόσφατες κλίμακες μέτρησης της ενδυναμωτικής ηγεσίας, κατά την οποία οι Amundsen και Martinsen (2014a) θεωρούν ότι δύο είναι οι βασικοί παράγοντες, η υποστήριξη της αυτονομίας - autonomy support και το υποστηρικτικό πλαίσιο ανάπτυξης - development support.

Κεφάλαιο 3: Παρακίνηση στον εργασιακό χώρο

Μετά την ολοκλήρωση του πρώτου κεφαλαίου, που ως σκοπό είχε την εμβάθυνση και την γνωριμία με μερικές από τις πιο γνωστές θεωρίες ηγεσίας που συναντά κάποιος σε έναν εργασιακό χώρο, σειρά έχει το δεύτερο κεφάλαιο στο οποίο θα γίνει μία προσπάθεια πρώτης επαφής με τις θεωρίες παρακίνησης και τα κίνητρα που χρησιμοποιούνται προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του εκάστοτε οργανισμού. Ο συνδυασμός των δύο αυτών κεφαλαίων αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την αρνητική ή θετική απόδοση και παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Μέσω της παρακίνησης οι άνθρωποι ωθούνται στο να ικανοποιήσουν τις εσωτερικές τους ανάγκες και τους στόχους τους. Σημαντική θέση στην ορθή παρακίνηση των εργαζομένων κατέχει ο ηγέτης, ο οποίος έχει την δυνατότητα να μεταβάλλει τις αξίες και τις ανάγκες τους μετατρέποντας ακόμη και έναν νωχελικό εργαζόμενο σε παραγωγικό. Φυσικά, για να συμβεί αυτό θα πρέπει ο ηγέτης να έχει την ικανότητα να εντοπίζει τα θέλω, τις ανάγκες και τα δυνατά σημεία του κάθε υφισταμένου του προκειμένου να χρησιμοποιήσει τα κατάλληλα κίνητρα που θα τον οδηγήσουν στην προσφορά των μεγίστων μέσα στην επιχείρηση αλλά και στην προσωπική του ικανοποίηση. Εξάλλου, σύμφωνα με τους Robbins and Judge (2007) ως παρακίνηση μπορεί να οριστεί η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο προσπαθεί να επιτύχει έναν συγκεκριμένο στόχο μέσω της επιμονής, της κατεύθυνσης και της έντασης.

3.1 Θεωρίες παρακίνησης (motivation theories)

Μέσα στην βιβλιογραφία μπορεί κανείς να βρει έναν αρκετά σημαντικό αριθμό θεωριών και στρατηγικών που έχουν σχέση με την παρακίνηση και τα κίνητρα που εφαρμόζονται για την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Παρακάτω θα αναφερθούν μερικές από τις πιο σημαντικές θεωρίες.

3.1.1 Η Ιεραρχία των Αναγκών του Maslow

Σύμφωνα με την ιεράρχηση των αναγκών κατά τον Maslow (1943) υπάρχουν πέντε κατηγορίες στις οποίες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν οι ανθρώπινες ανάγκες. Στην πρώτη περιλαμβάνονται οι φυσιολογικές, βασικές ανάγκες του ανθρώπου, όπως είναι η τροφή, το νερό, η στέγη, δηλαδή ανάγκες που είναι απαραίτητες για την επιβίωση του ανθρώπου. Στη δεύτερη κατηγορία υπάρχει το αίσθημα της ασφάλειας τόσο στον προσωπικό, οικογενειακό χώρο όσο και στον εργασιακό. Όταν ένας εργαζόμενος αισθάνεται ασφάλεια στην εργασία του, επιθυμεί να αποδώσει περισσότερο ώστε να επιτύχει τους στόχους του. Στην τρίτη κατηγορία εμφανίζεται η ανάγκη για κοινωνική καταξίωση και αποδοχή, όπως είναι η ένταξη ενός εργαζομένου στο νέο εργασιακό περιβάλλον, το ομαδικό πνεύμα, οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των συναδέλφων. Στην τέταρτη κατηγορία περιλαμβάνεται η ανάγκη για εκτίμηση και αναγνώριση. Στο επαγγελματικό περιβάλλον ενδυναμώνεται η αυτοπεποίθηση και η αυτοεκτίμηση όταν κάποιος εργαζόμενος έχει καλή φήμη και καλές κριτικές από τους ανωτέρους του. Τέλος, στην πέμπτη κατηγορία εμφανίζεται η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση η οποία επιτυγχάνεται μέσα από την προσωπική ανάπτυξη και την ολοκλήρωση των στόχων που έχει θέσει το κάθε άτομο.

Κατά τον Maslow, όλα τα παραπάνω λειτουργούν σαν μία πυραμίδα. Δηλαδή, πρώτα πρέπει να ικανοποιηθούν οι βασικές ανάγκες του ανθρώπου που έχουν ως σκοπό την επιβίωση του και βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας και μετά με την σειρά να εκπληρωθούν οι υπόλοιπες ανάγκες προκειμένου να οδηγηθεί στην αυτοπραγμάτωση. Έτσι, και στον εργασιακό χώρο, ο εργαζόμενος προκειμένου να δώσει τα μέγιστα στον οργανισμό του οποίου είναι μέλος, πρέπει να έχει εξασφαλίσει τις βασικές του ανάγκες, την αμοιβή του, την ασφάλειά του, προκειμένου να κινηθεί στην κορυφή της πυραμίδας στην οποία θα επιδιώξει την προσωπική του ανάπτυξη και την εκπλήρωση των στόχων.

3.1.2 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

Κατά τον Herzberg (1959) δύο είναι οι παράγοντες που παρακινούν και ικανοποιούν τους εργαζόμενους στο εργασιακό περιβάλλον. Ο πρώτος παράγοντας ονομάζεται παράγοντας υγιεινής και περιλαμβάνει την κάλυψη των βασικών αναγκών του, όπως είναι ο μισθός, το αίσθημα ασφάλειας στον εργασιακό χώρο, τις σχέσεις που αναπτύσσει στον χώρο αυτό και γενικά τα στοιχεία που διατηρούν την ικανοποίηση μέσα στην εργασία του.

Ο δεύτερος παράγοντας αναφέρεται ως κίνητρο που ως στόχο έχει την μακροπρόθεσμη ικανοποίηση των εργαζομένων και έχει ως στόχο την εργασιακή εξέλιξη και ανάπτυξη, την προαγωγή, την αναγνώριση.

Και σε αυτή την περίπτωση ο Herzberg πίστευε ότι προκειμένου οι εργαζόμενοι να παραμείνουν ικανοποιημένοι και να φτάσουν στο μέγιστο της παραγωγικότητάς τους πρέπει να ακολουθηθεί η σωστή σειρά, δηλαδή πρώτα η ικανοποίηση του παράγοντα υγιεινής που αντιπροσωπεύει την επιβίωσή τους και στην συνέχεια τη χρήση των κινήτρων που θα βοηθήσει στην εξέλιξη τόσο του εργαζόμενου όσο και της επιχείρησης.

3.1.3 Η θεωρία των αναγκών του McClelland

Κατά τον McClelland (1953) τρεις είναι οι ανάγκες που έχει ο εργαζόμενος στον εργασιακό του χώρο. Πρώτη αναφέρεται ως η ανάγκη που έχει για επίτευξη των στόχων που έχει θέσει στον εαυτό του, κατά την οποία ο άνθρωπος προγραμματίζει εκ των προτέρων τις κινήσεις που θα τον οδηγήσουν στην επιτυχία, αναζητά τις κατάλληλες ευκαιρίες και πράττει αναλόγως προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του. Στην δεύτερη εμφανίζεται η ανάγκη του να επηρεάζει τους άλλους και να αναζητά δύναμη και εξουσία. Για τον λόγο αυτό αναλαμβάνουν τις ευθύνες για σημαντικά έργα, προσπαθούν να επηρεάσουν τους γύρω τους και να ικανοποιήσουν τα προσωπικά τους συμφέροντα. Τέλος, στην τρίτη ανάγκη αναφέρεται η επιθυμία για κοινωνικοποίηση και συμμετοχή σε ομάδες για την επίτευξη στόχων και όχι για την δημιουργία συγκρούσεων.

3.1.4 Η Θεωρία κινήτρων των Porter και Lawler

Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε το 1967 από τους Edward E. Lawler III και Lyman W. Porter και αναφέρει ότι τρεις είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν ένα άτομο ώστε να εκτελέσει την εργασία του. Η πρώτη αναφέρεται στην προσδοκία προσπάθειας προς απόδοση κατά την οποία ο εργαζόμενος για να επιφέρει τα μέγιστα μέσα σε έναν οργανισμό πρέπει να γνωρίζει ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει σε ένα επιθυμητό επίπεδο απόδοσης. Η δεύτερη περιλαμβάνει την προσδοκία απόδοσης σε ανταμοιβή κατά την οποία το άτομο συνδέει την απόδοση με την ανταμοιβή και δεν επιφέρει το μέγιστο αποτέλεσμα εάν γνωρίζει ότι δεν θα λάβει και την ανάλογη ανταμοιβή. Ως τρίτος παράγοντας αναφέρεται η αξία των ανταμοιβών κατά την οποία, όταν η αξία της ανταμοιβής είναι υψηλή, τότε είναι μεγαλύτερη και η παρακίνηση για ολοκλήρωση των εργασιών.

3.2 Μέθοδοι παρακίνησης εργαζομένων

Κάθε οργανισμός και επιχείρηση προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της και να γίνει ανταγωνιστική στην αγορά, χρειάζεται την συμβολή των εργαζομένων που με την βοήθειά τους θα καταφέρουν να γίνουν ανταγωνιστικοί. Φυσικά, προκειμένου οι εργαζόμενοι να αποδώσουν τα μέγιστα χρειάζονται τρόπους κινητοποίησης που θα τους δώσουν το έναυσμα να εργαστούν παραγωγικά προκειμένου να ολοκληρώσουν τους εργασιακούς τους στόχους και να ενδυναμώσουν την προσπάθειά τους. Και αυτή η κινητοποίηση παρέχεται μέσω των κινήτρων.

Είναι μεγάλος ο αριθμός των κινήτρων που μπορούν να υιοθετηθούν και να χρησιμοποιηθούν από τις επιχειρήσεις. Για διευκόλυνση χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, τα οικονομικά κίνητρα και τα μη οικονομικά κίνητρα.

Ο ικανοποιητικός μισθός αποτελεί ένα από τα βασικότερα οικονομικά κίνητρα, καθώς μέσω του οποίου ο εργαζόμενος πολλές φορές επιλέγει την εργασία του και καλύπτει τις βασικές του ανάγκες. Ωστόσο, το πρόβλημα έγκειται στο γεγονός ότι κανείς δεν μπορεί να ορίσει ποιος είναι ο ιδανικός μισθός ή η ικανοποιητική αύξηση ώστε να αντιπροσωπεύεται επαρκώς η αποδοτικότητα του κάθε εργαζόμενου.

Ένα ακόμη σημαντικό οικονομικό κίνητρο αποτελούν τα λεγόμενα bonus. Αποτελούν ένα είδος επιβράβευσης μετά από την σύντομη ή μακροπρόθεσμη

επιτυχία ενός στόχου ο οποίος έχει ανατεθεί είτε σε ένα συγκεκριμένο άτομο είτε σε μία ομάδα ατόμων.

Τέλος, υπάρχει και η δυνατότητα παροχής οικονομικών κινήτρων με έμμεσο τρόπο που αφορά κυρίως συνταξιοδοτικά προγράμματα ή προγράμματα ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης τα οποία καλύπτονται αποκλειστικά από τον οργανισμό. Αυτό αποτελεί ένα είδος επιβράβευσης που ταυτόχρονα παρέχει και ένα αίσθημα ασφάλειας στους εργαζομένους (Μπουραντάς, 2005).

Στα μη οικονομικά κίνητρα εξαιρετικής σημασίας αποτελεί η αξιολόγηση ενός εργαζομένου και η αναγνώριση των επιδόσεών του από την επιχείρηση, καθώς αποτελούν στοιχεία που θα μπορέσουν να χρησιμοποιηθούν στο μέλλον για περαιτέρω εξέλιξή του.

Ένα ακόμη εξίσου σημαντικό κίνητρό αποτελεί η εκπαίδευση και ο εμπλουτισμός γνώσεων που λαμβάνει ένα άτομο στο εργασιακό του περιβάλλον. Μέσω αυτών επιτυγχάνεται η ανάπτυξη και η εξέλιξη των ικανοτήτων του, καθώς και η ενδυνάμωση του αισθήματος ευθύνης.

Επιπλέον, τόσο η ανάληψη πρωτοβουλίας και ευθύνης όσο και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων ενθαρρύνει τους εργαζόμενους και τους ωθεί σε μία πιο παραγωγική εργασία (Μπουραντάς, 2005). Τόσο το αίσθημα της εμπιστοσύνης όσο και η καταξίωση που προκύπτει από την ανάληψη ενός σημαντικού επιχειρηματικού έργου αποτελούν κινητήριο μοχλό για μία ποσοτική αλλά και ποιοτική εργασία.

Γενικότερα, όμως, η ανάληψη εκπλήρωσης στόχων αλλά και η επιβράβευση κατά το τελικό αποτέλεσμα κινητοποιεί ως επί το πλείστον ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων (Μπουραντάς, 2005). Φυσικά, για όλα τα παραπάνω εξαιρετικής σημασίας αποτελεί και η ύπαρξη ενδιαφέροντος από την πλευρά του εργαζομένου ως προς το περιεχόμενο της εργασίας του. Όταν το άτομο είναι ικανοποιημένο από το είδος της εργασίας του τότε η εκτέλεσή του δεν αποτελεί αγγαρεία αλλά μία συναισθηματική πλήρωση που τον καθοδηγεί στο να δίνει καθημερινά τον καλύτερό του εαυτό ώστε να αποδίδει ένα ικανοποιητικό αποτέλεσμα.

Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία

Σε συνέχεια της διπλωματικής, ακολουθεί το κεφάλαιο που έχει ως σκοπό την επικύρωση του θεωρητικού πλαισίου που είχαν ως κύρια θέματα την ηγεσία και την παρακίνηση των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον. Για το λόγο αυτό δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο που έχει ως σκοπό την ανάδειξη των ανωτέρω και στην πράξη. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο διαμοιράστηκε σε εργαζομένους μίας γνωστής πολυεθνικής εταιρείας super market και τα αποτελέσματα του οποίου θα αναλυθούν εκτενώς σε παρακάτω κεφάλαιο.

4.1 Ερευνητικά ερωτήματα και σκοπός έρευνας

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να πραγματοποιηθεί μία ενδελεχή ανάλυση του περιβάλλοντος εργασίας στον χώρο του λιανικού εμπορίου και πιο στοχευμένα στον χώρο των super market. Πιο συγκεκριμένα, κατά πόσο ένα είδος ηγεσίας μπορεί να επηρεάσει την απόδοση των εργαζομένων αλλά και κατά πόσο οι σχέσεις μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου σε συνδυασμό με τις παροχές που προσφέρει η επιχείρηση μπορούν να μεταβάλλουν τον τρόπο και τον χρόνο ολοκλήρωσης των εργασιακών καθηκόντων.

Πιο συγκεκριμένα, τα ερευνητικά ερωτήματα των οποίων θα γίνει προσπάθεια ανάλυσης παρακάτω αφορούν:

Ερευνητικό ερώτημα 1. Κατά πόσο η ενδυναμωτική ηγεσία επηρεάζει το εργασιακό περιβάλλον;

Ερευνητικό ερώτημα 2. Κατά πόσο οι εργαζόμενοι της επιχείρησης είναι ικανοποιημένοι σχετικά με τις παροχές και τα κίνητρα που τους δίνονται;

Ερευνητικό ερώτημα 3. Σε πιο βαθμό τα κίνητρα που δίνονται από την επιχείρηση επηρεάζουν την παραγωγικότητα κατά την εκτέλεση μίας εργασίας;

4.2 Τρόπος πραγματοποίησης της έρευνας

Για την διεξαγωγή μίας έρευνας μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορες μέθοδοι. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, οι δύο πιο γνωστές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται

κατά κύριο λόγο αποτελούν η ποιοτική και η ποσοτική. Κατά την ποιοτική μέθοδο χρησιμοποιούνται ερωτήσεις ανοικτού τύπου και έχουν ως στόχο την συλλογή δεδομένων που έχουν να κάνουν με την άποψη και τον εντοπισμό των αιτιών του κάθε προβλήματος. Μέσω της ποσοτικής μεθόδου γίνεται χρήση αριθμητικών δεδομένων και στατιστικών μεθόδων, που στόχο έχουν την απάντηση διαφόρων υποθέσεων μέσω της αποδοχής και της απόρριψης (Punch, 2005).

Στην παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε έρευνα μέσω της σύστασης ενός δομημένου ερωτηματολογίου με την χρήση της ποσοτικής μεθόδου. Στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκαν 41 ερωτήσεις κλειστού τύπου με βάση την κλίμακα Likert (Weller, S. C., 1998). Η κλίμακα Likert αποτελεί μία από τις πιο δημοφιλείς κλίμακες, καθώς είναι τόσο εύκολη στην κατασκευή της όσο και στην ανάλυσή της. Σύμφωνα με την συγκεκριμένη κλίμακα, οι ερωτήσεις απαντώνται με βάση πέντε κατηγορίες: 1) διαφωνώ απόλυτα, 2) διαφωνώ, 3) ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ, 4) συμφωνώ, 5) συμφωνώ απόλυτα (Μιχαλοπούλου, 2002).

4.3 Δομή του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε προήλθε από την συνένωση τμημάτων δύο διαφορετικών ερωτηματολογίων από μεταπτυχιακές διατριβές συναδέλφων, καθώς ο χρόνος σύνταξης νέου ήταν περιορισμένος (Κωνσταντάς, 2023; Γραμμένου, 2021) και αποτελείται από πέντε ενότητες. Στην πρώτη ενότητα (7 ερωτήσεις) παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία, στη δεύτερη ενότητα (10 ερωτήσεις) παρουσιάζονται ερωτήσεις σχετικά με την ενδυναμωτική ηγεσία, στην τρίτη ενότητα (4 ερωτήσεις) παρουσιάζονται ερωτήσεις σχετικά με την σχέση των συναδέλφων μεταξύ τους, στην τέταρτη ενότητα (15 ερωτήσεις) παρουσιάζονται ερωτήματα σχετικά με τα κίνητρα και στην τελευταία, πέμπτη ενότητα (5 ερωτήσεις) παρουσιάζονται ερωτήματα σχετικά με τις ευκαιρίες εξέλιξης.

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε μέσω του Microsoft Forms και στάλθηκε στους ερωτηθέντες ηλεκτρονικά μέσω του διαδικτύου. Εξαιρετικής σημασίας αποτελεί το γεγονός ότι διασφαλίστηκε η εχεμύθεια και η ανωνυμία των συμμετεχόντων, καθώς επίσης επισημάνθηκε ότι δεν υπάρχουν σωστές και λανθασμένες απαντήσεις παρά μόνο η αναγκαιότητα για ολοκληρωτική και ειλικρινή συμπλήρωσή του. Πριν την οριστική διανομή του ερωτηματολογίου,

πραγματοποιήθηκε μία πιλοτική χορήγηση του ερωτηματολογίου σε ένα μικρό δείγμα ερωτηθέντων προκειμένου να εντοπιστούν τυχόν πιθανά εννοιολογικά προβλήματα που θα δυσκόλευαν την διεξαγωγή της έρευνας. Ευτυχώς, δεν εντοπίστηκαν τέτοια προβλήματα και αμέσως το ερωτηματολόγιο διατέθηκε και στο υπόλοιπο δείγμα.

Στα πλαίσια της αξιολόγησης του ερωτηματολογίου ερευνήσαμε το μεθοδολογικό εργαλείο μας ως αξιόπιστο εργαλείο μέτρησης με τη βοήθεια του δείκτη Cronbanch'sAlpha. Οι τιμές που μπορεί να λάβει ο συγκεκριμένος δείκτης είναι μεταξύ 0 έως 1. Όπως διακρίνουμε παρακάτω το εργαλείο θεωρείται αξιόπιστο σε περίπτωση που η τιμή που θα λάβει είναι υψηλότερη του 0.7 στην κλίμακα 0-1. Όσο πιο κοντά στο 1 βρίσκεται αυτό το νούμερο τόσο μεγαλύτερη είναι και η αξιοπιστία της κλίμακας.

α>=0,9	θεωρείται με εξαιρετική αξιοπιστία (ExcellentReliability).
0,9>α>=0,8	θεωρείται με καλή αξιοπιστία (GoodReliability).
0,8>α>=0,7	θεωρείται με αποδεκτή αξιοπιστία (AcceptableReliability).

Στην παρούσα έρευνα ο συντελεστής *Alpha* του Cronbach υπολογίστηκε στο 0,715>0,70 - γεγονός που δείχνει ότι η εσωτερική συνοχή του ερωτηματολογίου χαρακτηρίζεται με καλή αξιοπιστία.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	N of Items	
0,792	10	Ενδυναμωτική ηγεσία
0,715	4	Σχέσεις με Συναδέλφους
0,728	15	Κίνητρα Εργαζομένων
0,734	5	Ευκαιρίες Εξέλιξης

4.4 Δειγματοληψία

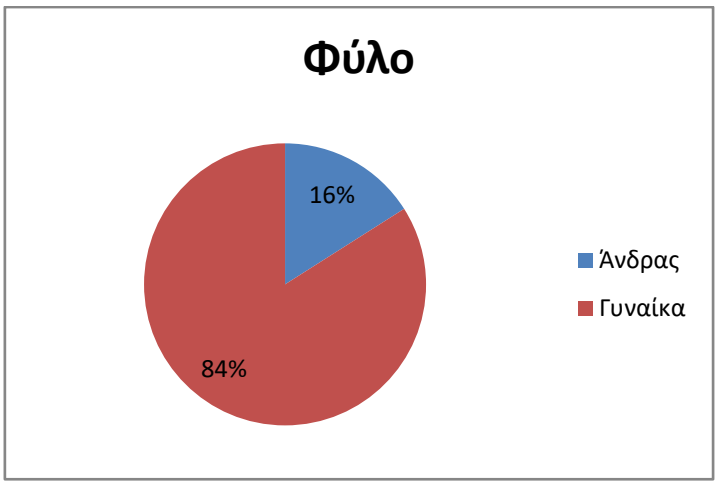
Ο πληθυσμός του δείγματος που χρησιμοποιήθηκε προήλθε από ένα συγκεκριμένο brand αλυσίδας super market και συγκεκριμένα από τα καταστήματα που βρίσκονται στην περιφερειακή ενότητα Θεσσαλίας.

Αρχικά, το ερωτηματολόγιο δόθηκε σε 3 άτομα προκειμένου να πραγματοποιηθεί μία πιλοτική έρευνα που θα επέτρεπε τον εντοπισμό δυσκολιών ως προς την κατανόηση και τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου. Κατά την διαδικασία αυτή δεν υπήρξαν σημαντικές παρατηρήσεις και δεν χρειάστηκαν τροποποιήσεις και έτσι το ερωτηματολόγιο διατέθηκε και στο υπόλοιπο δείγμα. Πιο συγκεκριμένα, μοιράστηκε σε 60 εργαζόμενους στα μέσα Νοεμβρίου και οι απαντήσεις συγκεντρώθηκαν μέχρι τέλους του μήνα. Το τελικό δείγμα της έρευνας ανήλθε στους 50 ερωτηθέντες, δηλαδή σε ένα ποσοστό περίπου 83%.

Κεφάλαιο 5. Ανάλυση αποτελεσμάτων

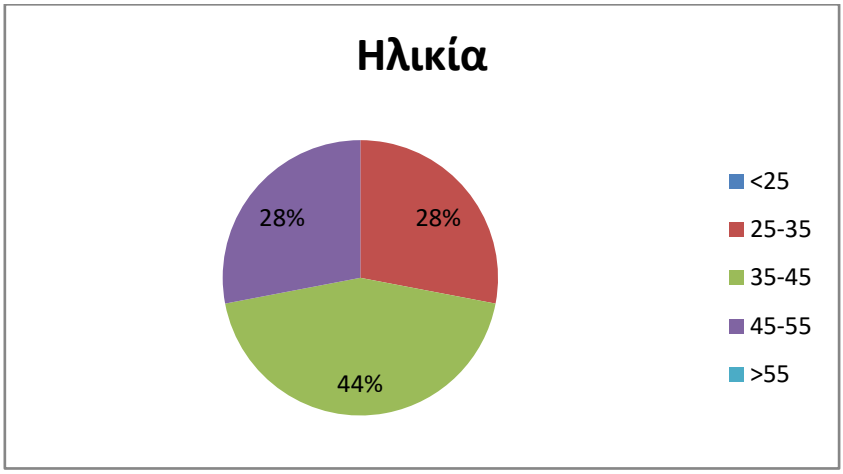
Παρακάτω θα πραγματοποιηθεί η ανάλυση των αποτελεσμάτων που προήλθαν από τις απαντήσεις των εργαζομένων του συγκεκριμένου super market.

5.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά



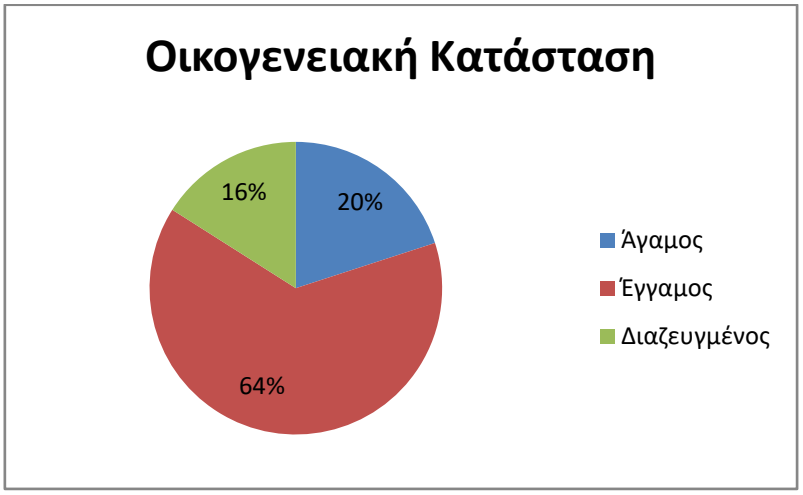
Γράφημα 1. Το φύλο των ερωτηθέντων

Η πρώτη ερώτηση σχετικά με δημογραφικά χαρακτηριστικά αναφερόταν στο φύλο των ερωτηθέντων. Όπως μπορεί να γίνει αντιληπτό από το παραπάνω γράφημα αλλά και τον πίνακα στην βάση του υποκεφαλαίου, το 84% των απαντήσεων προήλθαν από γυναίκες, ενώ το υπόλοιπο 16% από άνδρες.



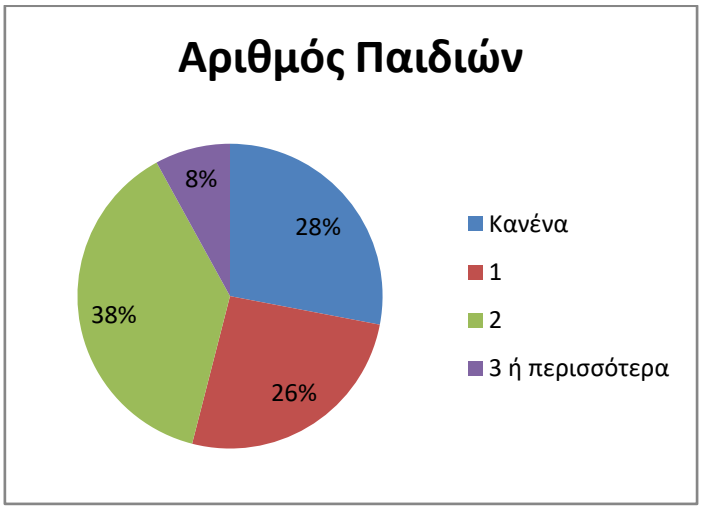
Γράφημα 2. Η ηλικία των ερωτηθέντων

Στην επόμενη ερώτηση σχετικά με την ηλικία των ερωτηθέντων, το 28% αφορούσε αντίστοιχα τόσο την ομάδα των 25 με 35 χρόνων όσο και την ομάδα των 45 με 55 χρονών, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό κατέχει η ηλικιακή ομάδα των 35 με 45 χρονών. Αντίθετα, από τις ηλικιακές ομάδες των μικρότερων των 25 χρονών και των μεγαλύτερων των 55, δεν υπήρχε κανένα μέλος του δείγματος.



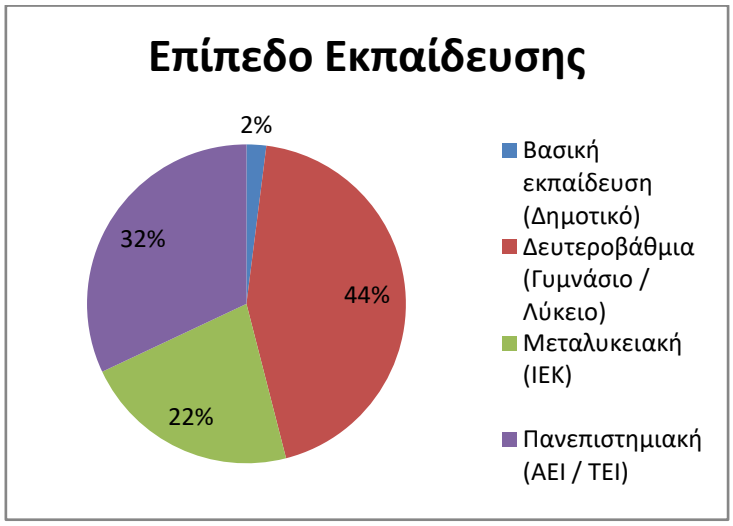
Γράφημα 3. Η οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων

Στην ερώτηση σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων ήταν έγγαμοι με ποσοστό 64%, ενώ σε χαμηλότερα ποσοστά κυμαίνονταν οι άγαμοι με 20% και οι διαζευγμένοι με 16%.



Γράφημα 4. Ο αριθμός παιδιών των ερωτηθέντων

Στο ερώτημα σχετικά με τον αριθμό των παιδιών που έχει ο κάθε ερωτούμενος, εκτός από την επιλογή των 3 ή περισσότερων παιδιών που μόνο το 8% απάντησε θετικά, οι υπόλοιπες επιλογές κινούνται πολύ κοντά στα ποσοστά, δηλαδή, το 38% των ερωτηθέντων έχουν δύο παιδιά, το 26% ένα παιδί και το 28% κανένα παιδί.



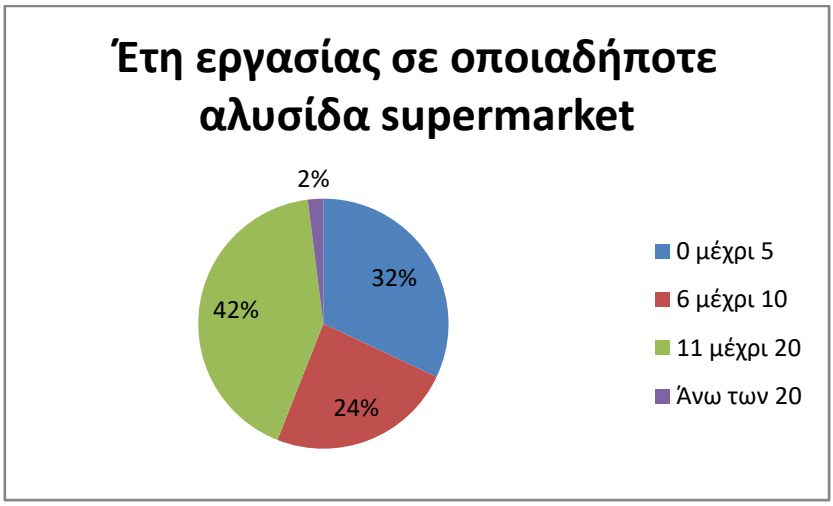
Γράφημα 5. Το επίπεδο της εκπαίδευσης των ερωτηθέντων

Πέρα από τις ερωτήσεις σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων, έγινε προσπάθεια άντλησης πληροφοριών σχετικά με το μορφωτικό τους επίπεδο. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτούμενων, δηλαδή το 44% έχει ολοκληρώσει την δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Γυμνάσιο / Λύκειο). Στη συνέχεια, το 32% έχει λάβει πανεπιστημιακή εκπαίδευση (ΑΕΙ / ΤΕΙ), ενώ το 22% έχει ολοκληρώσει μεταλυκειακή εκπαίδευση (ΙΕΚ). Τέλος, μόνο το 2% έχει λάβει μόνο την βασική εκπαίδευση (Δημοτικό).



Γράφημα 6. Τα έτη εργασίας των ερωτηθέντων σε κλάδους διαφορετικούς από αυτούς των super market

Σε συνέχεια των ερωτημάτων, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν και σε ερωτήσεις που αφορούσαν τόσο την προϋπηρεσία τους όσο και τα χρόνια που εργάζονται στον συγκεκριμένο κλάδο των super market. Στην ερώτηση σχετικά με τα χρόνια προϋπηρεσίας τους σε κάποιο κλάδο διαφορετικό από αυτό των super market, το μεγαλύτερο ποσοστό, δηλαδή το 63% απάντησε ότι έχει εργαστεί σε διαφορετικό κλάδο από 0 μέχρι 5 χρόνια, ενώ στις υπόλοιπες επιλογές, δηλαδή από 6 μέχρι 10 χρόνια και από 11 μέχρι 20 χρόνια, τα ποσοστά ανήλθαν σε 26% και 12% αντίστοιχα.



Γράφημα 7. Τα έτη εργασίας των ερωτηθέντων που αφορούν οποιαδήποτε αλυσίδα super market

Όσον αφορά το ερώτημα σχετικά με την προϋπηρεσία των ερωτηθέντων σε οποιαδήποτε αλυσίδα του συγκεκριμένου κλάδου, το 32% απάντησε ότι έχει εργαστεί

μέχρι 5 έτη, το 24% από 6 μέχρι 10 έτη, το 42% από 11 μέχρι 20 έτη ενώ μόνο το 2% πάνω από 20 έτη.

Παρακάτω παρατίθεται ένας συγκεντρωτικός πίνακας των παραπάνω δημογραφικών αποτελεσμάτων για την καλύτερη και πιο ολοκληρωμένη κατανόησή τους.

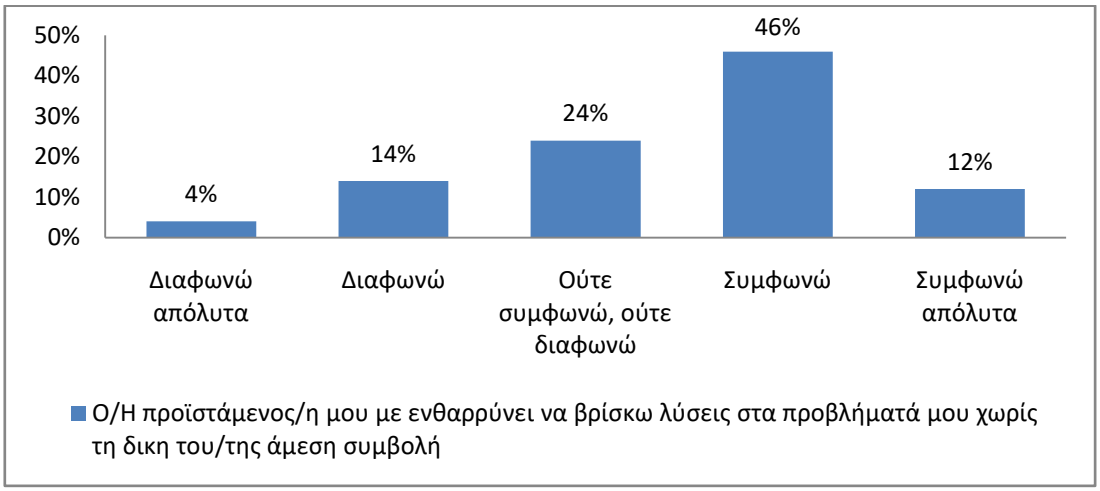
Πίνακας 1. Δημογραφικά στοιχεία

Μεταβλητή		Αριθμός συμμετεχόντων (N)	Ποσοστό (%)
Φύλο	Άνδρας	8	16%
	Γυναίκα	42	84%
Ηλικία	<25	0	0%
	25 – 35	14	28%
	35 – 45	22	44%
	45 – 55	14	28%
	>55	0	0%
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος	10	20%
	Έγγαμος	32	64%
	Διαζευγμένος	8	16%
Αριθμός παιδιών	Κανένα	14	28%
	1	13	26%
	2	19	38%
	3 ή περισσότερα	4	8%
Επίπεδο εκπαίδευσης	Βασική εκπαίδευση (Δημοτικό)	1	2%
	Δευτεροβάθμια (Γυμνάσιο / Λύκειο)	22	44%
	Μεταλυκειακή (ΙΕΚ)	11	22%
	Πανεπιστημιακή (ΑΕΙ / ΤΕΙ)	16	32%
Έτη εργασίας σε κλάδο διαφορετικό	0 – 5	31	62%
	6 – 10	13	26%

του super market	11 - 20	6	12%
Έτη εργασίας σε οποιαδήποτε αλυσίδα super market	0 – 5	16	32%
	6 – 10	12	24%
	11 – 20	21	42%
	Άνω των 20	1	2%

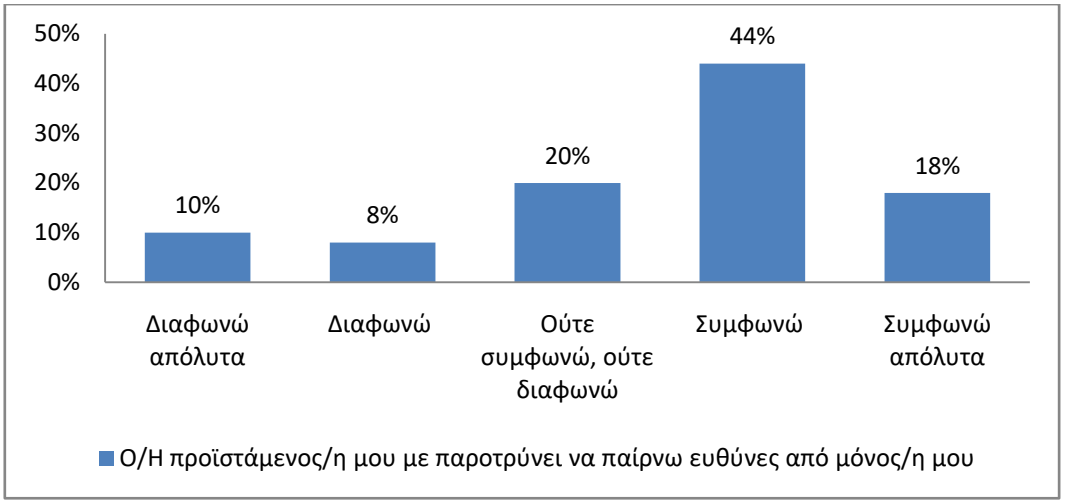
5.2 Ερωτήσεις σχετικά με την ενδυναμωτική ηγεσία

Σκοπός της συγκεκριμένης υποενότητας είναι να γίνει αντιληπτό κατά πόσο η θεωρία της ενδυναμωτικής ηγεσίας χρησιμοποιείται από τους ηγέτες της συγκεκριμένης επιχείρησης και κατά πόσο οι ερωτώμενοι αισθάνονται ασφάλεια από την εμπιστοσύνη που τους δείχνει ο άμεσος προϊστάμενός του. Παρακάτω ακολουθεί λεπτομερείς ανάλυση των αποτελεσμάτων της κάθε ερώτησης της συγκεκριμένης υποενότητας και συγκεντρωτικός πίνακας των αποτελεσμάτων.



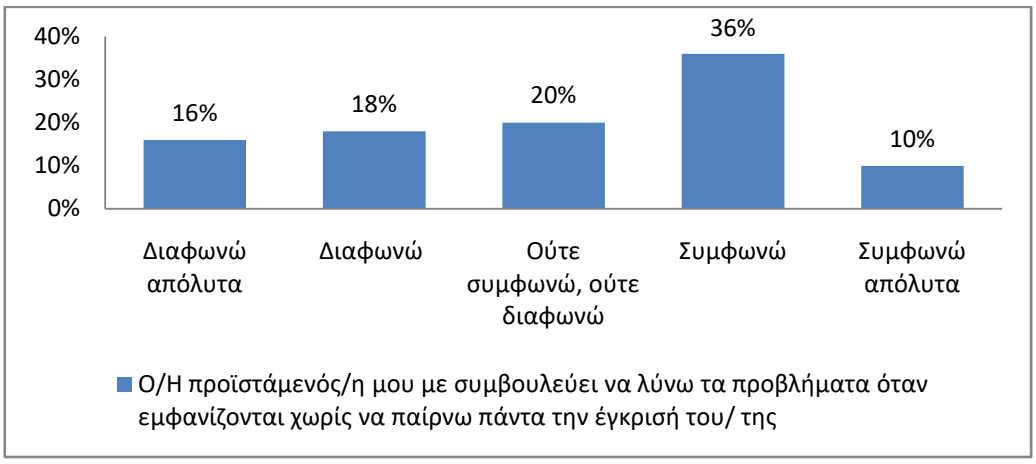
Γράφημα 8. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν ο / η προϊστάμενος / η τους ενθαρρύνει να βρίσκουν λύσεις στα προβλήματά τους χωρίς τη δική του / της συμβολή

Στο ερώτημα σχετικά με το αν οι ερωτώμενοι ενθαρρύνονται στο να λύνουν μόνοι τους τα προβλήματα που πιθανώς δημιουργούνται κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, το μεγαλύτερο ποσοστό που αντιστοιχούσε στο 46% συμφώνησε. Στη συνέχεια, το 24% φάνηκε να είναι ουδέτερο, το 14% διαφώνησε , το 12% συμφώνησε απόλυτα, ενώ μόνο το 4% διαφώνησε απόλυτα.



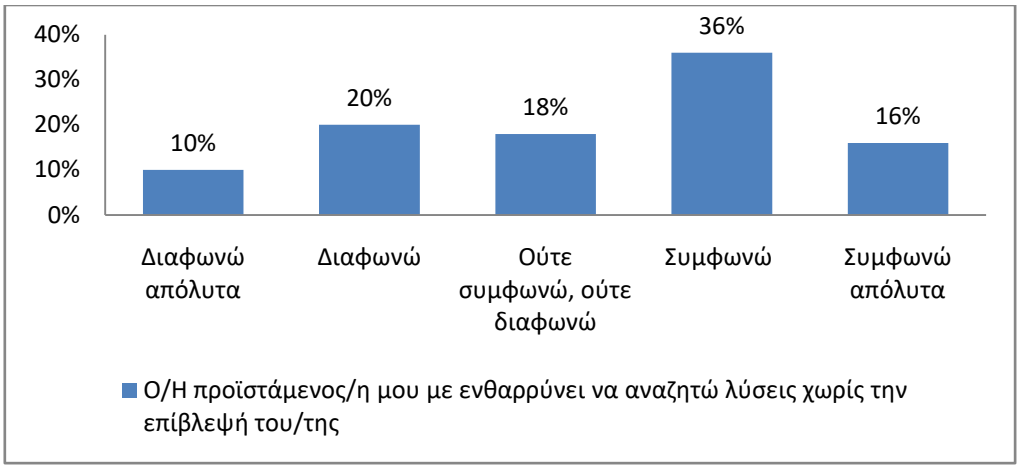
Γράφημα 9. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν ο προϊστάμενος / η τους παροτρύνει να παίρνουν ευθύνες μόνοι τους

Στη συνέχεια, όταν οι εργαζόμενοι της επιχείρησης ερωτήθηκαν σχετικά με το αν οι προϊστάμενοί τους τούς ενθαρρύνουν ώστε να λάβουν ευθύνες κατά την εργασία τους, φαίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό πάλι συμφώνησε με 44% και συμφώνησε απόλυτα με 18% ενώ, αντίθετα διαφώνησε απόλυτα το 10% και απλά διαφώνησε το 8%. Οι ερωτηθέντες που ήταν ουδέτεροι έφτασαν στο 20%.



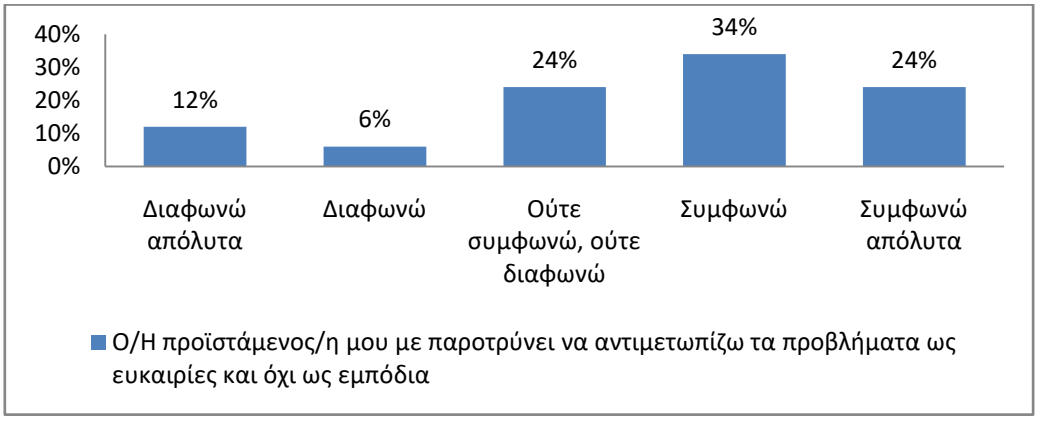
Γράφημα 10. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν ο / προϊστάμενος / η τους συμβουλεύει να λύνουν τα προβλήματα όταν εμφανίζονται χωρίς να παίρνουν πάντα την έγκρισή του / της

Στην ερώτηση σχετικά με το αν οι προϊστάμενοι "αφήνουν το ελεύθερο" στους ερωτηθέντες να βρίσκουν λύσεις στα εργασιακά τους προβλήματα και να τα επιλύουν χωρίς απαραίτητα να λαμβάνουν την έγκρισή τους, το 16% διαφώνησε απόλυτα, το 18% απλά διαφώνησε, το 20% κράτησε ουδέτερη στάση, το 36% απλά συμφώνησε ενώ το 10% συμφώνησε απόλυτα.



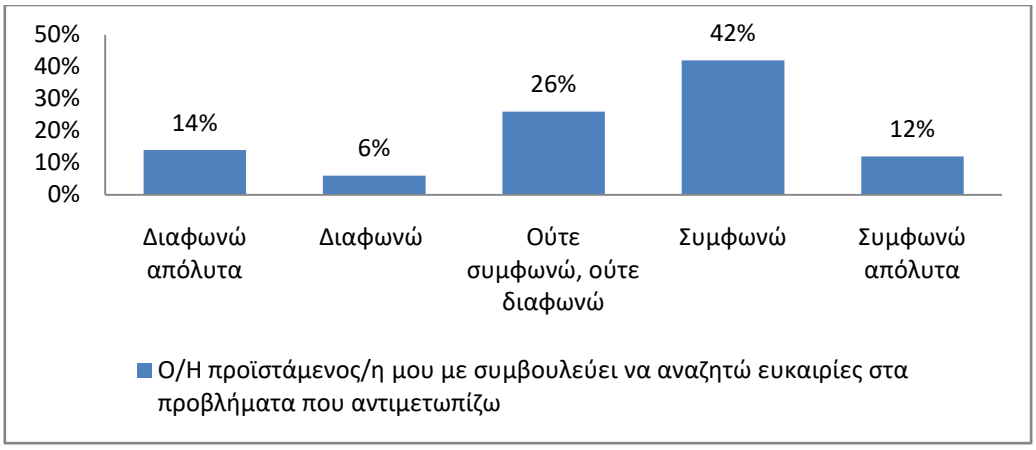
Γράφημα 11. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν ο / η προϊστάμενος / η τους ενθαρρύνει να αναζητήσουν λύσεις χωρίς την επίβλεψή τους / της

Όταν οι εργαζόμενοι ερωτήθηκαν για το αν οι προϊστάμενοί τους τούς ενθαρρύνουν να αναζητήσουν τρόπους επίλυσης των προβλημάτων τους χωρίς την επίβλεψή τους, το 36% συμφώνησε, το 16% συμφώνησε απόλυτα, το 20% διαφώνησε, το 10% διαφώνησε απόλυτα ενώ το 18% προτίμησε να παραμείνει ουδέτερο.



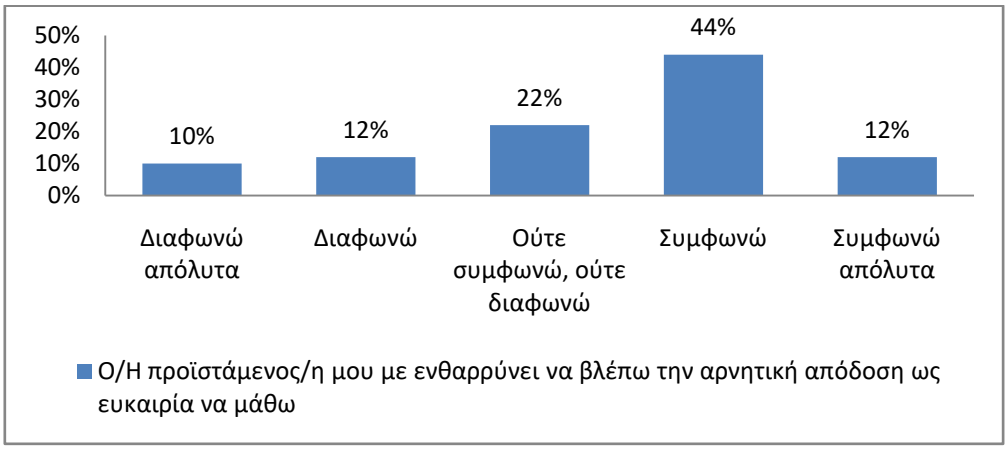
Γράφημα 12. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν ο / η προϊστάμενος / η τους παροτρύνει να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα ως ευκαιρίες και όχι ως εμπόδια

Στην ερώτηση σχετικά με το αν οι ερωτηθέντες παροτρύνονται από την ηγεσία να αντιμετωπίζουν τα προβλήματά τους ως ευκαιρίες και όχι ως εμπόδια, το μεγαλύτερο ποσοστό συμφώνησε με 34% ακολουθώντας αυτοί που συμφώνησαν απόλυτα με 24%. Στη συνέχεια, αυτοί που ούτε συμφώνησαν, ούτε διαφώνησαν κατέλαβαν το 24% ενώ διαφώνησε το 6% και διαφώνησε απόλυτα το 12%.



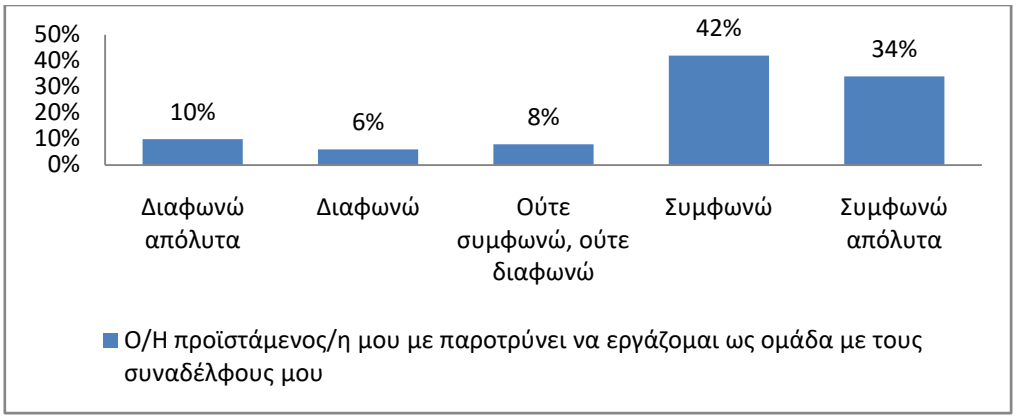
Γράφημα 13. Απαντήσεις ερωτηθέντων στο αν ο / η προϊστάμενος / η τους συμβουλεύει να αναζητούν ευκαιρίες στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν

Στο ερώτημα για το αν οι προϊστάμενοι συμβουλεύουν τους ερωτηθέντες σχετικά με την αναζήτηση ευκαιριών μέσα από τα εργασιακά προβλήματα, το μικρότερο ποσοστό διαφώνησε με 6% και διαφώνησε απόλυτα με 14% ενώ το 42% συμφώνησε και το 12% συμφώνησε απόλυτα. Ουδέτερη στάση κράτησε το 26% των ερωτηθέντων.



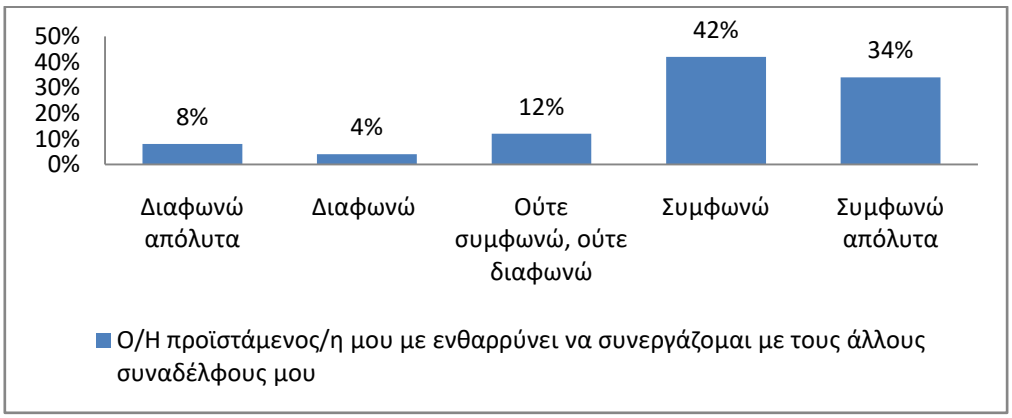
Γράφημα 14. Απαντήσεις ερωτηθέντων στο αν ο / η προϊστάμενος / η τους ενθαρρύνει να βλέπουν την αρνητική απόδοση ως ευκαιρία να μάθουν

Στη συνέχεια, όταν οι εργαζόμενοι ερωτήθηκαν για το αν οι ηγέτες τους τούς ενθαρρύνουν μέσα από τα λάθη τους και την αρνητική τους απόδοση να μαθαίνουν, το μεγαλύτερο ποσοστό συμφώνησε με 44%, συμφώνησε απόλυτα με 12%, ενώ διαφώνησε το 12% και διαφώνησε απόλυτα το 10%. Ουδέτερο παρέμεινε το 22%.



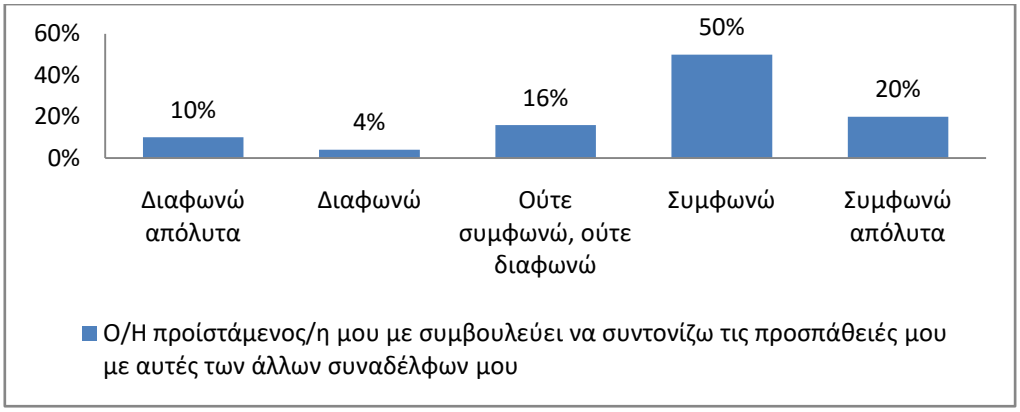
Γράφημα 15. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν ο / η προϊστάμενος / η τους παροτρύνει να εργάζονται ως ομάδα με τους συναδέλφους τους

Στην ερώτηση σχετικά με το αν οι ερωτώμενοι παροτρύνονται από τους προϊσταμένους τους να εργάζονται ομαδικά, τα μεγαλύτερα ποσοστά κατείχαν οι κατηγορίες συμφωνώ και συμφωνώ απόλυτα με 42% και 34% αντίστοιχα. Στη συνέχεια, διαφώνησε απόλυτα το 10% και απλά διαφώνησε το 6%, ενώ ουδέτερη άποψη διατήρησε το 8%.



Γράφημα 16. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν ο / η προϊστάμενος / η τους ενθαρρύνει να συνεργάζονται με τους άλλους συναδέλφους τους

Και σε αυτή την ερώτηση για το αν οι ηγέτες ενθαρρύνουν τους ερωτώμενους να συνεργάζονται με τους υπόλοιπους συναδέλφους τους, τις υψηλότερες θέσεις κατέχουν το συμφωνώ και συμφωνώ απόλυτα με 42% και 34% αντίστοιχα, ενώ τις χαμηλότερες το διαφωνώ και το διαφωνώ απόλυτα με 4% και 8% αντίστοιχα. Ουδέτερη θέση αποφάσισε να διατηρήσει το 12%.



Γράφημα 17. Απαντήσεις ερωτηθέντων στο αν ο / η προϊστάμενος / η τους συμβουλεύει να συντονίζουν τις προσπάθειές τους με αυτές των άλλων συναδέλφων τους

Όταν οι εργαζόμενοι ερωτήθηκαν για το αν οι προϊστάμενοί τους τούς συμβουλεύουν να συντονίζουν τις προσπάθειές τους με αυτές των συναδέλφων τους, οι μισοί, δηλαδή το 50% συμφώνησε ενώ ακολούθησε το συμφωνώ απόλυτα με 20%. Αντίθετα, στις χαμηλότερες θέσεις εμφανίζονται το διαφωνώ και το διαφωνώ απόλυτα με 4% και 10% αντίστοιχα, ενώ ούτε συμφώνησαν, ούτε διαφώνησαν το 16%.

Παρακάτω παρατίθεται ένας συγκεντρωτικός πίνακας των παραπάνω αποτελεσμάτων σχετικά με την ενδυναμωτική ηγεσία για την καλύτερη και πιο ολοκληρωμένη κατανόησή τους.

Πίνακας 2. Απαντήσεις των ερωτηθέντων σχετικά με την ενδυναμωτική ηγεσία

Ερώτηση	1	2	3	4	5
Ο/Η προϊστάμενος/η μου με ενθαρρύνει να βρίσκω λύσεις στα προβλήματά μου χωρίς τη δική του/της άμεση συμβολή	4%	14%	24%	46%	12%
Ο/Η προϊστάμενος/η μου με παροτρύνει να παίρνω ευθύνες από μόνος/η μου	10%	8%	20%	44%	18%
Ο/Η προϊστάμενος/η μου με συμβουλεύει να λύνω τα προβλήματα όταν εμφανίζονται	16%	18%	20%	36%	10%

χωρίς να παίρνω πάντα την έγκρισή του/της					
Ο/Η προϊστάμενος/η μου με ενθαρρύνει να αναζητώ λύσεις χωρίς την επίβλεψή του/της	10%	20%	18%	36%	16%
Ο/Η προϊστάμενος/η μου με παροτρύνει να αντιμετωπίζω τα προβλήματα ως ευκαιρίες και όχι ως εμπόδια	12%	6%	24%	34%	24%
Ο/Η προϊστάμενος/η μου με συμβουλεύει να αναζητώ ευκαιρίες στα προβλήματα που αντιμετωπίζω	14%	6%	26%	42%	12%
Ο/Η προϊστάμενος/η μου με ενθαρρύνει να βλέπω την αρνητική απόδοση ωε ευκαιρία να μάθω	10%	12%	22%	44%	12%
Ο/Η προϊστάμενος/η μου με παροτρύνει να εργάζομαι ως ομάδα με τους συναδέλφους μου	10%	6%	8%	42%	34%
Ο/Η προϊστάμενος/η μου με ενθαρρύνει να συνεργάζομαι με τους άλλους συναδέλφους μου	8%	4%	12%	42%	34%
Ο/Η προϊστάμενος/η μου με συμβουλεύει να συντονίζω τις προσπάθειές μου με αυτές των άλλων συναδέλφων μου	10%	4%	16%	50%	20%

1 – Διαφωνώ απόλυτα, 2 – Διαφωνώ, 3 – Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4 – Συμφωνώ, 5 – Συμφωνώ απόλυτα

5.2.1 Συσχετίσεις μεταξύ ενδυναμωτικής ηγεσίας και φύλου, ηλικίας και ετών εργασίας

Με βάση τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την στατιστική ανάλυση του x^2 στο στατιστικό πρόγραμμα IBM SPSS Statistics, όπως φαίνεται και παρακάτω στον πίνακα 3, δεν παρατηρήθηκε καμία συσχέτιση μεταξύ των ερωτήσεων που

αφορούσαν την ενδυναμωτική ηγεσία και των τριών δημογραφικών μεταβλητών, του φύλου, της ηλικίας και των ετών εργασίας σε οποιαδήποτε αλυσίδα super market.

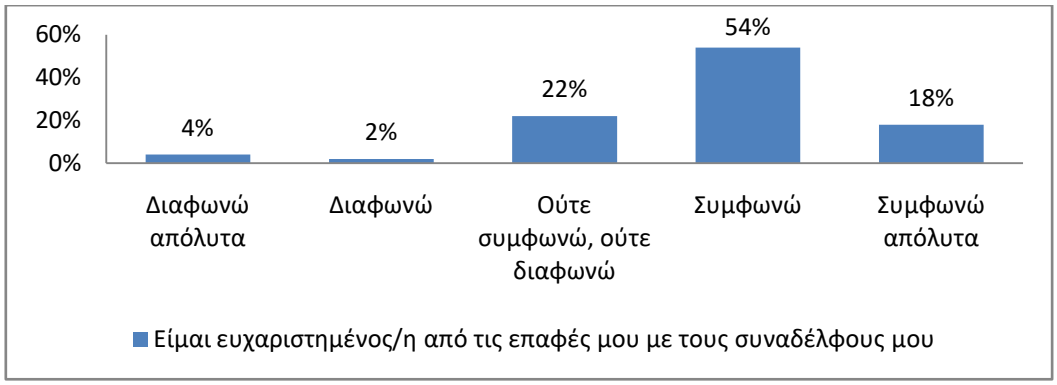
Πίνακας 3. Συσχετίσεις μεταξύ ενδυναμωτικής ηγεσίας και ορισμένων δημογραφικών στοιχείων

Ερώτηση	Φύλο	Ηλικία	Έτη εργασίας σε οποιαδήποτε αλυσίδα super market
Ο/Η προϊστάμενος/η μου με ενθαρρύνει να βρίσκω λύσεις στα προβλήματά μου χωρίς τη δική του/της άμεση συμβολή	0,979	0,593	0,973
Ο/Η προϊστάμενος/η μου με παροτρύνει να παίρνω ευθύνες από μόνος/η μου	0,298	0,277	0,467
Ο/Η προϊστάμενος/η μου με συμβουλεύει να λύνω τα προβλήματα όταν εμφανίζονται χωρίς να παίρνω πάντα την έγκρισή του/της	0,413	0,913	0,860
Ο/Η προϊστάμενος/η μου με ενθαρρύνει να αναζητώ λύσεις χωρίς την επίβλεψή του/της	0,711	0,919	0,822
Ο/Η προϊστάμενος/η μου με παροτρύνει να αντιμετωπίζω τα προβλήματα ως ευκαιρίες και όχι ως εμπόδια	0,822	0,447	0,344
Ο/Η προϊστάμενος/η μου με συμβουλεύει να αναζητώ ευκαιρίες στα προβλήματα που αντιμετωπίζω	0,638	0,573	0,399
Ο/Η προϊστάμενος/η μου με ενθαρρύνει να βλέπω την αρνητική απόδοση ωε ευκαιρία να μάθω	0,674	0,594	0,682
Ο/Η προϊστάμενος/η μου με	0,283	0,794	0,787

παροτρύνει να εργάζομαι ως ομάδα με τους συναδέλφους μου			
Ο/Η προϊστάμενος/η μου με ενθαρρύνει να συνεργάζομαι με τους άλλους συναδέλφους μου	0,582	0,802	0,711
Ο/Η προϊστάμενος/η μου με συμβουλεύει να συντονίζω τις προσπάθειές μου με αυτές των άλλων συναδέλφων μου	0,342	0,364	0,564

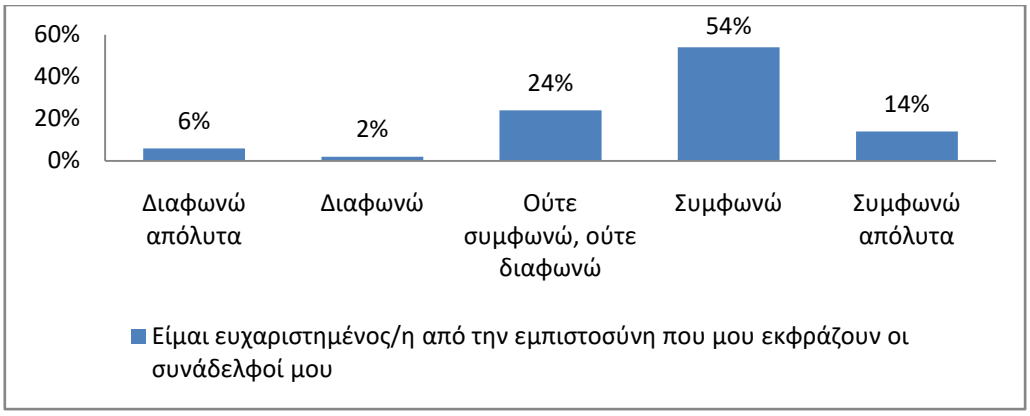
5.3 Ερωτήσεις σχετικά με τους συναδέλφους

Στη συγκεκριμένη υποενότητα, θα γίνει παράθεση των αποτελεσμάτων στα ερωτήματα που τέθηκαν στους εργαζόμενους της συγκεκριμένης επιχείρησης σχετικά με τις σχέσεις που έχουν αναπτύξει με τους συναδέλφους τους.



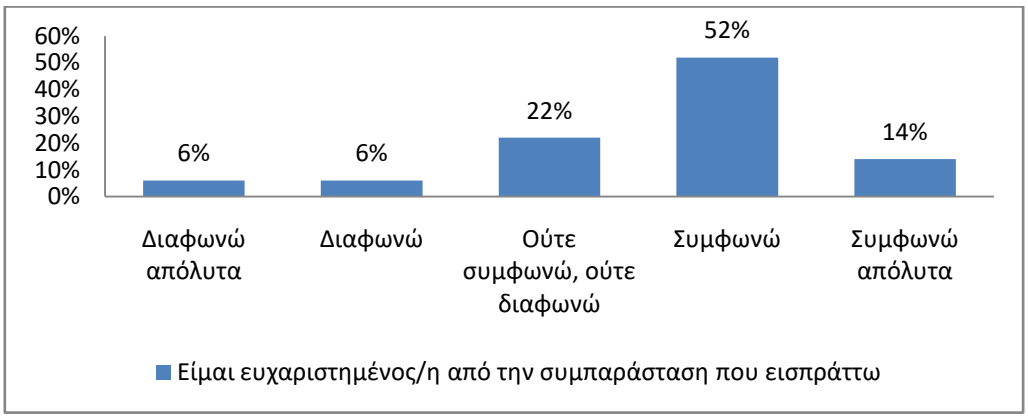
Γράφημα 18. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν είναι ευχαριστημένοι από τις επαφές τους με τους συναδέλφους τους

Στα ερωτήματα αυτής της υποενότητας θα γίνει αντιληπτό ότι στις ερωτήσεις που έχουν να κάνουν με τους συναδέλφους, το μεγαλύτερο ποσοστό έδειξε θετική στάση. Δηλαδή, στο συγκεκριμένο ερώτημα για το αν οι ερωτώμενοι είναι ευχαριστημένοι από τις επαφές τους με τους συναδέλφους τους, το 54% και το 18% συμφώνησε και συμφώνησε απόλυτα αντίστοιχα. Αντίθετα, μόνο το 4% και το 2% διαφώνησε απόλυτα και διαφώνησε αντίστοιχα, ενώ το 22% διατήρησε ουδέτερη στάση.



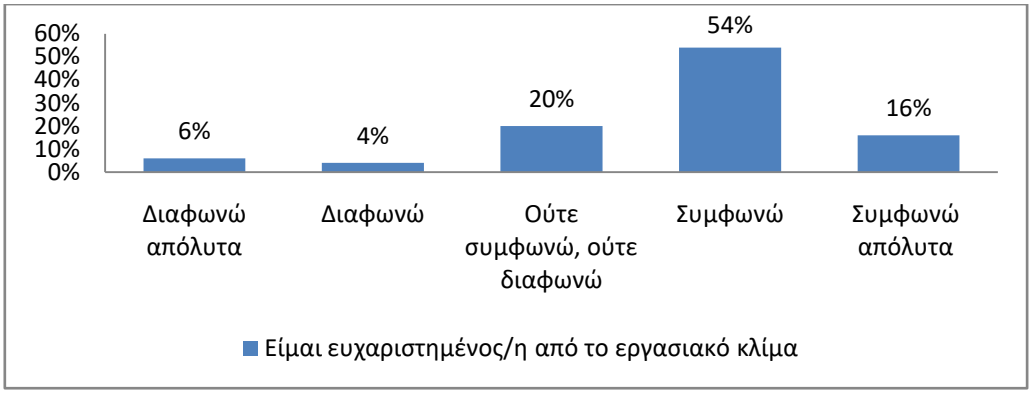
Γράφημα 19. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν είναι ευχαριστημένοι από την εμπιστοσύνη που τους εκφράζουν οι συνάδελφοί τους

Στην ερώτηση σχετικά με το αν οι ερωτώμενοι είναι ευχαριστημένοι από την εμπιστοσύνη που λαμβάνουν από τους συναδέλφους τους, μόνο το 2% διαφώνησε και το 6% διαφώνησε απόλυτα, ενώ το 54% συμφώνησε και το 14% συμφώνησε απόλυτα. Όμως, το 24% προτίμησε ούτε να συμφωνήσει, ούτε να διαφωνήσει.



Γράφημα 20. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν είναι ευχαριστημένοι από την συμπαράσταση που εισπράττουν

Στο ερώτημα σχετικά με το αν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την συμπαράσταση που εισπράττουν από τους συναδέλφους τους, υπήρξε ισοβαθμία για το διαφωνώ και το διαφωνώ απόλυτα στο 6%, ενώ συμφώνησε το 52% και συμφώνησε απόλυτα το 14%. Ουδέτερο παρέμεινε στην ερώτηση αυτή το 22%.



Γράφημα 21. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν είναι ευχαριστημένοι από το εργασιακό κλίμα

Στο τελευταίο ερώτημα για αυτή την υποενότητα σχετικά με το αν οι ερωτώμενοι είναι ευχαριστημένοι με το κλίμα που επικρατεί στην εργασία τους, το 54% συμφώνησε, το 16% συμφώνησε απόλυτα, το 6% διαφώνησε απόλυτα, το 4% διαφώνησε και το 20% ούτε συμφώνησε, ούτε διαφώνησε.

Παρακάτω παρατίθεται ένας συγκεντρωτικός πίνακας των παραπάνω αποτελεσμάτων σχετικά με τις συναδελφικές σχέσεις για την καλύτερη και πιο ολοκληρωμένη κατανόησή τους.

Πίνακας 4. Απαντήσεις των ερωτηθέντων σχετικά με τους συναδέλφους

Ερώτηση	1	2	3	4	5
Είμαι ευχαριστημένος/η από τις επαφές μου με τους συναδέλφους μου	4%	2%	22%	54%	18%
Είμαι ευχαριστημένος/η από την εμπιστοσύνη που μου εκφράζουν οι συνάδελφοί μου	6%	2%	24%	54%	14%
Είμαι ευχαριστημένος/η από την συμπαράσταση που εισπράττω	6%	6%	22%	52%	14%
Είμαι ευχαριστημένος/η από το εργασιακό κλίμα	6%	4%	20%	54%	16%

1 – Διαφωνώ απόλυτα, 2 – Διαφωνώ, 3 – Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4 – Συμφωνώ, 5 – Συμφωνώ απόλυτα

5.3.1 Συσχετίσεις μεταξύ συναδέλφων και φύλου, ηλικίας και ετών εργασίας

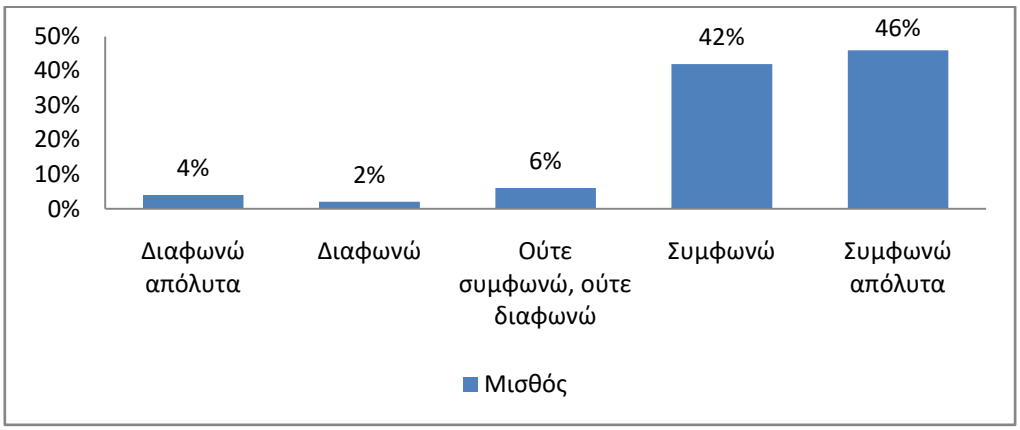
Με βάση τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την στατιστική ανάλυση x^2, παρατηρούνται συσχετίσεις μεταξύ των ερωτήσεων σχετικά με τις επαφές με τους συναδέλφους και της συμπαράστασης που εισπράττουν με το φύλο, δηλαδή επηρεάζονται σημαντικά από το διαφορετικό φύλο. Επιπλέον, εμφανίζονται συσχετίσεις μεταξύ της μεταβλητής ηλικία και των ερωτήσεων για την συμπαράσταση που εισπράττουν και το εργασιακό κλίμα, κατά το οποίο τα δύο παραπάνω ερωτήματα επηρεάζονται σημαντικά από την μεταβολή των ηλικιών. Αντίθετα, καμία συσχέτιση δεν εμφανίζεται μεταξύ των ερωτήσεων και των ετών εργασία σε οποιαδήποτε αλυσίδα super market.

Πίνακας 5. Συσχετίσεις μεταξύ συναδέλφων και ορισμένων δημογραφικών στοιχείων

Ερώτηση	Φύλο	Ηλικία	Έτη εργασίας σε οποιαδήποτε αλυσίδα super market
Είμαι ευχαριστημένος/η από τις επαφές μου με τους συναδέλφους μου	**0,043**	0,129	0,776
Είμαι ευχαριστημένος/η από την εμπιστοσύνη που μου εκφράζουν οι συνάδελφοί μου	0,308	0,058	0,678
Είμαι ευχαριστημένος/η από την συμπαράσταση που εισπράττω	**0,001**	**0,014**	0,336
Είμαι ευχαριστημένος/η από το εργασιακό κλίμα	0,147	**0,019**	0,568

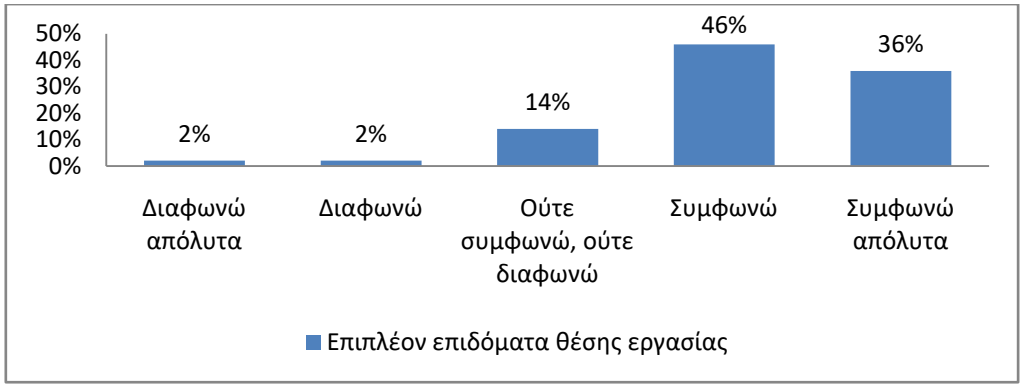
5.4 Ερωτήσεις σχετικά με τα κίνητρα που επηρεάζουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων

Η επόμενη υποενότητα η οποία εξετάστηκε αφορά τα κίνητρα που χρησιμοποιούνται στην επιχείρηση προκειμένου να παρακινήσει τους εργαζόμενους να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους κατά την διάρκεια της εργασίας τους και να προσφέρουν καλύτερη εργασία και αποτελέσματα, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι οι οποίοι έχουν τεθεί. Σε κάθε ερώτημα παρουσιάζεται ένα κίνητρο στο οποίο οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν αν αποτελεί ή όχι έναυσμα για την καλύτερη απόδοσή τους μέσα στην επιχείρηση.



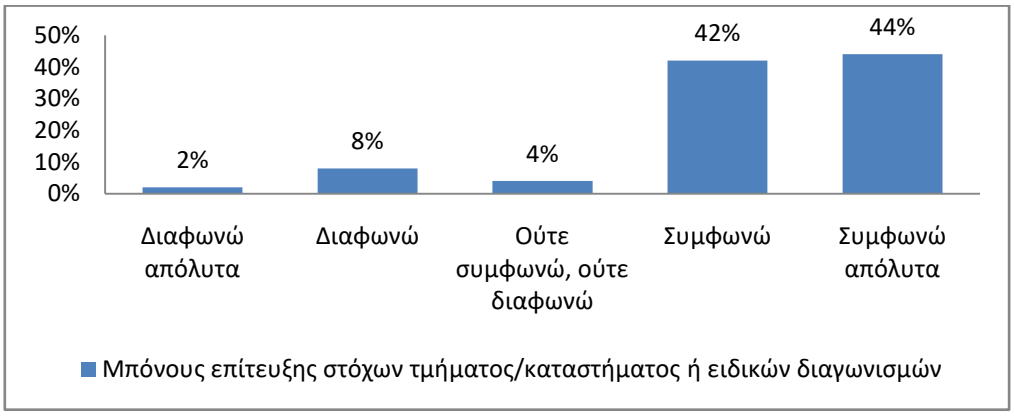
Γράφημα 22. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν ο μισθός αποτελεί σημαντικό κίνητρο

Όταν οι εργαζόμενοι της επιχείρησης ερωτήθηκαν σχετικά με το αν ο μισθός αποτελεί σημαντικό κίνητρο για την αποτελεσματική εργασία τους, όπως φαίνεται και από το διάγραμμα, το μεγαλύτερο ποσοστό συμφώνησε και συμφώνησε απόλυτα με 42% και 46% αντίστοιχα, ενώ μόνο το 4% και το 2% διαφώνησε απόλυτα και διαφώνησε και το 6% παρέμεινε ουδέτερο.



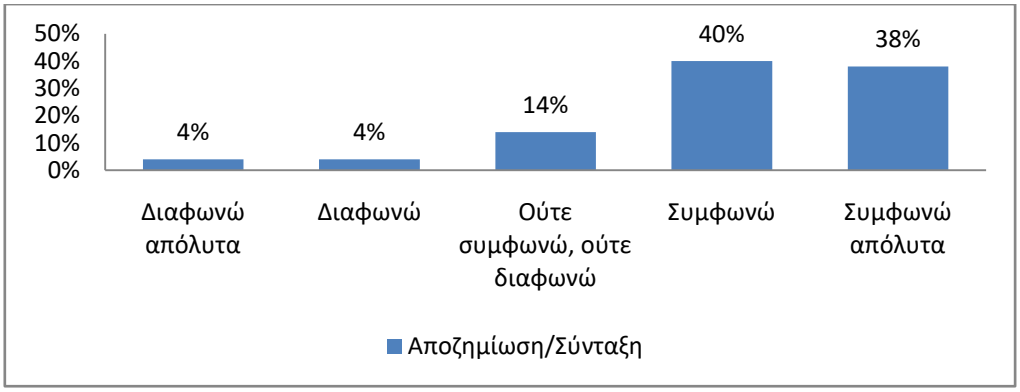
Γράφημα 23. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν τα επιπλέον επιδόματα θέσης εργασίας αποτελούν σημαντικό κίνητρο

Στο ερώτημα σχετικά με το αν τα επιπλέον επιδόματα θέσης συμβάλλουν στην παραγωγικότητα της εργασίας τους, το 46% συμφώνησε, το 36% συμφώνησε απόλυτα, από 2% διαφώνησαν και διαφώνησαν απόλυτα, ενώ το 14% παρέμεινε ουδέτερο.



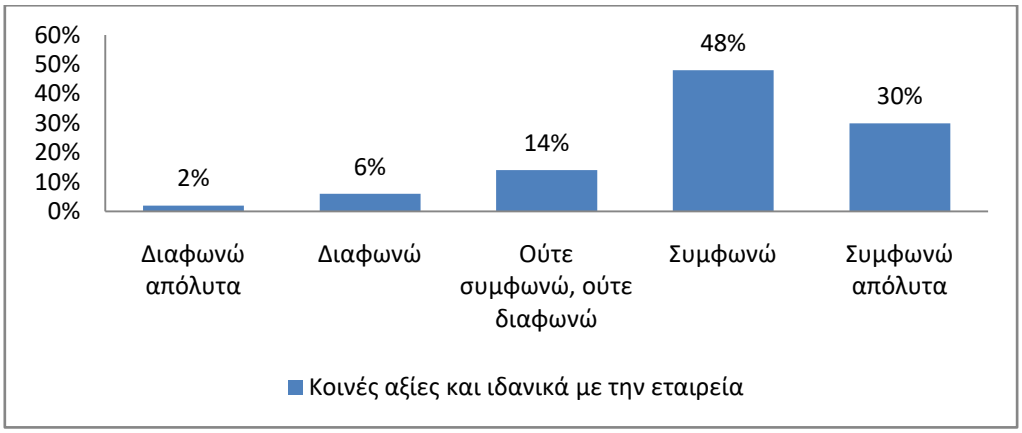
Γράφημα 24. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν τα μπόνους επίτευξης στόχων του τμήματος / καταστήματός τους ή ειδικών διαγωνισμών αποτελούν σημαντικό κίνητρο

Στο συγκεκριμένο ερώτημα στο οποίο τέθηκαν να απαντήσουν οι εργαζόμενοι, δηλαδή αν τα μπόνους επίτευξης στόχων ή οι ειδικοί διαγωνισμοί που συμβαίνουν κατά τη διάρκεια εργασίας τους επηρεάζουν την εργασία τους, και εδώ πάλι το μεγαλύτερο ποσοστό συμφώνησε με 42% συμφωνώ και 44% συμφωνώ απόλυτα ενώ μόνο το 2% και 8% διαφώνησε απόλυτα και διαφώνησε, αντίστοιχα. Ούτε συμφώνησε, ούτε διαφώνησε το 4%.



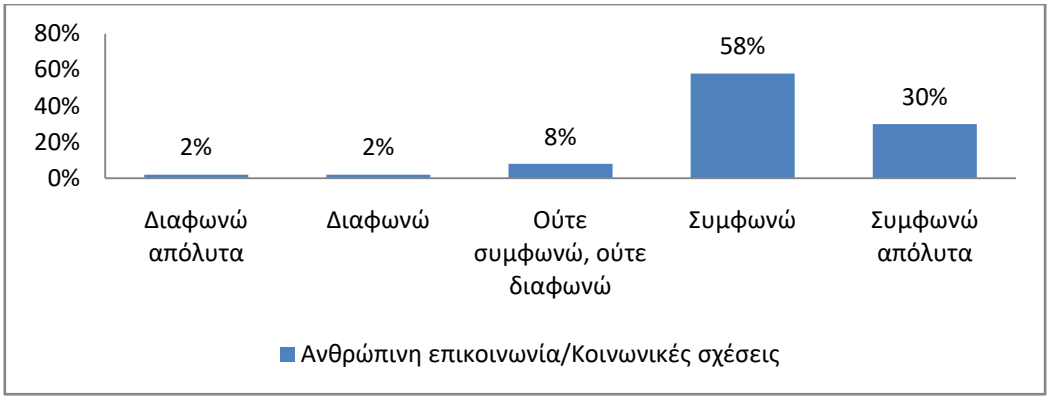
Γράφημα 25. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν η αποζημίωση / σύνταξη αποτελούν σημαντικό κίνητρο

Στην ερώτηση που αφορούσε αν η αποζημίωση και η σύνταξη κατέχουν σημαντική θέση στην ποιότητα εργασίας των ερωτηθέντων, μόνο το 4% διαφώνησε απόλυτα και διαφώνησε, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό 40% και 38% συμφώνησε και συμφώνησε απόλυτα, αντίστοιχα, με μόνο το 14% να παραμένει ουδέτερο.



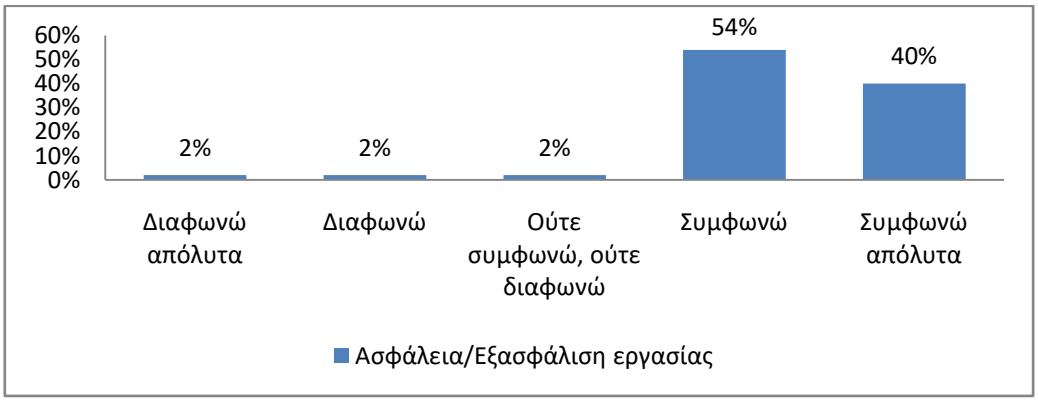
Γράφημα 26. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν οι κοινές αξίες και τα ιδανικά με την εταιρεία αποτελούν σημαντικό κίνητρο

Στην συγκεκριμένη ερώτηση, δηλαδή οι κοινές αξίες και τα ιδανικά της εταιρείας επηρεάζουν την παραγωγικότητα των ερωτηθέντων, το 48% συμφώνησε, το 30% συμφώνησε απόλυτα, το 14% ούτε συμφώνησε, ούτε διαφώνησε, το 6% διαφώνησε και το 2% διαφώνησε απόλυτα.



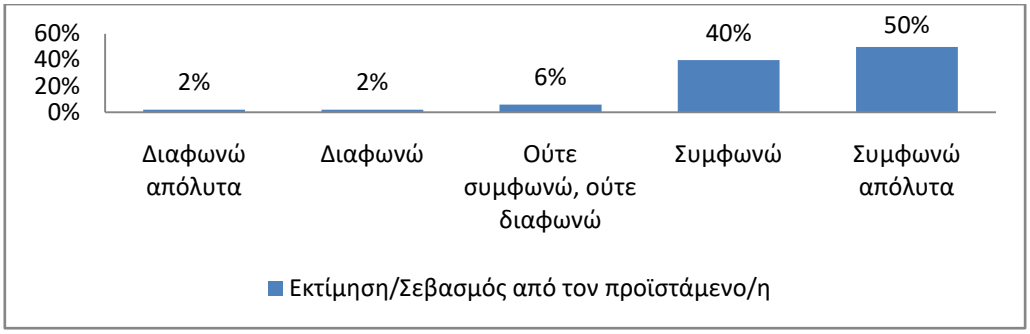
Γράφημα 27. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν η ανθρώπινη επικοινωνία και οι κοινωνικές σχέσεις αποτελούν σημαντικό κίνητρο

Όταν οι εργαζόμενοι ερωτήθηκαν αν οι σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στον χώρο εργασίας τους και η ανθρώπινη επικοινωνία επηρεάζουν την ποιότητα και την ταχύτητα εκτέλεσης της εργασίας τους, πάνω από τους μισούς, δηλαδή το 58% συμφώνησε και ακολούθησε το 30% που συμφώνησε απόλυτα. Αντίθετα, μόνο το 2% διαφώνησε απόλυτα και διαφώνησε, ενώ το 8% παρέμεινε ουδέτερο.



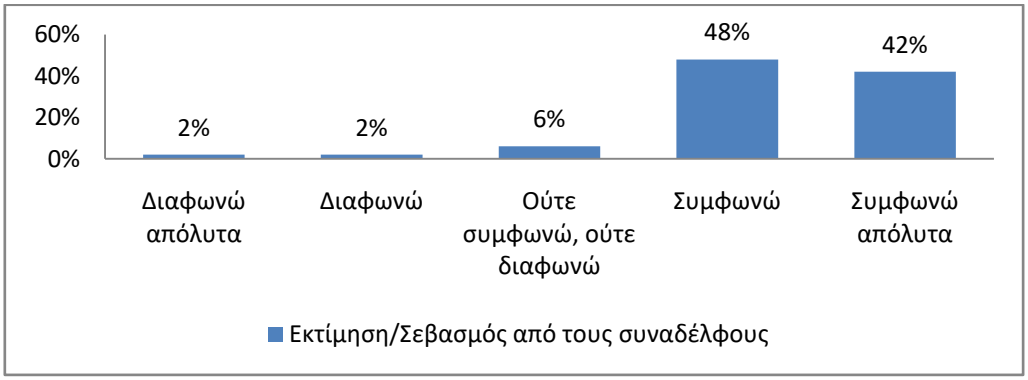
Γράφημα 28. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν η ασφάλεια και η εξασφάλιση της εργασίας αποτελούν σημαντικό κίνητρο

Όταν τέθηκε το θέμα της ασφάλειας και της εξασφάλισης που δίνει οι εργασία, οι ερωτηθέντες σχεδόν ομόφωνα συμφώνησαν με 54% και συμφώνησαν απόλυτα με 40%, ενώ από 2% διαφώνησαν απόλυτα, διαφώνησαν και ούτε συμφώνησαν, ούτε διαφώνησαν.



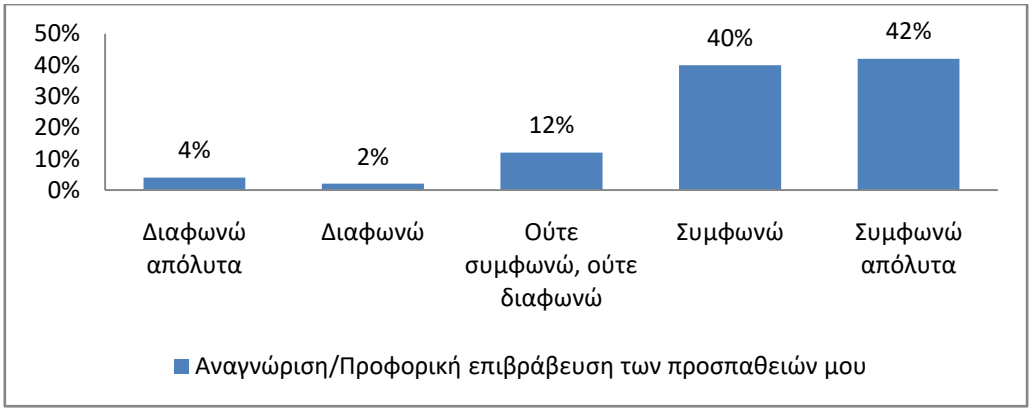
Γράφημα 29. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν η εκτίμηση / σεβασμός από τον προϊστάμενο / η αποτελεί σημαντικό κίνητρο

Στη συγκεκριμένη ερώτηση που έχει να κάνει με τον σεβασμό και την εκτίμηση που δέχονται οι ερωτηθέντες από τους προϊσταμένους τους, φαίνεται να αποτελεί ένα από τα κύρια κίνητρα παραγωγικής εργασίας και αυτό γιατί το 40% και το 50% συμφώνησε και συμφώνησε απόλυτα, αντίστοιχα. Αντίθετα, από 2% διαφώνησαν απόλυτα και διαφώνησαν, ενώ το 6% προτίμησε να παραμείνει ουδέτερο.



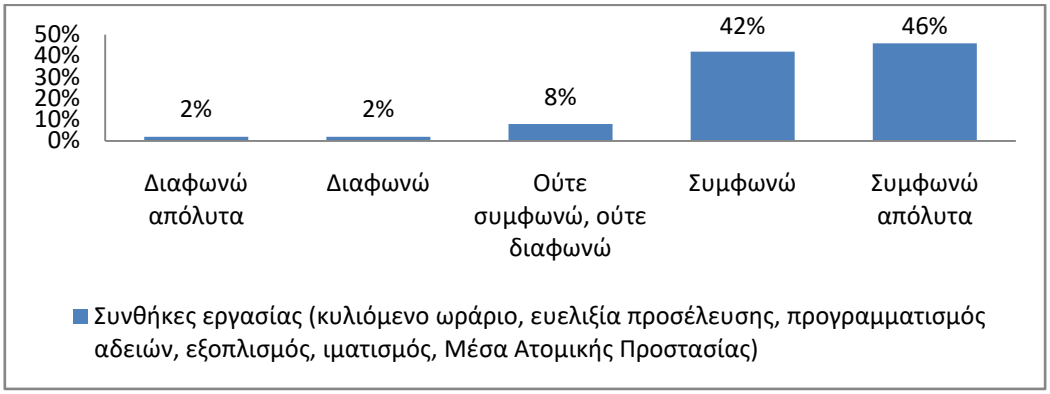
Γράφημα 30. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν η εκτίμηση και ο σεβασμός από τους συναδέλφους αποτελούν σημαντικό κίνητρο

Σε συνέχεια του παραπάνω ερωτήματος αλλά αναφερόμενη στους συναδέλφους, φαίνεται ότι οι ερωτηθέντες επηρεάζονται εργασιακά σε μεγάλο βαθμό. Πιο συγκεκριμένα, το 48% συμφώνησε, το 42% συμφώνησε απόλυτα, το 2% διαφώνησε απόλυτα και διαφώνησε, ενώ το 6% ούτε συμφώνησε, ούτε διαφώνησε.



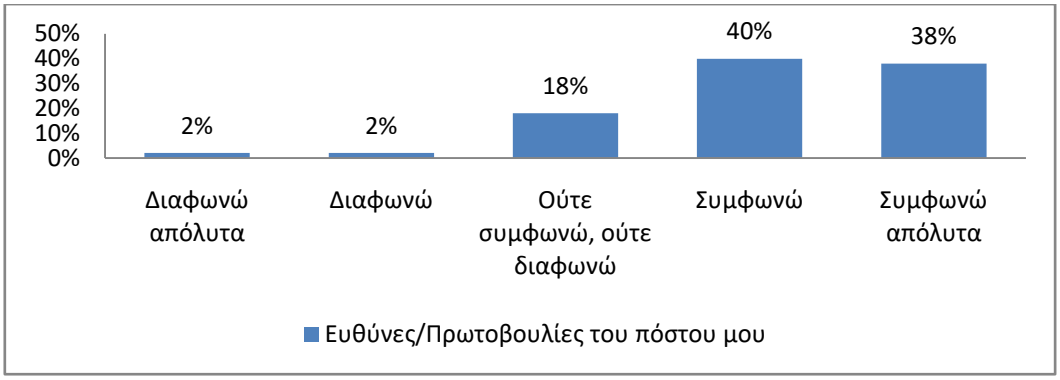
Γράφημα 31. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν η αναγνώριση και η προφορική επιβράβευση των προσπαθειών τους αποτελούν σημαντικό κίνητρο

Στο ερώτημα που τέθηκαν οι εργαζόμενοι σχετικά με την αναγνώριση και την προφορική επιβράβευση που δέχονται κατά την εργασία τους, το 40% και το 42% φαίνεται να επηρεάζεται θετικά, καθώς συμφώνησε και συμφώνησε απόλυτα αντίστοιχα. Αντίθετα, μόνο το 4% διαφώνησε απόλυτα και το 2% διαφώνησε, ενώ το 12% προτίμησε να παραμείνει ουδέτερο.



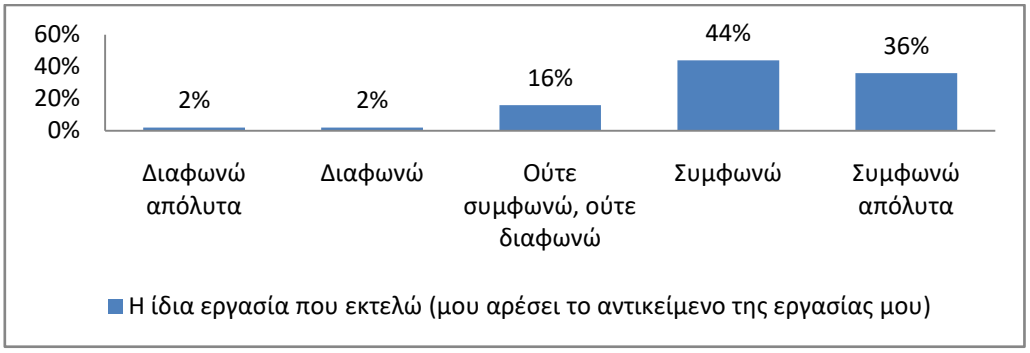
Γράφημα 32. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν οι συνθήκες εργασίας αποτελούν σημαντικό κίνητρο

Στην ερώτηση που τέθηκαν οι εργαζόμενοι σχετικά με το αν οι συνθήκες εργασίας της επιχείρησης επηρεάζει την αποδοτικότητά τους, δηλαδή στοιχεία όπως το κυλιόμενο ωράριο, η δυνατότητα ευελιξίας στην προσέλευση της εργασίας τους, ο προγραμματισμός των αδειών που επιθυμούν, η παροχή εξοπλισμού, ιματισμού και τα μέσα ατομικής προστασίας, το 46% συμφώνησε απόλυτα και το 42% συμφώνησε. Αντίθετα, μόνο το 2% διαφώνησε απόλυτα και διαφώνησε, ενώ το 8% κράτησε ουδέτερη στάση.



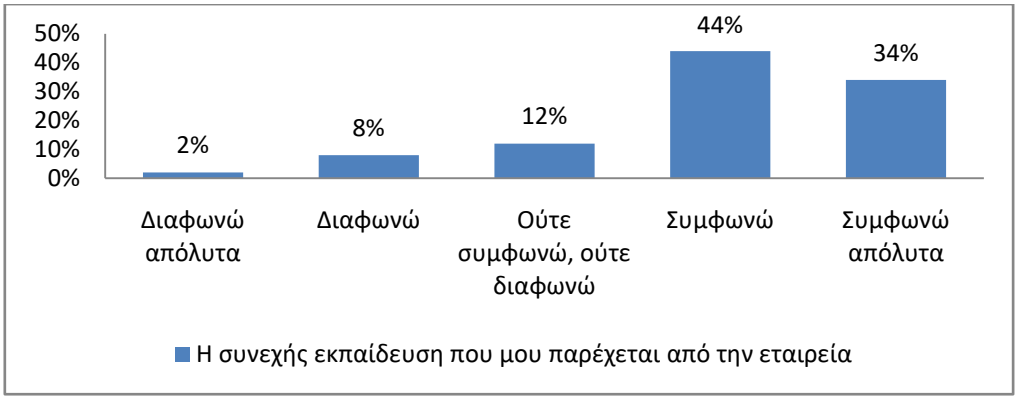
Γράφημα 33. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν οι ευθύνες και οι πρωτοβουλίες του πόστου τους αποτελούν σημαντικό κίνητρο

Όταν ερωτήθηκαν οι εργαζόμενοι αν οι ευθύνες και οι πρωτοβουλίες που αναλαμβάνουν κατά την διάρκεια της εργασίας τους επηρεάζουν την παραγωγικότητά τους, και σε αυτή την περίπτωση τα μεγαλύτερα ποσοστά κατείχαν το συμφωνώ απόλυτα και το συμφωνώ με 38% και 40%, αντίστοιχα. Στην ίδια θέση, δηλαδή στο 2% παρέμειναν το διαφωνώ απόλυτα και ο διαφωνώ, ενώ ούτε συμφώνησαν, ούτε διαφώνησαν το 18%.



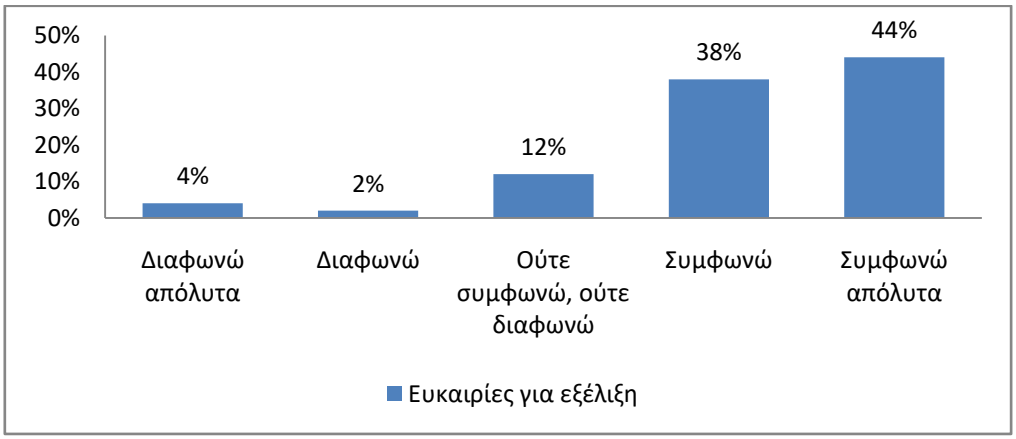
Γράφημα 34. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν η ίδια η εργασία που εκτελούν αποτελεί σημαντικό κίνητρο

Όταν οι ερωτηθέντες τέθηκαν να απαντήσουν αν τους αρέσει η εργασία που εκτελούν και αν αυτό αποτελεί σημαντικό κίνητρο για την αύξηση της αποδοτικότητάς τους, το 44% συμφώνησε, το 36% συμφώνησε απόλυτα, το 16% ούτε συμφώνησε, ούτε διαφώνησε, ενώ διαφώνησε απόλυτα και διαφώνησε το 2%.



Γράφημα 35. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν η συνεχής εκπαίδευση που τους παρέχεται από την εταιρεία αποτελεί σημαντικό κίνητρο

Στο ερώτημα για το αν η συνεχής εκπαίδευση που παρέχεται από την επιχείρηση στους εργαζομένους αποτελεί σημαντικό κριτήριο για την αύξηση της παραγωγικότητας, το μεγαλύτερο ποσοστό, δηλαδή το 44% συμφώνησε και το 34% συμφώνησε απόλυτα. Το μικρότερο ποσοστό, δηλαδή το 2% διαφώνησε απόλυτα, το 8% απλά διαφώνησε, ενώ το 12% ούτε συμφώνησε, ούτε διαφώνησε.



Γράφημα 36. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν οι ευκαιρίες για εξέλιξη αποτελούν σημαντικό κίνητρο

Στην τελευταία ερώτηση αυτής της υποενότητας για το αν οι ευκαιρίες για εξέλιξη που δίνονται στους εργαζόμενους από την επιχείρηση επηρεάζουν το μέγεθος απόδοσης στην εργασία τους, και σε αυτή την περίπτωση βρίσκει τους περισσότερους να συμφωνούν με 38% και να συμφωνούν απόλυτα με 44%. Αντίθετα, μόνο το 4% διαφώνησε απόλυτα και το 2% διαφώνησε, ενώ το 12% ούτε συμφώνησε, ούτε διαφώνησε.

Παρακάτω παρατίθεται ένας συγκεντρωτικός πίνακας των παραπάνω αποτελεσμάτων σχετικά με τα κίνητρα για την καλύτερη και πιο ολοκληρωμένη κατανόησή τους.

Πίνακας 6. Απαντήσεις των ερωτηθέντων σχετικά με τα κίνητρα

Ερώτηση	1	2	3	4	5
Μισθός	4%	2%	6%	42%	46%
Επιπλέον επιδόματα θέσης	2%	2%	14%	46%	36%
Μπόνους επίτευξης στόχων τμήματός / καταστήματος ή ειδικών διαγωνισμών	2%	8%	4%	42%	44%
Αποζημίωση / Σύνταξη	4%	4%	14%	40%	38%
Κοινές αξίες και ιδανικά με την εταιρεία	2%	6%	14%	48%	30%
Ανθρώπινη επικοινωνία / Κοινωνικές σχέσεις	2%	2%	8%	58%	30%
Ασφάλεια / Εξασφάλιση εργασίας	2%	2%	2%	54%	40%
Εκτίμηση / Σεβασμός από τον / την προϊστάμενο / η	2%	2%	6%	40%	50%
Εκτίμηση / Σεβασμός από τους συναδέλφους	2%	2%	6%	48%	42%
Αναγνώριση / Προφορική επιβράβευση των προσπαθειών μου	4%	2%	12%	40%	42%
Συνθήκες εργασίας (κυλιόμενο ωράριο, ευελιξία προσέλευσης, προγραμματισμός αδειών, εξοπλισμός, ιματισμός, Μέσα Ατομικής Προστασίας	2%	2%	8%	42%	46%

Ευθύνες / Πρωτοβουλίες του πόστου μου	2%	2%	18%	40%	38%
Η ίδια εργασία που εκτελώ (μου αρέσει το αντικείμενο της εργασίας μου)	2%	2%	16%	44%	36%
Η συνεχής εκπαίδευση που μου παρέχεται από την εταιρεία	2%	8%	12%	44%	34%
Ευκαιρίες για εξέλιξη	4%	2%	12%	38%	44%

1 – Διαφωνώ απόλυτα, 2 – Διαφωνώ, 3 – Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4 – Συμφωνώ, 5 – Συμφωνώ απόλυτα

5.4.1 Συσχετίσεις μεταξύ κινήτρων και φύλου, ηλικίας και ετών εργασίας

Με βάση τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την στατιστική ανάλυση x^2, παρατηρούνται σημαντικές συσχετίσεις αρχικά μεταξύ του φύλου και των κινήτρων που αφορούν τον μισθό, του μπόνους επίτευξης στόχων, της ανθρώπινης επικοινωνίας, της ασφάλειας, της εκτίμησης, των πρωτοβουλιών και των ευκαιριών για εξέλιξη. Δηλαδή, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στα παραπάνω κίνητρα επηρεάζονται σημαντικά από το διαφορετικό φύλο. Αντίθετα, στις μεταβλητές της ηλικίας και των ετών εργασίας δεν παρατηρείται καμία συσχέτιση με τα κίνητρα.

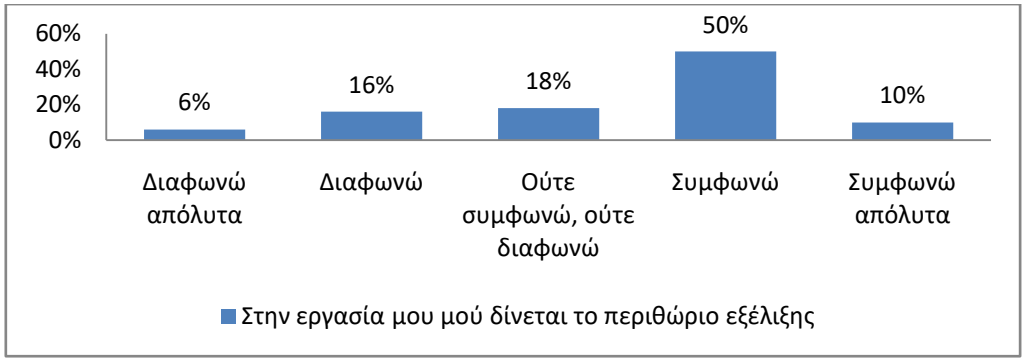
Πίνακας 7. Συσχετίσεις μεταξύ κινήτρων και ορισμένων δημογραφικών στοιχείων

Ερώτηση	Φύλο	Ηλικία	Έτη εργασίας σε οποιαδήποτε αλυσίδα super market
Μισθός	**0,016**	0,521	0,613
Επιπλέον επιδόματα θέσης	0,127	0,518	0,784
Μπόνους επίτευξης στόχων τμήματός / καταστήματος ή ειδικών διαγωνισμών	**0,003**	0,293	0,519
Αποζημίωση / Σύνταξη	0,484	0,863	0,498
Κοινές αξίες και ιδανικά με την εταιρεία	0,573	0,524	0,921

Ανθρώπινη επικοινωνία / Κοινωνικές σχέσεις	**0,047**	0,730	0,514
Ασφάλεια / Εξασφάλιση εργασίας	**0,025**	0,556	0,823
Εκτίμηση / Σεβασμός από τον / την προϊστάμενο / η	0,156	0,284	0,744
Εκτίμηση / Σεβασμός από τους συναδέλφους	**0,017**	0,579	0,439
Αναγνώριση / Προφορική επιβράβευση των προσπαθειών μου	0,050	0,439	0,671
Συνθήκες εργασίας (κυλιόμενο ωράριο, ευελιξία προσέλευσης, προγραμματισμός αδειών, εξοπλισμός, ιματισμός, Μέσα Ατομικής Προστασίας	0,173	0,467	0,962
Ευθύνες / Πρωτοβουλίες του πόστου μου	**0,011**	0,430	0,672
Η ίδια εργασία που εκτελώ (μου αρέσει το αντικείμενο της εργασίας μου)	0,176	0,647	0,224
Η συνεχής εκπαίδευση που μου παρέχεται από την εταιρεία	0,201	0,655	0,959
Ευκαιρίες για εξέλιξη	**0,014**	0,167	0,697

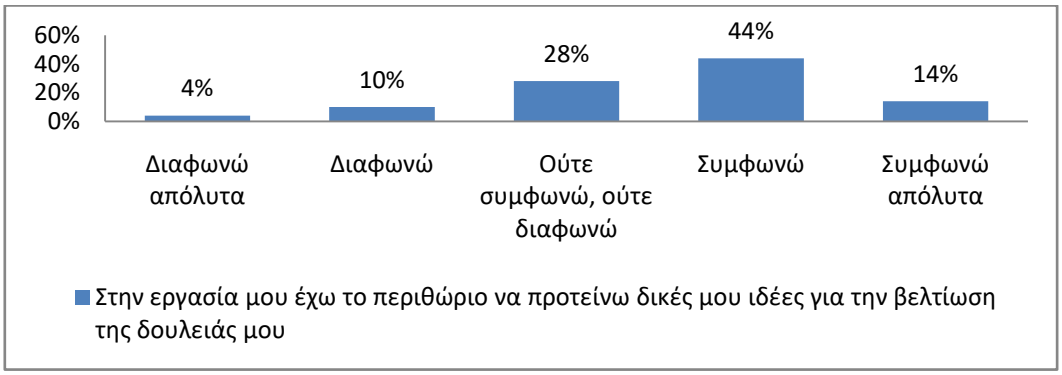
5.5 Ερωτήσεις σχετικά με τις ευκαιρίες που έχουν οι εργαζόμενοι για εξέλιξη

Σε αυτή την τελευταία υποενότητα, οι εργαζόμενοι της επιχείρησης είχαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις που αφορούν το θέμα της αναγνώρισης της εργασίας τους και τη δυνατότητα της εξέλιξής τους μέσα στη συγκεκριμένη επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Παρακάτω, όπως και στις προηγούμενες υποενότητες, θα παρατεθούν αναλυτικά τα αποτελέσματα προκειμένου να γίνει αντιληπτό κατά πόσο οι ερωτηθέντες επιθυμούν την προσωπική τους ανέλιξη.



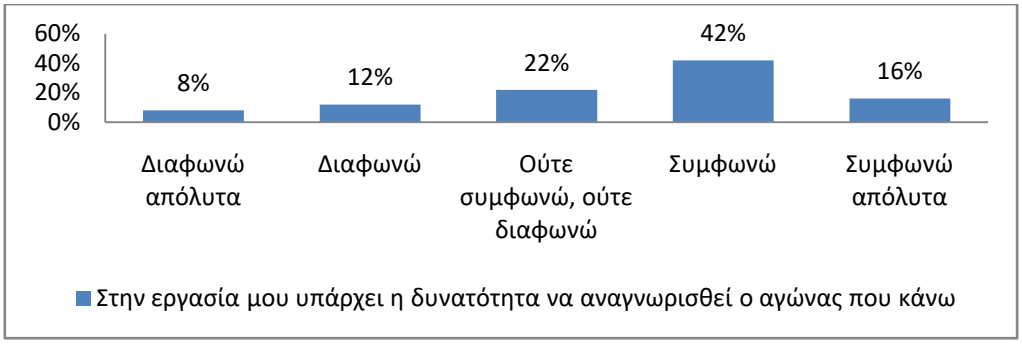
Γράφημα 37. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν στην εργασία τους τούς δίνεται το περιθώριο εξέλιξης

Στο ερώτημα στο οποίο τέθηκαν οι εργαζόμενοι, δηλαδή στο αν η εργασία τους τούς δίνει το περιθώριο να εξελιχτούν και προσωπικά μέσα σε αυτή, οι μισοί, δηλαδή το 50% συμφώνησαν. Στη συνέχεια, το 10% συμφώνησε απόλυτα, το 16% διαφώνησε, το 6% διαφώνησε απόλυτα, ενώ το 18% ούτε συμφώνησε, ούτε διαφώνησε.



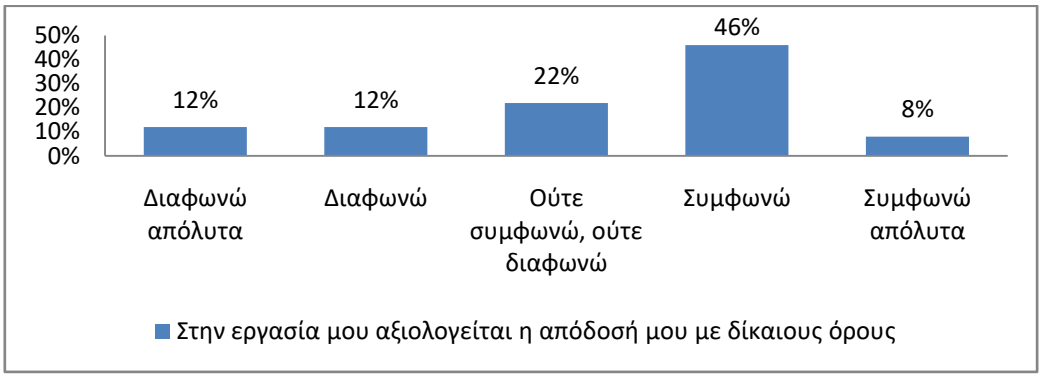
Γράφημα 38. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν στην εργασία τους έχουν το περιθώριο να προτείνουν δικές τους ιδέες για την βελτίωση της δουλειάς τους

Όταν οι εργαζόμενοι ερωτήθηκαν σχετικά με το αν η επιχείρηση στην οποία εργάζονται τους δίνει τη δυνατότητα να προτείνουν δικές τους ιδέες προκειμένου να βελτιώσουν το αποτέλεσμα της εργασίας τους, το 4% διαφώνησε απόλυτα, το 10% διαφώνησε, το 28% προτίμησε να παραμείνει ουδέτερο, το 44% συμφώνησε και το 14% συμφώνησε απόλυτα.



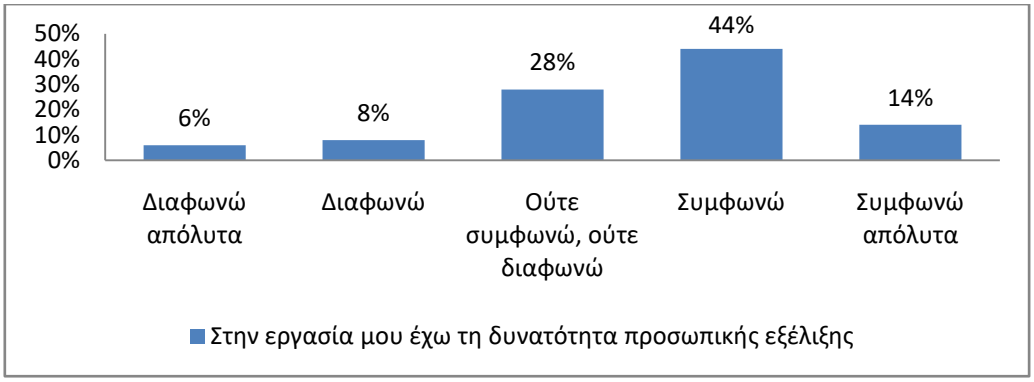
Γράφημα 39. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν στην εργασία τους υπάρχει η δυνατότητα να αναγνωρισθεί ο αγώνας τους

Στο επόμενο ερώτημα, οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σχετικά με το αν η επιχείρηση αναγνωρίζει τον κόπο και τον αγώνα τους κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. Το 42% των ερωτηθέντων συμφώνησε και το 16% συμφώνησε απόλυτα. Αντίθετα, το 8% διαφώνησε απόλυτα και το 12% διαφώνησε, ενώ το 22% προτίμησε να παραμείνει ουδέτερο.



Γράφημα 40. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν στην εργασία τους αξιολογείται η απόδοσή τους με δίκαιους όρους

Στην ερώτηση που έγινε στους εργαζόμενους σχετικά με το αν η επιχείρηση αξιολογεί την απόδοση της εργασίας τους με δίκαιο τρόπο, το 46% συμφώνησε και το 8% συμφώνησε απόλυτα. Αντίθετα, από 12% διαφώνησαν απόλυτα και διαφώνησαν, ενώ ούτε συμφώνησε, ούτε διαφώνησε το 22%.



Γράφημα 41. Απαντήσεις των ερωτηθέντων στο αν στην εργασία τους έχουν την δυνατότητα προσωπικής εξέλιξης

Στην τελευταία ερώτηση τόσο της υποενότητας όσο και του ερωτηματολογίου, οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σχετικά με το η επιχείρηση τους παρέχει την δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης. Το 44% φαίνεται να συμφώνησε, ενώ το 14% συμφώνησε απόλυτα. Από την άλλη, διαφώνησε απόλυτα το 6%, ενώ απλά διαφώνησε το 8%. Το 28% προτίμησε να παραμείνει ουδέτερο για το λόγο αυτό απάντησε ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ.

Παρακάτω παρατίθεται ένας συγκεντρωτικός πίνακας των παραπάνω αποτελεσμάτων σχετικά με τη δυνατότητα εξέλιξης που προσφέρει η επιχείρηση στους εργαζομένους της για την καλύτερη και πιο ολοκληρωμένη κατανόησή τους.

Πίνακας 8. Απαντήσεις των ερωτηθέντων σχετικά με την εξέλιξη στην εργασία τους

Ερώτηση	1	2	3	4	5
Στην εργασία μου μού δίνεται το περιθώριο εξέλιξης	6%	16%	18%	50%	10%
Στην εργασία μου έχω το περιθώριο να προτείνω τις δικές μου ιδέες για την βελτίωση της δουλειάς μου	4%	10%	28%	44%	14%
Στην εργασία μου υπάρχει η δυνατότητα να αναγνωρισθεί ο αγώνας που κάνω	8%	12%	22%	42%	16%
Στην εργασία μου	12%	12%	22%	46%	8%

αξιολογείται η απόδοσή μου με δίκαιους όρους					
Στην εργασία μου έχω την δυνατότητα προσωπικής εξέλιξης	6%	8%	28%	44%	14%

1 – Διαφωνώ απόλυτα, 2 – Διαφωνώ, 3 – Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4 – Συμφωνώ, 5 – Συμφωνώ απόλυτα

5.5.1 Συσχετίσεις μεταξύ ευκαιριών εξέλιξης και φύλου, ηλικίας και ετών εργασίας

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την στατιστική ανάλυση x^2 έδειξαν ότι η μεταβλητή φύλο παρουσιάζει σημαντική συσχέτιση με τις ερωτήσεις που αφορούν το περιθώριο εξέλιξης, το περιθώριο προτάσεων ιδεών για βελτίωση της εργασίας και της αναγνώρισης του αγώνα που κάνει ο κάθε εργαζόμενος. Και σε αυτή την περίπτωση, οι απαντήσεις επηρεάζονται σημαντικά από το διαφορετικό φύλο. Αντίθετα, δεν εμφανίστηκε καμία συσχέτιση μεταξύ των ερωτήσεων και των μεταβλητών της ηλικίας και των ετών εργασίας σε οποιαδήποτε αλυσίδα super market.

Πίνακας 9. Συσχετίσεις μεταξύ ευκαιριών εξέλιξης και ορισμένων δημογραφικών στοιχείων

Ερώτηση	Φύλο	Ηλικία	Έτη εργασίας σε οποιαδήποτε αλυσίδα super market
Στην εργασία μου μού δίνεται το περιθώριο εξέλιξης	**0,002**	0,692	0,985
Στην εργασία μου έχω το περιθώριο να προτείνω τις δικές μου ιδέες για την βελτίωση της δουλειάς μου	**0,001**	0,552	0,464
Στην εργασία μου υπάρχει η δυνατότητα να αναγνωρισθεί ο αγώνας που κάνω	**0,004**	0,754	0,915
Στην εργασία μου αξιολογείται η απόδοσή μου με δίκαιους όρους	0,073	0,882	0,834
Στην εργασία μου έχω την δυνατότητα προσωπικής εξέλιξης	0,077	0,563	0,957

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα – Συζήτηση

Στόχος της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας είναι να γίνει αντιληπτό κατά πόσο ένα είδος ηγεσίας μπορεί να επηρεάσει τόσο την αποδοτικότητα των εργαζομένων, όσο και την πορεία της επιχείρησης. Επιπλέον, εξίσου σημαντικό αποτελεί και το πλεονέκτημα χρήσης κινήτρων που στο μεγαλύτερο μέρος των περιπτώσεων θα εκτοξεύσουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων τους και θα ανεβάσουν την εταιρεία σε τέτοιο βαθμό, ώστε όχι μόνο να επιτυγχάνει τους στόχους της, αλλά και να αποκτά σημαντικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Τα super market αποτελούν μία από τις βασικές επιχειρήσεις τις οποίες ο καταναλωτής μπορεί να επισκέπτεται σε καθημερινή βάση. Επομένως, πολύ σημαντικό αποτελεί το γεγονός η σωστή εξυπηρέτηση να επιτυγχάνεται στο μέγιστο βαθμό, ώστε το αγοραστικό κοινό να παραμένει πιστό και να αυξάνεται με την πάροδο του χρόνου. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει οι εργαζόμενοι στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις να είναι ικανοποιημένοι από το περιβάλλον εργασίας στους οποίους προσφέρεται, ώστε να παρέχουν και στο μέγιστο βαθμό τις υπηρεσίες τους.

Η συμπεριφορά ενός ηγέτη παίζει καταλυτικό ρόλο τόσο στον επηρεασμό αυτής της συμπεριφοράς, όσο και στην παραγωγικότητα, την αποτελεσματικότητα και την αφοσίωση των εργαζομένων στο αντικείμενο της εργασίας τους. (Kouzes & Posner, 2010). Συμπερασματικά, η επιλογή του κατάλληλου μοντέλου ηγεσίας και ο σωστός τρόπος επικοινωνίας του, θα τροποποιήσει το εργασιακό περιβάλλον σε ένα περιβάλλον φιλικό και γεμάτο προοπτικές, που θα δώσει το έναυσμα στους εργαζόμενούς του να προσπαθούν να αποδώσουν τα μέγιστα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης αλλά και των προσωπικών τους στόχων.

Η ενδυναμωτική ηγεσία αποτελεί ένα άξιο παράδειγμα ηγεσία που έχει τη δυνατότητα να αυξήσει το αίσθημα ικανοποίησης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι κατά την διάρκεια της εργασίας τους και την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Επιπλέον, ευνοεί την ελεύθερη έκφραση των σκέψεων και ιδεών τους, με αποτέλεσμα την αίσθηση σημαντικότητας και την αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Επιπρόσθετα, τα παραπάνω οδηγούν στην δημιουργία ενός ιδανικού εργασιακού περιβάλλοντος για το οποίο οι εργαζόμενοι είναι περήφανοι, δημιουργώντας και

διασπείροντας την θετική φήμη για την επιχείρηση, το οποίο θα έχει ως αποτέλεσμα την προσέλκυση περισσότερων εν δυνάμει εργαζομένων (Staw & Epstein, 2000).

Όπως έγινε εμφανές και από τα ερωτήματα που τέθηκαν στους εργαζόμενους της συγκεκριμένης επιχείρησης super market προκειμένου να απαντηθεί το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, το μεγαλύτερο ποσοστό συμφώνησε ότι η ενδυναμωτική συμπεριφορά του ηγέτη τόσο απέναντί τους, όσο και στις ανάγκες τους, δημιουργεί ένα ευνοϊκό εργασιακό κλίμα με προοπτικές εξέλιξης, ανάπτυξης αλλά και βαθιάς εμπιστοσύνης που ευνοεί την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.

Επίσης, η σωστή επικοινωνία του προϊσταμένου με τους υφιστάμενους αποτελεί εξίσου σημαντικό στοιχείο για την εργασιακή ενθάρρυνσή τους (Martin, Rich & Gayle, 2004). Προκειμένου να λειτουργήσει σωστά και αποτελεσματικά ένα κατάστημα, ο ηγέτης θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να επικοινωνεί το όραμα και το πλάνο του αναλυτικά στους υφισταμένους του, ώστε να επιτευχθεί το αποτέλεσμα που επιθυμεί (Radovic Markovic & Omolaja, 2009). Επιπρόσθετα, θα πρέπει να ενθαρρύνεται και να επιτρέπεται η ελεύθερη ροή της επικοινωνίας, δηλαδή η επικοινωνία τόσο από τα ανώτερα προς τα κατώτερα ιεραρχικά στρώματα, όσο και από τα κατώτερα προς τα ανώτερα στρώματα, αλλά και μεταξύ συναδέλφων. Όπως γίνεται φανερό και από τις απαντήσεις των εργαζομένων της επιχείρησης, ένα ευχάριστο κλίμα επικοινωνίας και κατανόησης τόσο μεταξύ εργαζόμενου και προϊσταμένου, όσο και μεταξύ των συναδέλφων συμβάλλει στην επιθυμία του εργαζόμενου να θέτει ψηλά τον πήχη και να προσπαθεί για μία πιο παραγωγική εργασία.

Κάθε επιχείρηση, προκειμένου να προσεγγίσει εν δυνάμει εργαζόμενους που θα στελεχώσουν την ομάδα της, αλλά και προκειμένου να τους διατηρεί ευχαριστημένους και παραγωγικούς κατά την διάρκεια των χρόνων, χρησιμοποιεί διάφορα κίνητρα. Μέσω των κινήτρων αυτών παροτρύνονται τα άτομα της επιχείρησης να ακολουθούν μία προσανατολισμένη κίνηση που θα τους οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων αλλά και θα δημιουργήσουν ένα ανταγωνιστικό και δυναμικό περιβάλλον που θα μπορέσει να αντιμετωπίσει τον δυνατό ανταγωνισμό (Mohsen et al., 2004). Τα χρήματα δεν αποτελούν το μοναδικό κίνητρο στο οποίο πρέπει να δίνει έμφαση μία επιχείρηση. Αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα αλλά ακολουθεί ένας μεγάλος αριθμός άλλων παροχών που επηρεάζουν στο μέγιστο βαθμό

την απόδοση των εργαζομένων και την διατήρηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.

Αυτό ήταν εμφανές και από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων σχετικά με το δεύτερο και το τρίτο ερευνητικό ερώτημα όσον αφορά τα κίνητρα που δίνονται από την επιχείρηση και τα οποία μπορούν να επηρεάσουν την εργασίας τους, αλλά και ποια κίνητρα επηρεάζουν την παραγωγικότητά τους. Με βάση τις απαντήσεις που λήφθηκαν, οι εργαζόμενοι παρουσιάζονται ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από τις παροχές της εταιρείας. Ωστόσο, εμφανίζεται ότι τα χρήματα δεν αποτελούν την μόνη σημαντική παράμετρο, αλλά και άλλα κίνητρα, όπως είναι η ασφάλεια και οι διάφορες παροχές κατείχαν υψηλή θέση στις ανάγκες των εργαζομένων και στο ποσοστό ικανοποίησής τους από την εργασία τους. Επιπλέον, η ανάγκη και η επιθυμία για προσωπική ανέλιξη σε συνδυασμό με την αυξημένες αποδοχές αποτελούν ένα σημαντικό κίνητρο που μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να αποδώσουν τα μέγιστα. Πολλές φορές ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει στα μέλη του την ανάγκη να θέσουν προσωπικούς εργασιακούς στόχους που θα τους βοηθήσουν να εξελιχθούν αλλά και ταυτόχρονα θα βοηθήσει την εταιρεία να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Φυσικά, δεν πρέπει αν ξεχνιέται το γεγονός ότι τα άτομα που απαρτίζουν μία επιχείρηση αποτελούν το σημαντικότερο κεφάλαιο αυτής, καθώς χωρίς την συνδρομή τους δεν θα ήταν δυνατή η ύπαρξη του συγκεκριμένου οργανισμού. Προκειμένου να προσφέρουν τα μέγιστα μέσα σε αυτή θα πρέπει να τους παρέχονται και τα κατάλληλα κίνητρα που θα διευκολύνουν τόσο την ζωή τους μέσα στο εργασιακό περιβάλλον όσο και την ζωή τους έξω από αυτό. Εξαιρετικής σημασίας για την διατήρηση της αποδοτικότητας και την παρακίνηση του προσωπικού αποτελεί ο ηγέτης (Brenner, 2007). Η ορθή αντιμετώπιση των καταστάσεων που προκύπτουν μέσα στον οργανισμό, αλλά και η διατήρηση των κατάλληλων συνθηκών για την ομαλή διεξαγωγή των εργασιών, αποτελούν χρέος του ηγέτη με τη βοήθεια του οποίου θα δημιουργηθεί ένα ευχάριστο κλίμα ομαδικότητας και συνεργασίας.

Όπως είναι κατανοητό, βέβαια, τόσο από τα αποτελέσματα της έρευνας όσο και από την προσωπική αντίληψη του καθενός, διαφορετικά κίνητρα παρακινούν διαφορετικούς ανθρώπους, καθώς κάθε άνθρωπος έχει διαφορετικές ανάγκες και επιθυμίες. Επομένως, στόχος του ηγέτη είναι να αποκρυπτογραφήσει τις ανάγκες και

τις ικανότητες του κάθε υπαλλήλου ξεχωριστά, ώστε να μπορέσει να χρησιμοποιήσει τα κατάλληλα κίνητρα που θα ενεργοποιήσουν την απόδοση της ομάδας και του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά.

Καταλήγοντας, από όλα τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να εντοπίσουν το μυστικό που θα κάνουν τους εργαζόμενούς της να αγαπούν την δουλεία τους και να προσφέρουν τα μέγιστα προς αυτή, προκειμένου να διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Η επιλογή του κατάλληλου μέσου ηγεσίας σε συνδυασμό με την δημιουργία ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος και η χρήση των κατάλληλων κινήτρων θα οδηγήσει στην επιτυχημένη πορεία τόσο της επιχείρησης όσο και των εργαζομένων της.

Προτάσεις για πρακτικές εφαρμογές

Η ενδυναμωτική ηγεσία αποτελεί ένα είδος που μπορεί να φέρει στις επιχειρήσεις σημαντικά αποτελέσματα κατά τη χρήση της. Όπως έγινε φανερό και από τα αποτελέσματα της έρευνας, οι εργαζόμενοι έχουν θετική στάση απέναντι σε αυτό το είδος ηγεσίας. Και αυτό γιατί μέσω αυτής έχουν την δυνατότητα να επιδείξουν τις ικανότητές τους και να εξελιχθούν στον εργασιακό τους χώρο. Οι ηγέτες μέσω της ενδυνάμωσης και της παρακίνησης καταφέρνουν να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των υφισταμένων τους με αποτέλεσμα να ακολουθούν τις εντολές τους και να προσφέρουν παραγωγική εργασία.

Επιπλέον, η ενθάρρυνση και η παρακίνηση των ηγετών, ώστε οι υφιστάμενοί τους να μπορούν να λαμβάνουν αποφάσεις από μόνοι τους και να τις υλοποιούν, δίνουν την αίσθηση στους εργαζόμενους ότι αποτελούν σημαντικό κομμάτι της επιχείρησης και έτσι τους δημιουργείτε η ανάγκη για βελτιστοποίηση της απόδοσής τους. Φυσικά, αυτό έχει και ως αποτέλεσμα όχι μόνο στην ατομική επιτυχία αλλά και στη συλλογική επιτυχία της ομάδας. Επομένως, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η ένδειξη εμπιστοσύνης, υποστήριξης και η συνεχή δυνατότητα των εργαζομένων να εκπαιδεύονται και να εξελίσσονται τόσο σε προσωπικό επίπεδο όσο και σε εργασιακό, δημιουργούν ένα από τα καλύτερα εργασιακά περιβάλλοντα στα οποία όλο και περισσότεροι επιθυμούν να συμμετέχουν.

Από την άλλη, εξαιρετικής σημασίας αποτελεί και η επιλογή των κατάλληλων προϊσταμένων και ηγετών που θα καταφέρουν να κατανοήσουν επαρκώς την έννοια και τον τρόπο χρήσης της ενδυναμωτικής ηγεσίας, αλλά θα έχουν και τα κατάλληλα χαρακτηριστικά μέσω των οποίων θα την απογειώσουν. Το μεγαλύτερο στοίχημα αποτελεί η έμπνευση εμπιστοσύνης και η δυνατότητα οπισθοχώρησης, ώστε να δίνουν το ελεύθερο να εκφράζονται απόψεις και να ακολουθούνται πρακτικές από υφισταμένους. Εξάλλου, όσο καλύτερη είναι η ποιότητα της σχέσης μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, τόσο πιο ικανοποιημένοι φαίνεται να είναι οι υφιστάμενοι από το επαγγελματικό τους περιβάλλον (De Cremer, 2003). Και αυτό έχει ως αποτέλεσμα και τη συνολική επιτυχία του οργανισμού.

Επιπλέον, σε μία περίοδο δύσκολων κοινωνικοπολιτικών και οικονομικών καταστάσεων στην οποία βρισκόμαστε, η ύπαρξη κινήτρων είναι αναγκαία προκειμένου να προσελκύσει αλλά και να διατηρήσει τους εργαζόμενους μέσα στην επιχείρηση. Πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι πλέον τα χρήματα δεν αποτελούν το μοναδικό κίνητρο για το οποίο κάποιος θα επιλέξει να εργαστεί σε μία εταιρεία. Επιλογές όπως η ασφάλεια, η κάλυψη οικογενειακών αναγκών, η ανάγκη για εξέλιξη αποτελούν κίνητρα που αναζητά το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων τη σημερινή εποχή. Ωστόσο, οι ηγέτες πρέπει να αντιληφθούν ότι όλα τα κίνητρα δεν ενδιαφέρουν όλο το ποσοστό των εργαζομένων. Για το λόγο αυτό είναι πολύ σημαντικό οι προϊστάμενοι να έχουν την ικανότητα να αντιλαμβάνονται τις διαφορετικές ανάγκες των μελών της ομάδας τους και να ενεργούν βάση αυτών. Με τον τρόπο αυτό θα καταφέρουν να “ξεκλειδώσουν” το μέγιστο της απόδοσης τους και να δημιουργήσουν ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον.

Καταλήγοντας, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η υιοθέτηση των κατάλληλων τεχνικών ενθάρρυνσης, ενδυνάμωσης και η επιλογή των κατάλληλων κινήτρων για τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά αποτελούν σημαντικά βήματα για την επιτυχία μίας επιχείρησης. Και η επιτυχία δεν στηρίζεται μόνο στην επίτευξη των εταιρικών στόχων, αλλά και στην διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς και στη δημιουργία καλής φήμης που θα φέρει νέους, ταλαντούχους εργαζόμενους οι οποίοι θα βοηθήσουν στην εξέλιξή της.

Περιορισμοί και Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε σε εργαζόμενους μίας γνώστης εταιρίας super market στον ελλαδικό χώρο και πιο συγκεκριμένα σε καταστήματα του νομού Μαγνησίας. Τα άτομα τα οποία συμμετείχαν προήλθαν από διαφορετικές θέσεις εργασίας με διαφορετικές αρμοδιότητες μέσα στην επιχείρηση, στοιχείο που επηρεάζει την διαφοροποίηση των απαντήσεων. Σε μελλοντική έρευνα επιθυμητή και μεγαλύτερης σημασίας θα ήταν η έρευνα να διεξαχθεί μεταξύ εργαζομένων της ίδιας επιχείρησης που έχουν παρόμοια θέση εργασίας και παρόμοιες αρμοδιότητες, ώστε οι απαντήσεις να είναι πιο αντιπροσωπευτικές. Επίσης, ενδιαφέρον θα αποτελούσε και η διεξαγωγή της έρευνα με δείγμα που προέρχεται από όλο τον ελλαδικό χώρο προκειμένου να συγκριθούν τα αποτελέσματα με αντίστοιχα αποτελέσματα από χώρες του εξωτερικού. Επιπλέον, το γεγονός ότι η έρευνα διεξήχθη στην Ελλάδα δεν επιτρέπει την γενίκευση των αποτελεσμάτων σε άλλες χώρες.

Μία ακόμη μελλοντική έρευνα που θα μπορούσε να διεξαχθεί αφορά στην χρήση του ερωτηματολογίου από επιχείρηση που ακολουθεί και εφαρμόζει το στυλ της ενδυναμωτικής ηγεσίας. Στην περίπτωση αυτή θα ήταν ενδιαφέρον να μελετήσουμε τις απαντήσεις των εργαζομένων, διότι με τον τρόπο αυτό θα ήταν δυνατόν να γίνει σε μεγαλύτερο βαθμό αντιληπτό εάν στην πραγματικότητα η ενδυναμωτική ηγεσία έχει την δυνατότητα να επηρεάσει την απόδοση και το ευνοϊκό εργασιακό κλίμα μέσα στον οργανισμό.

Τέλος, λόγω του γεγονότος ότι η έρευνα διεξήχθη σε σύντομο χρονικό διάστημα, δεν ήταν δυνατόν να πραγματοποιηθεί επαναληπτική έρευνα σε μεταγενέστερο χρόνο, ώστε να παρατηρηθεί αν το δείγμα μετέβαλε την άποψή του για τα συγκεκριμένα θέματα. Για το λόγο αυτό σε μελλοντική έρευνα θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμο να πραγματοποιηθεί επαναληπτική απάντηση του ερωτηματολογίου από τους ίδιους συμμετέχοντες και με τα ίδια δεδομένα απλά σε διαφορετική χρονική στιγμή.

Επίλογος

Καταλήγοντας, με βάση όλα τα παραπάνω θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η ενδυναμωτική ηγεσία αποτελεί ένα πολλά υποσχόμενο σύγχρονο στυλ ηγεσία που έχει τη δυνατότητα να προσφέρει θετικές αλλαγές στον επιχειρηματικό κόσμο. Επιπλέον, η ικανότητα των ηγετών να αντιλαμβάνονται έγκαιρα τις ανάγκες του κάθε εργαζόμενού τους ξεχωριστά, συμβάλλει και στην επιλογή των κατάλληλων κινήτρων που θα τον ωθήσει να ξεπεράσει τον εαυτό του και να προσφέρει τα μέγιστα με σκοπό την επιτυχία της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό στη παρούσα έρευνα επιχειρήθηκε να διερευνηθεί η σημασία της ενδυναμωτικής ηγεσίας αλλά και των κινήτρων από την σκοπιά των εργαζομένων και κατά πόσο η χρήση των παραπάνω μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση. Και όπως γίνεται αντιληπτό και από τα αποτελέσματα, η υιοθέτησή τους έχει την ικανότητα να μεταβάλλει τα αποτελέσματα της κάθε επιχείρησης προς θετική κατεύθυνση.

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο Έρευνας



Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA)

Αξιότιμε συμμετέχοντα,

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο πραγματοποιείται στα πλαίσια της διπλωματικής μου εργασίας που έχει ως σκοπό την ανάδειξη του τρόπου παρακίνησης των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της εργασίας μέσω των κινήτρων καθώς και τον ρόλο του ηγέτη στην αύξηση της παραγωγικότητάς τους.

Παρακαλώ προς διάθεση λίγων λεπτών από τον χρόνο σας για την συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου επιλέγοντας απαντήσεις που σας ανταποκρίνονται περισσότερο. Είναι υποχρεωτικό να απαντηθούν ΟΛΕΣ οι ερωτήσεις, καθώς επίσης δεν υπάρχει σωστή και λάθος απάντηση.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι πληροφορίες που θα διατεθούν θα παραμείνουν απόρρητες και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τις ανάγκες της διπλωματικής εργασίας.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τον χρόνο και τη συμβολή σας.

Με εκτίμηση,

Μαργαρίτη Αθανασία

Ερωτηματολόγιο

Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο
   - ☐ Άνδρας
   - ☐ Γυναίκα
2. Ηλικία
   - ☐ <25
   - ☐ 25 – 35
   - ☐ 35 – 45
   - ☐ 45 – 55
   - ☐ >55
3. Οικογενειακή κατάσταση
   - ☐ Άγαμος
   - ☐ Έγγαμος
   - ☐ Διαζευγμένος
4. Αριθμός παιδιών
   - ☐ Κανένα
   - ☐ 1
   - ☐ 2
   - ☐ 3 ή περισσότερα
5. Επίπεδο εκπαίδευσης
   - ☐ Βασική εκπαίδευση (Δημοτικό)
   - ☐ Δευτεροβάθμια (Γυμνάσιο/Λύκειο)
   - ☐ Μεταλυκειακή (ΙΕΚ)
   - ☐ Πανεπιστημιακή (ΑΕΙ/ΤΕΙ)
6. Έτη εργασίας σε κλάδο, διαφορετικό του supermarket
   - ☐ 0 – 5
   - ☐ 6 – 10
   - ☐ 11 – 20
7. Έτη εργασίας σε οποιαδήποτε αλυσίδα supermarket
   - ☐ 0 – 5
   - ☐ 6 – 10

☐ 11 – 20

☐ Άνω των 20

Ενδυναμωτική ηγεσία

Ο/Η προϊστάμενος/η μου…	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
8. Με ενθαρρύνει να βρίσκω λύσεις στα προβλήματα μου χωρίς τη δική του/της άμεση συμβολή	1	2	3	4	5
9. Με παροτρύνει να παίρνω ευθύνες από μόνος/η μου	1	2	3	4	5
10. Με συμβουλεύει να λύνω τα προβλήματα όταν εμφανίζονται χωρίς να παίρνει πάντα την έγκριτή του/της	1	2	3	4	5
11. Με ενθαρρύνει να αναζητώ λύσεις χωρίς την επίβλεψή του/της	1	2	3	4	5
12. Με παροτρύνει να αντιμετωπίζω τα προβλήματα ως ευκαιρίες και όχι ως εμπόδια	1	2	3	4	5
13. Με συμβουλεύει να αναζητώ ευκαιρίες στα προβλήματα που αντιμετωπίζω	1	2	3	4	5
14. Με ενθαρρύνει να βλέπω την αρνητική απόδοση ως ευκαιρία να μάθω	1	2	3	4	5
15. Με παροτρύνει να εργάζομαι ως ομάδα με τους άλλους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5
16. Με ενθαρρύνει να συνεργάζομαι με τους άλλους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5
17. Με συμβουλεύει να συντονίζω τις προσπάθειες μου με αυτές των άλλων συναδέλφων μου	1	2	3	4	5

Συνάδελφοι

Είμαι ευχαριστημένος/η από…	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
18. τις επαφές μου με τους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5
19. την εμπιστοσύνη που μου εκφράζουν οι συνάδελφοί μου;	1	2	3	4	5
20. την συμπεριφορά που εισπράττω	1	2	3	4	5
21. το εργασιακό κλίμα	1	2	3	4	5

Κίνητρα

Ποια κίνητρα επηρεάζουν την παρακίνηση για καλύτερη εργασία και αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
22. Μισθός	1	2	3	4	5
23. Επιπλέον επιδόματα θέσης εργασίας	1	2	3	4	5
24. Μπόνους επίτευξης στόχων τμήματος/καταστήματος ή ειδικών διαγωνισμών	1	2	3	4	5
25. Αποζημίωση/ Σύνταξη	1	2	3	4	5
26. Κοινές αξίες και ιδανικά με την εταιρία»	1	2	3	4	5
27. Ανθρώπινη επικοινωνία/ Κοινωνικές σχέσεις	1	2	3	4	5
28. Ασφάλεια/ Εξασφάλιση εργασίας	1	2	3	4	5
29. Εκτίμηση/ Σεβασμός από τον προϊστάμενο/ η	1	2	3	4	5
30. Εκτίμηση/ Σεβασμός από τους συναδέλφους	1	2	3	4	5
31. Αναγνώριση/ Προφορική επιβράβευση των προσπαθειών μου	1	2	3	4	5
32. Συνθήκες εργασίας (κυλιόμενο ωράριο, ευελιξία προσέλευσης, προγραμματισμός αδειών, εξοπλισμός, ιματισμός, Μέσα Ατομικής Προστασίας)	1	2	3	4	5
33. Ευθύνες/ Πρωτοβουλίες του πόστου μου	1	2	3	4	5

34. Η ίδια εργασία που ασκώ (μου αρέσει το αντικείμενο της εργασίας μου)	1	2	3	4	5
35. Η συνεχής εκπαίδευση που μου παρέχεται από την εταιρία	1	2	3	4	5
36. Ευκαιρίες για εξέλιξη	1	2	3	4	5

Ευκαιρίες για εξέλιξη

Στην εργασία μου…	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
37. Μου δίνεται το περιθώριο εξέλιξης	1	2	3	4	5
38. Έχω το περιθώριο να προτείνω δικές μου ιδέες για την βελτίωση της δουλειάς μου	1	2	3	4	5
39. Υπάρχει η δυνατότητα να αναγνωριστεί ο αγώνας που κάνω	1	2	3	4	5
40. Αξιολογείται η απόδοση μου με δίκαιους όρους	1	2	3	4	5
41. Έχω τη δυνατότητα προσωπικής εξέλιξης	1	2	3	4	5

Βιβλιογραφία

Ξένη Βιβλιογραφία

Ahearne, M., Mathieu, J. and Rapp, A., 2005. To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. The Journal of Applied Psychology, 90(5), pp.945–955.

Amundsen, S. and Martinsen, Ø.L., 2014a. Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. The Leadership Quarterly, 25(3), pp.487–511.

Arnold, J.A., Arad, S., Rhoades, J.A. and Drasgow, F., 2000. The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. Journal of Organizational Behavior, 21(3), pp.249–269.

Barsi, M., Ziglari, F., & Abadi, M. N. A. (2013). Study effective factors on employees' empowerment by a model based on Conger & Kanungo model; Case study: Social Security Organization of Bandar Abbas, Iran. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, *3*(4), 308-318.

Bass, B. M. and Riggio, R. E., 2014. Transformational Leadership (2nd ed.). New York: Routledge.

Bass, B. M., 1985. Leadership and performance beyond expectations. New York: The Free Press.

Bass, B. M., 1990. From Transactional to Transformational Leadership - Learning to share the vision. Organizational Dynamics, 18(3), pp.19-32.

Bass, B.M. and Avolio, B.J. (Eds.), 1994. Improving organizational effectiveness through transformational leadership, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Bass, B.M. and Bass, R., 2009. The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. Simon and Schuster.

Bass, B.M., Waldman, D.A., Avolio, B.J. and Bebb, M., 1987. Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect. Group & Organization Studies, 12(1), pp.73–87.

Blake, R.R. and Mouton, J.S., 1964. The Managerial Grid. Houston: TX, Gulf.

Bowen D.E. and Lawler E.E., 1992. The empowerment of service workers: A what, why, how and when, Sloan management review, 33(3), pp. 31-39.

Burns, J., 1978. Leadership. New York: Harper and Row.

Cheong, M., Yammarino, F.J., Dionne, S.D., Spain, S.M. and Tsai, C.-Y., 2019. A review of the effectiveness of empowering leadership. The Leadership Quarterly, 30(1), pp.34–58.

Daft, R., 2004. Management. Sixth edition. Thompson/South Western, Mason OH.

De Cremer, D., 2003. Why inconsistent leadership is regarded as procedurally unfair: The importance of social self-esteem concerns. European Journal of Social Psychology, 33, 535-550.

House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis?. *Journal of management*, *23*(3), 409-473.

Jung, D. I. and Sosik, J. J., 2002. Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. Small group research, 33(3), pp.313-336.

Kathuria, R., & Davis, E. B. (2001). Quality and work force management practices: The managerial performance implication. *Production and Operations Management*, *10*(4), 460-477.

Konczak, L.J., Stelly, D.J. and Trusty, M.L., 2000. Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. Educational and Psychological Measurement, 60(2), pp.301–313.

Kotter, J.P., 1996. Leading Change. Harvard Business School Press.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2010). The truth about leadership: The no-fads, heart-of-the-matter facts you need to know. John Wiley & Sons.

Lawler, E. E., & Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial relations*.

Lee, A., Willis, S. and Tian, A.W., 2018. Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. Journal of Organizational Behavior, 39(3), pp.306–325.

Manz, C. C. and Sims Jr, H. P., 1987. Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. Administrative science quarterly, pp.106-129.

Martin, D. M., Rich, C. O., & Gayle, B. M. (2004). Humor works: Communication style and humor functions in manager/subordinate relationships.

Maslow, A. H. (1943). Preface to motivation theory. *Psychosomatic medicine*, *5*(1), 85-92.

McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953). Toward a theory of motivation.

McGregor, D. M. (2003). The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill

Menon, S., 2001. Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. Applied Psychology, 50(1), pp.153–180.

Mohsan, F., Nawaz, M. M., Khan, M. S., Shaukat, Z., & Aslam, N. (2011). Are employee motivation, commitment and job involvement inter-related: Evidence from banking sector of Pakistan. International Journal of Business and Social Science, 2(17).

Northouse, P.G., 2018. Leadership: Theory and Practice. Eighth edition ed. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Radović-Marković, M., Nelson-Porter, B., & Omolaja, M. (2009). The new alternative women's entrepreneurship education: e-learning and virtual universities. *Journal of Women's Entrepreneurship and Education*, *1*(1-2), 1-12.

Robbins S. and Judge T. (2007), Organizational behavior (12ed), Upper Saddle River, NJ Prentice Hall.

Robbins, S.P. and Judge, T.A., 2011. Organizational Behavior. 11th ed. Pearson Education.

Sahoo, C. K., & Das, S. (2011). Employee empowerment: A strategy towards workplace commitment. *European journal of business and management*, *3*(11), 46-54.

Schermerhorn, J.R., 2011. Introduction to Management. John Wiley & Sons.

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. Organization science, 4(4), 577-594.

Sharma, P.N. and Kirkman, B.L., 2015. Leveraging Leaders: A Literature Review and Future Lines of Inquiry for Empowering Leadership Research. Group & Organization Management, 40(2), pp.193–237.

Staw, B. M. and Epstein, L. D., 2000. What bandwagons bring: Effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay. Administrative Science Quarterly, 45(3), pp.523-556.

Vecchio, R.P., Justin, J.E. and Pearce, C.L., 2010. Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. The Leadership Quarterly, 21(3), pp.530–542.

Weber, M., 1978. Economy and society: An outline of interpretive sociology, 2, University of California press.

Weller, S. C. (1998). Structured interviewing and questionnaire construction. Handbook of methods in cultural anthropology, 365-409.

Ελληνική Βιβλιογραφία

Μιχαλοπούλου, Κ. (2002). Κλίμακες Μετρήσεων Στάσεων. Αθήνα: Οδυσσέας

Μπουραντάς, Δ., 2002. Μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος.

Μπουραντάς, Δ., 2005. Ηγεσία-Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Ερωτηματολόγιο

Γραμμένου, Ε. (2021). Ενδυναμωτική ηγεσία και ικανοποίηση από την καριέρα: ο διαμεσολαβητικός ρόλος της εργασιακής σμίλευσης και της εργασιακής φωνής.

Κωνσταντάς, Ν. Ι. (2023). *Παρακίνηση εργαζομένων στα ελληνικά σουπερμάρκετ και ο ρόλος της διεύθυνσης* (Master's thesis).