

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΓΕΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ, ΛΑΡΙΣΑ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-MBA»



**Παρακίνηση εργαζομένων στα ελληνικά σουπερμάρκετ και ο ρόλος
της Διεύθυνσης**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
Κωνσταντάς Νικόλαος

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Αναγνωστόπουλος Αχιλλέας

ΛΑΡΙΣΑ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2022 – 2023

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας : *«Παρακίνηση εργαζομένων στα ελληνικά σουπερμάρκετ και ο ρόλος της Διεύθυνσης»* έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

Κωνσταντάς Νικόλαος, 19/6/23

Ευχαριστίες

Θέλω να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κο. Αναγνωστόπουλο Αχιλλέα για την αμεσότητα, ειλικρίνεια και κυρίως την καθοδήγηση, η οποία συνέβαλε καθοριστικά στην ολοκλήρωση αυτής της διπλωματικής μελέτης.

Το κο. Γεωργούλα Γεώργιο, Προϊστάμενο Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Την οικογένεια και τις κόρες μου Άννα και Ευτέρπη για τις στιγμές που περάσαμε διαβάζοντας όλοι μαζί...

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΑ ΣΟΥΠΕΡΜΑΡΚΕΤ	4
2.1 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στα Σουπερμάρκετ	4
2.2 Θεωρίες ηγεσίας	6
2.2.1 Η θεωρία του Μεγάλου ανθρώπου (Great-Man Theory)	6
2.2.2 Θεωρία Χαρακτηριστικών	7
2.2.3 Θεωρία ηγεσίας χαρακτηριστικών της περίπτωσης / κατάστασης	8
2.2.4. Συμπεριφορική θεωρία της ηγεσίας	9
2.2.5. Θεωρία ηγεσίας διαδικασίας	10
2.2.6. Συναλλαγματική θεωρία της ηγεσίας	11
2.2.7. Θεωρία Μετασχηματισμού	11
2.3 Στυλ ηγεσίας	13
2.3.1. Συναλλακτικό Στυλ Ηγεσίας	13
2.3.2. Μετασχηματιστικό Στυλ Ηγεσίας	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΩΝ ΣΟΥΠΕΡΜΑΡΚΕΤ	18
3.1 Η θεωρία του ενστίκτου	18
3.2 Θεωρίες κοινωνικής μάθησης	20
3.3 Γνωστικές θεωρίες.	22
3.4 Ορμή και ενίσχυση	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	26
4.1 Η Ιεραρχία των Αναγκών του Maslow:	27
4.2 Η θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg	31
4.3 Θεωρία προσδοκιών του Victor Vroom:	33
4.4 Η Θεωρία κινήτρων των Porter και Lawler	35
4.5 Η Θεωρία Αυτοκαθορισμού (SDT)	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ -ΕΡΕΥΝΕΣ	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	42
6.1 Σκοπός της έρευνας και τα ερευνητικά ερωτήματ	42
6.2 Ερευνητική μέθοδος	43
6.3 Εργαλείο συλλογής δεδομένων	44
6.4 Το δείγμα της έρευνας	45
6.5 Ανάλυση αξιοπιστίας	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	47

7.1 Δημογραφικά στοιχεία ερωτηθέντων	47
7.2 Ερωτήσεις για τον άμεσα προϊστάμενο	53
7.3 Ερωτήσεις σχετικά με την εργασία	67
7.4 Ερωτήσεις σχετικά με την παρακίνηση και τα κίνητρα	76
ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	102
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	109

ΚΑΤΑΛΟΓΩΝ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1. Η καμπύλη ψυχολογικής πίεσης-απόδοσης	24
Σχήμα 2. Ανάλυση του Υποδείγματος της Προσδοκίας	27
Σχήμα 3. Η ιεραρχία των αναγκών του Maslow	29
Σχήμα 4. Σύγκριση των θεωριών Maslow – Herzberg	31
Σχήμα 5. Θεωρία των 2 παραγόντων του Herzberg	32
Σχήμα 6. Θεωρία των Προσδοκιών του Vroom	33
Εικόνα 1 . Το φύλο των ερωτηθέντων	47
Εικόνα 2 . Η ηλικία των ερωτηθέντων	48
Εικόνα 3. Η οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων	49
Εικόνα 4. Ο αριθμός των παιδιών που έχουν οι ερωτηθέντες	49
Εικόνα 5. Το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων	50
Εικόνα 6. Έτη εργασίας σε άλλο κλάδο, διαφορετικό του supermarket	51
Εικόνα 7. Έτη εργασίας σε οποιαδήποτε άλλη αλυσίδα supermarket	51
Εικόνα 8. Έτη εργασίας στην παρούσα αλυσίδα supermarket που πραγματοποιήθηκε η έρευνα.	52
Εικόνα 9. Ερώτηση «Πως είναι οι σχέσεις σας με τον/ την άμεσα προϊστάμενο σας »	54
Εικόνα 10. Ερώτηση «Πόσο εύκολη είναι η επικοινωνία σας με τον/ την άμεσα προϊστάμενο σας; »	54
Εικόνα 11. Ερώτηση « Πόσο εύκολη είναι η επικοινωνία με τον/ την προϊστάμενο του καταστήματος ;»	55

Εικόνα 12. Ερώτηση «Ο/Η άμεσα προϊστάμενος σας προσέχει στην εργασία που κάνετε; »	56
Εικόνα 13. Ερώτηση «Ο/ Η προϊστάμενος του καταστήματος προσέχει την εργασία που κάνετε;»	56
Εικόνα 14. Ερώτηση «Ο/ Η άμεσα προϊστάμενος σας δείχνει ενδιαφέρον και εκτιμά τις απόψεις και τις ιδέες σας;»	57
Εικόνα 15. Ερώτηση «Ο/ Η άμεσα προϊστάμενος σας παρέχει πληροφορίες για τον τρόπο που πρέπει να εκτελείται τα καθήκοντα σας;»	58
Εικόνα 16. Ερώτηση «Ο/ Η άμεσα προϊστάμενος σας υποστηρίζει; »	58
Εικόνα 17. Ερώτηση «Ο/ Η άμεσα προϊστάμενος σας παρέχει πληροφορίες για την πορεία του καταστήματος και της σειράς;»	59
Εικόνα 18. Ερώτηση «Ο/ Η άμεσα προϊστάμενος σας εκτιμά και επιβραβεύει την εργασία σας; »	60
Εικόνα 19. Ερώτηση «Ο/ Η προϊστάμενος του καταστήματος γνωρίζει τις ικανότητες και δυνατότητες όλου του προσωπικού; »	60
Εικόνα 20. Ερώτηση « Μου αρέσει ο τρόπος που ο/ η προϊστάμενος διοικεί και κατευθύνει την ομάδα »	61
Εικόνα 21. Ερώτηση « Ο/ Η προϊστάμενος του καταστήματος έχει τις γνώσεις και τις ικανότητες για να γνωρίζει τις απαιτήσεις της εργασίας μου; »	62
Εικόνα 22. Ερώτηση «Πόσο καλά νιώθετε με τις καθημερινές εργασίες του πόστου σας και την ανάγκη να τις φέρνετε ικανοποιητικά εις πέρας;»	68
Εικόνα 23. Ερώτηση «Σας ευχαριστεί να έρχεστε στην εργασία;»	69
Εικόνα 24. Ερώτηση «Είστε αισιόδοξος/η για την πορεία της εταιρίας;»	69
Εικόνα 25. Ερώτηση «Πόσο καλά ικανοποιεί η εργασία τις βασικές σας ανάγκες; »	70
Εικόνα 26. Ερώτηση «Υπάρχει σεβασμός και εκτίμηση προς το πρόσωπο σας και την προσπάθεια που καταβάλετε; »	71
Εικόνα 27. Ερώτηση «Σας προσφέρει η εργασία ψυχική ικανοποίηση; »	71
Εικόνα 28. Ερώτηση «Πόσο καλά γνωρίζετε τον σκοπό και τους στόχους της εταιρίας;»	72

Εικόνα 29. Ερώτηση «Πόσο καλά αισθάνεστε με τις συχνές αλλαγές στην ηγεσία του καταστήματος; »	73
Εικόνα 30. Κίνητρο «Μισθός»	77
Εικόνα 31. Κίνητρο «Επιπλέον επιδόματα θέσης εργασίας»	77
Εικόνα 32. Κίνητρο «Μπόνους επίτευξης στόχων τμήματος/καταστήματος ή ειδικών διαγωνισμών»	78
Εικόνα 33. Κίνητρο «Αποζημίωση/ Σύνταξη»	79
Εικόνα 34. Κίνητρο «Κοινές αξίες και ιδανικά με την εταιρία»	79
Εικόνα 35. Κίνητρο «Ανθρώπινη επικοινωνία/ Κοινωνικές σχέσεις»	80
Εικόνα 36. Κίνητρο «Ασφάλεια/ Εξασφάλιση εργασίας»	80
Εικόνα 37. Κίνητρο «Εκτίμηση/ Σεβασμός από τον προϊστάμενο/ η»	81
Εικόνα 38. Κίνητρο «Εκτίμηση/ Σεβασμός από τους συναδέλφους»	82
Εικόνα 39. Κίνητρο «Αναγνώριση/ Προφορική επιβράβευση των προσπαθειών μου»	82
Εικόνα 40. Κίνητρο «Συνθήκες εργασίας (κυλιόμενο ωράριο, ευελιξία προσέλευσης, προγραμματισμός αδειών, εξοπλισμός, ιματισμός, Μέσα Ατομικής Προστασίας) »	83
Εικόνα 41. Κίνητρο «Ευθύνες/ Πρωτοβουλίες του πόστου μου »	84
Εικόνα 42. Κίνητρο «Η ίδια εργασία που εκτελώ (μου αρέσει το αντικείμενο της εργασίας μου) »	84
Εικόνα 43. Κίνητρο «Η συνεχής εκπαίδευση που μου παρέχεται από την εταιρία »	85
Εικόνα 44. Κίνητρο «Ευκαιρίες για εξέλιξη »	86
Εικόνα 45. Ερώτηση «Πόσο ευτυχισμένος είστε με τον μισθό που λαμβάνετε; »	91
Εικόνα 46. Ερώτηση «Γνωρίζετε τον μισθό παρόμοιας θέσης εργασίας που προσφέρουν άλλες εταιρίες του κλάδου»	91

Εικόνα 47. Ερώτηση «Πως νιώθετε για τον μισθό σας σε σχέση με τις ευθύνες που πρέπει να φέρετε εις πέρας»	92
Εικόνα 48. Ερώτηση «Πως νιώθετε για τον μισθό σας σε σχέση με την αμοιβή των άλλων συναδέλφων σας»	93
Εικόνα 49. Ερώτηση «Πως νιώθετε για τον μισθό σας σε σχέση με την αμοιβή των άλλων εταιριών »	93
Εικόνα 50. Ερώτηση «Είστε ευχαριστημένος/ η με τις παροχές που σας προσφέρει η εταιρία ; »	94
Εικόνα 51. Ερώτηση «Παίρνεται ειδικό επίδομα για την θέση εργασίας σας; »	95
Εικόνα 52. Ερώτηση «Έχετε λάβει επαρκή ενημέρωση για τα επιδόματα ανά θέση εργασίας που παρέχει η εταιρία »	95
Εικόνα 53. Ερώτηση «Γνωρίζετε τα επιδόματα της θέσης εργασίας που προσφέρουν άλλες εταιρίες του κλάδου»	96
Εικόνα 54. Ερώτηση «Είστε ευχαριστημένος με τις λοιπές παροχές της εταιρίας»	97
Πίνακας 1. Τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων	52
Πίνακας 2. Στάσεις των ερωτηθέντων σχετικά με τον προϊστάμενο	62
Πίνακας 3. Συσχετίσεις μεταξύ Σχέσεων Προϊσταμένου και Δημογραφικών Στοιχείων Ερωτώμενου	65
Πίνακας 4. Στάσεις των ερωτηθέντων σχετικά με την εργασία τους	73
Πίνακας 5. Συσχετίσεις μεταξύ Αντίληψης Ερωτωμένων απέναντι στη Φύση της Εργασίας και Δημογραφικών τους Στοιχείων	75
Πίνακας 6. Στάσεις των ερωτηθέντων σχετικά με τα κίνητρα που επηρεάζουν την παρακίνηση για καλύτερη εργασία και αύξηση της παραγωγικότητας	86
Πίνακας 7. Συσχετίσεις μεταξύ Παροχών της Εταιρίας προς τους Εργαζομένους και Δημογραφικών τους Στοιχείων	88

Πίνακας 8. Στάσεις των ερωτηθέντων σχετικά με την παρακίνηση για καλύτερη εργασία και αύξηση της παραγωγικότητας	97
Πίνακας 9. Συσχετίσεις μεταξύ Ειδικών Παροχών της Εταιρίας προς τους Εργαζομένους και Δημογραφικών τους Στοιχείων	99

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε κάθε εταιρία, υπεύθυνοι για να διασφαλίσουν ότι η εργασία και τα καθήκοντα των εργαζομένων στα σουπερμάρκετ λιανικής εκτελούνται με τον τρόπο που ορίζουν οι νόμοι του κράτους και οι εκάστοτε εσωτερικές διαδικασίες είναι οι προϊστάμενοι ή διευθυντές. Για να γίνει αυτό πράξη, κάθε εταιρία έχει δημιουργήσει ένα αρμόδιο τμήμα διεύθυνσης προσωπικού, το οποίο είναι υπεύθυνο για την πρόσληψη των ικανότερων υποψηφίων σε κάθε αντίστοιχο πόστο. Από την πρώτη στιγμή που ένας εργαζόμενος ενσωματώνεται στο ανθρώπινο δυναμικό μιας εταιρίας ξεκινάει και η ανάδειξη των κατάλληλων κινήτρων ώστε να μπορέσει ο κάθε εργαζόμενος να αποφέρει τα μέγιστα, να έχει δηλαδή την απαιτούμενη απόδοση στην εργασία του (παραγωγικότητα) που έχει ορίσει η ηγεσία της εταιρίας και η οποία μεταφέρεται στα υφιστάμενα τμήματα προς εφαρμογή από τα στελέχη και τους προϊστάμενους.

Για να γίνουν πράξη τα παραπάνω, πρέπει πολλές θεωρίες περί παρακίνησης προσωπικού και παροχής κινήτρων να μετουσιωθούν σε υλοποιήσιμες εφαρμογές στον χώρο εργασίας, το οποίο είναι ένα δύσκολο εγχείρημα γιατί εξαρτάται από πάρα πολλούς παράγοντες. Και ενώ υπάρχει μεγάλη επιστημονική έρευνα γύρω από τους παράγοντες που επηρεάζουν την παροχή κινήτρων στον εργασιακό χώρο, πολλές φορές φαίνεται ότι το συγκεκριμένο ζήτημα είτε γίνεται μερικώς κατανοητό, είτε δεν εφαρμόζεται σωστά.

Σκοπός της εργασίας μας είναι να προσδιορίσουμε τα κίνητρα που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων στον κλάδο των ελληνικών σουπερμάρκετ. Επιπρόσθετα, θέλουμε να διερευνήσουμε την ανάγκη που υπάρχει ώστε να συνδυαστούν τα κατάλληλα μέσα και οι διάφοροι τρόποι παρακίνησης με την αποτελεσματική και αδιάλειπτη εφαρμογή τους από τους προϊστάμενους/διευθυντές και για να γίνει αυτό θα πρέπει πρωτίστως να κατανοήσουμε την ανθρώπινη φύση και τις κοινωνικές ανάγκες που υπάρχουν την παρούσα χρονική περίοδο στην Ελλάδα.

Εκτός από τα κίνητρα, τα οποία είναι σημαντικά στον προσδιορισμό των ικανοτήτων του κάθε εργαζόμενου, υπάρχουν και άλλοι παράγοντες, όπως τα μέσα και οι τρόποι που παρέχονται στους εργαζόμενους για να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους. Η

διαφοροποίηση αυτών των τρόπων επηρεάζει και την αντίληψη των κινήτρων που πρέπει η ηγεσία να λάβει υπόψιν και να προσφέρει στους εργαζόμενους.

Ως παράδειγμα ας φανταστούμε ότι υπάρχουν δύο εργαζόμενοι που έχουν το ίδιο αντικείμενο εργασίας σε ανταγωνιστικές εταιρίες και είναι και οι δύο πετυχημένοι. Ο ένας μπορεί να παίρνει βασικό μισθό και να έχει ως παρακίνηση την προμήθεια επί των πωλήσεων που κάνει, ενώ ο δεύτερος να έχει έναν ήδη αυξημένο μισθό που όμως θα συνδέεται με την επίτευξη κάποιου στόχου πωλήσεων.

Και στις δύο περιπτώσεις οι εταιρίες αποσκοπούν σε αύξηση των πωλήσεων τους, αλλά το κίνητρο και το μέσο επίτευξης διαφέρει στις δύο περιπτώσεις. Τέτοιες προκλήσεις αντιμετωπίζονται με τον σχεδιασμό κατάλληλων εργαλείων, τα οποία εργαλεία πρέπει να ασκούν μια πιο κριτική άποψη πάνω στην ακαδημαϊκή θεωρία, ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα, γιατί στην πράξη σε κάθε εταιρία, το κάθε τμήμα και ο κάθε εργαζόμενος ανταποκρίνεται σε διαφορετικά ερεθίσματα.

Στην συνέχεια αυτήν η έρευνα θα διερευνήσει τους καταλληλότερους τρόπους παρακίνησης του προσωπικού των σουπερμάρκετ ώστε να επιτευχθούν καλύτερες επιδόσεις, αλλά και να μπορέσει να διαμορφωθεί μια κοινή πολιτική για την παρακίνηση του, προκειμένου να υπάρχει η επιθυμητή απόδοση. Ο λόγος που η διοίκηση μιας αλυσίδας σουπερμάρκετ επιθυμεί καλύτερες επιδόσεις από τους εργαζόμενους της είναι για να επιτευχθεί το κέρδος και η ανάπτυξη που υπάρχουν ως στόχοι της επιχείρησης, που είναι και οι βασικοί λόγοι που πρέπει να εξυπηρετούν τα κίνητρα που θα δοθούν στους εργαζόμενους.

Περίπου 3 χρόνια πριν, αρχές του 2020, οι πωλήσεις των σουπερμάρκετ παγκοσμίως έφτασαν σε πρωτοφανή επίπεδα λόγω των περιορισμών στις μετακινήσεις των καταναλωτών κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19. Αυτή η τάση άρχισε να αντιστρέφεται το 2021 με το άνοιγμα των εστιατορίων και των ταξιδιών και παρά την αύξηση ξανά του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (ΑΕΠ) , ακολούθησαν σε άνοδο και ο πληθωρισμός και οι τιμές της ενέργειας.

Επίσης η εισβολή στην Ουκρανία τον Φεβρουάριο-Μάρτιο του 2022 προκάλεσε ένα περαιτέρω σοκ και, αν και ο πλήρης αντίκτυπός της είναι ακόμη αβέβαιος, βλέπουμε ότι λόγω του ρόλου της Ουκρανίας και της Ρωσίας στις αγορές ενέργειας, γεωργικών προϊόντων διατροφής και πρώτων υλών, η σύγκρουση αυτή και η αβεβαιότητα που

επέρχεται επηρεάζει την ιδιοσυγκρασία και των καταναλωτών αλλά και των υπαλλήλων σε πάρα πολλούς κλάδους.

Όλα τα παραπάνω εκφράζουν μία γενική αβεβαιότητα στην κοινωνία μας και θέτουν στην ηγεσία των εταιριών κάποια προβλήματα σχετικά με τις μεγάλες διαφορές μεταξύ των αναγκών των εργαζομένων και τα κίνητρα που πρέπει να δοθούν ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι των εταιριών. Μια συγκεκριμένη προσέγγιση μπορεί να παρακινεί ορισμένους εργαζόμενους, αλλά όχι όλους. Ως εκ τούτου, δημιουργείται η αναπόφευκτη ερώτηση "είναι τα χρήματα μόνο, ένα ικανό κίνητρο για την βελτίωση απόδοσης των εργαζομένων σε μία εταιρία;"

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΑ ΣΟΥΠΕΡΜΑΡΚΕΤ

Οι εταιρίες των σουπερμάρκετ είναι από τους μεγαλύτερους, τους μαζικότερους εργοδότες της Ελλάδας και με διαφορά από τους εργοδότες άλλων κλάδων της οικονομίας. Οι πρωτοβουλίες και οι ενέργειες τους για την στήριξη της εργασίας στην χώρα μας έχουν σημαντικό ρόλο, πρακτικά και συμβολικά. Το ελληνικό εμπόριο, κλάδος στον οποίο ανήκουν τα σουπερμάρκετ, συνεχίζει να παραμένει ο μεγαλύτερος εργοδότης της ελληνικής οικονομίας. Για το 2022, η απασχόληση στο εμπόριο ενισχύθηκε κατά 3,5% (σε σχέση με το 2021) με τον κλάδο να συνεισφέρει το 17,4% της συνολικής απασχόλησης παρέχοντας εργασία σε 724.400 άτομα, από τα οποία οι 302.000 ανήκουν στον χώρο του λιανεμπορίου. (Ετήσια Έκθεση Ελληνικού Εμπορίου 2022)

Στο πλαίσιο της τρέχουσας δυναμικότητας, οι εταιρίες έχουν συνειδητοποιήσει ότι τα επιτεύγματά τους εξαρτώνται από τις δυνατότητές τους να δημιουργήσουν, να αναπτύξουν και να διατηρήσουν ταλαντούχους υπαλλήλους και είναι ενδιαφέρον να γνωρίζουμε ότι στον συγκεκριμένο τομέα όπου μεταξύ άλλων υπάρχει και μεγάλος ανταγωνισμός, μια στρατηγική όπου κάθε εργαζόμενος αντιμετωπίζεται ως πολύτιμος πόρος μπορεί να σταθεί κλειδί για την επιβίωση του οργανισμού.

2.1 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στα Σουπερμάρκετ

Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια εταιρεία είναι να διαχειρίζεται και να αναπτύσσει το εργατικό δυναμικό της εταιρείας για την επίτευξη των στόχων της. Η ομάδα ανθρώπων που απαρτίζει το Τμήμα ή την Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού (ανάλογα με το μέγεθος και τον αριθμό υπαλλήλων της εταιρείας) είναι υπεύθυνο για διάφορες λειτουργίες που σχετίζονται με τη διαχείριση των εργαζομένων, όπως η επιλογή και πρόσληψη τους, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των ικανοτήτων τους, η διαχείριση της απόδοσης τους, οι αμοιβές και τα οφέλη, οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και η νομική τους συμμόρφωση με τους εργατικούς νόμους του κράτους.

Όσον αφορά την επιλογή και πρόσληψη προσωπικού, η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνη για την προσέλκυση και την επιλογή υποψηφίων που πληρούν τις προϋποθέσεις για την κάλυψη κενών ή καινούργιων θέσεων εργασίας

εντός της εταιρείας. Αυτό περιλαμβάνει τη δημιουργία περιγραφών θέσεων εργασίας, την ανάρτηση αγγελιών εργασίας, τη διεξαγωγή συνεντεύξεων και την επιλογή του καλύτερου υποψηφίου για τη θέση εργασίας.

Κατόπιν η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη προγραμμάτων κατάρτισης για την ενίσχυση των δεξιοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων. Αυτό περιλαμβάνει την παροχή εκπαίδευσης βασικού προσανατολισμού για νέες προσλήψεις, την παροχή περαιτέρω εκπαίδευσης για υπάρχοντες υπαλλήλους και την ανάπτυξη προγραμμάτων ηγεσίας.

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι επίσης υπεύθυνη για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και έπειτα την παροχή ανατροφοδότησης και τη δημιουργία σχεδίων βελτίωσης της απόδοσης όταν αυτό είναι απαραίτητο. Οφείλει να διαχειρίζεται επίσης τη διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης και να διασφαλίζει ότι είναι δίκαιη και συνεπής σε ολόκληρη την εταιρία.

Οι αμοιβές και παροχές προς τους εργαζόμενους διανέμονται από την Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, σε σχέση πάντα με τον προϋπολογισμό της εταιρίας: Το ειδικευμένο προσωπικό είναι υπεύθυνο για την ανάπτυξη και τη διαχείριση πακέτων αποδοχών και παροχών προς τους εργαζόμενους. Αυτό περιλαμβάνει από τον καθορισμό μισθών και ημερομισθίων και την διαχείριση προγραμμάτων παροχών όπως τα προγράμματα ασφάλισης υγείας και συνταξιοδότησης μέχρι και την διαχείριση πληρωμής της μισθοδοσίας.

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση των σχέσεων των εργαζομένων και την προώθηση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Αυτό περιλαμβάνει τη δημιουργία και την επιβολή πολιτικών και διαδικασιών, τη διαχείριση επίλυσης συγκρούσεων και την προώθηση της ανοιχτής επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης.

Τέλος, είναι υπεύθυνο για τη διασφάλιση της συμμόρφωσης της εταιρείας με τους εργατικούς νόμους και τους κανονισμούς. Αυτό περιλαμβάνει τη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων, τον χειρισμό καταγγελιών για διακρίσεις και παρενόχληση και τη διασφάλιση ότι η εταιρεία συμμορφώνεται με τους κανονισμούς ασφάλειας στο χώρο εργασίας.

2.2 Θεωρίες ηγεσίας

Συνολικά, ο ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να διασφαλίζει ότι το εργατικό δυναμικό της εταιρείας ευθυγραμμίζεται με τους στρατηγικούς στόχους και στόχους της εταιρείας και να διαχειρίζεται το ανθρώπινο κεφάλαιο του οργανισμού με τρόπο που μεγιστοποιεί την παραγωγικότητα, την αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η βιβλιογραφία για την ηγεσία ενός οποιουδήποτε οργανισμού, όπως είναι και το σουπερμάρκετ, αναφέρει πολλές διαφορετικές θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί και αλλάξει με το πέρασμα των χρόνων και κάθε μια από αυτές εξαρτάται από το πλαίσιο μέσα στο οποίο εφαρμόζεται. Ο τύπος της ηγεσίας που θα επιλεγεί κάθε φορά να εφαρμοστεί λαμβάνει υπόψη διάφορα χαρακτηριστικά όπως το βαθμό της ακρίβειας που είναι απαραίτητος αλλά και το βαθμό εξειδίκευσης καθώς από οργανισμό σε οργανισμό αυτό μπορεί να διαφέρει και μπορεί να είναι διαφορετικός, καθώς δεν ταιριάζει σε όλους τους ηγέτες το ίδιο στυλ διαχείρισης (Dess, & Picken, 2000). Αυτό σημαίνει ότι οι καταστάσεις, τα πλαίσια, η κουλτούρα, το περιβάλλον εργασίας, οι κανόνες που πρέπει να ακολουθούνται, οι πληροφορίες που υπάρχουν, οι οργανωτικές πολυπλοκότητες και οι ψυχοκοινωνικές εξελίξεις επηρεάζουν σημαντικά την έννοια της ηγεσίας, καθιστώντας την ανάλογη με τη μεταβαλλόμενη οργανωτική δυναμική. (Amabile et al , 2004).

Για να μπορέσουμε να εξελίξουμε το ρόλο της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και συγκεκριμένα του διευθυντή, χρειάζεται να εξεταστούν οι θεωρίες που υπάρχουν σχετικά με την ηγεσία αλλά και τα στυλ ηγεσίας που υπάρχουν ώστε να εφαρμοστεί το καταλληλότερο στυλ για το περιβάλλον του σουπερ-μάρκετ. Υπάρχουν διάφορες θεωρίες που προσπαθούν να εξηγήσουν με ποιον τρόπο πρέπει να λειτουργεί η διεύθυνση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού αλλά τα βασικότερα είναι τα εξής:

2.2.1 Η θεωρία του Μεγάλου ανθρώπου (Great-Man Theory)

Η θεωρία του Μεγάλου Ανθρώπου αναπτύχθηκε μέσα από την ανάγκη για εύρεση «ηρώων», ώστε να υπάρχει κάποιο άτομο το οποίο θα είναι υπεύθυνο τόσο για τις επιτυχίες όσο και για τις αποτυχίες. Σύμφωνα με τον μελετητή όλα τα προηγούμενα χρόνια αναζητούνταν όλα εκείνα τα κοινά χαρακτηριστικά που είναι κοινά στους

ηγέτες. Το 1847, ο Thomas Carlyle αναφέρει ότι στην παγκόσμια ιστορία υπάρχει πάντα ένας άνθρωπος που έχει εργαστεί ώστε να καταφέρει αυτό που ήθελε. Ο Carlyle ουσιαστικά αναφέρεται στη «θεωρία του μεγάλου ανθρώπου» σύμφωνα με την οποία τα μεγάλα άτομα αυτά ή αλλιώς ηγέτες είναι άτομα που έχουν γεννηθεί με χαρακτηριστικά που τους ξεχωρίζουν από τους υπόλοιπους και με αυτόν τον τρόπο τους κατατάσσουν στους μεγάλους ανθρώπους. Έλεγε ότι μεγάλοι άνθρωποι γεννήθηκαν με αυτά τα χαρακτηριστικά, δεν έγιναν. Ένας Αμερικανός φιλόσοφος, ο Sidney Hook, διεύρυνε περαιτέρω την προοπτική του Carlyle τονίζοντας τον αντίκτυπο που θα μπορούσε να έχει ο μέσος άνθρωπος εναντίον του ανθρώπου που βρίσκεται πίσω από γεγονότα (Dobbins & Platz, 1986).

Σύμφωνα με τους μελετητές, αναφέρεται ότι ο απλός άνθρωπος παραμένει αμέτοχος σε μια ιστορική κατάσταση, αλλά δεν καθορίζει με αυτόν τον τρόπο πραγματικά την πορεία της. Από την άλλη πλευρά, υποστηρίζεται ότι οι ενέργειες του μεγάλου ανθρώπου επηρεάζουν την εξέλιξη των γεγονότων, η οποία θα μπορούσε να ήταν πολύ διαφορετική, αν δεν είχε εμπλακεί στη διαδικασία αυτό το άτομο. Το γεγονός καθιστά τον ρόλο του ανθρώπου να βασίζεται στις συνέπειες των εξαιρετικών ικανοτήτων του όπως της ευφυΐας, της θέλησης και του χαρακτήρα παρά τις πράξεις διάκρισης. Με λίγα λόγια αυτή η θεωρία της ηγεσίας αναφέρει ότι οι ηγέτες από την φύση τους έχουν κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που θα έχουν το ρόλο τους σε συγκεκριμένες χρονικές στιγμές και θα τους δώσουν την δυνατότητα να γίνουν ηγέτες.

2.2.2 Θεωρία Χαρακτηριστικών

Σε παρόμοιο ύψος ακολούθησε και η ανάπτυξη της θεωρίας των χαρακτηριστικών. Οι αρχικοί μελετητές ανέφεραν ότι τα άτομα που είναι γεννημένοι ηγέτες είχαν από την φύση τους κάποια χαρακτηριστικά στην προσωπικότητα τους που τους έκαναν να ξεχωρίζουν από τους υπόλοιπους ανθρώπους. Σε αυτή όμως την θεωρία δεν λαμβάνεται υπόψη αν αυτά τα χαρακτηριστικά του ηγέτη είναι από την γέννηση ή αποκτώνται με τον καιρό. Ο Jenkins ανέφερε ότι υπάρχουν δύο ειδών τέτοια χαρακτηριστικά, τα αναδύμενα χαρακτηριστικά, τα οποία κάποιος τα αποκτά σε μεγάλο βαθμό μέσα από την κληρονομικότητα και παραδείγματα τέτοιων είναι το ύψος, η ευφυΐα, η ελκυστικότητα και τα χαρακτηριστικά αυτοπεποίθησης και αποτελεσματικότητας τα οποία κάποιος τα αποκτάει μέσα από την εμπειρία ή μέσα από

τη μάθηση), και στα οποία συμπεριλαμβάνεται και το χάρισμα που θεωρείται ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας (Ekvall & Arvonen, 1991).

Ο Max Weber αναφέρει το χάρισμα ως μια μεγάλη επαναστατική δύναμη η οποία μέσω των οπαδών μπορεί να δώσει έναν διαφορετικό προσανατολισμό και οι ηγέτες που το έχουν θεωρείται από τους οπαδούς τους ότι έχουν κάποιες δυνάμεις και ιδιότητες σχεδόν υπερφυσικές. Σύμφωνα με τον Burns (2003) οι ηγέτες και τα άτομα που τους ακολουθούν έχουν μόνο μικρές αποκλίσεις μεταξύ τους. Έτσι δεν μπόρεσαν να ανιχνευτούν τα χαρακτηριστικά που έχουν κοινά οι ηγέτες και με αυτόν τον τρόπο η θεωρία των χαρακτηριστικών που έπεσε σε δυσμένεια.

2.2.3 Θεωρία ηγεσίας χαρακτηριστικών της περίπτωσης / κατάστασης

Ακόμα μία θεωρία που αναπτύχθηκε, ώστε να μπορέσει να εξηγήσει τα χαρακτηριστικά του ηγέτη είναι η θεωρία ηγεσίας κατά περίπτωση ή κατάσταση, στην οποία αναφέρει ότι δεν υπάρχει κάποιο στυλ ηγεσίας που να λειτουργεί αυτόνομα και να χρησιμοποιείται σε όλες τις περιστάσεις και ότι κάθε στυλ πρέπει να λαμβάνει υπόψη και άλλες μεταβλητές που αφορούν κυρίως τα άτομα που υπάρχουν αλλά και μια σειρά από πολλές διαφορετικές μεταβλητές. Με λίγα λόγια, δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος τρόπος να πραγματοποιηθεί η ηγεσία καθώς υπάρχουν συνιστώσες τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον που απαιτούν από τον ηγέτη να έχει την ικανότητα να προσαρμόζεται σε κάθε κατάσταση. Σε αυτή την περίπτωση είναι αναγκαίο να αλλάξουν πολλά πράγματα όπως, η δυναμική, το περιβάλλον, το τρόπος λειτουργίας των εργαζομένων, όταν μιλάμε για έναν οργανισμό. Με λίγα λόγια αυτό που λέει αυτή η θεωρία είναι ότι δεν υπάρχει ο καλύτερος τρόπος για να ηγηθεί κάποιος και ότι αυτό που μπορεί να λειτουργήσει σε μια ομάδα ή μια περίπτωση δεν σημαίνει ότι θα καταφέρει να λειτουργήσει σε μια άλλη ομάδα ή περίπτωση (Greenleaf, 1979).

Οι θεωρητικοί αυτής της θεωρίας ηγεσίας υπέθεσαν ότι ο ηγέτης ήταν το επίκεντρο της σχέσης ηγέτη και υφιστάμενου. Οι θεωρητικοί της κατάστασης θεώρησαν ότι οι υφιστάμενοι έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στον καθορισμό της σχέσης. Αν και η ηγεσία της κατάστασης παραμένει να δίνει έμφαση κυρίως στον ηγέτη, δημιουργεί τη σημασία της εστίασης στη δυναμική της ομάδας. Αυτές οι μελέτες των σχέσεων μεταξύ των ομάδων και των ηγετών τους έχουν οδηγήσει σε ορισμένες από τις σύγχρονες θεωρίες

για τη δυναμική και την ηγεσία των ομάδων. Η θεωρία της ηγεσίας της κατάστασης προτείνει ότι το στυλ ηγεσίας πρέπει να συμφωνεί με την ωριμότητα των υφιστάμενων (Bass, 1997). Το μοντέλο ηγεσίας της κατάστασης, που εισήχθη για πρώτη φορά το 1969, θεώρησε ότι δεν υπάρχει αξεπέραστος τρόπος να ηγηθεί κάποιος και ότι αυτοί οι ηγέτες, για να είναι αποτελεσματικοί, πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμοστούν στην κατάσταση και να μετατρέψουν το στυλ ηγεσίας τους μεταξύ αυτού που προσανατολίζεται στα καθήκοντα και αυτό που προσανατολίζεται στις σχέσεις.

2.2.4. Συμπεριφορική θεωρία της ηγεσίας

Όπως και η θεωρία των χαρακτηριστικών έτσι και στην επόμενη θεωρία, αυτή της συμπεριφορικής θεωρίας της ηγεσίας αναφέρεται ότι υπάρχουν αναγνωρίσιμες ενέργειες που κάθε ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να εκτελέσει σε οποιαδήποτε δεδομένη κατάσταση. Συγκεκριμένα αναφέρεται ότι υπάρχουν κάποιες δεξιότητες που κατέχει το άτομο και οι οποίες μπορούν να τον βοηθήσουν κατά την εκτέλεση μια πράξης ενώ προτείνει ότι κάθε άτομο κάνει χρήση του στυλ της ηγεσίας το οποίο θα τον βοηθήσει να νιώσει περισσότερο ικανοποιημένος. Για παράδειγμα, ένα στυλ κόμμιωσης δεν μπορεί να ταιριάζει σε όλους τους ανθρώπους, έτσι και ένα στυλ ηγεσίας δεν μπορεί να ταιριάζει σε όλους ή να είναι το ίδιο αποτελεσματικό σε όλες τις καταστάσεις. Ο Yukl (1989) αναφέρει ότι τα στυλ ηγεσίας στην συμπεριφορική θεωρία που μπορεί να υπάρξουν είναι τρία. Αρχικά, αναφέρει αυτούς που ακολουθούν έναν δημοκρατικό ηγέτη και οι οποίοι αναφέρουν ότι υπάρχει μεγάλος βαθμός ικανοποίησης γιατί υπάρχει χώρος για δημιουργικότητα αλλά δίνονται και κίνητρα και έτσι μπορούν να δουλεύουν με περισσότερο ενθουσιασμό και ενέργεια είτε υπάρχει η παρουσία του ηγέτη είτε όχι και με αυτόν τον τρόπο αυξάνεται η παραγωγικότητα τους ενώ όταν αυτά τα άτομα έχουν έναν αυταρχικό ηγέτη ο κύριος στόχος είναι μόνο η παραγωγή. Τέλος υπάρχει και η ηγεσία του Laissez η οποία χρησιμοποιείται σε μια ομάδα που τα άτομα είναι υψηλά καταρτισμένα και παρακινημένα και έχουν ήδη δουλέψει καλά μαζί.

Σύμφωνα με τους Feidler & House (1994) υπάρχουν δύο ακόμα στυλ ηγεσίας τα οποία έχουν σαν στόχο την αποτελεσματικότητα. Όπως αναφέρουν, η προσοχή και η αρχική δομή είναι δύο μεταβλητές που έχουν ζωτική σημασία στην ηγεσία. Όταν αναφερόμαστε στην προσοχή, ουσιαστικά αναφερόμαστε στην σύνδεση που υπάρχει μεταξύ των ηγετών και των υφιστάμενων τους και την εμπιστοσύνη που υπάρχει στα δύο αυτά μέρη. Αντίθετα η αρχική δομή, αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης

καταφέρνει να ορίζει τους διάφορους ρόλους και να συμμετέχει στην δομή τους. Διαφορετικοί ερευνητές πρότειναν ότι υπάρχουν τρεις τύποι ηγετών, οι αυταρχικοί, οι δημοκρατικοί και οι *laissez-faire*. Χωρίς τη συμμετοχή υφισταμένων, ο αυταρχικός ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις, ο ηγέτης *laissez-faire* αφήνει τους υφισταμένους να πάρουν την απόφαση και ως εκ τούτου δεν αναλαμβάνει κανέναν πραγματικό ηγετικό ρόλο εκτός από την ανάληψη της θέσης και ο δημοκρατικός ηγέτης έχει πρόσβαση στους υφισταμένους του και στη συνέχεια παίρνει την απόφασή του.

2.2.5. Θεωρία ηγεσίας διαδικασίας

Σε κάποιες άλλες θεωρίες ηγεσίας το επίκεντρο δίνεται στην διαδικασία και αυτές είναι η ηγεσία των υφιστάμενων, οι ομαδικοί οργανισμοί, η κύρια επικεντρωμένη ηγεσία και η χαρισματική ηγεσία. Ο Greenleaf εισήγαγε την ηγεσία των υφιστάμενων στις αρχές της δεκαετίας του 1970. Μια αναζωπύρωση της συζήτησης για αυτού του είδους την ηγεσία σημειώθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Οι ηγέτες προσπάθησαν να δώσουν την προσοχή τους στις ανησυχίες που είχαν οι οπαδοί τους και με αυτόν τον τρόπο να προσπαθήσουν να τους συμπαρασταθούν και να τους γαλουχήσουν. Σε αυτή τη θεωρία ηγεσίας ο ηγέτης μεταμορφώνεται σε υπηρέτη του οπαδού του, καθώς εστιάζει στις ανάγκες που έχει και προσπαθεί να τον βοηθήσει ενώ παράλληλα θέλει να τον κάνει και πιο αυτόνομο. Ο υπηρέτης ηγέτης ενδιαφέρεται επίσης περισσότερο για αυτούς που «δεν έχουν» και τους αναγνωρίζει ως ίσους (Greenleaf, 1996).

Οι ηγέτες σε κορυφαίους οργανισμούς συνήθως είναι τα άτομα που λειτουργούν σαν διαχειριστές ενός οράματος που έχει ο οργανισμός και όχι σαν υπηρέτης των ατόμων που καταρτίζουν αυτόν τον οργανισμό. Οι ηγέτες σε οργανισμούς μάθησης διευκρινίζουν και καλλιεργούν το όραμα και το θεωρούν μεγαλύτερο από τον εαυτό του. Ο ηγέτης ευθυγραμμίζει τον εαυτό του ή το όραμά του με άλλους στον οργανισμό ή την κοινότητα γενικότερα. Αυτές οι θεωρίες ηγεσίας διαδικασίας και άλλες που έχουν προκύψει συχνά υποδηλώνουν ότι το έργο των ηγετών είναι να συμβάλλουν στην ευημερία των άλλων με έμφαση σε κάποια μορφή κοινωνικής ευθύνης. Φαίνεται ότι υπάρχει μια σαφής εξέλιξη στη μελέτη της ηγεσίας. Η θεωρία της ηγεσίας έχει μετακινηθεί από τα χαρακτηριστικά και τα δικαιώματα της γέννησης, στα επίκτητα χαρακτηριστικά και στυλ, στους τύπους ηγεσίας καταστάσεων και σχέσεων, στη λειτουργία ομάδων και ομαδικών διαδικασιών και, επί του παρόντος, στην αλληλεπίδραση των μελών της ομάδας με έμφαση στα προσωπικά και οργανωτικά των

ομάδων και ομαδικών διαδικασιών, στην αλληλεπίδραση των μελών της ομάδας με έμφαση στις προσωπικές και στις οργανωτικές ηθικές βελτιώσεις (Yammarino, 1999).

2.2.6. Συναλλαγματική θεωρία της ηγεσίας

Από τα τέλη της δεκαετίας του '70, οι θεωρίες ηγεσίας προσπάθησαν να διαφοροποιηθούν από τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, ή από τα πλαίσια μέσα στα οποία πραγματοποιείται αυτή η ηγεσία και προσπάθησαν να επικεντρωθούν περισσότερο στις συναλλαγές και τις σχέσεις που υπήρχαν ανάμεσα στα δύο μέρη. Έτσι δημιουργήθηκε η συναλλακτική ηγεσία σύμφωνα με την οποία οι σχέσεις και οι συνδέσεις που υπάρχουν ανάμεσα στους ηγέτες και τους υφιστάμενους τους προέρχονται από μια σειρά από συμφωνίες που υπάρχουν μεταξύ τους (House & Shamir, 1993). Με λίγα λόγια, η θεωρία αυτή βασίζεται ότι και τα δύο μέρη επηρεάζονται το ένα από το άλλο. Κάποιοι μελετητές αναφέρουν ότι αυτό το στυλ ηγεσίας έχει ορισμένες ασυμφωνίες ως προς το επίπεδο δράσης των ηγετών και τη φύση των σχέσεων με τους οπαδούς.

Οι Bass και Avolio (1994) αναφέρουν ότι αυτού του είδους ηγεσία έχει σαν μέρος της την ύπαρξη μιας ανταμοιβής ανάμεσα στα δύο μέρη που την απαρτίζουν και λειτουργούν με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν να επιτευχθούν οι συμφωνηθέντες στόχοι. Αυτού του είδους οι ανταμοιβές μπορεί να έχουν διάφορες μορφές όπως αυξήσεις, μπόνους και εργασιακά επιτεύγματα. Η επίτευξη του στόχου που έχει συμφωνηθεί μπορεί να επιφέρει στην θετική υποστήριξη, την αμοιβή αξίας για προαγωγές, την αυξημένη απόδοση και την συνεργασία συλλογικότητας. Αντίθετα, οι ηγέτες θα μπορούσαν να επικεντρωθούν στα λάθη, να αποφύγουν τις απαντήσεις και να καθυστερήσουν τις αποφάσεις. Αυτή η στάση αναφέρεται ως η «διαχείριση κατά εξαίρεση» και θα μπορούσε να κατηγοριοποιηθεί ως παθητική ή ενεργητική συναλλαγή. Η διαφορά μεταξύ αυτών των δύο τύπων συναλλαγών βασίζεται στο χρονοδιάγραμμα της εμπλοκής των ηγετών. Στην ενεργό μορφή, ο ηγέτης παρακολουθεί συνεχώς την απόδοση και προσπαθεί να παρέμβει προληπτικά (Avolio & Bass, 1997).

2.2.7. Θεωρία Μετασχηματισμού

Η μετασχηματιστική ηγεσία διακρίνεται από τις προηγούμενες και τις πιο σύγχρονες θεωρίες, με βάση την ευθυγράμμιση της προς ένα μεγαλύτερο αγαθό, καθώς

συνεπάγεται συμμετοχή των οπαδών σε διαδικασίες ή δραστηριότητες που σχετίζονται με προσωπικό παράγοντα προς τον οργανισμό και μια πορεία που θα αποδώσει ορισμένους ανώτερους με κοινωνικό μέρισμα. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αυξάνουν τα κίνητρα και την ηθική τόσο του οπαδού όσο και του ηγέτη (House & Shamir, 1993). Θεωρείται ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπλέκονται σε αλληλεπιδράσεις με οπαδούς που βασίζονται σε κοινές αξίες, πεποιθήσεις και στόχους. Αυτό επηρεάζει την απόδοση που οδηγεί στην επίτευξη του στόχου. Σύμφωνα με τον Bass, ο μετασχηματιστικός ηγέτης, επιχειρεί να παρακινήσει τους οπαδούς να αναδιατάξουν τις ανάγκες τους υπερβαίνοντας τα προσωπικά τους συμφέροντα και να αγωνιστούν για ανάγκες υψηλότερης αξίας. Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μια πορεία που αλλάζει και προσεγγίζει στόχους σε πεποιθήσεις, αξίες και στάσεις που διαφωτίζουν τις πρακτικές των ηγετών και την ικανότητα να καθοδηγούν την αλλαγή. Η βιβλιογραφία προτείνει ότι οι οπαδοί και οι ηγέτες παραμερίζουν τα προσωπικά τους συμφέροντα προς όφελος της ομάδας. Στη συνέχεια, ζητείται από τον ηγέτη να επικεντρωθεί στις ανάγκες και τη συμβολή των ακολούθων προκειμένου να μετατραπεί ο καθένας σε ηγέτη ενδυναμώνοντάς τους και παρακινώντας τους (House & Aditya, 1997).

Έμφαση από τις προηγούμενες καθορισμένες θεωρίες ηγεσίας, η ηθική έκταση της ηγεσίας διαφοροποιεί περαιτέρω τη μετασχηματιστική ηγεσία. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ξεχωρίζουν από την ικανότητά τους να προσδιορίζουν την ανάγκη για αλλαγή, να κερδίζουν τη συμφωνία και τη δέσμευση των άλλων, να δημιουργούν ένα όραμα που καθοδηγεί την αλλαγή και να ενσωματώνουν την αλλαγή (MacGregor Burns, 2003). Αυτοί οι τύποι ηγετών αντιμετωπίζουν τους υφισταμένους μεμονωμένα και επιδιώκουν να αναπτύξουν τη συνείδησή τους, τα ήθη και τις δεξιότητες δίνοντας σημασία στη δουλειά και την πρόκληση τους. Αυτοί οι ηγέτες παράγουν μια εμφάνιση πειστικού και ενθαρρυντικού οράματος για το μέλλον. Είναι οραματιστές ηγέτες που επιδιώκουν να απευθυνθούν στην καλύτερη φύση των οπαδών τους και να τους οδηγήσουν προς υψηλότερες και πιο καθολικές ανάγκες και σκοπούς (MacGregor Burns, 2003).

2.3 Στυλ ηγεσίας

2.3.1. Συναλλακτικό Στυλ Ηγεσίας

Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας περιλαμβάνει τρία στοιχεία: ενδεχόμενη ανταμοιβή, διαχείριση-από-εξαίρεση (ενεργητική) και διαχείριση-από-εξαίρεση (παθητική). Ένας ηγέτης αυτού του στυλ ακολουθεί το σχέδιο των ενδεχόμενων ανταμοιβών για να εξηγήσει τις προσδοκίες απόδοσης στους ακόλουθους και εκτιμά την καλή απόδοση. Οι συναλλακτικοί ηγέτες πιστεύουν στις συμβατικές συμφωνίες ως κύρια κίνητρα (Bass, 1985) και χρησιμοποιούν εξωτερικές ανταμοιβές για την ενίσχυση των κινήτρων των οπαδών.

Η βιβλιογραφία αποκάλυψε ότι το συναλλακτικό στυλ καθυστερεί τη δημιουργικότητα και μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Η διαχείριση κατ' εξαίρεση εξηγεί τη συμπεριφορά των ηγετών όσον αφορά την κατάλληλη ανίχνευση αποκλίσεων από την αναμενόμενη συμπεριφορά των οπαδών. Η εφαρμογή και των δύο στυλ διαφέρει από κατάσταση σε κατάσταση και από πλαίσιο σε περιβάλλον. Οι καταστάσεις που συνεπάγονται υψηλό βαθμό ακρίβειας, τεχνική τεχνογνωσία, και χρονικούς περιορισμούς, ιδιαίτερα σε τεχνολογικά εντατικό περιβάλλον, θα προτιμήσουν την ηγεσία των συναλλαγών ενώ, σε περιβάλλον έντασης ανθρώπου, όπου η εστίαση είναι σχετικά με την επιρροή των οπαδών μέσω των κινήτρων και τον σεβασμό των συναισθημάτων τους βάσει κοινών στόχων, πεποιθήσεων και αξιών, έχουν ως προτιμότερη επιλογή το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας (MacGregor Burns, 2003).

- I. **Ενδεχόμενη ανταμοιβή.** Η ηγεσία της ενδεχόμενης ανταμοιβής επικεντρώνεται στην επίτευξη αποτελεσμάτων. Καθώς οι άνθρωποι εκτιμούν συγκεκριμένες, απτές, υλικές ανταμοιβές ως αντάλλαγμα των προσπαθειών τους, έτσι και γι' αυτό εμφανίστηκε αυτή η συμπεριφορά. Όταν η μετασχηματιστική ηγεσία αναγνωρίζει τα ατομικά ταλέντα και χτίζει ενθουσιασμό μέσω συναισθηματικών εκκλήσεων, αξιών και συστημάτων πεποιθήσεων, η συναλλακτική ηγεσία προκαλεί συμμόρφωση κάνοντας έκκληση στις επιθυμίες και τις ανάγκες των ατόμων» (Bass & Avolio, 2004). Οι ηγέτες/διευθυντές που χρησιμοποιούν ενδεχόμενη ανταμοιβή αναμένεται να δείξουν κατεύθυνση στους υπαλλήλους, ώστε η

δουλειά να ολοκληρωθεί. Εν ολίγοις, οι βασικοί δείκτες της ενδεχόμενης ανταμοιβής περιλαμβάνουν υλικές ανταμοιβές που βασίζονται στην απόδοση, τον καθορισμό κατεύθυνσης, την αμοιβαιότητα και την οικοδόμηση εμπιστοσύνης στην ομάδα.

II. **Διαχείριση κατ' εξαίρεση (Ενεργητική).** Η διαχείριση κατ' εξαίρεση (ενεργητική) δεν είναι η παραίτηση από την ηγεσία, που χαρακτηρίζεται από μια *laissez-faire* ηγεσία. Οι ηγέτες που ακολουθούν τη διοίκηση κατ' εξαίρεση (ενεργοί) έχουν μια εγγενή εμπιστοσύνη στους εργαζομένους τους για να ολοκληρώσουν τη δουλειά σε ικανοποιητικό επίπεδο και να αποφύγουν να «κουνήσουν το σκάφος». Αυτό το είδος ηγεσίας δεν εμπνέει τους εργαζόμενους να επιτύχουν πέρα από τα αναμενόμενα αποτελέσματα, ωστόσο, εάν επιτευχθεί ο στόχος, αυτό σημαίνει ότι το σύστημα έχει λειτουργήσει, όλοι είναι ικανοποιημένοι και η επιχείρηση συνεχίζει ως συνήθως (Bass & Avolio, 2004). Υπάρχει μια μικρή αίσθηση περιπέτειας ή ανάληψης ρίσκου, νέες προοπτικές ή στρατηγικές «λευκής επιταγής» σε περίπτωση διαχείρισης από ηγέτες εξαίρεσης. Αντιστοιχεί στην κουλτούρα αλλαγής που βασίζεται στις ανάγκες. Συνοψίζοντας, η διαχείριση κατ' εξαίρεση (ενεργή) περιλαμβάνει εμπιστοσύνη στους εργαζόμενους, αλλά κακή ή καθόλου επικοινωνία μεταξύ τους, διατήρηση του *status quo* και ίσως έλλειψη εμπιστοσύνης.

III. **Διαχείριση κατ' εξαίρεση (παθητική).** Είναι το στυλ της συναλλακτικής ηγεσίας στο οποίο οι ηγέτες αποφεύγουν να διευκρινίσουν συμφωνία και αποτυγχάνουν να παράσχουν στόχους και πρότυπα που πρέπει να επιτευχθούν από το προσωπικό. Μερικές φορές, ένας ηγέτης περιμένει να πάνε τα πράγματα στραβά πριν αναλάβει δράση (Bass & Avolio, 2004).

2.3.2. Μετασχηματιστικό Στυλ Ηγεσίας

Η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται με θετικά αποτελέσματα τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τους οπαδούς να επιτύχουν ανάγκες υψηλότερης τάξης όπως η αυτοπραγμάτωση, η αυτοεκτίμηση (Bass, 1985) και ασκούν επιρροή στην αύξηση των κινήτρων των οπαδών προς την κατεύθυνση της αυτοθυσίας και επίτευξης των οργανωτικών στόχων έναντι των προσωπικών συμφερόντων (Bass, 1995). Οι ηγέτες με εξιδανικευμένη επιρροή

επιδεικνύουν αυξημένες ανησυχίες και επίγνωση των αναγκών των οπαδών και δημιουργούν μια αίσθηση κοινής ανάληψης κινδύνων (Jung et al., 2008).

Το κίνητρο μέσω έμπνευσης προσφέρει μια κοιτίδα ενθάρρυνσης και προκαλεί τους οπαδούς να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί, ενώ η διανοητική διέγερση εμπνέει τους οπαδούς να είναι πιο δημιουργικοί και καινοτόμοι στις δεξιότητές επίλυσης προβλημάτων. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες βαθμολογούν τις σχέσεις με τους οπαδούς τους σε πολύ υψηλή προτεραιότητα και επιδεικνύουν εξατομικευμένη προσοχή στην κάλυψη των αναγκών τους για ενδυνάμωση, επίτευγμα, ενισχυμένη αυτό-αποτελεσματικότητα και προσωπική ανάπτυξη. Τα στυλ ηγεσίας, ωστόσο, δεν περιλαμβάνουν όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν την καινοτομία.

Οι Cummings et al., (2010) παρατήρησαν ότι ανεξάρτητα από το στυλ, οι ηγέτες που ασκούσαν σχεσιακά και μετασχηματιστικά στυλ είχαν καλύτερα ποιοτικά αποτελέσματα από εκείνους που επέδειξαν αυταρχισμό.

- I. **Εξιδανικευμένη Επιρροή.** Είναι το χαρακτηριστικό ενός ηγέτη που εμπνέει τους οπαδούς να πάρουν τον ηγέτη τους ως πρότυπο. Το χάρισμα είναι ένας εναλλακτικός όρος που αντικαθιστά την εξιδανικευμένη επιρροή. Η εξιδανικευμένη επιρροή δημιουργεί αξίες που εμπνέουν, καθιερώνουν αίσθηση και δημιουργούν μια αίσθηση σκοπού στους ανθρώπους. Η εξιδανικευμένη επιρροή είναι εμπνευσμένη στη φύση. Χτίζει στάσεις για το τι είναι σημαντικό στη ζωή. Η εξιδανικευμένη επιρροή σχετίζεται με τη χαρισματική ηγεσία (Yukl, 1999 and Shamir et al., 1993). Οι χαρισματικοί ηγέτες ενσταλάζουν την αυτοπεποίθηση στους άλλους. Είναι η επίδειξη της εμπιστοσύνης στην ετοιμότητα ενός υπαλλήλου να κάνει αυτοθυσίες και την ικανότητα να αναλαμβάνει εξαιρετικούς στόχους, η οποία είναι μια ισχυρή διεγερτική δύναμη εξιδανικευμένης επιρροής και συμπεριφοράς ρόλων (House and Shamir, 1993). Οι ηγέτες με εμπιστοσύνη στους υπαλλήλους τους μπορούν να εξασφαλίσουν σπουδαία επιτεύγματα. Οι ηγέτες με εξιδανικευμένη επιρροή είναι προικισμένοι με μια εποικοδομητική αίσθηση αυτοπροσδιορισμού.
- II. **Κίνητρο έμπνευσης.** Η ανάπτυξη της συνείδησης των οπαδών, η ευθυγράμμισή τους προς την οργανωτική αποστολή και το όραμα, και η παρακίνηση άλλων να κατανοήσουν και να δεσμευτούν στο όραμα είναι

ένα κλειδί διάστασης του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας του εμπνευσμένου κινήτρου. Το κίνητρο έμπνευσης στοχεύει στην αρχή της οργανωτικής ύπαρξης, αντί της προσωπικότητας του ηγέτη (Bass & Avolio, 2004). Αντί να πνίγει τους υπαλλήλους, ένας ηγέτης με αυτό το στυλ, ενθαρρύνει τους υπαλλήλους στην οργανωτική επιδίωξη αντλώντας το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα από αυτούς. Η πρόληψη του πειραματισμού και η παρεμπόδιση της δημιουργικότητας απογοητεύουν μόνο τους υπαλλήλους που θέλουν να συνεισφέρουν θετικά και παραγωγικά στον οργανισμό. Οι ηγέτες που διαθέτουν αυτό το στυλ ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους, δίνοντάς τους μεγαλύτερη αυτονομία να λαμβάνουν αποφάσεις χωρίς επίβλεψη και τους παρέχουν τα εργαλεία για να λαμβάνουν αυτές τις αποφάσεις. Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν αυτή τη συμπεριφορά θέτουν υψηλά πρότυπα για τους οπαδούς ώστε εκτός από το να επικοινωνούν το όραμά τους με ξεκάθαρους τρόπους, να τους ενθαρρύνουν να αναπτυχθούν πέρα από τις κανονικές καταστάσεις για τη δική τους οργανωτική ανάπτυξη (House and Shamir, 1993). Τα επιτυχημένα στελέχη είναι πάντα ενεργά με τους ανθρώπους τους εμπνέοντας, ανταμείβοντας, διορθώνοντάς, αλλά και αντικαθιστώντας τους, εάν αποτύχουν, δημιουργώντας έτσι ευκαιρίες για άλλους. Εν ολίγοις, οι ηγέτες με εμπνευσμένη συμπεριφορά κινήτρων δημιουργούν όραμα να δημιουργήσουν επικοινωνία και να διαχειριστούν τους απαιτητικούς εργαζόμενους ενθαρρύνοντας, συνεργάζοντας και δίνοντάς τους αυτονομία.

- III. **Πνευματική διέγερση.** Οι ηγέτες με χαρακτηριστικά πνευματικής διέγερσης είναι εκείνοι που διεγείρουν διανοητικά τους οπαδούς, γεννούν τη δημιουργικότητα και αποδέχονται τις προκλήσεις ως μέρος της δουλειάς τους. Διατηρούν τη συναισθηματική τους ισορροπία και αντιμετωπίζουν ορθολογικά όλα τα σύνθετα προβλήματα. Επίσης καλλιεργούν παρόμοιες δεξιότητες στους εργαζομένους τους. Αναπτύσσουν τεχνικές επίλυσης προβλημάτων για τη λήψη σύνθετων αποφάσεων, αντανακλώντας μια αμοιβαία συναίνεση μεταξύ ηγετών και εργαζομένων. Η προσέγγιση ηγεσίας πνευματικής διέγερσης προβάλλει σε μεγάλο βαθμό τις δυνάμεις της καθοδήγησης και της οικοδόμησης ηθικού της εξατομικευμένης σκέψης. Και οι δύο προσεγγίσεις ηγεσίας χτίζουν οργανωτικές δεξιότητες

καθώς και χαρακτήρα, παρόμοιες με συμπεριφορές ηγεσίας φροντίδας που καθοδηγούν αλλά και προκαλούν (House and Shamir, 1993). Με άλλα λόγια, οι ηγέτες με αυτή την ηγετική προσέγγιση απαιτούν πρώτα να ξεδιαλύνουν την πολυπλοκότητα της πρόκλησης, να αναπτύξουν την αίσθηση της κατεύθυνσης προς το τι σημαίνει για αυτούς και τους εργαζομένους τους προτού προωθήσουν τη συμμετοχή των εργαζομένων στην πρόκληση. Υπάρχουν διαφορετικά επίπεδα νοημοσύνης και ενθάρρυνσης για ενεργή εργασία. Είναι μια ικανότητα διανοητικής διέγερσης των εργαζομένων και μια τάση να συμμετέχουν ενεργά στην εργασία. «Με λίγα λόγια, οι βασικοί δείκτες της πνευματικής διέγερσης είναι ο ορθολογισμός, η δημιουργικότητα, η συναινετική λήψη αποφάσεων, η καθοδήγηση, η υποστήριξη, η πρόκληση και η συμμετοχή».

- IV. **Εξατομικευμένη εκτίμηση.** Η εξατομικευμένη σκέψη ασχολείται με τις βασικές μετασχηματιστικές συμπεριφορές ηγεσίας που θεωρούν τα άτομα ως θεμελιώδεις συντελεστές στον χώρο εργασίας. Αυτοί οι ηγέτες εκδηλώνουν ενδιαφέρον για τις ανάγκες των εργαζομένων τους και είναι εξοπλισμένοι να ενισχύσουν και να καθοδηγήσουν την ανάπτυξη της επιθυμητής εργασίας. Ο ρόλος τους εναλλάσσεται από συμμετοχικό σε αυταρχικό στυλ. Εν ολίγοις, «τα θεμελιώδη στοιχεία της εξατομικευμένης εξέτασης αποτελούνται από τη διαβεβαίωση, τη φροντίδα και την καθοδήγηση των ατόμων και μια ανοιχτή και συμβουλευτική προσέγγιση».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΩΝ ΣΟΥΠΕΡΜΑΡΚΕΤ

Για να αποφασιστεί η σωστή τεχνική παρακίνησης σε ένα εργασιακό περιβάλλον, όπως ένα σουπερμάρκετ, θα πρέπει να εξεταστούν πρώτα τα κίνητρα από τα οποία θα επιλεγθούν και θα εφαρμοστούν τα πιο κατάλληλα για την αποτελεσματικότερη παρακίνηση των εργαζομένων. Αυτά ονομάζονται κίνητρα συμπεριφοράς και αναφέρονται στους υποκειμενικούς λόγους και αιτίες που οδηγούν τους υπαλλήλους να συμπεριφέρονται με συγκεκριμένους τρόπους. Αυτά τα κίνητρα μπορεί να είναι συνειδητά ή ασυνείδητα και μπορεί να διαφέρουν από άτομο σε άτομο ανάλογα με μια σειρά παραγόντων όπως η κουλτούρα, η ανατροφή και οι ατομικές εμπειρίες. Υπάρχουν πολλές διαφορετικές θεωρίες που προσπαθούν να εξηγήσουν τα κίνητρα συμπεριφοράς, αλλά τα παρακάτω είναι τα πιο βασικά:

3.1 Η θεωρία του ενστίκτου

Η θεωρία του ενστίκτου για τα κίνητρα είναι μια ψυχολογική θεωρία που υποδηλώνει ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά καθοδηγείται κυρίως από έμφυτα, βιολογικά ένστικτα που είναι ενσωματωμένα στον εγκέφαλο. Αυτή η θεωρία προτάθηκε για πρώτη φορά από τον William James, έναν Αμερικανό φιλόσοφο και ψυχολόγο, στα τέλη του 19ου αιώνα.

Σύμφωνα με τη θεωρία του ενστίκτου, όλα τα ζώα, συμπεριλαμβανομένων των ανθρώπων, έχουν ορισμένες έμφυτες συμπεριφορές που καθοδηγούνται από βιολογικές ανάγκες. Αυτές οι συμπεριφορές είναι αυτόματες και δεν μαθαίνονται μέσω της εμπειρίας. Τα ένστικτα συνήθως θεωρούνται ως σταθερά πρότυπα συμπεριφοράς που υπάρχουν σε όλα τα μέλη ενός είδους.

Η θεωρία του ενστίκτου για τα κίνητρα υποδηλώνει ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά καθοδηγείται από μια σειρά βασικών ενστίκτων, όπως η πείνα, η δίψα, το σεξ και η αυτοσυντήρηση. Αυτά τα ένστικτα πιστεύεται ότι είναι γενετικά προγραμματισμένα στον εγκέφαλο και ενεργοποιούνται από ορισμένες περιβαλλοντικές ενδείξεις.

Για παράδειγμα, η θεωρία του ενστίκτου προτείνει ότι όταν ένα άτομο πεινάει, αυτόματα θα αναζητήσει φαγητό, ανεξάρτητα από οποιουδήποτε άλλους παράγοντες

όπως κοινωνικούς κανόνες ή πολιτιστικές παραδόσεις. Ομοίως, όταν ένα άτομο διψάει, αυτόματα θα αναζητήσει νερό.

Η θεωρία του ενστίκτου για τα κίνητρα έχει επικριθεί για την απλοϊκή της άποψη για την ανθρώπινη συμπεριφορά. Πολλοί ψυχολόγοι υποστηρίζουν ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι πολύ πιο περίπλοκη από ό,τι μπορεί να εξηγηθεί με απλά ένστικτα. Επιπλέον, η θεωρία δεν λαμβάνει υπόψη την επίδραση της μάθησης και της κοινωνικοποίησης στη συμπεριφορά.

Παρά αυτές τις επικρίσεις, η θεωρία του ενστίκτου για τα κίνητρα είχε σημαντικό αντίκτυπο στον τομέα της ψυχολογίας και βοήθησε στη διαμόρφωση της κατανόησής μας για την ανθρώπινη συμπεριφορά. Σήμερα, πολλοί ψυχολόγοι θεωρούν την ανθρώπινη συμπεριφορά ως καθοδηγούμενη από έναν συνδυασμό έμφυτων βιολογικών παραγόντων και περιβαλλοντικών επιρροών.

Παράδειγμα θεωρίας του ενστίκτου σε ένα κατάστημα σουπερμάρκετ

Για να γίνει πιο κατανοητή η συγκεκριμένη θεωρία θα αναφέρουμε δύο απλά παραδείγματα που σχετίζονται και με τους πελάτες και με τους εργαζόμενους στον συγκεκριμένο χώρο εργασίας.

Οι πελάτες, βάσει της θεωρίας, έχουν μια ενστικτώδη ώθηση να αναζητήσουν τροφές με υψηλή περιεκτικότητα σε θερμίδες, λίπος και ζάχαρη, καθώς αυτά τα είδη τροφίμων ήταν κάποτε απαραίτητα για την επιβίωση σε περιόδους που τα τρόφιμα ήταν σπάνια. Αυτό μπορεί να εξηγήσει γιατί ορισμένοι διάδρομοι ενός σουπερμάρκετ, όπως οι διάδρομοι με τα σνακ και τις σοκολάτες, είναι πιο δημοφιλείς από άλλους και συνήθως στην είσοδο και την έξοδο (ταμεία) των καταστημάτων. Ομοίως, οι πελάτες μπορεί να έχουν μια ενστικτώδη ώθηση να αναζητήσουν τροφές που είναι φρέσκες και οπτικά ελκυστικές, καθώς αυτό θα βοηθούσε τους προγόνους μας να αναγνωρίσουν ώριμα και θρεπτικά τρόφιμα. Αυτό μπορεί να εξηγήσει γιατί οι εκθέσεις φρέσκων προϊόντων τοποθετούνται συχνά κοντά στην είσοδο του καταστήματος, όπου είναι εύκολα ορατές και προσβάσιμες από τους πελάτες.

Με τον ίδιο τρόπο σκέψης και βάσει της θεωρίας του ενστίκτου, ένας υπάλληλος που έχει ισχυρό ένστικτο οργάνωσης και τάξης μπορεί να διαπρέψει στην αποθήκη ενός σουπερμάρκετ ή στην ομάδα τροφοδοσίας των ραφιών πώλησης προϊόντων και να διασφαλίσει ότι όλα τα προϊόντα είναι τακτοποιημένα στη σωστή τους θέση. Ομοίως,

ένας υπάλληλος με ισχυρό ένστικτο κοινωνικής αλληλεπίδρασης μπορεί να διαπρέψει στην εξυπηρέτηση πελατών και στην πώληση αγαθών και ένας υπάλληλος με ισχυρό ένστικτο για σωματική δραστηριότητα και χειρωνακτική εργασία μπορεί να είναι πιο κατάλληλος για ρόλους που περιλαμβάνουν την ανύψωση και τη μετακίνηση βαριών κουτιών.

Συνολικά, η θεωρία του ενστίκτου μπορεί να παρέχει χρήσιμες γνώσεις για τις φυσικές κλίσεις και τις δυνάμεις των μεμονωμένων εργαζομένων, οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν τους διευθυντές των καταστημάτων να αναθέσουν καθήκοντα και ρόλους με τρόπο που να μεγιστοποιεί την παραγωγικότητα και την ικανοποίηση από την εργασία του καθενός υπαλλήλου.

3.2 Θεωρίες κοινωνικής μάθησης

Αυτές οι θεωρίες υποδηλώνουν ότι η συμπεριφορά μαθαίνεται μέσω της κοινωνικοποίησης και της παρατήρησης των άλλων. Οι άνθρωποι παρακινούνται να συμπεριφέρονται με τρόπους που θα τους φέρουν κοινωνική αποδοχή και θα αποφύγουν την κοινωνική αποδοκιμασία.

Η Θεωρία Κοινωνικής Μάθησης, γνωστή και ως Κοινωνική Γνωσιακή Θεωρία, είναι μια θεωρία κινήτρων που δίνει έμφαση στο ρόλο της παρατήρησης και της μοντελοποίησης στη μάθηση και τη συμπεριφορά. Η Θεωρία Κοινωνικής Μάθησης, που αναπτύχθηκε από τον ψυχολόγο Albert Bandura, προτείνει ότι τα άτομα μαθαίνουν μέσω της παρατήρησης και της μίμησης των άλλων, παρά μέσω δοκιμής και λάθους ή έμφυτων ορμών.

Σύμφωνα με τη Θεωρία της Κοινωνικής Μάθησης, τα άτομα μπορούν να μάθουν νέες συμπεριφορές παρατηρώντας τη συμπεριφορά των άλλων και τις συνέπειες αυτών των συμπεριφορών. Αυτή η μάθηση μπορεί να συμβεί μέσω της άμεσης παρατήρησης, καθώς και μέσω των μέσων ενημέρωσης, όπως η τηλεόραση, οι ταινίες και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Τα άτομα είναι πιο πιθανό να μιμηθούν συμπεριφορές που αντιλαμβάνονται ως ανταποδοτικές ή που πιστεύουν ότι θα οδηγήσουν σε θετικά αποτελέσματα.

Η Θεωρία Κοινωνικής Μάθησης τονίζει επίσης το ρόλο των γνωστικών διαδικασιών στη συμπεριφορά και τα κίνητρα. Ο Bandura πρότεινε ότι τα άτομα έχουν την

ικανότητα να ρυθμίζουν τη συμπεριφορά και τα κίνητρά τους θέτοντας στόχους, αυτό-αξιολογώντας και ενισχύοντας τη δική τους συμπεριφορά. Αυτή η έννοια είναι γνωστή ως αυτό-αποτελεσματικότητα, η οποία αναφέρεται στην πίστη ενός ατόμου στην ικανότητά του να εκτελέσει μια συγκεκριμένη εργασία ή συμπεριφορά.

Η Θεωρία της Κοινωνικής Μάθησης έχει σημαντικές επιπτώσεις στα κίνητρα στον εργασιακό χώρο. Προκειμένου να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι, οι διευθυντές μπορούν να παρέχουν ευκαιρίες για παρατήρηση και μοντελοποίηση των επιθυμητών συμπεριφορών, καθώς και να παρέχουν ανατροφοδότηση και ενίσχυση για θετική συμπεριφορά. Επιπλέον, οι διευθυντές μπορούν να εργαστούν για να καλλιεργήσουν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον που υποστηρίζει την αυτό-αποτελεσματικότητα και εξουσιοδοτεί τους υπαλλήλους να οικειοποιηθούν τη συμπεριφορά και τα κίνητρά τους.

Συνολικά, η Θεωρία Κοινωνικής Μάθησης υπογραμμίζει τον σημαντικό ρόλο των κοινωνικών και γνωστικών παραγόντων στα κίνητρα και τη συμπεριφορά. Κατανοώντας και εφαρμόζοντας τις αρχές της Θεωρίας της Κοινωνικής Μάθησης, οι διευθυντές μπορούν να δημιουργήσουν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον που υποστηρίζει τη μάθηση, την ανάπτυξη και τα κίνητρα για τους υπαλλήλους τους.

Ο ιδρυτής της προτείνει τέσσερις βασικές αρχές κοινωνικής μάθησης. Αυτές οι αρχές περιγράφουν τους βασικούς μηχανισμούς της κοινωνικής μάθησης και τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα μαθαίνουν από την παρατήρηση και τη μοντελοποίηση. Οι τέσσερις αυτές αρχές είναι:

Προσοχή: Η πρώτη αρχή της κοινωνικής μάθησης είναι ότι τα άτομα πρέπει να προσέχουν τη συμπεριφορά που παρατηρούν. Η προσοχή επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένης της εξέχουσας σημασίας και της συνάφειας της συμπεριφοράς, καθώς και των χαρακτηριστικών του παρατηρητή, όπως το επίπεδο διέγερσης και ενδιαφερόντων του.

Διατήρηση: Η δεύτερη αρχή της κοινωνικής μάθησης είναι ότι τα άτομα πρέπει να είναι σε θέση να διατηρούν ή να θυμούνται τη συμπεριφορά που έχουν παρατηρήσει. Αυτό περιλαμβάνει την κωδικοποίηση της συμπεριφοράς στη μνήμη και μπορεί να επηρεαστεί από παράγοντες όπως η πολυπλοκότητα και η διάρκεια της συμπεριφοράς, καθώς και οι γνωστικές και μνημονικές ικανότητες του παρατηρητή.

Αναπαραγωγή: Η τρίτη αρχή της κοινωνικής μάθησης είναι ότι τα άτομα πρέπει να μπορούν να αναπαράγουν ή να μιμούνται τη συμπεριφορά που έχουν παρατηρήσει. Αυτό περιλαμβάνει τη μετάφραση της απομνημονευμένης συμπεριφοράς σε δράση και μπορεί να επηρεαστεί από παράγοντες όπως οι φυσικές και γνωστικές ικανότητες του παρατηρητή, καθώς και η ομοιότητα και η οικειότητα της συμπεριφοράς.

Κίνητρο: Η τέταρτη αρχή της κοινωνικής μάθησης είναι ότι τα άτομα πρέπει να παρακινούνται να αναπαράγουν τη συμπεριφορά που έχουν παρατηρήσει. Το κίνητρο επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων των αντιληπτών αποτελεσμάτων και συνεπειών της συμπεριφοράς του ατόμου.

Αυτές οι τέσσερις αρχές της κοινωνικής μάθησης περιγράφουν τις βασικές διαδικασίες που εμπλέκονται στη μάθηση από την παρατήρηση και τη μοντελοποίηση. Κατανοώντας αυτές τις αρχές, τα άτομα μπορούν να κατανοήσουν καλύτερα πώς μαθαίνουν από τους άλλους και πώς να διδάσκουν αποτελεσματικά και να μοντελοποιούν επιθυμητές συμπεριφορές. Επιπλέον, αυτές οι αρχές έχουν σημαντικές επιπτώσεις στα κίνητρα και τη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας, καθώς υπογραμμίζουν τη σημασία της προσοχής, της διατήρησης, της αναπαραγωγής και των κινήτρων στη δημιουργία ενός θετικού και παραγωγικού εργασιακού περιβάλλοντος.

3.3 Γνωστικές θεωρίες.

Αυτές οι θεωρίες υποδηλώνουν ότι η συμπεριφορά υποκινείται από τον τρόπο που οι άνθρωποι σκέφτονται για το περιβάλλον τους και τον εαυτό τους. Οι άνθρωποι παρακινούνται να ενεργούν με τρόπους που ευθυγραμμίζονται με τις πεποιθήσεις, τις στάσεις και τις αξίες τους και να επικεντρώνονται στο ρόλο της γνώσης, ή των διαδικασιών σκέψης, στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς και στην περίπτωση μας στην διαμόρφωση των κινήτρων που επιδρούν στην βελτίωση και την παραγωγικότητα του εργαζόμενου.

Μια σημαντική γνωστική θεωρία κινήτρων είναι η θεωρία καθορισμού στόχων, που αναπτύχθηκε από τους Edwin Locke και Gary Latham. Αυτή η θεωρία προτείνει ότι συγκεκριμένοι και απαιτητικοί στόχοι οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης από τους αόριστους ή εύκολους στόχους. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι άνθρωποι έχουν περισσότερα κίνητρα να εργαστούν για στόχους που έχουν νόημα και που πιστεύουν ότι μπορούν να επιτύχουν. Επιπλέον, η θεωρία καθορισμού στόχων προτείνει ότι η

ανατροφοδότηση και η ενίσχυση μπορούν να βοηθήσουν τα άτομα να παραμείνουν παρακινημένα και σε τροχιά προς τους στόχους τους.

Μια άλλη σημαντική γνωστική θεωρία κινήτρων είναι η θεωρία απόδοσης, που αναπτύχθηκε από τον Bernard Weiner. Η θεωρία απόδοσης εξετάζει πώς τα άτομα εξηγούν τις αιτίες των δικών τους επιτυχιών και αποτυχιών. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι άνθρωποι είναι πιο πιθανό να αισθάνονται υποκινούμενοι όταν αποδίδουν τις επιτυχίες τους σε εσωτερικούς παράγοντες, όπως οι δικές τους ικανότητες ή προσπάθεια, παρά σε εξωτερικούς παράγοντες, όπως η τύχη. Επιπλέον, οι άνθρωποι είναι πιο πιθανό να αισθάνονται την ανάγκη για βελτίωση όταν αποδίδουν τις αποτυχίες τους σε εξωτερικούς παράγοντες που μπορούν να αλλάξουν, όπως η έλλειψη πόρων ή υποστήριξης.

Συνολικά, οι γνωστικές θεωρίες κινήτρων υπογραμμίζουν τη σημασία των πεποιθήσεων, των προσδοκιών, των στόχων και των αντιλήψεων των ανθρώπων στη διαμόρφωση των κινήτρων τους να επιδιώξουν ορισμένες ενέργειες ή στόχους και έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην κατανόηση του τρόπου παρακίνησης σε έναν χώρο εργασίας.

3.4 Ορμή και ενίσχυση

Η θεωρία κινήτρων του Hardy, γνωστή και ως νόμος Yerkes-Dodson ή θεωρία διέγερσης, υποδηλώνει ότι υπάρχει ένα βέλτιστο επίπεδο διέγερσης για μέγιστη απόδοση σε κάθε δεδομένη εργασία. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, τα άτομα έχουν ένα βέλτιστο επίπεδο διέγερσης που πρέπει να επιτύχουν για να αποδώσουν τα μέγιστα.



Ο νόμος των Yerkes-Dodson

Τιμές άγχους και πίεσης



Costas Papaioannou, 2020

1

Σχήμα 1. Η καμπύλη ψυχολογικής πίεσης-απόδοσης. Κώστας Παπαϊωάννου, 2020

Εάν το επίπεδο διέγερσης είναι πολύ χαμηλό, το άτομο μπορεί να αισθάνεται πλήξη ή αδιαφορία, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε κακή απόδοση. Από την άλλη πλευρά, εάν το επίπεδο διέγερσης είναι πολύ υψηλό, το άτομο μπορεί να αισθάνεται άγχος ή συγκλονισμένο, κάτι που μπορεί επίσης να οδηγήσει σε κακή απόδοση.

Επομένως, η θεωρία του Hardy προτείνει ότι υπάρχει μια σχέση ανεστραμμένου σχήματος U μεταξύ της διέγερσης και της απόδοσης, όπου η απόδοση αυξάνεται όσο αυξάνεται η διέγερση, αλλά μόνο μέχρι ένα ορισμένο σημείο. Μετά από αυτό το σημείο, περαιτέρω αυξήσεις στη διέγερση οδηγούν σε μείωση της απόδοσης.

Συνολικά, το κύριο κίνητρο πίσω από τη θεωρία του Hardy είναι να κατανοήσει κάποιος πώς η διέγερση επηρεάζει την απόδοση και να προσδιορίσει το βέλτιστο επίπεδο διέγερσης για μέγιστη απόδοση. Αυτή η θεωρία έχει επιπτώσεις σε πολλούς τομείς, συμπεριλαμβανομένου του αθλητισμού, της εκπαίδευσης και του χώρου εργασίας, όπου η κατανόηση του τρόπου επίτευξης βέλτιστων επιπέδων διέγερσης μπορεί να βελτιώσει την απόδοση και την παραγωγικότητα.

Τα κίνητρα και η ενθάρρυνση συνδέονται στενά όταν πρόκειται για την απόδοση των εργαζομένων και την εργασιακή ικανοποίηση. Τα κίνητρα αναφέρονται στους εσωτερικούς παράγοντες που ωθούν τα άτομα να ενεργούν ή να συμπεριφέρονται με συγκεκριμένο τρόπο. Η ενθάρρυνση, από την άλλη πλευρά, αναφέρεται στους εξωτερικούς παράγοντες που παρέχουν υποστήριξη, αναγνώριση ή θετική ανατροφοδότηση στα άτομα.

Όταν οι εργαζόμενοι έχουν ξεκάθαρα κίνητρα για την εργασία τους, όπως προσωπική ολοκλήρωση, επαγγελματική ανάπτυξη ή οικονομικό κέρδος, είναι πιο πιθανό να παρακινηθούν και να ασχοληθούν με την εργασία τους. Ωστόσο, ακόμη και με ξεκάθαρα κίνητρα, οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιμετωπίζουν εμπόδια ή αναποδιές που μπορεί να μειώσουν τα κίνητρά τους. Εδώ έρχεται η ενθάρρυνση. Η ενθάρρυνση από τους διευθυντές ή τους συναδέλφους τους μπορεί να τους βοηθήσει να ξεπεράσουν τα εμπόδια, να παραμείνουν συγκεντρωμένοι στους στόχους τους και να αισθάνονται ότι εκτιμώνται για τις προσπάθειές τους.

Η αποτελεσματική ενθάρρυνση μπορεί να λάβει πολλές μορφές, όπως τακτική ανατροφοδότηση, ανταμοιβές και αναγνώριση, ευκαιρίες κατάρτισης και εξέλιξης και ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ενθαρρύνονται και υποστηρίζονται, είναι πιο πιθανό να παραμείνουν παρακινημένοι και αφοσιωμένοι στην εργασία τους, οδηγώντας σε καλύτερη απόδοση στην εργασία και αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Υπάρχουν αρκετές θεωρίες και στρατηγικές για τα κίνητρα των εργαζομένων. Ακολουθούν μερικές από τις πιο δημοφιλείς θεωρίες και στρατηγικές που σχετίζονται με τα κίνητρα των εργαζομένων, στις οποίες θα αναφερθούμε αναλυτικότερα.

- **Η Ιεραρχία των Αναγκών του Maslow:**

Αυτή η θεωρία προτείνει ότι οι ανθρώπινες ανάγκες μπορούν να ταξινομηθούν σε πέντε κατηγορίες, συμπεριλαμβανομένων των φυσιολογικών αναγκών, των αναγκών ασφάλειας, των αναγκών αγάπης και του ανήκειν, των αναγκών εκτίμησης και των αναγκών αυτοπραγμάτωσης. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι εργαζόμενοι παρακινούνται να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες και οι ανάγκες τους πρέπει να εκπληρωθούν με συγκεκριμένη σειρά. (Maslow, 1943)

- **Θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg:**

Αυτή η θεωρία προτείνει ότι υπάρχουν δύο ομάδες παραγόντων που συμβάλλουν στην ικανοποίηση και τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων. Οι παράγοντες υγιεινής είναι βασικές ανάγκες που πρέπει να καλυφθούν, όπως ο μισθός, η εργασιακή ασφάλεια και οι συνθήκες εργασίας, ενώ οι παράγοντες κινήτρων, όπως η αναγνώριση, οι ευκαιρίες ανάπτυξης και τα επιτεύγματα, παρέχουν εγγενή κίνητρα και ικανοποίηση στους εργαζόμενους. (Herzberg, Mausner και Snyderman, 1959)

- **Θεωρία προσδοκιών του Victor Vroom:**

Αυτή η θεωρία προτείνει ότι τα κίνητρα των εργαζομένων επηρεάζονται από την πεποίθησή τους ότι οι προσπάθειές τους θα οδηγήσουν σε επιτυχή απόδοση και ότι η επιτυχημένη απόδοση θα οδηγήσει σε επιθυμητά αποτελέσματα ή ανταμοιβές. (Vroom, 1964)

- **Θεωρία Ισότητας του Stacey Adams:**

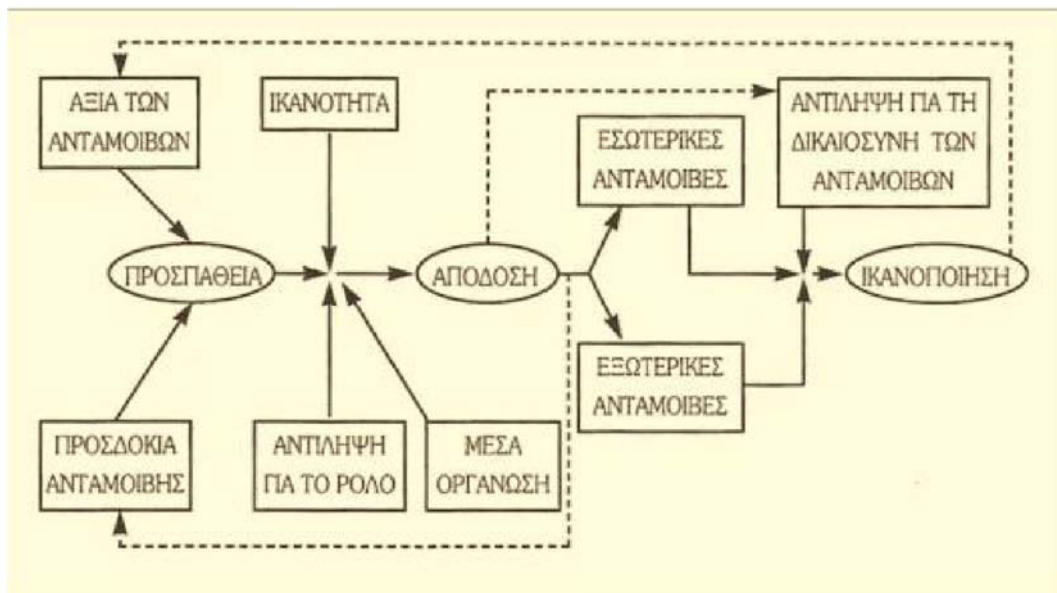
Αυτή η θεωρία προτείνει ότι οι εργαζόμενοι παρακινούνται όταν αντιλαμβάνονται ότι αντιμετωπίζονται δίκαια και δίκαια σε σύγκριση με τους συνομηλίκους τους. (Adams, 1965)

- **Θεωρία Ενίσχυσης του Skinner:**

Αυτή η θεωρία υποδηλώνει ότι η συμπεριφορά είναι συνάρτηση των συνεπειών της. Η θετική ενίσχυση, η αρνητική ενίσχυση, η τιμωρία και η εξαφάνιση είναι οι τέσσερις τύποι συνεπειών που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων. (Skinner, 1953)

- **Το Υπόδειγμα της Προσδοκίας (W. Porter - E. Lawler):**

Το 1968 οι Porter και Lawler ανέπτυξαν περαιτέρω τη θεωρία του Vroom και παρουσίασαν ένα πολυπλοκότερο μοντέλο, το οποίο περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα εννοιών και φιλοδοξεί να προσφέρει μία ολοκληρωμένη ερμηνεία του φαινομένου της παρακίνησης. Η θεωρία τους συνοψίζεται στο σχήμα που ακολουθεί.



Σχήμα 2. Ανάλυση του Υποδείγματος της Προσδοκίας, Χατζηδάκης Εμμανουήλ, 2019

4.1 Η Ιεραρχία των Αναγκών του Maslow:

Η Ιεραρχία των Αναγκών του Maslow είναι μια θεωρία που προτάθηκε από τον Abraham Maslow το 1943, η οποία είναι ένα ψυχολογικό μοντέλο που επιχειρεί να εξηγήσει τα ανθρώπινα κίνητρα και συμπεριφορά. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι ανθρώπινες ανάγκες είναι διατεταγμένες σε ιεραρχική σειρά, με κάποιες ανάγκες να είναι πιο θεμελιώδεις και βασικές από άλλες. Η ιεραρχία απεικονίζεται συνήθως ως

πυραμίδα, με τις ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου να αποτελούν τη βάση και τις ανάγκες υψηλότερου επιπέδου στην κορυφή.

Για τον Maslow η ιεραρχία χωρίζεται σε πέντε επίπεδα:

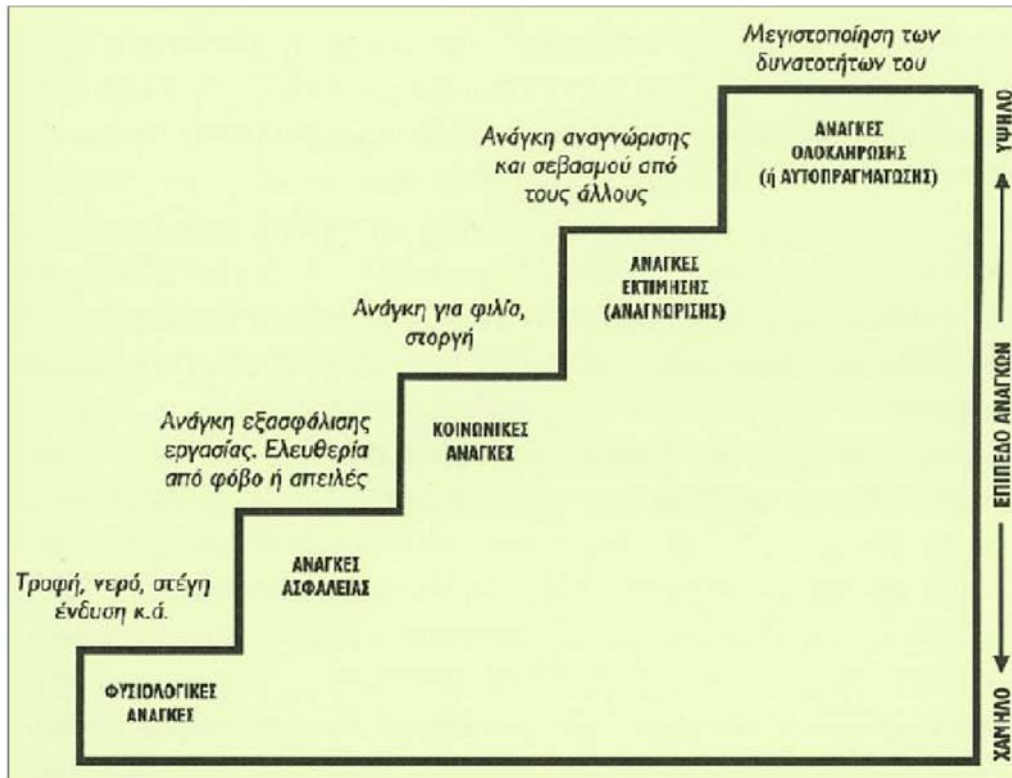
Φυσιολογικές ανάγκες: Αυτές είναι οι πιο βασικές ανθρώπινες ανάγκες που είναι απαραίτητες για την επιβίωση, όπως τροφή, νερό, στέγη, ζεστασιά και ύπνος. Αυτές οι ανάγκες θεωρούνται οι πιο σημαντικές γιατί είναι απαραίτητες για την επιβίωσή μας.

Ανάγκες ασφάλειας: Μόλις ικανοποιηθούν οι φυσιολογικές ανάγκες, οι άνθρωποι αρχίζουν να εστιάζουν στις ανάγκες ασφάλειας και ασφάλειας, όπως το να αισθάνονται ασφαλείς από σωματική βλάβη, να έχουν ασφάλεια εργασίας και να έχουν ένα σταθερό περιβάλλον.

Ανάγκες αγάπης και ιδιοκτησίας: Αυτές οι ανάγκες περιλαμβάνουν την κοινωνική αλληλεπίδραση, την ανάγκη για αγάπη, στοργή και σχέσεις με άλλους, συμπεριλαμβανομένων των φίλων, της οικογένειας και των στενών συντρόφων.

Ανάγκες εκτίμησης και αναγνώρισης: Αυτές οι ανάγκες σχετίζονται με την αυτοεκτίμηση, την αυτοπεποίθηση και τον σεβασμό. Οι άνθρωποι έχουν την επιθυμία να αισθάνονται καλά με τον εαυτό τους και τα επιτεύγματά τους, να αναγνωρίζονται και να τους σέβονται οι άλλοι.

Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης: Αυτό είναι το υψηλότερο επίπεδο της ιεραρχίας, όπου οι άνθρωποι επιδιώκουν να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους και να γίνουν η καλύτερη εκδοχή του εαυτού τους. Αυτό περιλαμβάνει την προσωπική ανάπτυξη, τη δημιουργικότητα, την αυτοέκφραση και την αίσθηση της εκπλήρωσης και του σκοπού.



Σχήμα 3. Η ιεραρχία των αναγκών του Maslow, Χατζηδάκης Εμμανουήλ, 2019

Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow, οι άνθρωποι πρέπει να ικανοποιούν τις ανάγκες τους σε χαμηλότερο επίπεδο πριν μπορέσουν να προχωρήσουν στην ικανοποίηση των αναγκών υψηλότερου επιπέδου. Έτσι, όλοι πρέπει να καλύπτουν τις φυσιολογικές τους ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας πριν μπορέσουν να εκπληρώσουν τις κοινωνικές τους ανάγκες και τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης.

Η Ιεραρχία των Αναγκών του Maslow έχει μεγάλη επιρροή στους περισσότερους τομείς όπως η ψυχολογία, η εκπαίδευση, αλλά και στην δική μας περίπτωση στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Έχει βοηθήσει τους ανθρώπους να κατανοήσουν τα ανθρώπινα κίνητρα και τη συμπεριφορά τους και έχει καθοδηγήσει την ανάπτυξη διαφόρων παρεμβάσεων και στρατηγικών για την κάλυψη των αναγκών των ανθρώπων.

Όσον αφορά τους υπαλλήλους μιας εταιρίας, η θεωρία του Maslow προτείνει ότι εάν δεν ικανοποιηθούν οι ανάγκες ενός εργαζομένου χαμηλότερου επιπέδου, όπως η επαρκής αμοιβή και ασφάλεια εργασίας, τότε δεν θα παρακινηθούν να επιδιώξουν

ανάγκες υψηλότερου επιπέδου (όπως η προσωπική ανάπτυξη και ανάπτυξη των ικανοτήτων τους). Για παράδειγμα, ένας υπάλληλος που δυσκολεύεται να τα βγάλει πέρα με τον μισθό του ή που αισθάνεται ανασφαλής στο χώρο εργασίας του είναι απίθανο να παρακινηθεί για να επιδιώξει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης ή να εργαστεί σε πολύπλοκα projects.

Επομένως, είναι σημαντικό για τους εργοδότες να λαμβάνουν υπόψη την Ιεραρχία των Αναγκών του Maslow όταν δημιουργούν ένα εργασιακό περιβάλλον που ενισχύει τα κίνητρα των εργαζομένων. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι αμείβονται με δίκαιο μισθό, την παροχή ασφαλούς και υγιούς εργασιακού χώρου, την προσφορά ευκαιριών για κοινωνικές συνδέσεις και σχέσεις, την αναγνώριση και την επιβράβευση των εργαζομένων για τα επιτεύγματά τους και την παροχή ευκαιριών για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη. Ικανοποιώντας αυτές τις βασικές ανάγκες, οι εργοδότες μπορούν να δημιουργήσουν ένα εργασιακό περιβάλλον που παρακινεί τους εργαζόμενους να επιδιώξουν υψηλότερα επίπεδα επιτευγμάτων και προσωπικής ανάπτυξης.

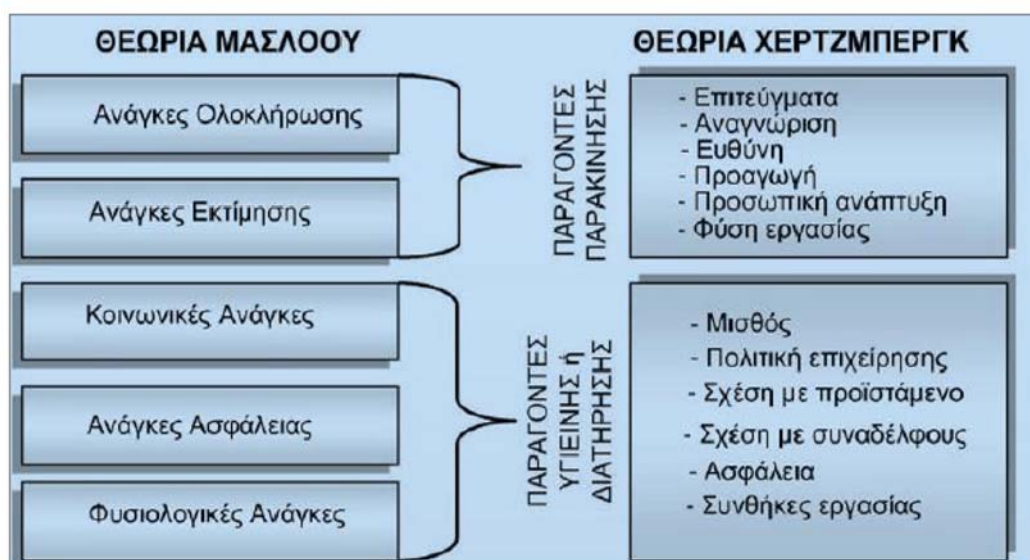
Βέβαια υπάρχουν και αρκετές επικρίσεις στη θεωρία του Maslow, αφού βασίζεται στις παρατηρήσεις του για τους Αμερικανούς της μεσαίας τάξης την δεκαετία του 1950. Οι επικριτές υποστηρίζουν ότι η θεωρία μπορεί να μην είναι εφαρμόσιμη σε άλλους πολιτισμούς ή κοινωνικοοικονομικές ομάδες και ότι αντανακλά μια δυτικοκεντρική άποψη για την ανθρώπινη συμπεριφορά. Επίσης η θεωρία του Maslow δίνει μεγάλη έμφαση στις ατομικές ανάγκες και στην αυτοπραγμάτωση, αλλά οι κριτικοί υποστηρίζουν ότι αγνοεί τη σημασία των κοινωνικών και συλλογικών αναγκών. Η ανθρώπινη συμπεριφορά συχνά επηρεάζεται από τη δυναμική της ομάδας και τους κοινωνικούς κανόνες, και η θεωρία του Maslow δεν το εξηγεί αυτό, ενώ υπάρχει και μία υπερπλουστευτική άποψη του ανθρώπινου κινήτρου καθώς παρουσιάζεται μια ιεραρχική άποψη των αναγκών, αλλά το ανθρώπινο κίνητρο είναι πολύ πιο περίπλοκο από αυτό. Οι άνθρωποι μπορεί να έχουν πολλαπλές ανάγκες ταυτόχρονα και η συμπεριφορά τους μπορεί να επηρεάζεται από μια σειρά παραγόντων πέρα από τις ανάγκες τους.

Συνολικά, ενώ η Ιεραρχία των Αναγκών του Maslow παραμένει μια ευρέως αναγνωρισμένη θεωρία κινήτρων, έχει υποβληθεί σε κριτική για την πολιτισμική της προκατάληψη, την υπερβολική έμφαση στον ατομικισμό, την έλλειψη εμπειρικών

στοιχείων, την περιορισμένη εφαρμογή και την απλοϊκή θεώρηση των ανθρώπινων κινήτρων.

4.2 Η θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg

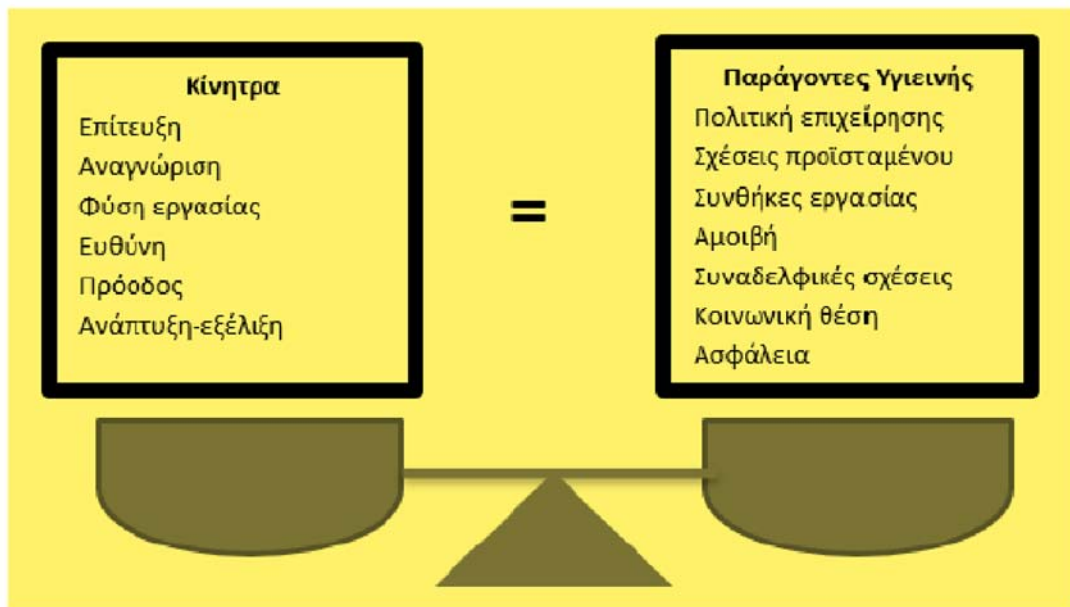
Η Θεωρία κινήτρων δύο παραγόντων του Herzberg, γνωστή και ως Θεωρία Κίνητρου-Υγιεινής ή Θεωρία Διπλών Παραγόντων, προτείνει ότι δύο διαφορετικά σύνολα παραγόντων επηρεάζουν τα κίνητρα και την ικανοποίηση των εργαζομένων στο χώρο εργασίας: παράγοντες υγιεινής και κίνητρα.



Σχήμα 4. Σύγκριση των θεωριών Maslow - Herzberg, Τζωρτζάκης Κ, 1992

Οι παράγοντες υγιεινής αναφέρονται στις βασικές ανάγκες και τις συνθήκες εργασίας που χρειάζονται οι εργαζόμενοι για να αισθάνονται ικανοποιημένοι και άνετα στις δουλειές τους, αλλά δεν συμβάλλουν απαραίτητα στη μακροπρόθεσμη παρακίνηση τους. Βασικά παραδείγματα παραγόντων υγιεινής περιλαμβάνουν μισθό, συνθήκες εργασίας, ασφάλεια εργασίας και εταιρικές πολιτικές.

Τα κίνητρα, από την άλλη πλευρά, είναι παράγοντες που συμβάλλουν στη μακροπρόθεσμη ικανοποίηση και κίνητρο των εργαζομένων. Αυτοί οι παράγοντες σχετίζονται με την ίδια την εργασία και περιλαμβάνουν πράγματα όπως η αναγνώριση, η ευθύνη, οι ευκαιρίες για ανάπτυξη και εξέλιξη και η αίσθηση του επιτεύγματος.



Σχήμα 5. Θεωρία των 2 παραγόντων του Herzberg, Ζαβλανός, 1998

Ο Herzberg πίστευε ότι για να παρακινηθούν οι υπάλληλοι, η ηγεσία πρέπει πρώτα να διασφαλίσει ότι υπάρχουν οι παράγοντες υγιεινής και στη συνέχεια να επικεντρωθούν στην παροχή κινήτρων που θα ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να αποδώσουν τα μέγιστα. Πρότεινε επίσης ότι τα κίνητρα είναι σε μεγάλο βαθμό μια εσωτερική διαδικασία και ότι τα άτομα είναι πιο πιθανό να παρακινούνται από εγγενείς παράγοντες, όπως η αίσθηση του σκοπού ή της ολοκλήρωσης, παρά εξωγενείς παράγοντες όπως ανταμοιβές ή μπόνους.

Συνολικά, η θεωρία του Herzberg τονίζει τη σημασία της κατανόησης των διαφορετικών παραγόντων που συμβάλλουν στα κίνητρα και την ικανοποίηση των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο και τη λήψη μιας ολιστικής προσέγγισης για τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που ενισχύει τα κίνητρα, την παραγωγικότητα και την εργασιακή ικανοποίηση.

Ενώ η θεωρία του Herzberg είναι επιδραστική και χρήσιμη για την κατανόηση των κινήτρων των εργαζομένων, υπάρχουν και οι ανάλογες αρνητικές κριτικές όπως το περιορισμένο πεδίο εφαρμογής αφού η θεωρία εστιάζει μόνο στην εργασιακή ικανοποίηση και τη δυσaréσκεια από την εργασία και δεν εξετάζει άλλες σημαντικές στάσεις που σχετίζονται με την εργασία, όπως η οργανωτική δέσμευση, η εμπλοκή στην εργασία και η δέσμευση των εργαζομένων. Δεύτερον η ερευνητική μέθοδος που

χρησιμοποιήθηκε από τον Herzberg και τους συναδέλφους του για την ανάπτυξη της θεωρίας ήταν ένα περιορισμένο ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς σε 203 μηχανικούς και λογιστές από την περιοχή του Πίτσμπουργκ των ΗΠΑ , το οποίο μπορεί να μην αποτυπώνει πλήρως την πολυπλοκότητα των κινήτρων των εργαζομένων και μπορεί να υπόκειται σε προκαταλήψεις και μεγάλες αποκλίσεις. Όπως και στην θεωρία του Maslow, υπάρχει έλλειψη προσοχής στις ατομικές διαφορές, αφού δεν λαμβάνει υπόψη τις διαφορές στα κίνητρα, όπως τα διαφορετικά χαρακτηριστικά της κάθε προσωπικότητας, τις αξίες και στόχους που μπορεί να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται σε διάφορους παράγοντες εργασίας.

Παρά αυτές τις επικρίσεις, η θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg παραμένει μια ευρέως διδασκόμενη και μελετημένη θεωρία των κινήτρων στο χώρο εργασίας και έχει συμβάλει στην κατανόησή μας για τα κίνητρα των εργαζομένων και την εργασιακή ικανοποίηση.

4.3 Θεωρία προσδοκιών του Victor Vroom:

Η θεωρία προσδοκίας του Vroom είναι μια θεωρία κινήτρων που αναπτύχθηκε από τον Victor Vroom το 1964. Αυτή η θεωρία προτείνει ότι το κίνητρο των ανθρώπων να εμπλακούν σε μια συγκεκριμένη συμπεριφορά καθορίζεται από τρεις βασικούς παράγοντες: την προσδοκία, το εργαλείο και το σθένος.



Σχήμα 6. Θεωρία των Προσδοκιών του Vroom, Χατζηπαντελής Π. 1999

Προσδοκία: Αυτός ο παράγοντας αναφέρεται στην πεποίθηση ενός ατόμου ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει σε υψηλή απόδοση. Με άλλα λόγια, εάν ένας εργαζόμενος πιστεύει ότι η καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας θα οδηγήσει σε καλύτερη απόδοση, είναι πιο πιθανό να παρακινηθεί να εργαστεί σκληρότερα.

Εργαλειοποίηση: Αυτός ο παράγοντας αναφέρεται στην πεποίθηση ενός ατόμου ότι η απόδοσή του θα ανταμειφθεί. Εάν ένας εργαζόμενος πιστεύει ότι η υψηλή του απόδοση

θα αναγνωριστεί και θα ανταμειφθεί, είναι πιο πιθανό να παρακινηθεί να εργαστεί σκληρότερα.

Σθένος: Αυτός ο παράγοντας αναφέρεται στην αντίληψη ενός ατόμου για την αξία των ανταμοιβών ή των αποτελεσμάτων που θα λάβει ως αποτέλεσμα της απόδοσής του. Εάν ένας υπάλληλος εκτιμά τις ανταμοιβές ή τα αποτελέσματα που θα λάβει, είναι πιο πιθανό να παρακινηθεί να εργαστεί σκληρότερα.

Σύμφωνα με τη Θεωρία Προσδοκίας του Vroom, το κίνητρο ενός ατόμου να εκτελέσει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά καθορίζεται από την ισχύ αυτών των τριών παραγόντων. Εάν κάποιος από αυτούς τους παράγοντες είναι αδύναμος, το κίνητρο του ατόμου να συμμετάσχει στη συμπεριφορά θα είναι χαμηλό. Αντίθετα, εάν και οι τρεις παράγοντες είναι ισχυροί, το κίνητρο του ατόμου να συμμετάσχει στη συμπεριφορά θα είναι υψηλό.

Η θεωρία προσδοκίας του Vroom είναι μια κινητήρια θεωρία που υποδηλώνει ότι η συμπεριφορά ενός ατόμου επηρεάζεται από τις προσδοκίες του για μελλοντικά αποτελέσματα. Η θεωρία δηλαδή προτείνει ότι οι άνθρωποι θα παρακινηθούν να καταβάλουν προσπάθεια εάν πιστεύουν ότι οι προσπάθειές τους θα οδηγήσουν σε απόδοση και εάν πιστεύουν ότι η απόδοση θα οδηγήσει σε επιθυμητά αποτελέσματα.

Ωστόσο, όπως κάθε θεωρία, η Θεωρία Προσδοκίας του Vroom έχει αποτελέσει αντικείμενο κριτικής.

Αρχικά θα παραθέσουμε το γεγονός ότι ο Vroom δίνει πολύ έμφαση στα ατομικά κίνητρα, ενώ αγνοεί την επίδραση κοινωνικών και περιβαλλοντικών παραγόντων. Η θεωρία υποθέτει ότι τα άτομα κάνουν ορθολογικές επιλογές με βάση τις προσδοκίες τους για μελλοντικά αποτελέσματα, αλλά αυτό μπορεί να μην συμβαίνει πάντα.

Οι κριτικοί επίσης υποστηρίζουν ότι η θεωρία προσδοκίας του Vroom είναι υπερβολικά απλοϊκή και δεν αποτυπώνει την πολυπλοκότητα των ανθρώπινων κινήτρων. Η θεωρία υποθέτει ότι τα άτομα υποκινούνται αποκλειστικά από την προσδοκία των μελλοντικών αποτελεσμάτων, αλλά στην πραγματικότητα, τα κίνητρα επηρεάζονται από ένα ευρύ φάσμα παραγόντων, συμπεριλαμβανομένων των προσωπικών αξιών, των πεποιθήσεων και των συναισθημάτων, ενώ εστιάζει στη σχέση μεταξύ προσπάθειας, απόδοσης και αποτελεσμάτων, δεν λαμβάνει υπόψη άλλους

παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν τα κίνητρα, όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωτική κουλτούρα ή τα στυλ ηγεσίας.

Τέλος, οι κριτικοί υποστηρίζουν ότι η Θεωρία Προσδοκίας του Vroom στερείται σαφήνειας όσον αφορά τον τρόπο αλληλεπίδρασης των διαφόρων συνιστωσών της θεωρίας. Για παράδειγμα, δεν είναι πάντα σαφές πώς διαμορφώνονται οι προσδοκίες ενός ατόμου για μελλοντικά αποτελέσματα ή πώς επηρεάζονται από εξωτερικούς παράγοντες όπως οι οργανωτικές πολιτικές μιας εταιρίας ή οι κοινωνικοί κανόνες μέσα στο ίδιο το εργασιακό περιβάλλον.

4.4 Η Θεωρία κινήτρων των Porter και Lawler

Το 1967 παρουσιάστηκε μια θεωρία κινήτρων που βασίζεται στη διαδικασία, η οποία υποδηλώνει ότι το κίνητρο είναι μια συνάρτηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ των ατομικών αντιλήψεων για το προσδόκιμο της προσπάθειας προς απόδοση, της προσδοκίας απόδοσης προς ανταμοιβή και της αξίας των ανταμοιβών. Αυτήν η θεωρία αναπτύχθηκε από τον Edward E. Lawler III και τον Lyman W. Porter και αργότερα επεκτάθηκε από τον Lawler στη δεκαετία του 1970.

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, το κίνητρο ενός ατόμου να εκτελέσει μια εργασία επηρεάζεται από τρεις βασικούς παράγοντες:

Προσδοκία προσπάθειας προς απόδοση: Αυτό αναφέρεται στην πεποίθηση του ατόμου ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει σε ένα επιθυμητό επίπεδο απόδοσης. Εάν το άτομο πιστεύει ότι η προσπάθειά του δεν θα οδηγήσει στο επιθυμητό επίπεδο απόδοσης, είναι λιγότερο πιθανό να παρακινηθεί.

Προσδοκία απόδοσης σε ανταμοιβή: Αυτό αναφέρεται στην πεποίθηση του ατόμου ότι η απόδοσή του θα οδηγήσει σε ορισμένες ανταμοιβές. Εάν το άτομο πιστεύει ότι η απόδοσή του δεν θα οδηγήσει στις επιθυμητές ανταμοιβές, είναι λιγότερο πιθανό να παρακινηθεί.

Αξία των ανταμοιβών: Αυτό αναφέρεται στην αντίληψη του ατόμου για την αξία των ανταμοιβών που προσφέρονται για καλή απόδοση. Εάν το άτομο αντιλαμβάνεται τις ανταμοιβές ως πολύτιμες, είναι πιο πιθανό να παρακινηθεί.

Η θεωρία προτείνει ότι τα κίνητρα είναι αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ αυτών των τριών παραγόντων και ότι τα άτομα θα έχουν περισσότερα κίνητρα όταν πιστεύουν ότι η προσπάθειά τους θα οδηγήσει σε ένα επιθυμητό επίπεδο απόδοσης, η απόδοσή τους θα οδηγήσει σε επιθυμητές ανταμοιβές και οι οποίες ανταμοιβές θα εκτιμηθούν από τους εργαζόμενους.

Η θεωρία των Porter-Lawler είναι περιεκτική και εξετάζει ένα ευρύ φάσμα μεταβλητών που μπορούν να επηρεάσουν τα κίνητρα και την απόδοση της εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των ατομικών διαφορών, των χαρακτηριστικών της εργασίας και των περιβαλλοντικών παραγόντων. Επίσης το μοντέλο τους είναι πρακτικό και προσαρμόσιμο γιατί παρέχει πρακτικές οδηγίες για διευθυντές και ηγέτες σχετικά με το πώς να βελτιώσουν τα κίνητρα των εργαζομένων και την απόδοση της εργασίας, συμπεριλαμβανομένων στρατηγικών όπως ο καθορισμός στόχων, οι ανταμοιβές και η ανατροφοδότηση, ενώ μπορεί να προσαρμοστεί ώστε να ταιριάζει στις συγκεκριμένες ανάγκες και συνθήκες διαφορετικών οργανισμών και βιομηχανιών.

Όπως όλες οι θεωρίες και η θεωρία κινήτρων των Porter και Lawler, επίσης γνωστή ως η θεωρία της προσδοκίας των κινήτρων, έχει ορισμένους περιορισμούς και μειονεκτήματα, όπως ότι είναι αρκετά περίπλοκη και δυσνόητη, γεγονός που μπορεί να την κάνει λιγότερο χρήσιμη για ορισμένα άτομα και οργανισμούς, ενώ βασίζεται σε ατομικές αντιλήψεις για τη σχέση μεταξύ προσπάθειας, απόδοσης και αποτελεσμάτων, η οποία μπορεί να είναι υποκειμενική και δύσκολο να μετρηθεί με ακρίβεια. Επίσης η θεωρία μπορεί να μην είναι εφαρμόσιμη σε όλες τις καταστάσεις ή τα πλαίσια, καθώς προϋποθέτει ότι τα άτομα είναι λογικά και λαμβάνουν αποφάσεις με βάση μια προσεκτική ανάλυση των συνεπειών των πράξεων τους. Το πιο σημαντικό όμως ίσως μειονέκτημα θεωρούμε ότι είναι η έμφαση στο ρόλο των ανταμοιβών στην παρακίνηση των ατόμων, που μπορεί να μην είναι ο μόνος ή ακόμη και ο πιο σημαντικός παράγοντας σε ορισμένες καταστάσεις καθώς η θεωρία δεν λαμβάνει υπόψη τον αντίκτυπο της δυναμικής της ομάδας, των κοινωνικών κανόνων και των διαπροσωπικών σχέσεων στα κίνητρα.

Συνολικά, η θεωρία κινήτρων Porter-Lawler είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για οργανισμούς και εταιρίες που θέλουν να βελτιώσουν τα κίνητρα των εργαζομένων και την απόδοση της εργασίας.

4.5 Η Θεωρία Αυτοκαθορισμού (SDT)

Υπάρχουν πολλές παρακινητικές θεωρίες που θα μπορούσαν να είναι αποτελεσματικές σε ένα περιβάλλον σουπερμαρκετ, αλλά μια που είναι ιδιαίτερα σημαντική είναι η θεωρία του αυτοκαθορισμού (SDT).

Η Θεωρία Αυτοκαθορισμού (SDT) είναι μια ψυχολογική θεωρία που αναπτύχθηκε από τους ψυχολόγους Richard Ryan και Edward Deci τη δεκαετία του 1980. Η θεωρία επιδιώκει να εξηγήσει πώς τα άτομα αναπτύσσουν και διατηρούν τα εγγενή κίνητρα ή την ώθηση να εμπλακούν σε δραστηριότητες για το δικό τους καλό, παρά για εξωτερικές ανταμοιβές ή πιέσεις.

Η θεωρία υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι έχουν τρεις βασικές ψυχολογικές ανάγκες: αυτονομία, ικανότητα και συσχέτιση.

Η αυτονομία αναφέρεται στην ανάγκη να αισθάνεται κανείς ότι έχει τον έλεγχο της ζωής και των αποφάσεων του, η ικανότητα αναφέρεται στην ανάγκη του ανθρώπου να αισθάνεται αποτελεσματικός στις πράξεις και τις αλληλεπιδράσεις του με τον κόσμο και η συσχέτιση αναφέρεται στην ανάγκη του να αισθάνεται συνδεδεμένος με τους άλλους και να έχει την αίσθηση ότι ανήκει κάπου.

Σύμφωνα με την SDT, αυτές οι ανάγκες πρέπει να ικανοποιούνται προκειμένου τα άτομα να βιώσουν τη βέλτιστη ευημερία και ανάπτυξη. Όταν αυτές οι ανάγκες δεν ικανοποιούνται, τα άτομα μπορεί να εμφανίσουν αρνητικά αποτελέσματα όπως άγχος, κατάθλιψη και έλλειψη κινήτρων.

Η θεωρία του αυτοκαθορισμού προτείνει ότι οι άνθρωποι έχουν εγγενώς κίνητρα για να ακολουθήσουν δραστηριότητες που ικανοποιούν τις βασικές ψυχολογικές τους ανάγκες, αυτές για αυτονομία, ικανότητα και συσχέτιση. Σε ένα περιβάλλον σουπερμαρκετ που εξετάζουμε στην προκειμένη περίπτωση, αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι που αισθάνονται εξουσιοδοτημένοι να παίρνουν τις δικές τους αποφάσεις, έχουν ευκαιρίες να αναπτύξουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους και να αισθάνονται μια αίσθηση σύνδεσης με τους συναδέλφους και τους πελάτες και είναι πιθανό να έχουν περισσότερα κίνητρα και να ασχολούνται με την εργασία τους .

Επομένως, οι διευθυντές τέτοιων χώρων εργασίας θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν τη θεωρία του αυτοπροσδιορισμού ως βάση για να παρακινήσουν τους υπαλλήλους

τους. Για παράδειγμα, θα μπορούσαν να προσφέρουν ευκαιρίες για εκπαίδευση και ανάπτυξη για να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να αισθάνονται πιο ικανοί και αποδοτικοί στους ρόλους τους, να ενθαρρύνουν τη συμβολή και την ανατροφοδότηση των εργαζομένων για να τους δώσουν μεγαλύτερη αίσθηση αυτονομίας και συμμετοχής και να προωθήσουν μια θετική εργασιακή κουλτούρα που να ενισχύει τις κοινωνικές και επαγγελματικές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων και πελατών.

Συνολικά, χρησιμοποιώντας τη θεωρία του αυτοκαθορισμού για την ενίσχυση των κινήτρων των εργαζομένων, τα σουπερμάρκετ μπορούν να δημιουργήσουν ένα πιο θετικό και ελκυστικό περιβάλλον εργασίας, το οποίο μπορεί τελικά να οδηγήσει σε καλύτερη ικανοποίηση από την εργασία, υψηλότερα ποσοστά διατήρησης των εργαζομένων και βελτιωμένη εξυπηρέτηση πελατών.

Η SDT διακρίνει επίσης δύο τύπους κινήτρων, τα ενδογενή και τα εξωγενή. Το εσωτερικό κίνητρο αναφέρεται στη συμμετοχή σε μια δραστηριότητα επειδή είναι εγγενώς ικανοποιητική ή ευχάριστη, ενώ το εξωτερικό κίνητρο αναφέρεται στη συμμετοχή σε μια δραστηριότητα λόγω εξωτερικών ανταμοιβών ή πιέσεων.

Η θεωρία προτείνει ότι το εσωτερικό κίνητρο είναι πιο πιθανό να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα όπως μεγαλύτερη δημιουργικότητα, καλύτερη απόδοση και μεγαλύτερη αίσθηση ευεξίας. Ωστόσο, για να καλλιεργηθεί το εσωτερικό κίνητρο, τα άτομα πρέπει να αισθάνονται ότι οι βασικές ψυχολογικές τους ανάγκες ικανοποιούνται.

Συνολικά, το SDT παρέχει ένα χρήσιμο πλαίσιο για την κατανόηση του ρόλου των κινήτρων και των ψυχολογικών αναγκών στην ανθρώπινη συμπεριφορά και ανάπτυξη και έχει σημαντικές επιπτώσεις για το πώς τα άτομα μπορούν να προωθήσουν καλύτερα τη δική τους ευημερία και ανάπτυξη.

Το P.O.L.C είναι ένα αρκτικόλεξο που σημαίνει Planning, Organizing, Leading και Controlling, δηλαδή Σχεδιασμός, Οργάνωση, Ηγεσία και Έλεγχος. Αυτές είναι οι τέσσερις βασικές λειτουργίες της διοίκησης που είναι απαραίτητες για την επιτυχία κάθε οργανισμού.

Σχεδιασμός: Αυτό περιλαμβάνει τον καθορισμό στόχων και στόχων, τον εντοπισμό των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη αυτών των στόχων και την ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης. Είναι η διαδικασία του εκ των προτέρων καθορισμού του τι πρέπει να γίνει, πώς θα γίνει και πότε θα γίνει.

Οργάνωση: Αυτό περιλαμβάνει την τακτοποίηση και τον συντονισμό πόρων, συμπεριλαμβανομένων ανθρώπων, υλικών και εξοπλισμού, για την επίτευξη των στόχων που τέθηκαν κατά τη φάση του σχεδιασμού. Περιλαμβάνει την ανάπτυξη μιας οργανωτικής δομής που καθορίζει τους ρόλους, τις ευθύνες και τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.

Ηγεσία: Αυτό περιλαμβάνει την παρακίνηση και την καθοδήγηση των εργαζομένων να επιτύχουν τους στόχους που τέθηκαν κατά τη φάση του σχεδιασμού. Περιλαμβάνει την επικοινωνία με τους υπαλλήλους, την παροχή κατευθύνσεων και την επίλυση συγκρούσεων.

Έλεγχος: Αυτό περιλαμβάνει την παρακολούθηση της προόδου προς την επίτευξη των στόχων που τέθηκαν κατά τη φάση του σχεδιασμού, την πραγματοποίηση των απαραίτητων προσαρμογών και τη διασφάλιση ότι τα αποτελέσματα είναι συνεπή με τους στόχους του οργανισμού. Περιλαμβάνει τη μέτρηση της απόδοσης, τη σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με τα προγραμματισμένα αποτελέσματα και τη λήψη διορθωτικών μέτρων, όπως απαιτείται.

Αυτές οι τέσσερις λειτουργίες είναι αλληλεξαρτώμενες και πρέπει να εκτελούνται ταυτόχρονα για να επιτύχει ο οργανισμός τους στόχους του. Η αποτελεσματική διαχείριση απαιτεί ισορροπία και των τεσσάρων λειτουργιών, με έμφαση στις συγκεκριμένες ανάγκες του οργανισμού και των εργαζομένων του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ - ΕΡΕΥΝΕΣ

Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν πραγματοποιηθεί πληθώρα ερευνών που ασχολούνται με τον τρόπο λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και ιδιαίτερα σχετικά με την παρακίνηση των εργαζομένων. Η παρακίνηση εργαζομένων έχει αποδειχτεί ότι συσχετίζεται με την παραγωγικότητα των εργαζομένων αλλά και την ανάπτυξη της επιχείρησης, γεγονός που δείχνει ότι η διερεύνηση του θέματος είναι σημαντική. Η παρακίνηση που δίνεται στους εργαζομένους είναι ένας τρόπος να επέλθει η επαγγελματική ικανοποίηση. Η αύξηση των επιπέδων κινήτρων και δέσμευσης είναι βασικές οργανωτικές πτυχές στις μέρες μας.

Στην μελέτη των Ayub & Rafif (2011) αναδείχτηκε η ύπαρξη θετικής συσχέτισης ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και στην παρακίνηση των εργαζομένων. Ανέφεραν ότι πολλοί μπορεί να είναι οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την ικανοποίηση και την παρακίνηση των εργαζομένων.

Στην ερευνά του Τσιαλκούτης, Β. (2021) πραγματοποιήθηκε μια εμπειρική ανάλυση σχετικά με την παρακίνηση του προσωπικού σε διάφορους κλάδους και τη επιρροή μπορεί να έχει αυτή η παρακίνηση στην ικανοποίηση των εργαζομένων, επιβεβαιώνοντας την ύπαρξη θετικής σχέσης ανάμεσα σε παρακίνηση και ικανοποίηση.

Έχουν πραγματοποιηθεί και έρευνες σχετικά με τις εργασιακές σχέσεις, την παρακίνηση και την επαγγελματικής ικανοποίηση σε εργαζομένους στα σούπερ-μάρκετ (Ευγενικός, & Παπακωνσταντίνου, 2016). Στην ερευνά τους βρέθηκε ότι η παρακίνηση των εργαζομένων σχετίζεται με την εργασία που πραγματοποιούν, με τον μισθό που λαμβάνουν αλλά και με τις συνθήκες εργασίας.

Στην μελέτη του Thompson (2002), αναφέρεται ότι στον κλάδο των σούπερ-μάρκετ υπάρχει η δυνατότητα να γίνει εφαρμογή όλων των θεωριών της υποκίνησης με την θεωρία της ιεράρχησης αναγκών του Maslow αλλά και την θεωρία Herzberg να είναι αυτές που δίνουν τα καλύτερα αποτελέσματα. Συγκεκριμένα αναφέρει ότι με την θεωρία του Herzberg, η διοίκηση ενός σούπερ-μάρκετ είναι καλυμμένη με τα αντικίνητρα (μισθός, προσωπική ζωή και ασφάλεια).

Στην μελέτη των Tella et al. (2007), αναφέρεται ότι η δουλειά ενός διευθυντή είναι να ασχολείται με τα θέματα των υπαλλήλων, η διαχείριση των ανθρώπων είναι αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας διαχείρισης. Για να γίνει αυτό, ο διευθυντής θα πρέπει να είναι σε θέση να παρακινεί επαρκώς τους υπαλλήλους. Οι οργανισμοί θέλουν να χρησιμοποιήσουν το μέγιστο δυναμικό του ανθρώπινου δυναμικού τους, να παραμείνουν στον ανταγωνισμό και να επιβιώσουν, οι μεγάλοι οργανισμοί χτίζονται στην εγγενή αξία του ανθρώπινου δυναμικού τους και στα κίνητρα και τη δέσμευση των εργαζομένων τους. Προκειμένου να γίνουν οι εργαζόμενοι ικανοποιημένοι και αφοσιωμένοι στη δουλειά τους, απαιτείται πολύ αποτελεσματικό κίνητρο στα διάφορα επίπεδα του οργανισμού. Οι Mohsen et al. (2004) αναφέρουν ότι τα κίνητρα και η δέσμευση των εργαζομένων είναι πολύ σημαντικά επίσης για την επιτυχία ενός οργανισμού.

Στον ρόλο του διευθυντή αναφέρθηκε και η μελέτη των Stacks et al. (2011) όπου αναφέρουν ότι ο εργαζόμενος για να αποδώσει και να έχει καλύτερα αποτελέσματα εναπόκειται στους προϊσταμένους τους που είναι και οι υπεύθυνοι για να τους δώσουν κίνητρα που σχετίζονται με την εργασία τους.

Από τα παραπάνω κατανοούμε ότι έχουν πραγματοποιηθεί διάφορες έρευνες τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό αναφορικά με την παρακίνηση των εργαζομένων αλλά και τον ρόλο που έχει η διοίκηση σε αυτό, χωρίς όμως να υπάρχει μεγάλη πληθώρα σε επιχειρήσεις του λιανικού εμπορίου και συγκεκριμένα στον τομέα των σούπερ-μάρκετ, αναδεικνύοντας το κενό που υπάρχει και την ανάγκη για ανάδειξη των στάσεων των εργαζομένων σχετικά με την παρακίνηση τους και στον ρόλο του διευθυντή τους σε αυτό. Η παρούσα εργασία θα προσπαθήσει να κάνει μια διεξοδική έρευνα στον τρόπο που οι εργαζόμενοι αυτού του τομέα αντιλαμβάνονται την παρακίνηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αναφορά στην μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για το δείγμα της έρευνας, στο τρόπο σχεδιασμού του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε αλλά και στις απόψεις των ερωτηθέντων τόσο για την παρακίνηση όσο και για τον ρόλο που έχει ο διευθυντής σε αυτό.

6.1 Σκοπός της Έρευνας και τα Ερευνητικά Ερωτήματα

Η παρούσα εργασία, εστιάζει το ενδιαφέρον της στο λιανικό εμπόριο και πιο συγκεκριμένα στον κλάδο των super market. Σκοπός της έρευνας είναι η καταγραφή και η ανάλυση των αντιλήψεων των ανθρωπίνων πόρων της συγκεκριμένης αλυσίδας του super market, στις σχέσεις με τους προϊστάμενους τους, απέναντι στη φύση της εργασία τους και τα εργασιακά τους καθήκοντα και στις παροχές που τους προσφέρει η επιχείρηση. Στη μελέτη αυτή θα γίνει διερεύνηση για τη συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης των εργαζομένων και των παραγόντων που αναφέρθηκαν.

Στη συνέχεια θα παραθέσουμε τα ερευνητικά ερωτήματα ενώ θα ακολουθήσουν και οι ερευνητικές υποθέσεις της παρούσας εργασίας.

Ο σκοπός της έρευνας μας οδηγεί στα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποιος ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων σχετικά με τις παροχές που του προσφέρονται από την εταιρία
- Ποια δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν σημαντικά τις σχέσεις με τους προϊστάμενους
- Υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ της παροχών και δημογραφικών στοιχείων των εργαζομένων

Προχωρώντας στις ερευνητικές υποθέσεις

1. Συσχέτιση μεταξύ Σχέσεων Προϊσταμένου και Δημογραφικών Στοιχείων Ερωτώμενου
2. Συσχέτιση μεταξύ Αντίληψης Ερωτωμένων απέναντι στη Φύση της Εργασίας και Δημογραφικών τους Στοιχείων
3. Συσχέτιση μεταξύ Παροχών της Εταιρίας προς τους Εργαζομένους και των Δημογραφικών τους Στοιχείων

6.2 Ερευνητική μέθοδος

Για την πραγματοποίηση μιας ερευνάς υπάρχουν διάφορες μέθοδοι που είναι αναγνωρισμένες στην διεθνή βιβλιογραφία, με τις κυριότερες να είναι η ποσοτική και η ποιοτική. Στην ποσοτική μέθοδο διατυπώνονται διάφορες υποθέσεις που με την χρήση αριθμητικών δεδομένων γίνονται αποδεκτές ή απορρίπτονται. Αντίθετα με την χρήση της ποιοτικής μεθόδου γίνεται παρατήρηση των δεδομένων και προσπάθεια εντοπισμού των αιτιών που εμφανίζονται αυτό τα δεδομένα (Punch, 2005).

Για να επιλεγθεί η κατάλληλη μέθοδος για την εξέταση της παρούσας εργασίας, λήφθηκαν υπόψη παρόμοιες έρευνες και αναζητήθηκε με ποιον τρόπο θα εξυπηρετούνταν καλύτερα τα ερευνητικά ερωτήματα. Έτσι στην παρούσα έρευνα, ακολουθήσαμε την ποσοτική έρευνα και επιλέχθηκε να γίνει χρήση πρωτογενών στοιχείων που ελήφθησαν μέσω ενός ερωτηματολογίου, καθώς πρόκειται για εργαλείου που χρησιμοποιείται σε έρευνες με παρόμοιους στόχους και θεματική (DeVaous, 2007).

Ο κύριος σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η μελέτη της παρακίνησης των εργαζομένων σε αλυσίδες σούπερ-μάρκετ, και ο ρόλος τους διευθυντή σε αυτό και η εξέταση πιθανών συσχετίσεων.

6.3 Εργαλείο συλλογής δεδομένων

Στην συγκεκριμένη εργασία και καθώς επιλέχθηκε η χρήση μιας ποιοτικής μεθόδου, χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο συλλογής δεδομένων το ερωτηματολόγιο. Ο λόγος που έγινε χρήση του ερωτηματολογίου έγινε καθώς (Young, 2016):

- Δεν είναι απαραίτητη η παρουσία του ερευνητή για την διεξαγωγή της έρευνας, κάτι που θα μπορούσε να αλλοιώσει τα δεδομένα.
- Η διανομή του μπορεί να γίνει διαδικτυακά, όπως και επιλέχθηκε, κάτι που μπορεί να μας οδηγήσει στην συλλογή μεγάλου αριθμού δεδομένων.
- Με την χρήση των σωστών ερωτήσεων μπορούν να αντληθούν δεδομένα για τις στάσεις των ερωτηθέντων απέναντι σε ένα φαινόμενο.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα εργασία αντλήθηκε από την ίδια εταιρία που το χρησιμοποιεί ως ερωτηματολόγιο ικανοποίησης των εργαζομένων σε πανελλαδική κλίμακα για τις ανάγκες της εταιρίας. Πιο συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο έχει συνταχθεί από τα στελέχη του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων της εταιρίας τα οποία βασίστηκαν σε αντίστοιχες έρευνες και στην πολυετή τους εμπειρία. Προχωρώντας αναφέρουμε τις ενότητες που αποτελείται:

- A. Δημογραφικά στοιχεία (6 ερωτήσεις)
- B. Ερωτήσεις για τον άμεσα προϊστάμενο (13 ερωτήσεις)
- C. Ερωτήσεις σχετικά με την εργασία (8 ερωτήσεις)
- D. Ερωτήσεις σχετικά με την παρακίνηση και τα κίνητρα (9 ερωτήσεις)

Στο ερωτηματολόγιο οι ερωτήσεις ήταν κλειστού τύπου και αυτές δομήθηκαν με βάση την κλίμακα Likert (Weller, S. C., 1998). Η κλίμακα Likert παρέχει μια σειρά απαντήσεων σε μια δήλωση ή μια σειρά δηλώσεων. Συνήθως, υπάρχουν 5 κατηγορίες απαντήσεων που κυμαίνονται από 5 = συμφωνώ απόλυτα έως 1 = διαφωνώ έντονα με 3 = ουδέτερος τύπος απόκρισης (Jamieson, 2004). Πρέπει να ληφθεί μια απόφαση σχετικά με τον αριθμό των εναλλακτικών απαντήσεων για κάθε δήλωση. Ο Likert χρησιμοποίησε αρχικά μια μορφή πέντε απαντήσεων: 1. διαφωνώ απόλυτα, 2. διαφωνώ, 3. αναποφάσιστος, 4. συμφωνώ και 5. συμφωνώ απόλυτα. Ωστόσο, είναι αποδεκτές τροποποιήσεις στον αριθμό των εναλλακτικών απαντήσεων.

Χρησιμοποιούμε την κλίμακα Likert στα ερωτήματά μας επειδή οι κλίμακες τύπου Likert είναι μια από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες ψυχομετρικές κλίμακες για την εξέταση των αυτοαναφερόμενων αντιλήψεων και στάσεων. Ως αποτέλεσμα, η μέτρηση των αντιλήψεων και των στάσεων χρησιμοποιώντας κλίμακες τύπου Likert είναι ουσιαστικά στοιχειοκεντρική και οποιαδήποτε συστηματική διακύμανση βαθμολογίας μεταξύ των ερωτηθέντων θεωρείται ότι αποδίδεται στις υποκείμενες διαφορές στο λανθάνον χαρακτηριστικό τους (van Alphen et al., 1994). Επίσης, οι κλίμακες τύπου Likert είναι οικονομικές και εύκολες στη διαχείριση και μας επιτρέπουν να συλλέγουμε πληροφορίες με απλό, τυποποιημένο τρόπο (Rattray & Jones, 2007). Πριν την διανομή του ερωτηματολογίου, πραγματοποιήθηκε μια πιλοτική φάση χορήγησης σε ένα μικρό δείγμα ατόμων ώστε να διαπιστωθεί ότι το ερωτηματολόγιο είναι αποτελεσματικό για την έρευνα.

Η επιλογή των ατόμων σε αυτή τη φάση έγινε με στόχο να μην διαφέρουν από το δείγμα που θέλαμε να χρησιμοποιηθεί στην έρευνα, και τα άτομα που χρησιμοποιήθηκαν δεν συμμετείχαν στην επόμενη φάση της έρευνας. Κατά την διαδικασία της συμπλήρωσης δεν αναφέρθηκαν ιδιαίτερα προβλήματα, και έτσι το ερωτηματολόγιο κρίθηκε κατάλληλο τόσο όσο αφορά το μέγεθος αλλά και όσο αφορά την κατανόηση των ερωτήσεων.

6.4 Το δείγμα της έρευνας

Ο πληθυσμός που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα είναι τμήμα ενός ευρύτερου πληθυσμού που μπορεί να συμπεριληφθεί στην ερευνά για τον σχηματισμό της έρευνας. Στην παρούσα ερευνά ο πληθυσμός – στόχος ήταν οι εργαζόμενοι σε σούπερ-μάρκετ σε συγκεκριμένη περιφερειακή ενότητα της Θεσσαλίας.

. Προτού ξεκινήσει η έρευνα πεδίου προηγήθηκε πιλοτική έρευνα καθώς το ερωτηματολόγιο δόθηκε σε 5 εργαζομένους του σούπερ μάρκετ - της επιλεγμένης περιοχής - για να αποφύγουμε πιθανόν δυσνόητες ερωτήσεις. Οι παρατηρήσεις σχετικά με κάποια ερωτήματα ήταν μικρής σημασίας, παρόλα αυτά προχωρήσαμε στις προτεινόμενες τροποποιήσεις. Στη συνέχεια το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε σε 100 εργαζομένους στις 23 Φεβρουαρίου, και δόθηκε ένα διάστημα 2 εβδομάδων ώστε να συμπληρωθεί. Το τελικό δείγμα της ερευνάς έφτασε τα 70 άτομα (ποσοστό

ανταπόκρισης 70%). Η επιλογή των ερωτηθέντων έγινε για λόγους βολικότητας και δυνατότητας πρόσβασης σε αυτούς.

6.5 Ανάλυση Αξιοπιστίας

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τον δείκτη Cronbach ο οποίος χρησιμοποιείται ως όργανο εσωτερικής αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου. Στην περίπτωση μας θέλουμε να διαπιστώσουμε αν το ερωτηματολόγιο είναι ένα αξιόπιστο εργαλείο μέτρησης των παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης και παροχής κινήτρων των εργαζομένων του σούπερ μάρκετ. Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με την βοήθεια του πακέτου λογισμικού στατιστικής επεξεργασίας SPSS.

	Cronbach's Alpha	No of Items
Σχέσεις με Προισταμένους	0.83	13
Σχετικά με την Εργασία	0.87	8
Παροχές Προς τους Εργαζομένους	0.79	9

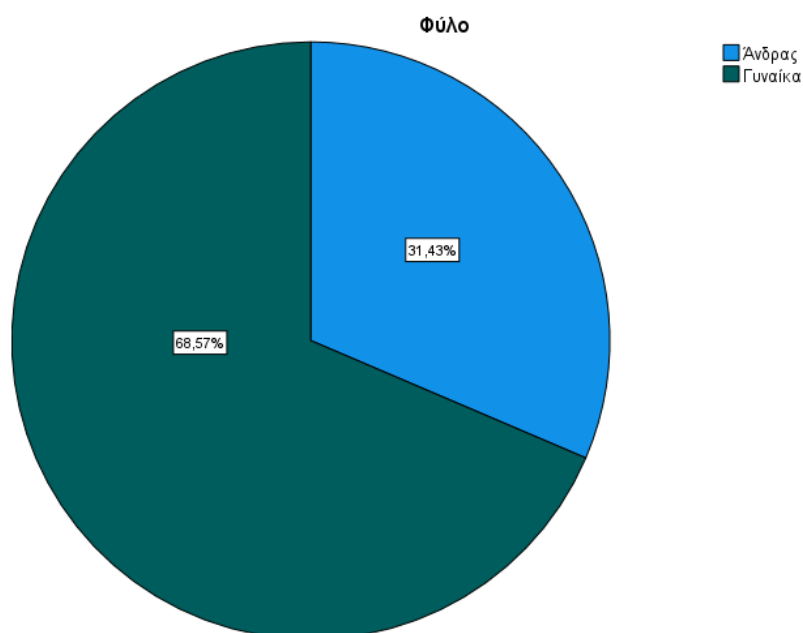
Οι τιμές του Cronbach α είναι μεταξύ 0,79 και 0,87. Σύμφωνα με τους Robinson et al. (1991) το 0,60 να είναι η ελάχιστη αποδεκτή τιμή και ως εκ τούτου το Cronbach α των μεταβλητών σε αυτήν τη μελέτη είναι αξιόπιστο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Στην ενότητα αυτή γίνεται ανάλυση των αποτελεσμάτων των απαντήσεων του ερωτηματολογίου. Συγκεκριμένα, αρχικά, υπάρχει μια περιγραφική ανάλυση και στην συνέχεια προχωρήσαμε σε μια επαγωγική ανάλυση όπου πραγματοποιήθηκαν συσχετίσεις ανάμεσα σε στοιχεία των ενοτήτων που αναφέρθηκαν στον προηγούμενο κεφάλαιο

7.1 Δημογραφικά στοιχεία ερωτηθέντων

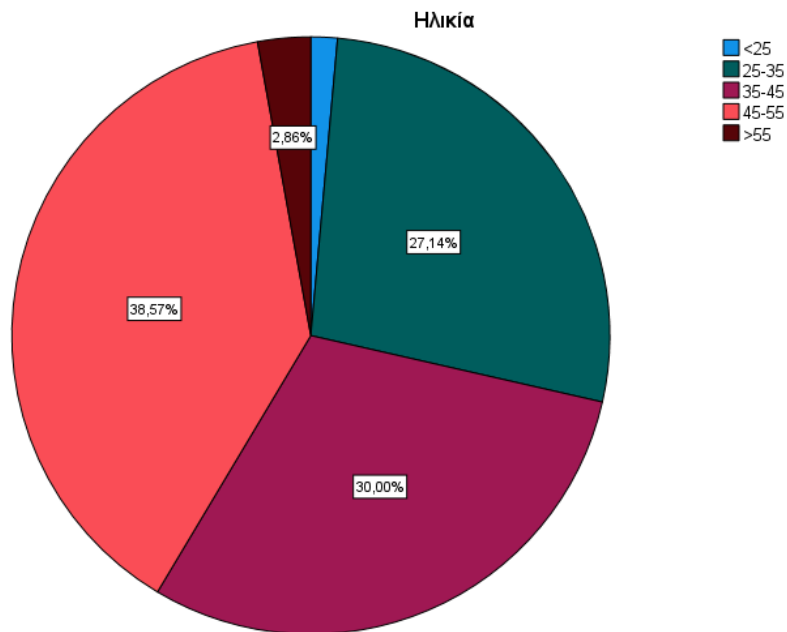
Η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου περιείχε τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων. Το πρώτο στοιχείο που απάντησαν ήταν σχετικά με το φύλο. Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε από την εικόνα και τον πίνακα το μεγαλύτερο ποσοστό των απαντήσεων προήλθε από γυναίκες (68,6 %) ενώ οι υπόλοιποι ήταν άνδρες (31,4 %).



Εικόνα 1 . Το φύλο των ερωτηθέντων

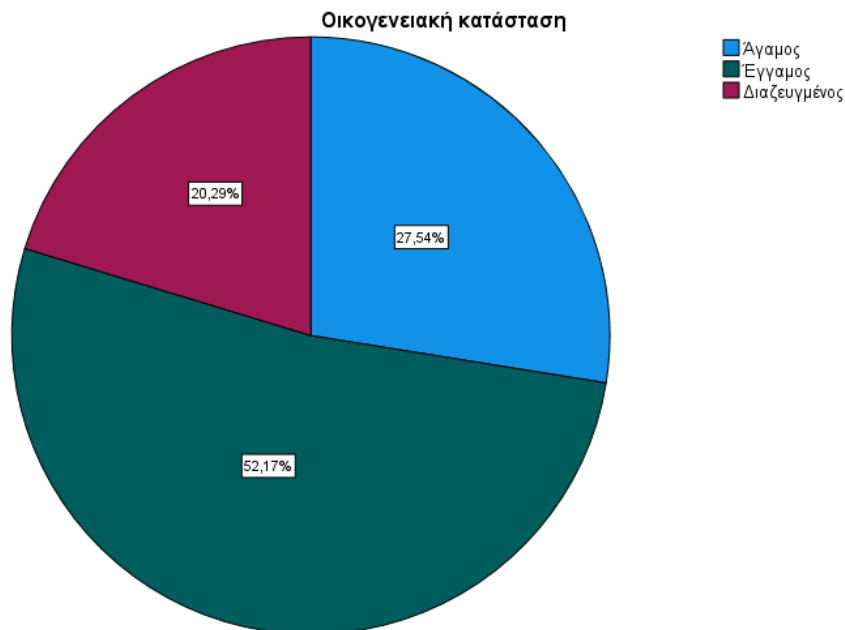
Στην συνέχεια οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν σχετικά με την ηλικία τους. Όπως παρατηρείται το μεγαλύτερο ποσοστό απαντήσεων προήλθε από άτομα που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 45 - 55 (38,6 %), ακολουθούμενοι από την ηλικιακή ομάδα των 35 – 45 (30,0 %), και την ηλικιακή ομάδα των 25 – 35 (27,1 %). Οι λιγότερες

απαντήσεις προήλθαν από την ηλικιακή ομάδα άνω των 55 (2,9 0%) και την κάτω των 25 ετών (1,4 %).



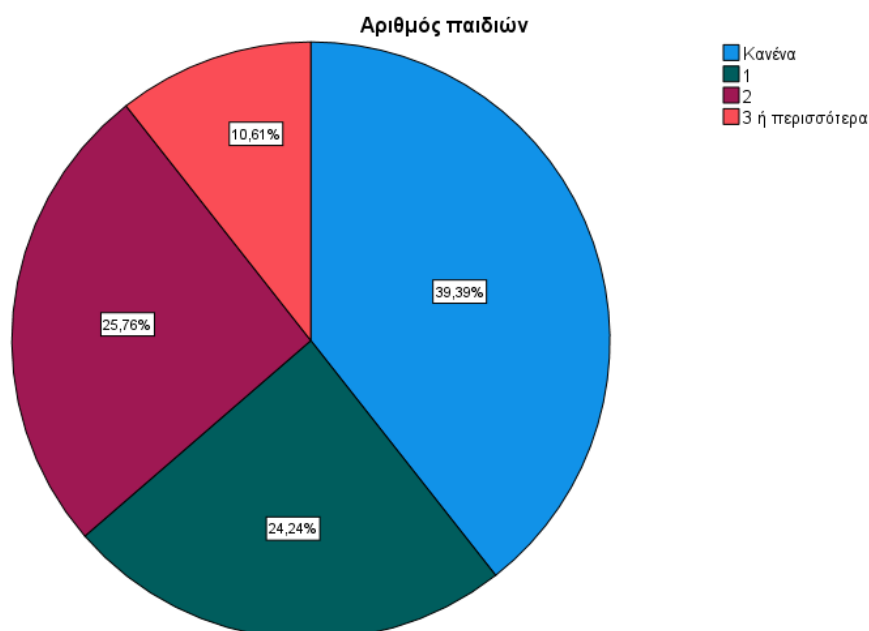
Εικόνα 2 . Η ηλικία των ερωτηθέντων

Στην συνέχεια, το επόμενο στοιχείο που εξετάστηκε ήταν η οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων, με το 51,4 % να είναι έγγαμοι, ακολουθούμενοι από τους άγαμους (27,1 %) και τους διαζευγμένους (20,0 %).



Εικόνα 3. Η οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων

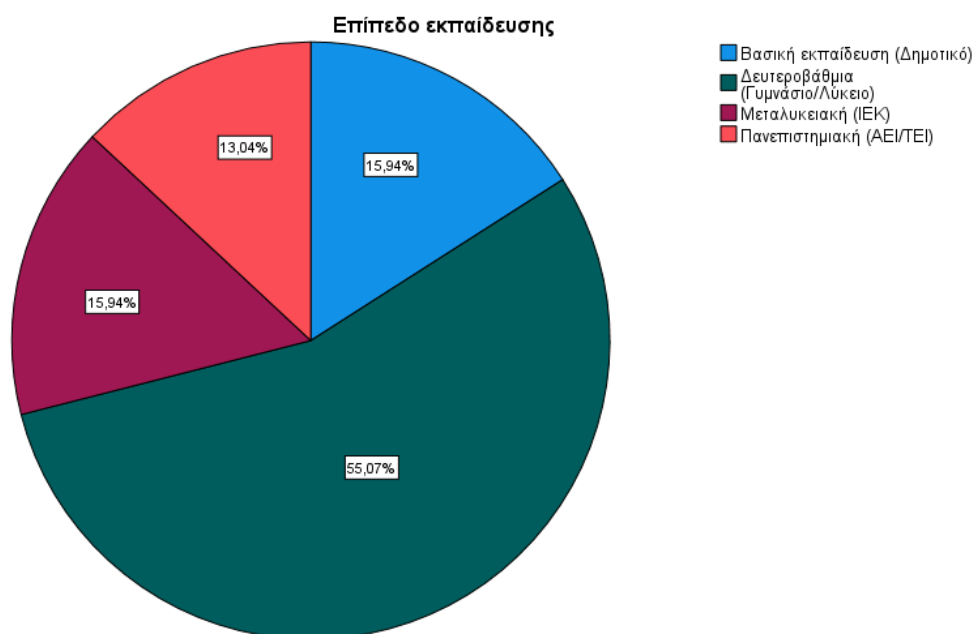
Εκτός από την οικογενειακή κατάσταση, εξετάστηκε και ο αριθμός παιδιών των ερωτηθέντων, με το 37,1 % να μην έχουν κάποιο παιδί, και το υπόλοιπο 57,2 % να έχει από 1 και πάνω παιδιά. Συγκεκριμένα το 22,9 % έχει 1 παιδί, το 24,3 % έχει 2 παιδιά και το υπόλοιπο 10,0 % έχει από 3 παιδιά και πάνω.



Εικόνα 4. Ο αριθμός των παιδιών που έχουν οι ερωτηθέντες

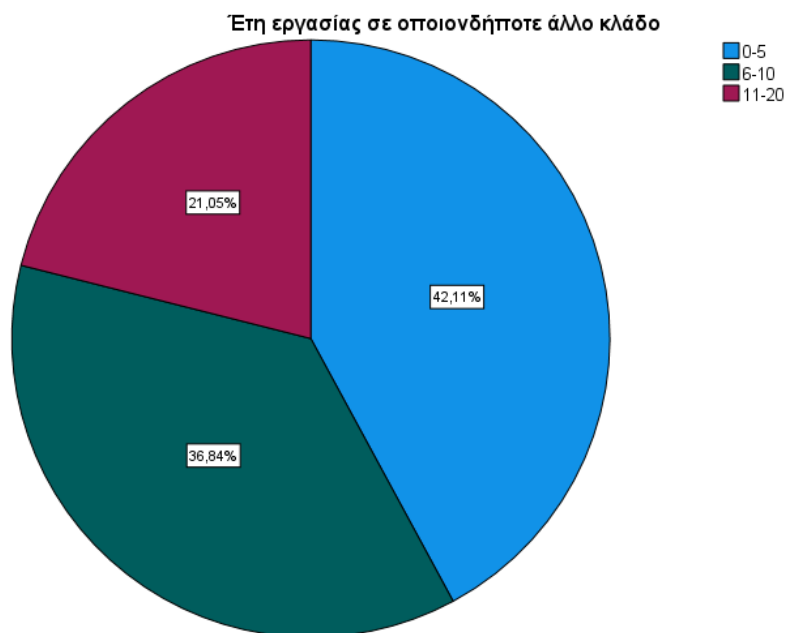
Συνεχίζοντας, οι ερωτηθέντες απάντησαν σχετικά με το ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης που κατείχαν. Από τις απαντήσεις τους βλέπουμε ότι το 54,3 % έχει απολυτήριο

Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Γυμνάσιο / Λύκειο). Τα υπόλοιπα ποσοστά είναι μοιρασμένα σε αυτούς που έχουν βασική εκπαίδευση (Δημοτικό) (15,7 %), σε αυτούς που έχουν Μεταλυκειακή εκπαίδευση (ΙΕΚ) (15,7 %) και σε αυτούς που έχουν Πανεπιστημιακή εκπαίδευση (ΑΕΙ / ΤΕΙ) (12,9 %).

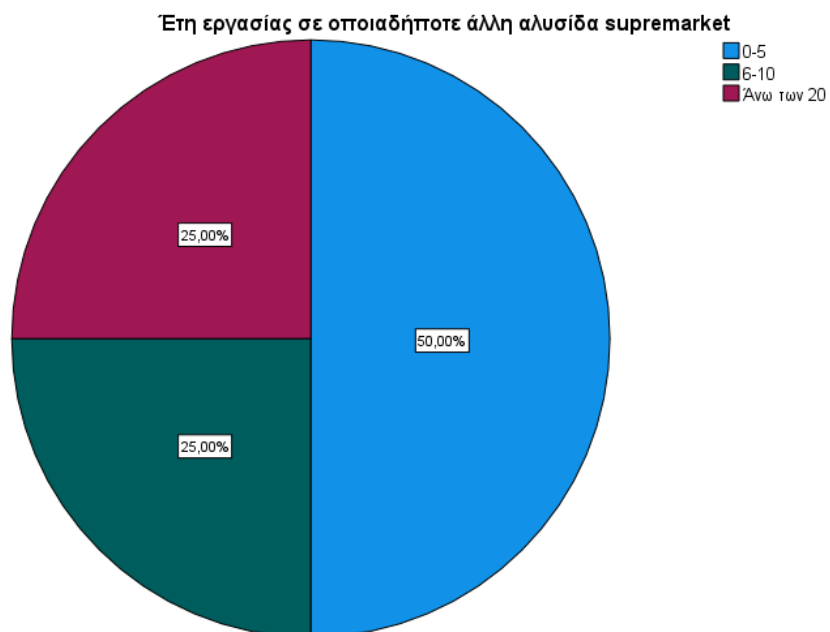


Εικόνα 5. Το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων

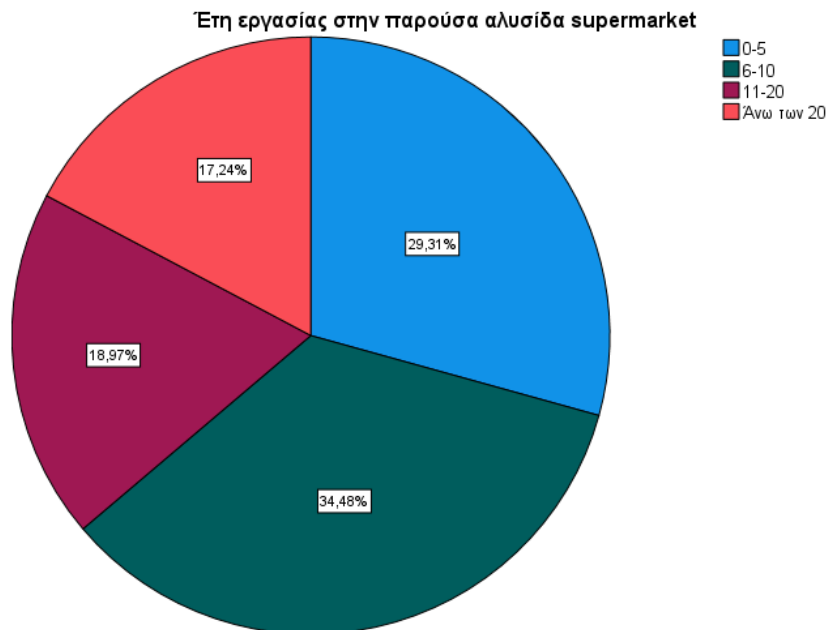
Στην συνέχεια οι ερωτηθέντες απάντησαν σχετικά με τα έτη εργασίας τους σε τρεις διαφορετικές περιπτώσεις. Αρχικά απάντησαν αυτοί που έχουν εργαστεί παλαιότερα σε οποιονδήποτε άλλο κλάδο, με το 11,4 % να έχει εργαστεί μέχρι 5 χρόνια σε άλλο κλάδο, το 10 % να έχει εργαστεί από 6 μέχρι 10 χρόνια σε άλλο κλάδο και το 5,7 % να έχει εργαστεί από 11 μέχρι 20 χρόνια σε έναν άλλο κλάδο. Μετά απάντησαν όσοι πρωτύτερα είχαν εργαστεί σε άλλη αλυσίδα σούπερ μάρκετ, με το 2,9 % να έχει εργαστεί μέχρι 5 χρόνια σε άλλη αλυσίδα, το 1,4 % να έχει εργαστεί από 6 μέχρι 10 χρόνια σε άλλο σούπερ μάρκετ αλλά υπήρχε και ένα 1,4 % που είχε εργαστεί σε άλλη αλυσίδα σούπερ μάρκετ για 20 χρόνια και άνω. Τέλος ελήφθησαν απαντήσεις σχετικά με τα έτη εργασία τους στην παρούσα αλυσίδα που πραγματοποιήθηκε και η έρευνα, με το 24,3 % να έχει λιγότερα από 5 έτη εργασίας, το 28,6 % έχει έτη εργασίας από 6 μέχρι 10, το 15,7 % έχει έτη εργασίας από 11 μέχρι 20 και το 14,3 % έχει έτη εργασίας άνω των 20.



Εικόνα 6. Έτη εργασίας σε άλλο κλάδο, διαφορετικό του supermarket



Εικόνα 7. Έτη εργασίας σε οποιαδήποτε άλλη αλυσίδα supermarket



Εικόνα 8. Έτη εργασίας στην παρούσα αλυσίδα supermarket που πραγματοποιήθηκε η έρευνα.

Πίνακας 1. Τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων

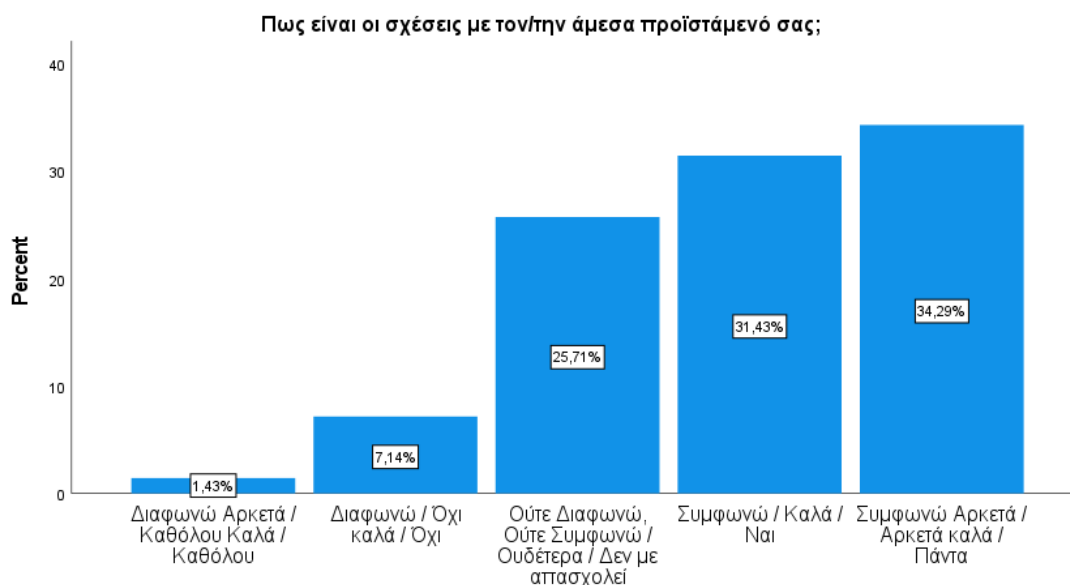
Μεταβλητή		N	%
Φύλο	Ανδρας	22	31,4%
	Γυναίκα	48	68,6%
Ηλικία	<25	1	1,4%
	25-35	19	27,1%
	35-45	21	30,0%
	45-55	27	38,6%
	>55	2	2,9%
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος	19	27,1%
	Έγγαμος	36	51,4%
	Διαζευγμένος	14	20,0%
Αριθμός παιδιών	Κανένα	26	37,1%
	1	16	22,9%
	2	17	24,3%
	3 και περισσότερα	7	10,0%
	Βασική εκπαίδευση	11	15,7%

Επίπεδο εκπαίδευσης	Δευτεροβάθμια	38	54,3%
	Μεταλυκειακή	11	15,7%
	Πανεπιστημιακή	9	12,9%
Έτη εργασίας σε οποιοδήποτε κλάδο	0-5	8	11,4%
	6-10	7	10,0%
	11-20	4	5,7%
Έτη εργασίας σε οποιαδήποτε άλλη αλυσίδα supermarket	0-5	2	2,9%
	6-10	1	1,4%
	Άνω των 20	1	1,4%
Έτη εργασίας στην παρούσα αλυσίδα super market	0-5	17	24,3%
	6-10	20	28,6%
	11-20	11	15,7%
	Άνω των 20	10	14,3%

7.2 Ερωτήσεις για τον άμεσα προϊστάμενο

Αφού ολοκληρώθηκε η ενότητα των δημογραφικών στοιχείων, προχωρήσαμε στην ενότητα με τις ερωτήσεις σχετικά με τον άμεσα προϊστάμενο. Την ανάλυση των ερωτήσεων σε αυτή την ενότητα την έχουμε χωρίσει σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος, μπορεί κάποιος να δει την συχνότητα και τα ποσοστά για κάθε μία από τις 13 ερωτήσεις, ενώ στο δεύτερο μέρος, πραγματοποιήθηκε συσχέτιση, με την χρήση του παραμετρικού τεστ chi square, ώστε να βρεθεί αν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στην κάθε μία από τις ερωτήσεις αυτής της ενότητας και του φύλου, της ηλικίας, την οικογενειακής κατάστασης, της εκπαίδευσης και των ετών εργασίας στην παρούσα αλυσίδα super market.

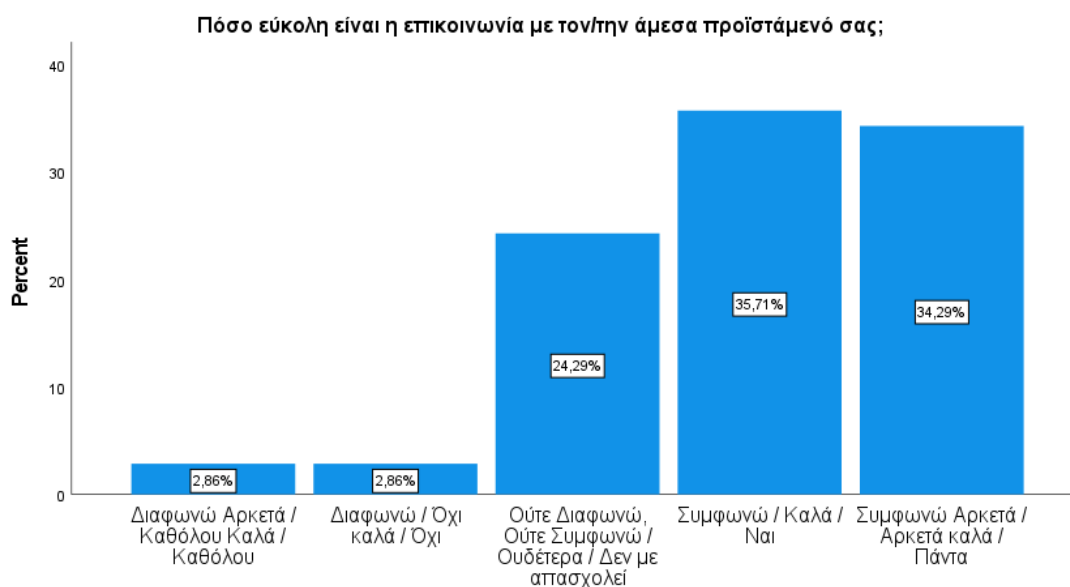
Στην ερώτηση «Πως είναι οι σχέσεις σας με τον/ την άμεσα προϊστάμενο σας; », το 1,4 % απάντησε καθόλου καλά, το 7,1 % απάντησε όχι καλά, το 25,7 % έδωσε ουδέτερη απάντηση, το 31,4 % απάντησε ότι είναι καλές και το υπόλοιπο 34,3 % απάντησε ότι είναι αρκετά καλές (70 απαντήσεις).



Πως είναι οι σχέσεις με τον/την άμεσα προϊστάμενό σας;

Εικόνα 9. Ερώτηση «Πως είναι οι σχέσεις σας με τον/ την άμεσα προϊστάμενο σας »

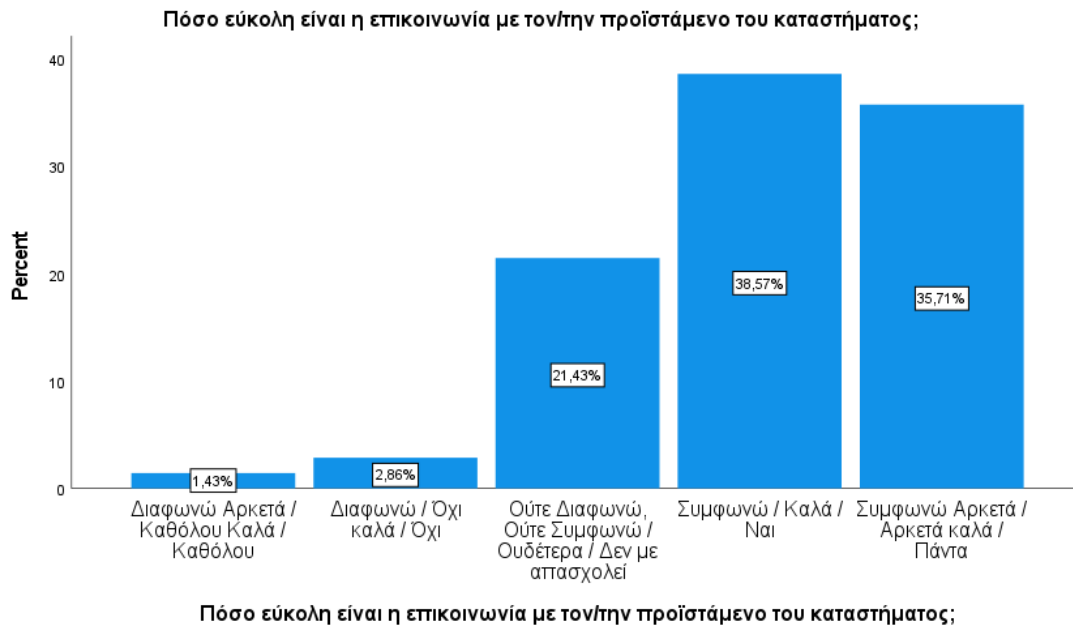
Στην ερώτηση «Πόσο εύκολη είναι η επικοινωνία σας με τον/ την άμεσα προϊστάμενο σας; », το 2,9 % απάντησε καθόλου καλά, το 7,1 % όχι καλά, το 25,7 % απάντησε ουδέτερα, το 35,7 % απάντησε ότι τα πηγαίνει καλά και το 34,3 % απάντησε αρκετά καλά (70 απαντήσεις).



Πόσο εύκολη είναι η επικοινωνία με τον/την άμεσα προϊστάμενό σας;

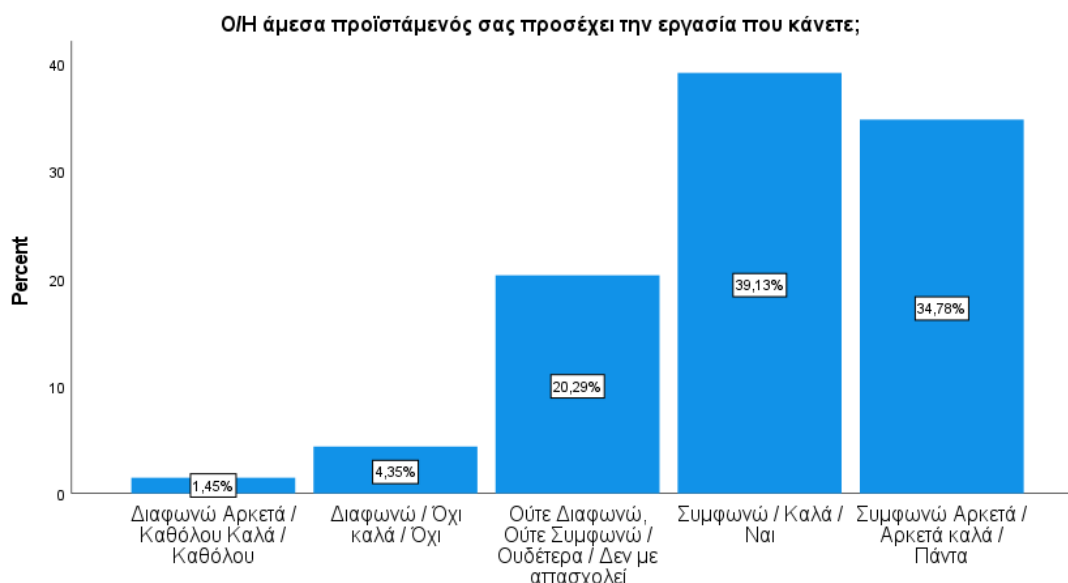
Εικόνα 10. Ερώτηση «Πόσο εύκολη είναι η επικοινωνία σας με τον/ την άμεσα προϊστάμενο σας; »

Στην ερώτηση «Πόσο εύκολη είναι η επικοινωνία με τον/ την προϊστάμενο του καταστήματος ;», το 1,4 % απάντησε καθόλου καλή, το 2,9 % απάντησε όχι καλή, το 21,4 % απάντησε ουδέτερα, το 38,6 % έδωσε σαν απάντηση το καλά ενώ το 35,7 % απάντησε αρκετά καλά (70 απαντήσεις).



Εικόνα 11. Ερώτηση « Πόσο εύκολη είναι η επικοινωνία με τον/ την προϊστάμενο του καταστήματος ;»

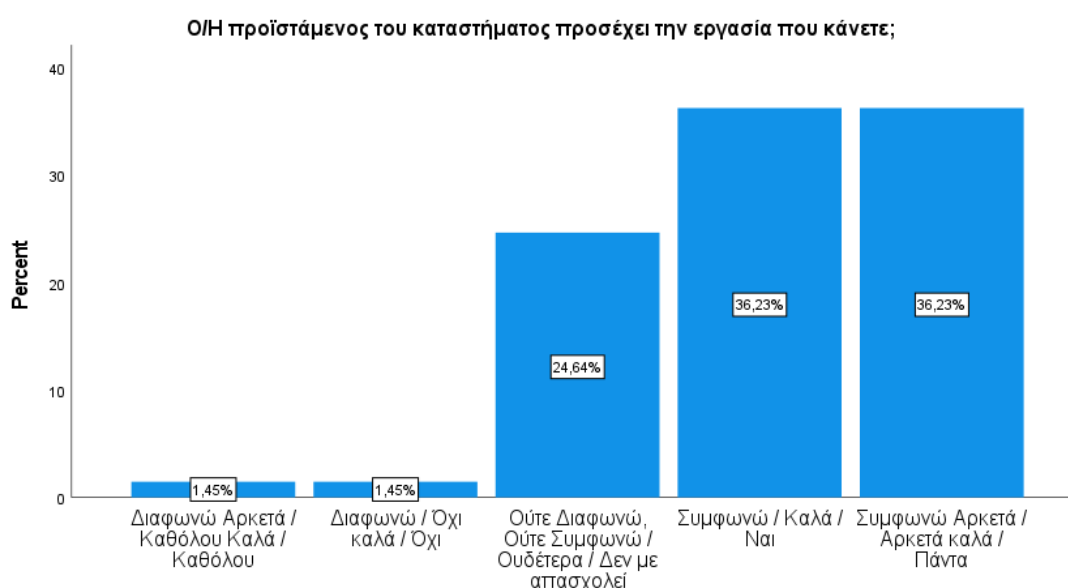
Στην ερώτηση «Ο/ Η άμεσα προϊστάμενος σας προσέχει στην εργασία που κάνετε;» , το 1,4 % απάντησε καθόλου, το 4,3 % απάντησε όχι, το 20,0 % απάντησε πως ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 38,6 % απάντησε ναι και το 34,3 % απάντησε πάντα (69 απαντήσεις).



Ο/Η άμεσα προϊστάμενός σας προσέχει την εργασία που κάνετε;

Εικόνα 12. Ερώτηση «Ο/Η άμεσα προϊστάμενος σας προσέχει στην εργασία που κάνετε;»

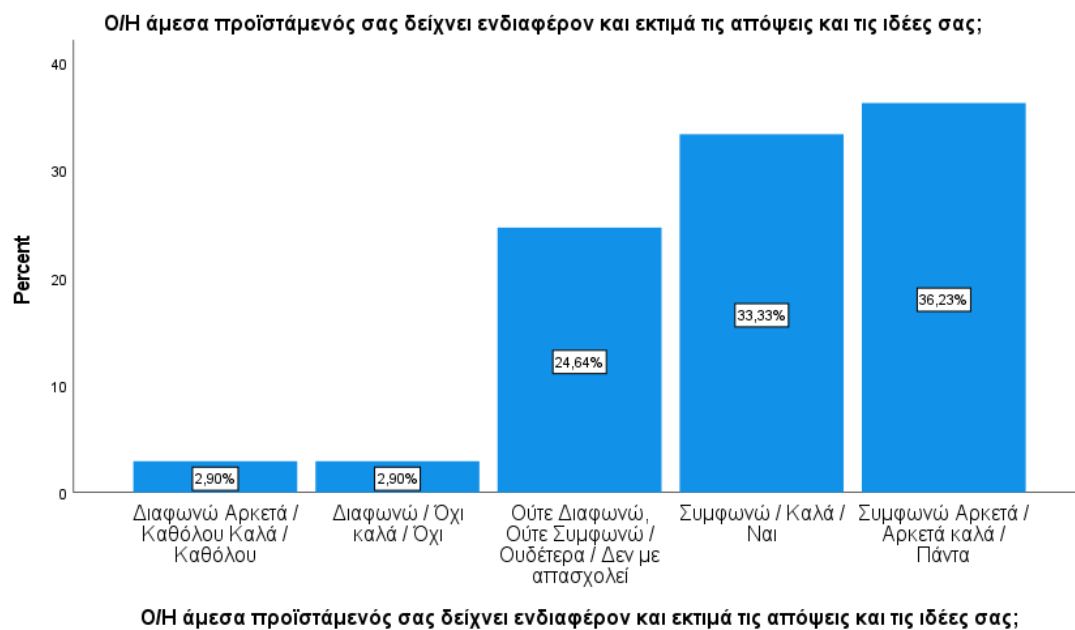
Στην ερώτηση «Ο/Η προϊστάμενος του καταστήματος προσέχει την εργασία που κάνετε;», το 1,4 % απάντησε καθόλου, το 1,4 % απάντησε όχι, το 24,3 % απάντησε πως ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 35,7 % απάντησε ναι και το 35,7 % απάντησε πάντα (69 απαντήσεις).



Ο/Η προϊστάμενος του καταστήματος προσέχει την εργασία που κάνετε;

Εικόνα 13. Ερώτηση «Ο/ Η προϊστάμενος του καταστήματος προσέχει την εργασία που κάνετε;»

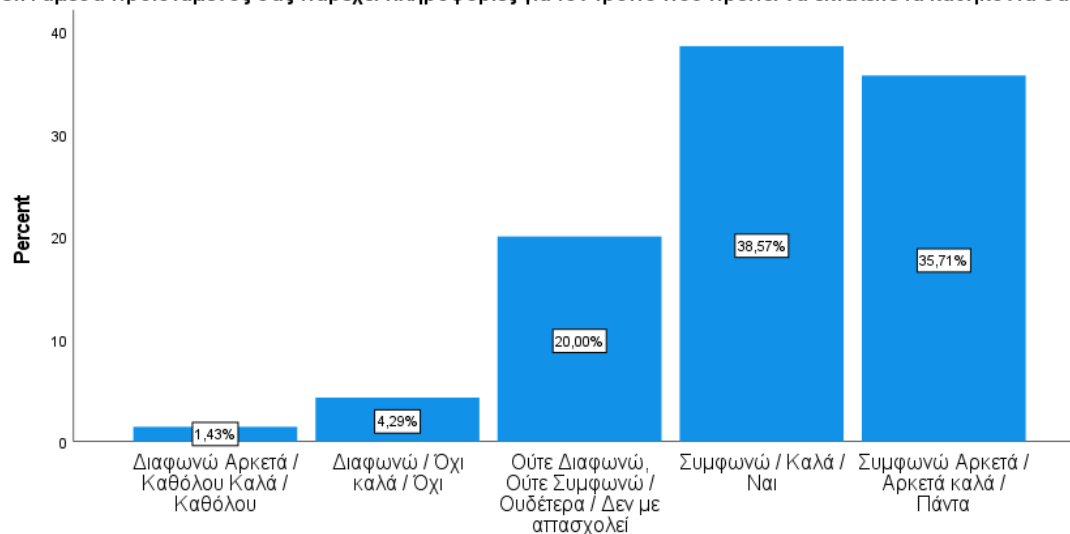
Στην ερώτηση «Ο/ Η άμεσα προϊστάμενός σας δείχνει ενδιαφέρον και εκτιμά τις απόψεις και τις ιδέες σας;» , το 2,9 % απάντησε καθόλου, το 2,9 % απάντησε όχι, το 24,3 % απάντησε πως ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 32,9 % απάντησε ναι και το 35,7 % απάντησε πάντα (69 απαντήσεις).



Εικόνα 14. Ερώτηση «Ο/ Η άμεσα προϊστάμενός σας δείχνει ενδιαφέρον και εκτιμά τις απόψεις και τις ιδέες σας;»

Στην ερώτηση «Ο/ Η άμεσα προϊστάμενός σας παρέχει πληροφορίες για τον τρόπο που πρέπει να εκτελείτε τα καθήκοντα σας;» , το 1,4 % απάντησε καθόλου, το 4,3 % απάντησε όχι, το 20,0 % απάντησε πως ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 38,6 % απάντησε ναι και το 35,7 % απάντησε πάντα (70 απαντήσεις).

Ο/Η άμεσα προϊστάμενός σας παρέχει πληροφορίες για τον τρόπο που πρέπει να εκτελείτε τα καθήκοντά σας;

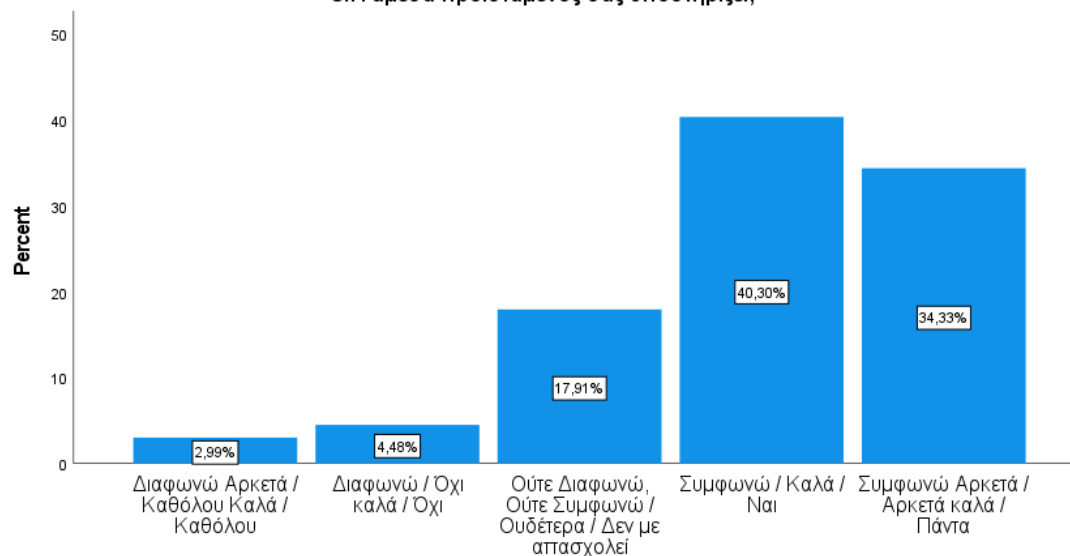


Ο/Η άμεσα προϊστάμενός σας παρέχει πληροφορίες για τον τρόπο που πρέπει να εκτελείτε τα καθήκοντά σας;

Εικόνα 15. Ερώτηση «Ο/ Η άμεσα προϊστάμενος σας παρέχει πληροφορίες για τον τρόπο που πρέπει να εκτελείται τα καθήκοντα σας;»

Στην ερώτηση «Ο/ Η άμεσα προϊστάμενος σας υποστηρίζει;» , το 2,9 % απάντησε καθόλου, το 4,3 % απάντησε όχι, το 17,1 % απάντησε πως ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 38,6 % απάντησε ναι και το 32,9 % απάντησε πάντα (67 απαντήσεις).

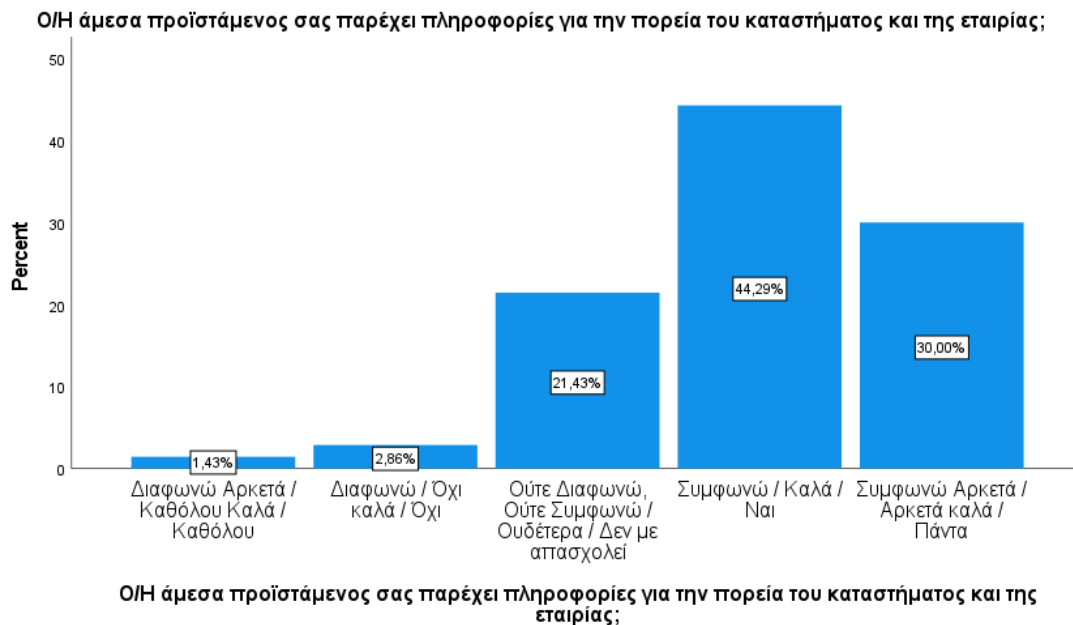
Ο/Η άμεσα προϊστάμενος σας υποστηρίζει;



Ο/Η άμεσα προϊστάμενος σας υποστηρίζει;

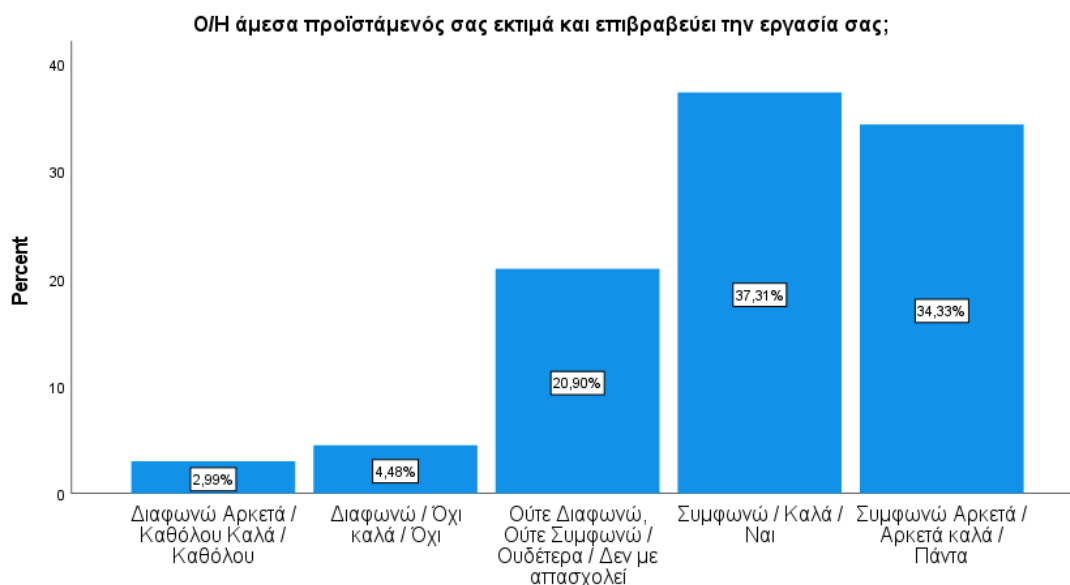
Εικόνα 16. Ερώτηση «Ο/ Η άμεσα προϊστάμενος σας υποστηρίζει; »

Στην ερώτηση «Ο/ Η άμεσα προϊστάμενος σας παρέχει πληροφορίες για την πορεία του καταστήματος και της εταιρίας;», το 1,4 % απάντησε καθόλου, το 2,9 % απάντησε όχι, το 21,4 % απάντησε πως ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 44,3 % απάντησε ναι και το 30,0 % απάντησε πάντα (70 απαντήσεις).



Εικόνα 17. Ερώτηση «Ο/ Η άμεσα προϊστάμενος σας παρέχει πληροφορίες για την πορεία του καταστήματος και της σειράς;»

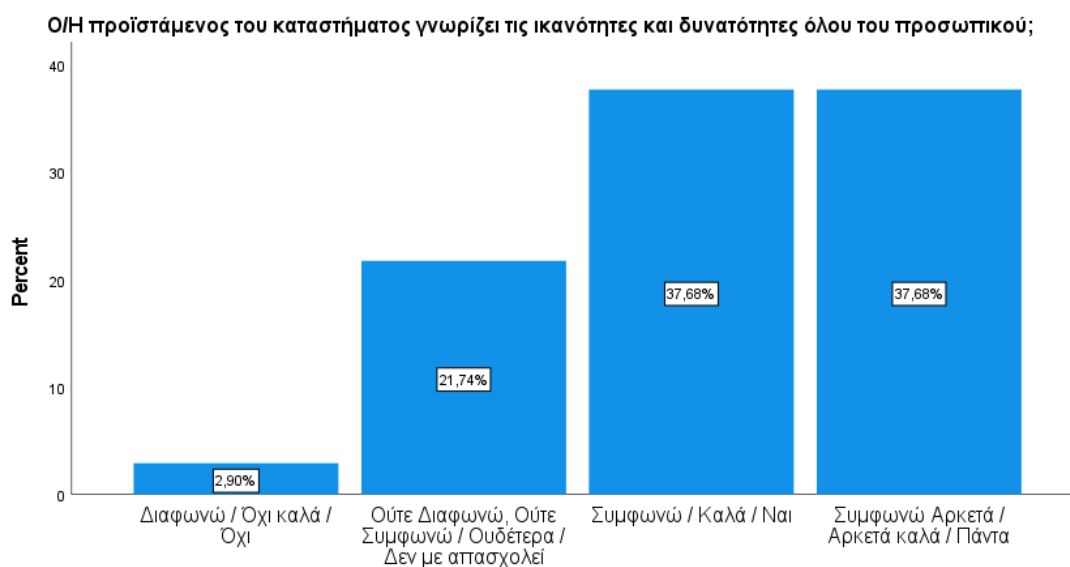
Στην ερώτηση «Ο/ Η άμεσα προϊστάμενος σας εκτιμά και επιβραβεύει την εργασία σας;», το 2,9 % απάντησε καθόλου, το 4,3 % απάντησε όχι, το 20,0 % απάντησε πως ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 35,7 % απάντησε ναι και το 32,9 % απάντησε πάντα (67 απαντήσεις).



Ο/Η άμεσα προϊστάμενός σας εκτιμά και επιβραβεύει την εργασία σας;

Εικόνα 18. Ερώτηση «Ο/ Η άμεσα προϊστάμενος σας εκτιμά και επιβραβεύει την εργασία σας; »

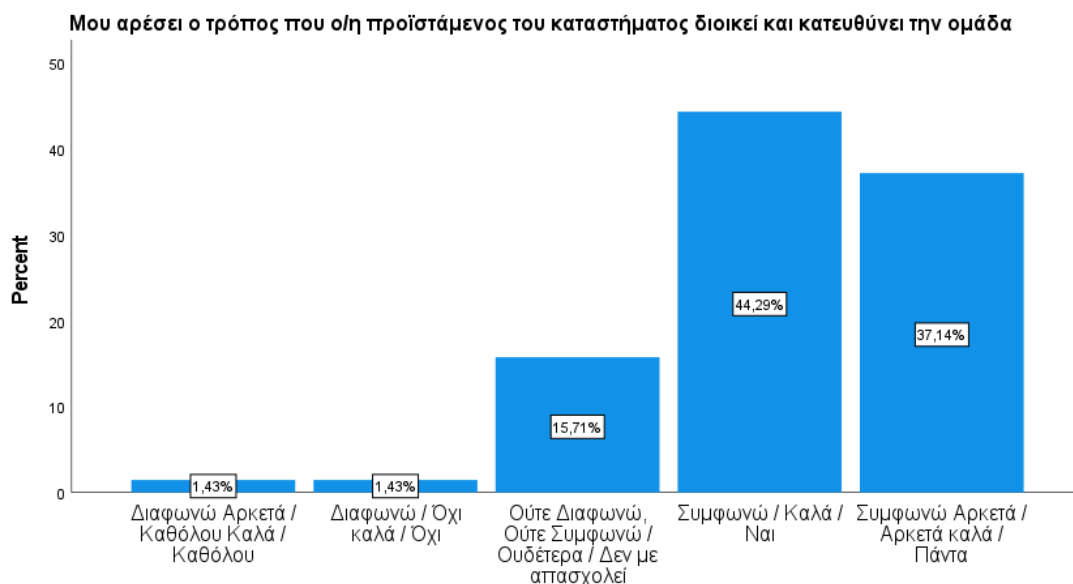
Στην ερώτηση «Ο/ Η προϊστάμενος του καταστήματος γνωρίζει τις ικανότητες και τις δυνατότητες όλου του προσωπικού» , το 2,9 % απάντησε όχι, το 21,4 % απάντησε ουδέτερα , το 37,1 % απάντησε ναι και το 37,1 % απάντησε πάντα (69 απαντήσεις).



Ο/Η προϊστάμενος του καταστήματος γνωρίζει τις ικανότητες και δυνατότητες όλου του προσωπικού;

Εικόνα 19. Ερώτηση «Ο/ Η προϊστάμενος του καταστήματος γνωρίζει τις ικανότητες και δυνατότητες όλου του προσωπικού; »

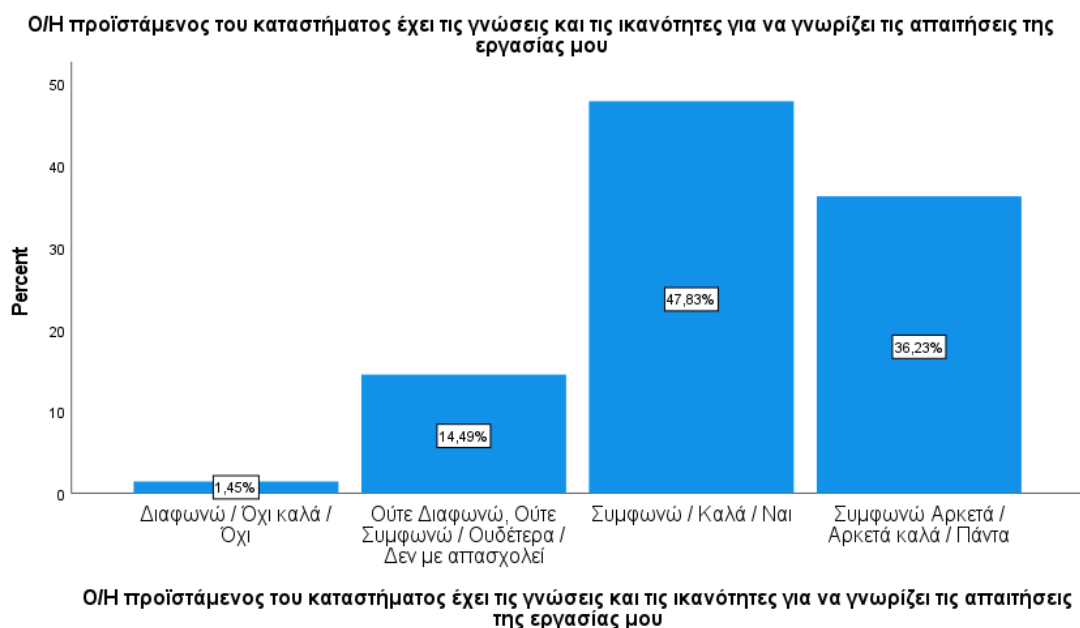
Στην ερώτηση «Μου αρέσει ο τρόπος που ο/ η προϊστάμενος διοικεί και κατευθύνει την ομάδα », το 1,4 % απάντησε καθόλου, το 1,4 % απάντησε όχι, το 15,7 % απάντησε πως ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 44,3 % απάντησε ναι και το 37,1 % απάντησε πάντα (70 απαντήσεις).



Μου αρέσει ο τρόπος που ο/η προϊστάμενος του καταστήματος διοικεί και κατευθύνει την ομάδα

Εικόνα 20. Ερώτηση « Μου αρέσει ο τρόπος που ο/ η προϊστάμενος διοικεί και κατευθύνει την ομάδα »

Στην ερώτηση «Ο/ Η προϊστάμενος του καταστήματος έχει τις γνώσεις και τις ικανότητες για να γνωρίζει τις απαιτήσεις της εργασίας μου;», το 1,4 % απάντησε όχι, το 14,3 % απάντησε πως ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 47,1 % απάντησε ναι και το 35,7 % απάντησε πάντα (69 απαντήσεις).



Εικόνα 21. Ερώτηση « Ο/ Η προϊστάμενος του καταστήματος έχει τις γνώσεις και τις ικανότητες για να γνωρίζει τις απαιτήσεις της εργασίας μου; »

Πίνακας 2. Στάσεις των ερωτηθέντων σχετικά με τον προϊστάμενο.

	1	2	3	4	5
Πως είναι οι σχέσεις με τον/την άμεσα προϊστάμενό σας;	(1,4 %)	(7,1 %)	(25,7 %)	(31,4 %)	(34,3 %)
Πόσο εύκολη είναι η επικοινωνία με τον/την άμεσα προϊστάμενό σας;	(2,9 %)	(2,9 %)	(24,3 %)	(35,7 %)	(34,3 %)
Πόσο εύκολη είναι η επικοινωνία με τον/την προϊστάμενο του καταστήματος;	(1,4 %)	(2,9 %)	(21,4 %)	(38,6 %)	(35,7 %)
Ο/Η άμεσα προϊστάμενός σας	(1,4 %)	(4,3 %)	(20,0 %)	(38,6 %)	(34,3 %)

προσέχει την εργασία που κάνετε;					
Ο/Η προϊστάμενος του καταστήματος προσέχει την εργασία που κάνετε;	(1,4 %)	(1,4 %)	(24,3 %)	(35,7 %)	(35,7 %)
Ο/Η άμεσα προϊστάμενός σας δείχνει ενδιαφέρον και εκτιμά τις απόψεις και τις ιδέες σας;	(2,9 %)	(2,9 %)	(24,3 %)	(32,9 %)	(35,7 %)
Ο/Η άμεσα προϊστάμενός σας παρέχει πληροφορίες για τον τρόπο που πρέπει να εκτελείτε τα καθήκοντά σας;	(1,4 %)	(4,3 %)	(20,0 %)	(38,6 %)	(35,7 %)
Ο/Η άμεσα προϊστάμενος σας υποστηρίζει;	(2,9 %)	(4,3 %)	(17,1 %)	(38,6 %)	(32,9 %)
Ο/Η άμεσα προϊστάμενος σας παρέχει πληροφορίες για την πορεία του καταστήματος και της εταιρίας;	(1,4 %)	(2,9 %)	(21,4 %)	(44,3 %)	(30,0 %)
Ο/Η άμεσα προϊστάμενός σας εκτιμά και	(2,9 %)	(4,3 %)	(20,0 %)	(35,7 %)	(32,9 %)

επιβραβεύει την εργασία σας;					
Ο/Η προϊστάμενος του καταστήματος γνωρίζει τις ικανότητες και δυνατότητες όλου του προσωπικού;	(0,0 %)	(2,9 %)	(21,4 %)	(37,1 %)	(37,1 %)
Μου αρέσει ο τρόπος που ο/η προϊστάμενος του καταστήματος διοικεί και κατευθύνει την ομάδα	(1,4 %)	(1,4 %)	(15,7 %)	(44,3 %)	(37,1 %)
Ο/Η προϊστάμενος του καταστήματος έχει τις γνώσεις και τις ικανότητες για να γνωρίζει τις απαιτήσεις της εργασίας μου	(0,0 %)	(1,4 %)	(14,3 %)	(47,1 %)	(35,7 %)

1- Διαφωνώ αρκετά/ καθόλου καλά/ καθόλου, 2- Διαφωνώ/ όχι καλά/ όχι, 3- ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ/ ουδέτερα/ δεν με απασχολεί, 4- Συμφωνώ/ καλά/ ναι, 5- Συμφωνώ αρκετά/ αρκετά καλά/ πάντα

Συσχετίσεων μεταξύ Σχέσεων Προϊσταμένου και Δημογραφικών Στοιχείων Ερωτώμενου

Με βάση τα αποτελέσματα της διαδικασίας χ^2 , δεν υπάρχει στατιστική συσχέτιση ανάμεσα στις ερωτήσεις για τον προϊστάμενο και το φύλο. Υπήρξε στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην επικοινωνία με τον άμεσα προϊστάμενο και την

ηλικία, καθώς επίσης στην προσοχή που δείχνει ο άμεσα προϊστάμενος στην εργασία που κάνουν οι ερωτηθέντες και την ηλικία. Επίσης η ηλικία συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά με τον άμεσα προϊστάμενο που δείχνει ενδιαφέρον και εκτιμά τις απόψεις των ερωτηθέντων, τον άμεσα προϊστάμενο που υποστηρίζει τον εργαζόμενο και τον τρόπο που ο προϊστάμενος του καταστήματος διοικεί και κατευθύνει την ομάδα. Επίσης υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην σχέσεις που έχει ο άμεσα προϊστάμενος με τον ερωτηθέντα και την οικογενειακή κατάσταση του ερωτηθέντα. Ακόμα παρατηρούμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην εκπαίδευση και την ευκολία στην επικοινωνία με τον/ την άμεσα προϊστάμενο, αλλά και τον προϊστάμενο του καταστήματος, αλλά και την υποστήριξη του άμεσα προϊστάμενου. Επίσης δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στις ερωτήσεις και τα έτη εργασίας στην παρούσα αλυσίδα των supermarket.

Πίνακας 3. Συσχετίσεις μεταξύ Σχέσεων Προϊσταμένου και Δημογραφικών Στοιχείων Ερωτώμενου

	Φύλο	Ηλικία	Οικογενειακή Κατάσταση	Εκπαίδευση	Έτη εργασίας στην παρούσα αλυσίδα
Πως είναι οι σχέσεις με τον/την άμεσα προϊστάμενό σας;	,160	,162	,026	,086	,526
Πόσο εύκολη είναι η επικοινωνία με τον/την άμεσα προϊστάμενό σας;	,770	,001	,086	,017	,714
Πόσο εύκολη είναι η επικοινωνία με τον/την	,231	,807	,248	,029	,482

προϊστάμενο του καταστήματος;					
Ο/Η άμεσα προϊστάμενός σας προσέχει την εργασία που κάνετε;	,438	,034	,181	,254	,692
Ο/Η προϊστάμενος του καταστήματος προσέχει την εργασία που κάνετε;	,455	,956	,268	,211	,446
Ο/Η άμεσα προϊστάμενός σας δείχνει ενδιαφέρον και εκτιμά τις απόψεις και τις ιδέες σας;	,345	,001	,091	,055	,240
Ο/Η άμεσα προϊστάμενός σας παρέχει πληροφορίες για τον τρόπο που πρέπει να εκτελείτε τα καθήκοντά σας;	,259	,908	,397	,472	,948
Ο/Η άμεσα προϊστάμενος σας υποστηρίζει;	,334	,025	,063	,008	,117
Ο/Η άμεσα προϊστάμενος σας παρέχει πληροφορίες για την πορεία του	,611	,459	,072	,170	,732

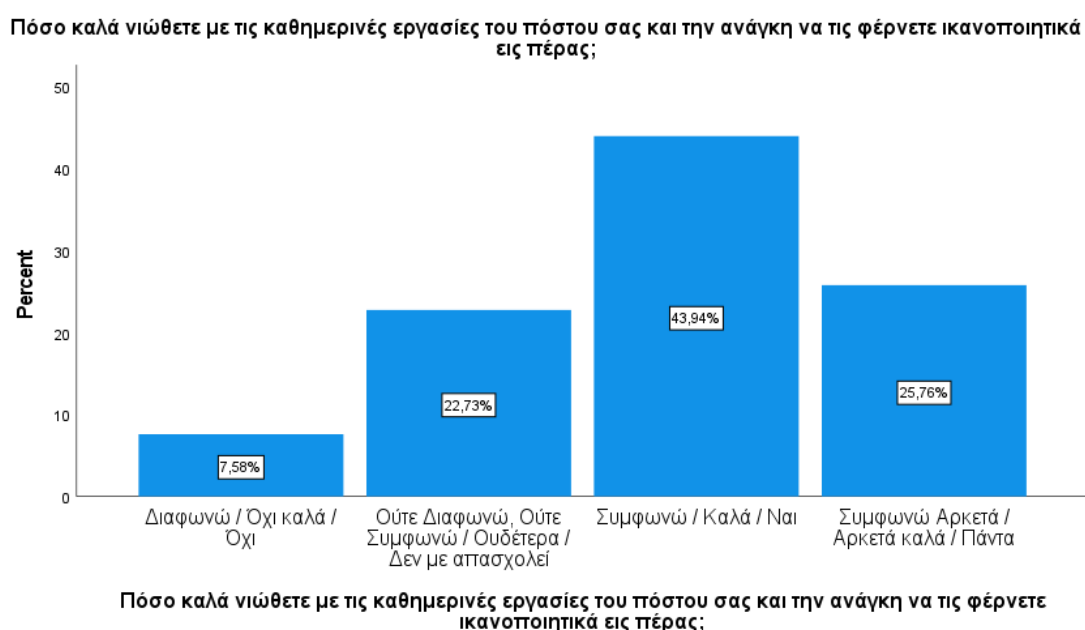
καταστήματος και της εταιρίας;					
Ο/Η άμεσα προϊστάμενός σας εκτιμά και επιβραβεύει την εργασία σας;	,287	,051	,053	,086	,972
Ο/Η προϊστάμενος του καταστήματος γνωρίζει τις ικανότητες και δυνατότητες όλου του προσωπικού;	,493	,911	,068	,191	,183
Μου αρέσει ο τρόπος που ο/η προϊστάμενος του καταστήματος διοικεί και κατευθύνει την ομάδα	,101	,001	,269	,265	,932
Ο/Η προϊστάμενος του καταστήματος έχει τις γνώσεις και τις ικανότητες για να γνωρίζει τις απαιτήσεις της εργασίας μου	,354	,639	,342	,087	,703

7.3 Ερωτήσεις σχετικά με την εργασία

Η επόμενη ενότητα που εξετάστηκε είναι ερωτήσεις σχετικά με την εργασία. Την ανάλυση των ερωτήσεων σε αυτή την ενότητα την έχουμε χωρίσει επίσης σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος, μπορεί κάποιος να δει την συχνότητα και τα ποσοστά για κάθε μία

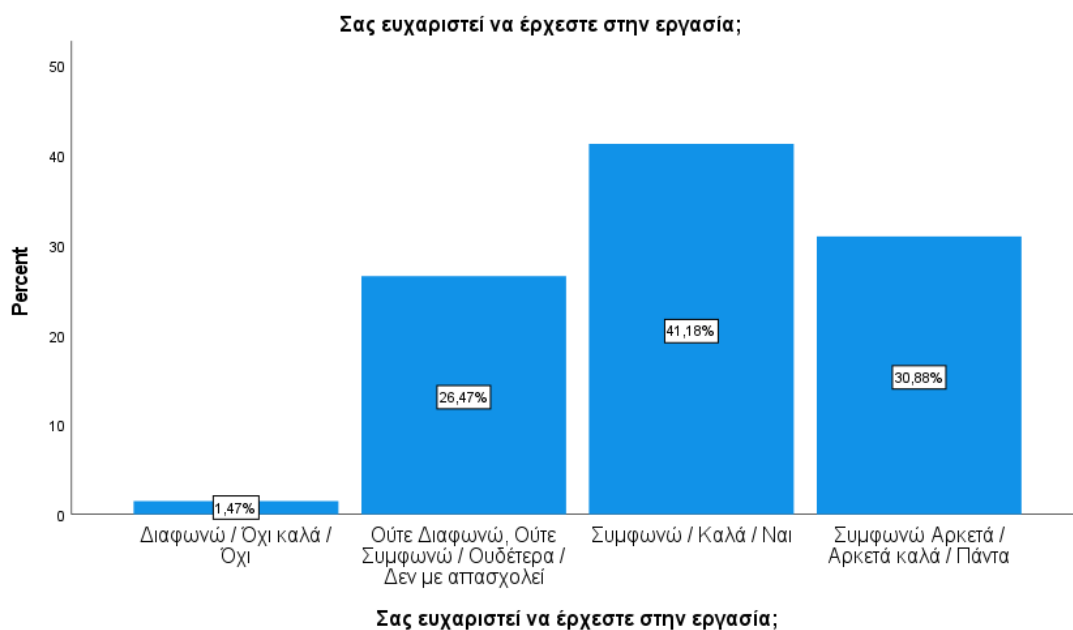
από τις 13 ερωτήσεις, ενώ στο δεύτερο μέρος, πραγματοποιήθηκε συσχέτιση, με την χρήση του παραμετρικού τεστ chi square, ώστε να βρεθεί αν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στην κάθε μία από τις ερωτήσεις αυτής της ενότητας και του φύλου, της ηλικίας, την οικογενειακής κατάστασης, της εκπαίδευσης και των ετών εργασίας στην παρούσα αλυσίδα super market.

Στην ερώτηση «Πόσο καλά νιώθετε με τις καθημερινές εργασίες του πόστου σας και την ανάγκη να τις φέρνετε ικανοποιητικά εις πέρας; », το 7,1 % απάντησε όχι καλά, το 21,4 % έδωσε ουδέτερη απάντηση, το 41,4 % απάντησε ότι είναι καλές και το υπόλοιπο 24,3 % απάντησε ότι είναι αρκετά καλά (66 απαντήσεις).



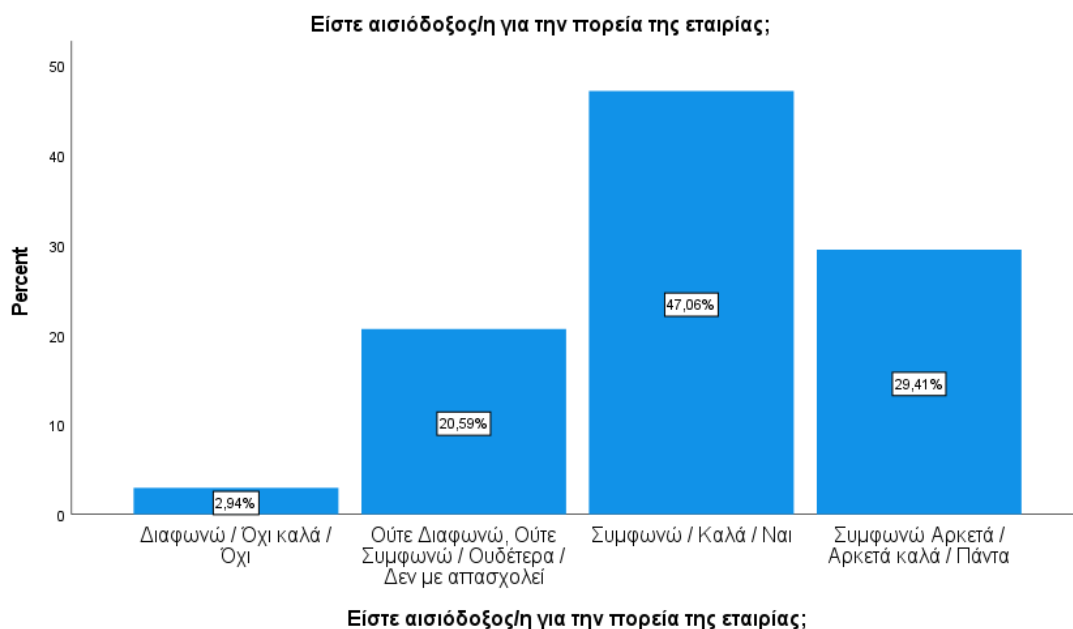
Εικόνα 22. Ερώτηση «Πόσο καλά νιώθετε με τις καθημερινές εργασίες του πόστου σας και την ανάγκη να τις φέρνετε ικανοποιητικά εις πέρας;»

Στην ερώτηση «Σας ευχαριστεί να έρχεστε στην εργασία», το 1,4 % απάντησε όχι, το 25,7 % έδωσε ουδέτερη απάντηση, το 40,0 % απάντησε ναι και το υπόλοιπο 30,0 % απάντησε πάντα (68 απαντήσεις).



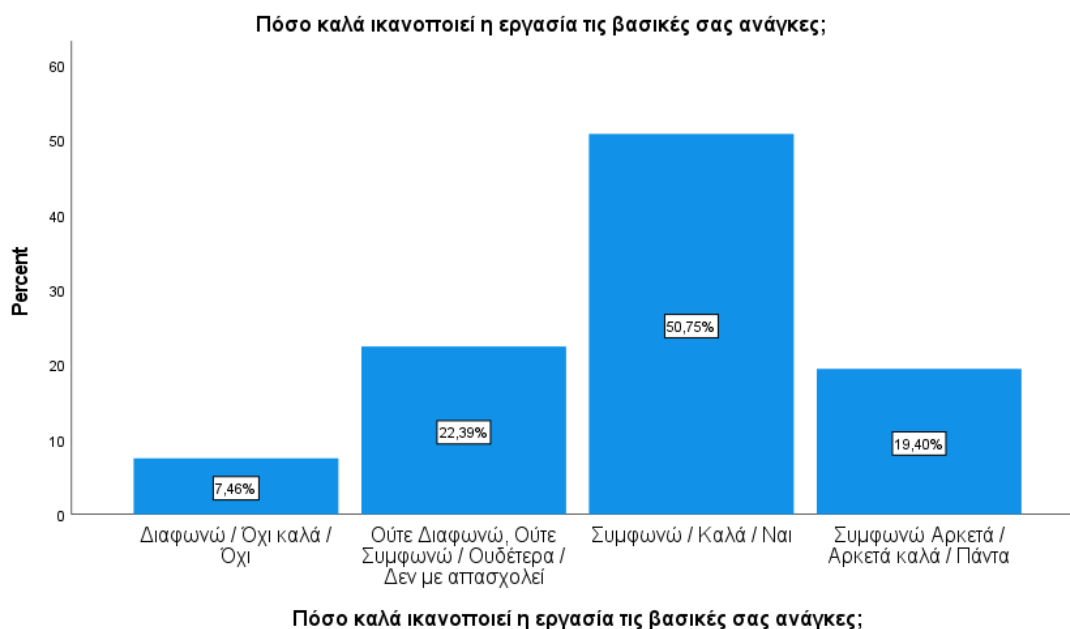
Εικόνα 23. Ερώτηση «Σας ευχαριστεί να έρχεστε στην εργασία;»

Στην ερώτηση «Είστε αισιόδοξος/η για την πορεία της εταιρίας;», το 2,9 % απάντησε όχι, το 20,0 % έδωσε ουδέτερη απάντηση, το 45,7 % απάντησε ναι και το υπόλοιπο 28,6 % απάντησε πάντα (68 απαντήσεις).



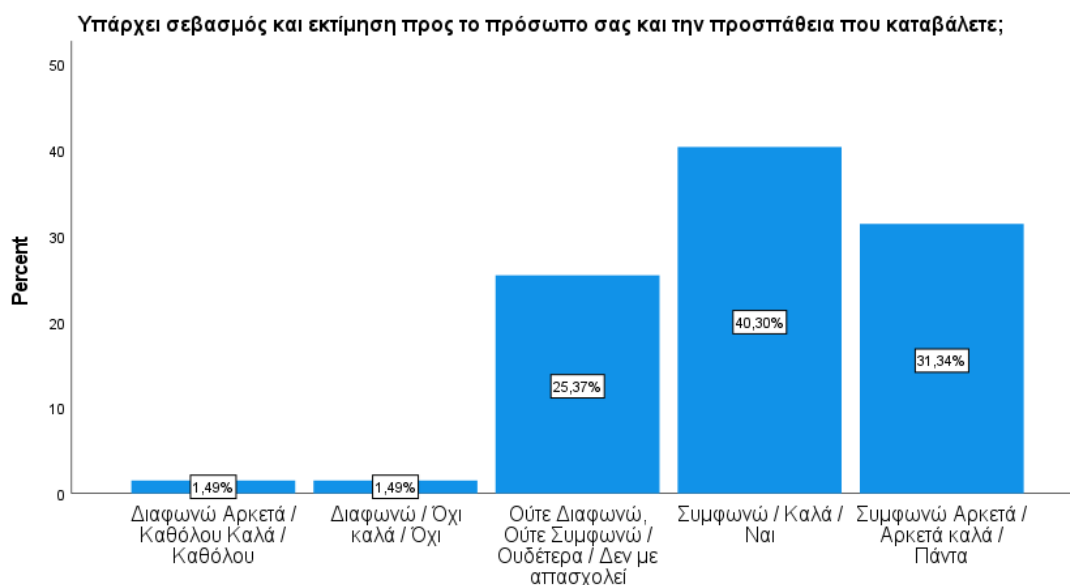
Εικόνα 24. Ερώτηση «Είστε αισιόδοξος/η για την πορεία της εταιρίας;»

Στην ερώτηση «Πόσο καλά ικανοποιεί η εργασία τις βασικές σας ανάγκες», το 7,1 % απάντησε όχι καλά, το 21,4 % έδωσε ουδέτερη απάντηση, το 48,6 % απάντησε καλά και το υπόλοιπο 18,6 % απάντησε αρκετά καλά (67 απαντήσεις).



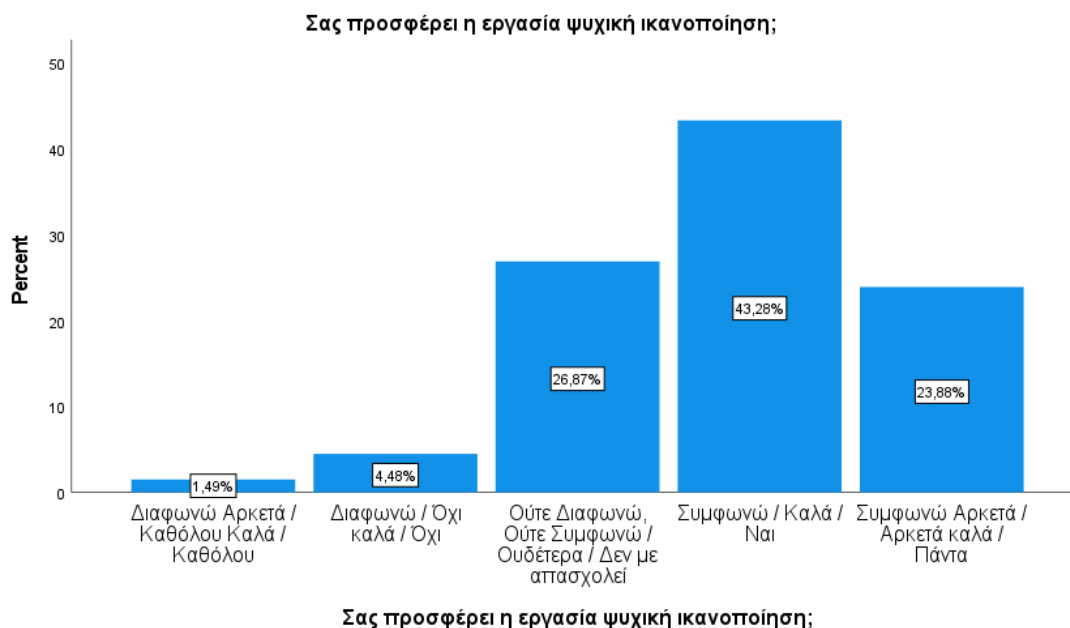
Εικόνα 25. Ερώτηση «Πόσο καλά ικανοποιεί η εργασία τις βασικές σας ανάγκες; »

Στην ερώτηση « Υπάρχει σεβασμός και εκτίμηση προς το πρόσωπο σας και την προσπάθεια που καταβάλετε;», το 1,4 % απάντησε καθόλου, το 1,4 % απάντησε όχι, το 24,3 % έδωσε ουδέτερη απάντηση, το 38,6 % απάντησε ναι και το υπόλοιπο 30,0 % απάντησε πάντα (67 απαντήσεις).



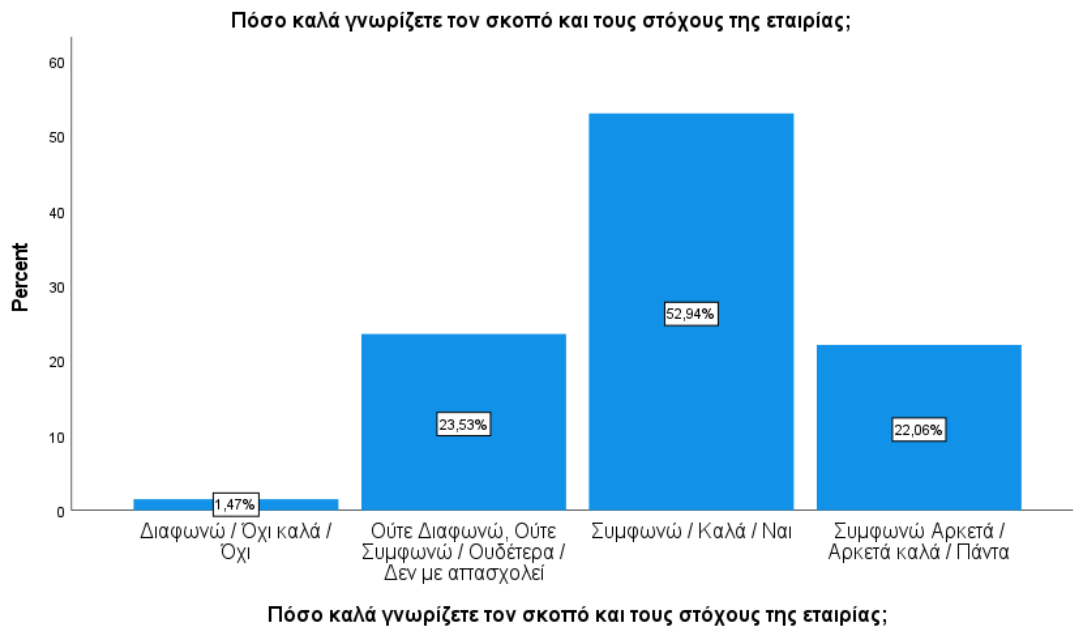
Υπάρχει σεβασμός και εκτίμηση προς το πρόσωπο σας και την προσπάθεια που καταβάλετε;
 Εικόνα 26. Ερώτηση «Υπάρχει σεβασμός και εκτίμηση προς το πρόσωπο σας και την προσπάθεια που καταβάλετε; »

Στην ερώτηση «Σας προσφέρει η εργασία ψυχική ικανοποίηση», το 1,4 % απάντησε καθόλου, το 4,3 % απάντησε όχι, το 25,7 % έδωσε ουδέτερη απάντηση, το 41,4 % απάντησε ναι και το υπόλοιπο 22,9 % απάντησε πάντα (67 απαντήσεις).



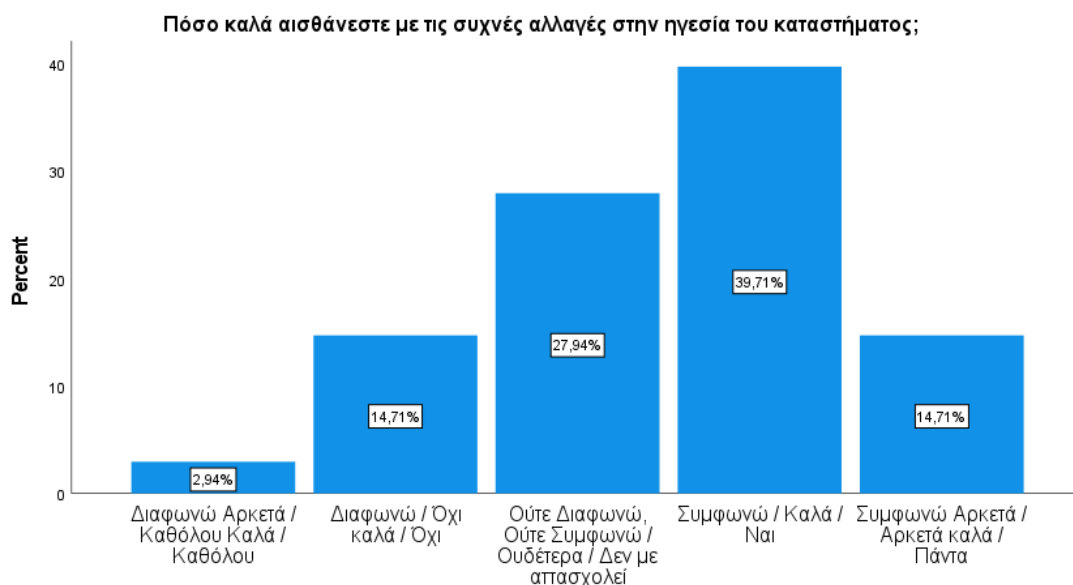
Εικόνα 27. Ερώτηση «Σας προσφέρει η εργασία ψυχική ικανοποίηση; »

Στην ερώτηση «Πόσο καλά γνωρίζετε τον σκοπό και τους στόχους της εταιρίας», το 1,4 % απάντησε όχι, το 22,9 % έδωσε ουδέτερη απάντηση, το 51,4 % απάντησε ναι και το υπόλοιπο 21,4 % απάντησε αρκετά καλά (68 απαντήσεις).



Εικόνα 28. Ερώτηση «Πόσο καλά γνωρίζετε τον σκοπό και τους στόχους της εταιρίας;»

Στην ερώτηση «Πόσο καλά αισθάνεστε με τις συχνές αλλαγές στην ηγεσία του καταστήματος; », το 2,9 % απάντησε καθόλου καλά, το 14,3 % απάντησε όχι καλά, το 27,1 % έδωσε ουδέτερη απάντηση, το 38,6 % απάντησε καλά και το υπόλοιπο 14,3 % απάντησε αρκετά καλά (68 απαντήσεις).



Πόσο καλά αισθάνεστε με τις συχνές αλλαγές στην ηγεσία του καταστήματος;

Εικόνα 29. Ερώτηση «Πόσο καλά αισθάνεστε με τις συχνές αλλαγές στην ηγεσία του καταστήματος; »

Πίνακας 4. Στάσεις των ερωτηθέντων σχετικά με την εργασία τους

	1	2	3	4	5
Πόσο καλά νιώθετε με τις καθημερινές εργασίες του πόστου σας και την ανάγκη να τις φέρνετε ικανοποιητικά εις πέρας;	(0,0 %)	(7,1 %)	(21,4 %)	(41,4 %)	(24,3 %)
Σας ευχαριστεί να έρχεστε στην εργασία;	(0,0 %)	(1,4 %)	(25,7 %)	(40,0 %)	(30,0 %)
Είστε αισιόδοξος/η για την πορεία της εταιρίας;	(0,0 %)	(2,9 %)	(20,0 %)	(45,7 %)	(28,6 %)
Πόσο καλά ικανοποιεί η	(0,0 %)	(7,1 %)	(21,4 %)	(48,6 %)	(18,6 %)

εργασία τις βασικές σας ανάγκες;					
Υπάρχει σεβασμός και εκτίμηση προς το πρόσωπο σας και την προσπάθεια που καταβάλετε;	(1,4 %)	(1,4 %)	(24,3 %)	(38,6 %)	(30,0 %)
Σας προσφέρει η εργασία ψυχική ικανοποίηση;	(1,4 %)	(4,3 %)	(25,7 %)	(41,4 %)	(22,9 %)
Πόσο καλά γνωρίζετε τον σκοπό και τους στόχους της εταιρίας;	(0,0 %)	(1,4 %)	(22,9 %)	(51,4 %)	(21,4 %)
Πόσο καλά αισθάνεστε με τις συχνές αλλαγές στην ηγεσία του καταστήματος;	(2,9 %)	(4,3 %)	(27,1 %)	(38,6 %)	(14,3 %)

1- Διαφωνώ αρκετά/ καθόλου καλά/ καθόλου, 2- Διαφωνώ/ όχι καλά/ όχι, 3- ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ/ ουδέτερα/ δεν με απασχολεί, 4- Συμφωνώ/ καλά/ ναι, 5- Συμφωνώ αρκετά/ αρκετά καλά/ πάντα

Συσχετίσεις μεταξύ Αντίληψης Ερωτωμένων απέναντι στη Φύση της Εργασίας και Δημογραφικών τους Στοιχείων

Με βάση τα αποτελέσματα της διαδικασίας χ^2 , δεν υπάρχει στατιστική συσχέτιση ανάμεσα στις ερωτήσεις για την εργασία και το φύλο. Υπήρξε στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην ψυχική ικανοποίηση και την ηλικία, Επίσης υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην στάση των ερωτηθέντων απέναντι στις συχνές αλλαγές στην ηγεσία του καταστήματος και την οικογενειακή κατάσταση του

ερωτηθέντα. Ακόμα παρατηρούμε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην εκπαίδευση και τις ερωτήσεις σχετικά με εργασία. Επίσης δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στις ερωτήσεις σχετικά με την εργασία και τα έτη εργασίας στην παρούσα αλυσίδα των supermarket.

Πίνακας 5. Συσχετίσεις μεταξύ Αντίληψης Ερωτωμένων απέναντι στη Φύση της Εργασίας και Δημογραφικών τους Στοιχείων

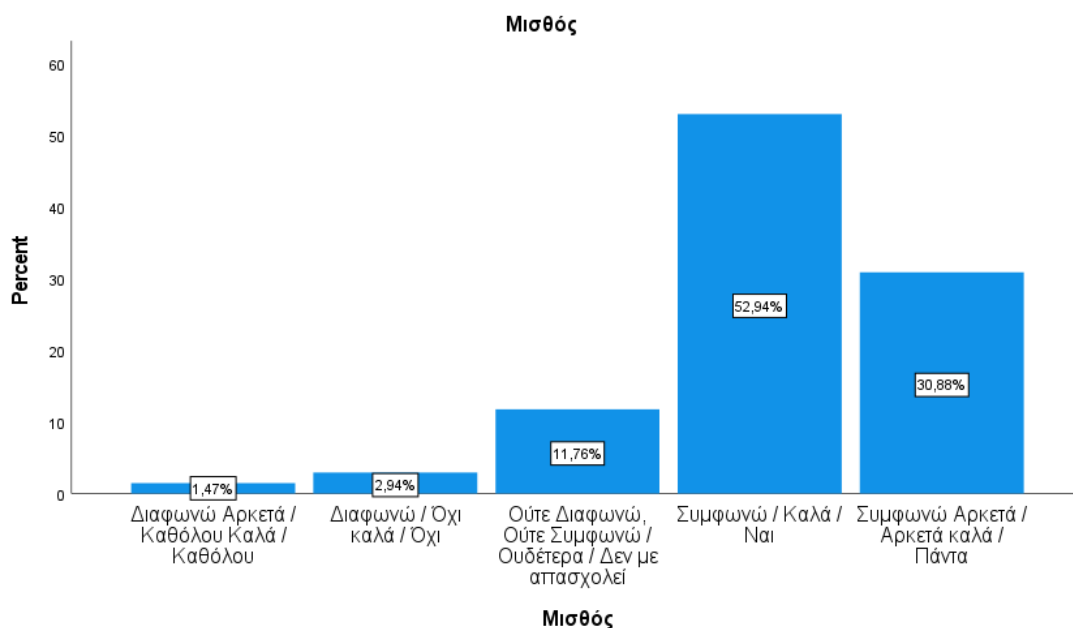
	Φύλο	Ηλικία	Οικογενειακή Κατάσταση	Εκπαίδευση	Έτη εργασίας στην παρούσα αλυσίδα supermarket
Πόσο καλά νιώθετε με τις καθημερινές εργασίες του πόστου σας και την ανάγκη να τις φέρνετε ικανοποιητικά εις πέρας;	,835	,960	,615	,234	,147
Σας ευχαριστεί να έρχεστε στην εργασία;	,430	,446	,836	,197	,370
Είστε αισιόδοξος/η για την πορεία της εταιρίας;	,686	,391	,161	,103	,660
Πόσο καλά ικανοποιεί η εργασία τις βασικές σας ανάγκες;	,284	,176	,339	,561	,896
Υπάρχει σεβασμός και	,840	,668	,258	,292	,711

εκτίμηση προς το πρόσωπο σας και την προσπάθεια που καταβάλετε;					
Σας προσφέρει η εργασία ψυχική ικανοποίηση;	,303	,024	,405	,169	,734
Πόσο καλά γνωρίζετε τον σκοπό και τους στόχους της εταιρίας;	,525	,898	,665	,208	,495
Πόσο καλά αισθάνεστε με τις συχνές αλλαγές στην ηγεσία του καταστήματος;	,713	,090	,048	,446	,537

7.4 Ερωτήσεις σχετικά με την παρακίνηση και τα κίνητρα

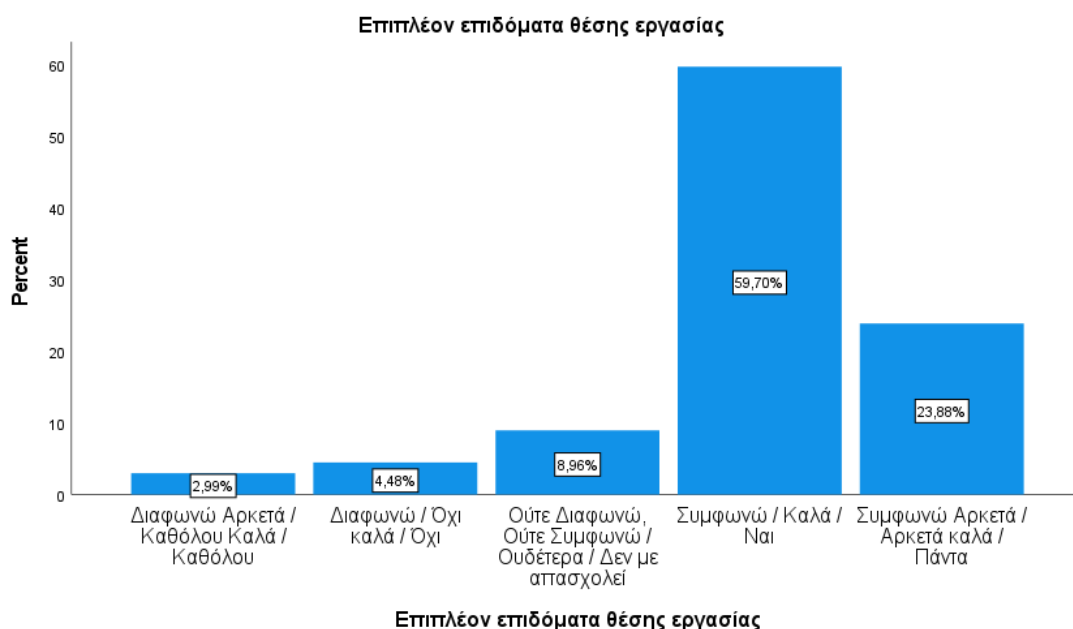
Το τελευταίο κομμάτι που εξετάστηκε από το ερωτηματολόγιο ήταν αυτό που εξετάζε την παρακίνηση και τα κίνητρα που μπορεί να λαμβάνουν οι εργαζόμενοι για να παρακινηθούν και με ποια από αυτά συμφωνούν περισσότερο. Το κομμάτι αυτό περιέχει 9 ερωτήσεις. Η πρώτη ερώτηση περιέχει κίνητρα που επηρεάζουν την παρακίνηση για καλύτερη εργασία και αύξηση της παραγωγικότητας του εργαζομένου. Σε αυτή την ερώτηση εμπεριέχονται 15 κίνητρα στα οι εργαζόμενοι απάντησαν πάλι στην 5-βάθμια κλίμακα και οι απαντήσεις τους παρουσιάζονται παρακάτω.

Στο κίνητρο «Μισθός», το 1,4 % απάντησε διαφωνώ αρκετά, το 2.9 % απάντησε διαφωνώ, το 11,9 % έδωσε ουδέτερη απάντηση, το 51,4 % απάντησε συμφωνώ και το υπόλοιπο 30,0 % απάντησε συμφωνώ αρκετά (68 απαντήσεις).



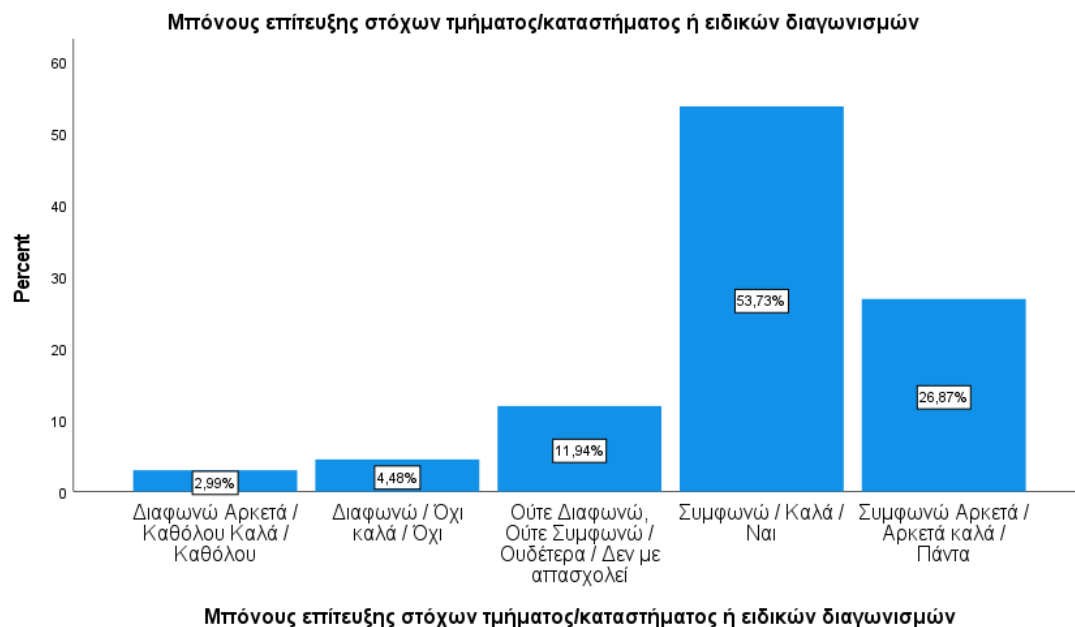
Εικόνα 30. Κίνητρο «Μισθός»

Στο κίνητρο «Επιπλέον επιδόματα θέσης εργασίας», το 2,9 % απάντησε διαφωνώ αρκετά, το 4,3 % απάντησε διαφωνώ, το 8,6 % έδωσε ουδέτερη απάντηση, το 57,1 % απάντησε συμφωνώ και το υπόλοιπο 22,9 % απάντησε συμφωνώ αρκετά (67 απαντήσεις).



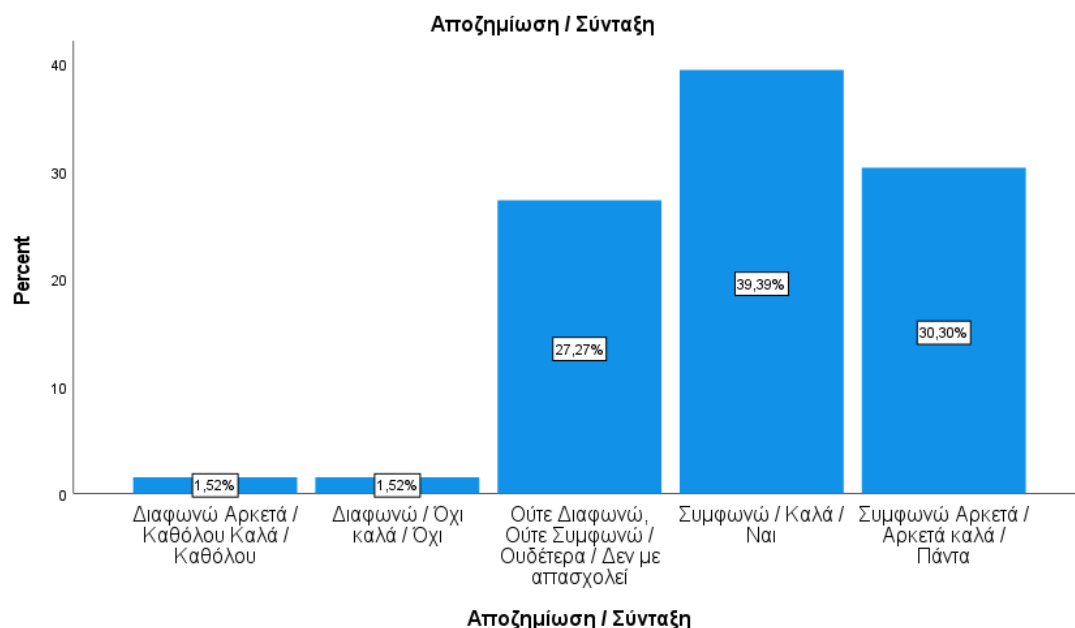
Εικόνα 31. Κίνητρο «Επιπλέον επιδόματα θέσης εργασίας»

Στο κίνητρο «Μπόνους επίτευξης στόχων τμήματος/ καταστήματος ή ειδικών διαγωνισμών», το 2,9 % απάντησε διαφωνώ αρκετά, το 4.3 % απάντησε διαφωνώ, το 11,4 % έδωσε ουδέτερη απάντηση, το 51,4 % απάντησε συμφωνώ και το υπόλοιπο 25,7 % απάντησε συμφωνώ αρκετά (67 απαντήσεις).



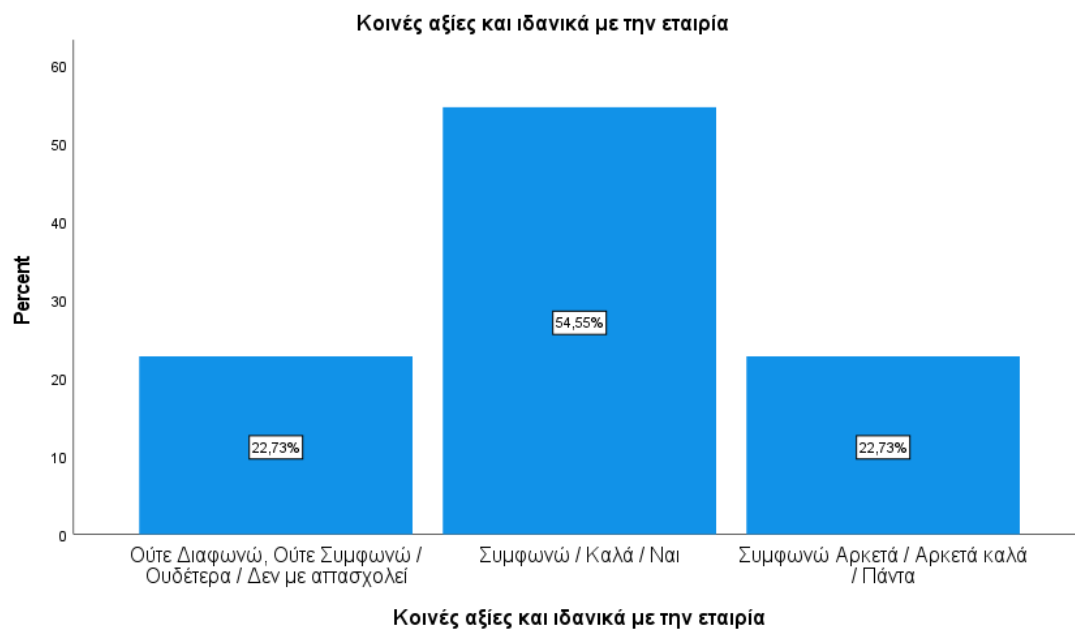
Εικόνα 32. Κίνητρο «Μπόνους επίτευξης στόχων τμήματος/καταστήματος ή ειδικών διαγωνισμών»

Στο κίνητρο « Αποζημίωση/ Σύνταξη », το 1,4 % απάντησε διαφωνώ αρκετά, το 1.4 % απάντησε διαφωνώ, το 25,7 % έδωσε ουδέτερη απάντηση, το 37,1 % απάντησε συμφωνώ και το υπόλοιπο 28,6 % απάντησε συμφωνώ αρκετά (66 απαντήσεις).



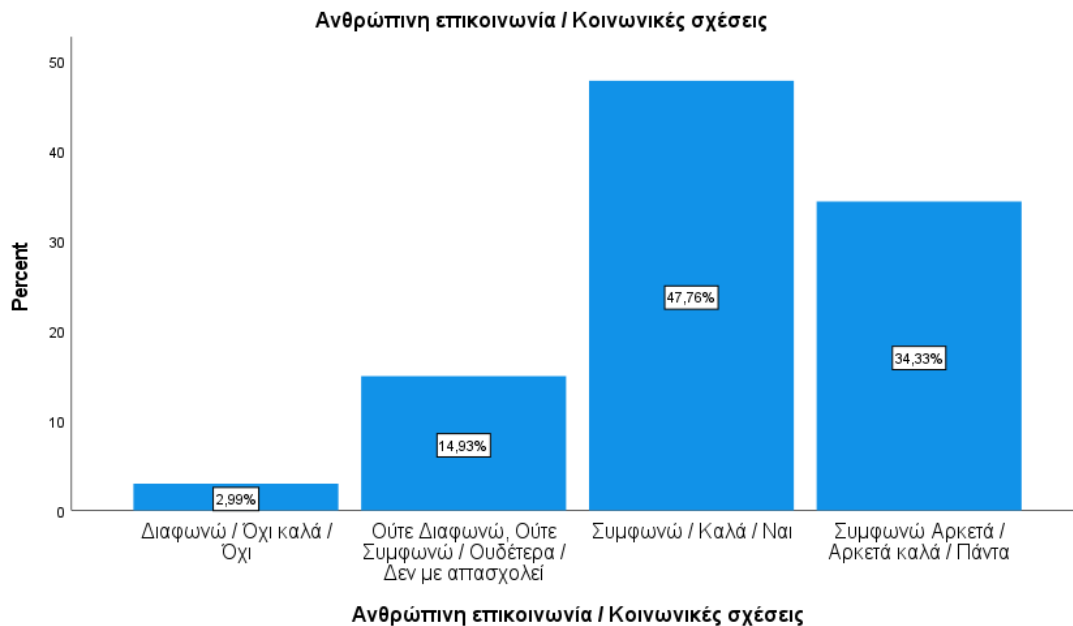
Εικόνα 33. Κίνητρο «Αποζημίωση/ Σύνταξη»

Στο κίνητρο «Κοινές αξίες και ιδανικά με την εταιρία», το 21,4 % έδωσε ουδέτερη απάντηση, το 51,4 % απάντησε συμφωνώ και το υπόλοιπο 21,4 % απάντησε συμφωνώ αρκετά (66 απαντήσεις).



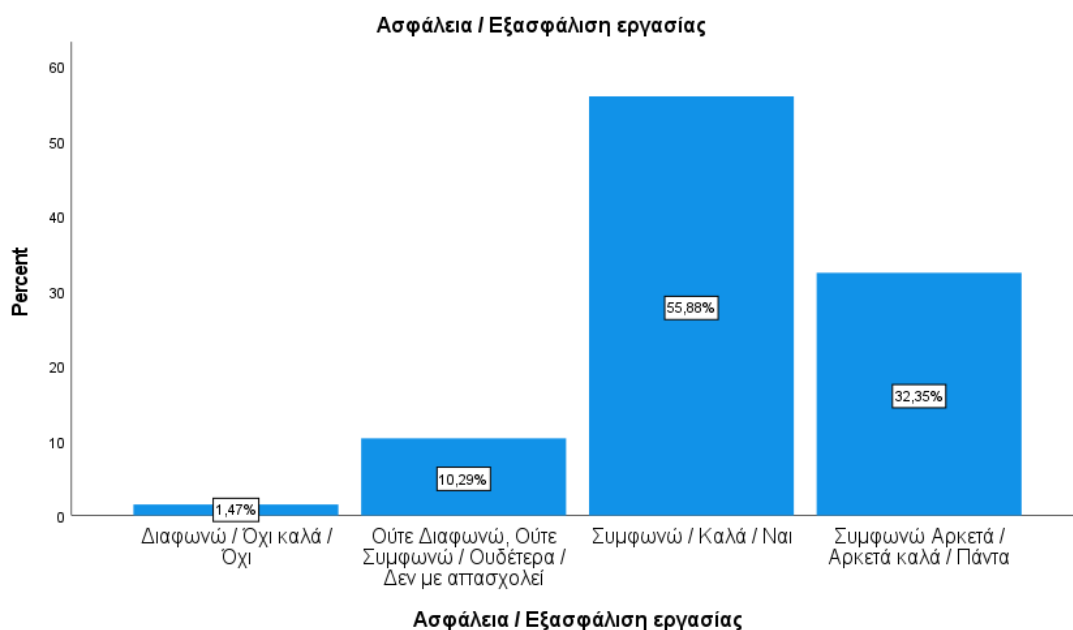
Εικόνα 34. Κίνητρο «Κοινές αξίες και ιδανικά με την εταιρία»

Στο κίνητρο «Ανθρώπινη επικοινωνία/ Κοινωνικές σχέσεις», το 2,9 % απάντησε διαφωνώ, το 14,3 % έδωσε ουδέτερη απάντηση, το 45,7 % απάντησε συμφωνώ και το υπόλοιπο 32,9 % απάντησε συμφωνώ αρκετά (67 απαντήσεις).



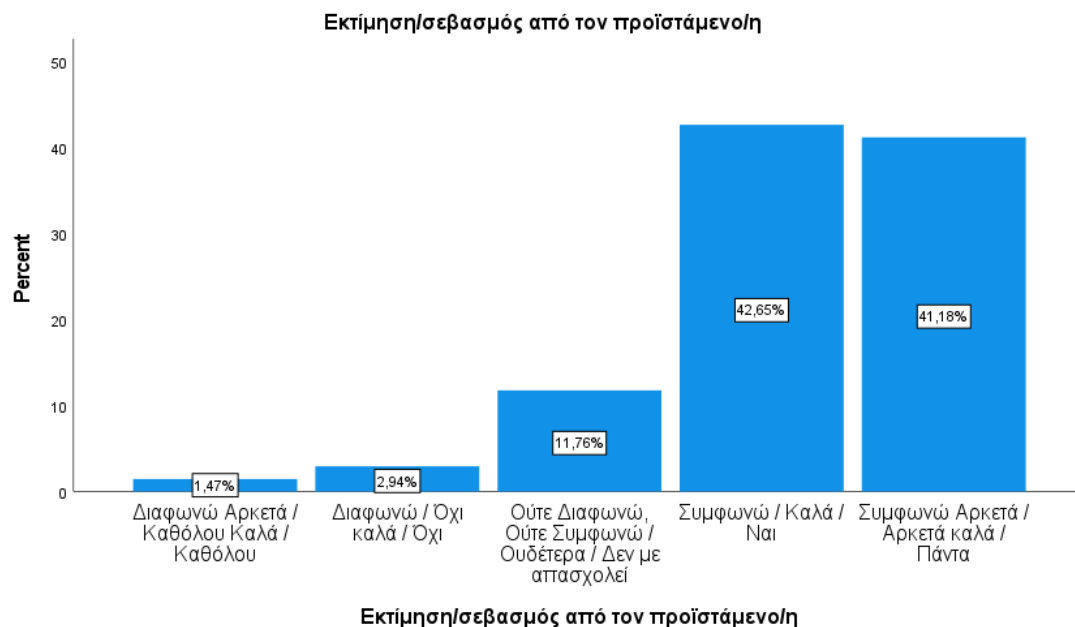
Εικόνα 35. Κίνητρο «Ανθρώπινη επικοινωνία/ Κοινωνικές σχέσεις»

Στο κίνητρο «Ασφάλεια/ Εξασφάλιση εργασίας», το 1,4 % απάντησε διαφωνώ, το 10,0 % έδωσε ουδέτερη απάντηση, το 54,3 % απάντησε συμφωνώ και το υπόλοιπο 31,4 % απάντησε συμφωνώ αρκετά (68 απαντήσεις).



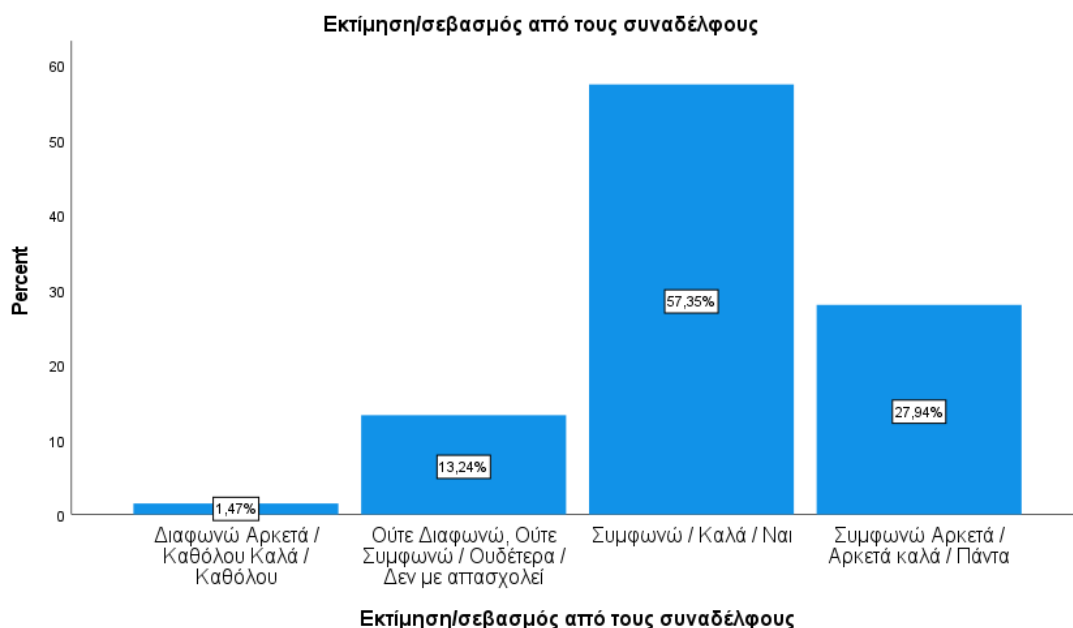
Εικόνα 36. Κίνητρο «Ασφάλεια/ Εξασφάλιση εργασίας»

Στο κίνητρο «Εκτίμηση/ Σεβασμός από τον προϊστάμενο/ η», το 1,4 % απάντησε διαφωνώ αρκετά, το 2,9 % απάντησε διαφωνώ, το 11,4 % έδωσε ουδέτερη απάντηση, το 41,4 % απάντησε συμφωνώ και το υπόλοιπο 40,0 % απάντησε συμφωνώ αρκετά (68 απαντήσεις).



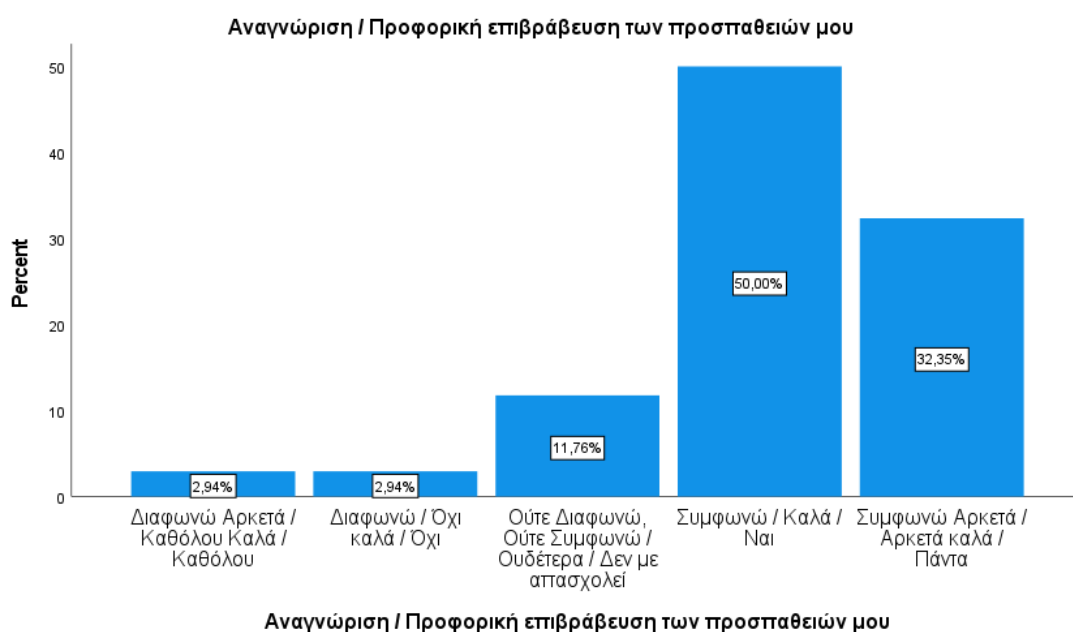
Εικόνα 37. Κίνητρο «Εκτίμηση/ Σεβασμός από τον προϊστάμενο/ η»

Στο κίνητρο «Εκτίμηση/ Σεβασμός από τους συναδέλφους», το 1,4 % απάντησε διαφωνώ αρκετά, το 12,9 % έδωσε ουδέτερη απάντηση, το 55,7 % απάντησε συμφωνώ και το υπόλοιπο 27,1 % απάντησε συμφωνώ αρκετά (68 απαντήσεις).



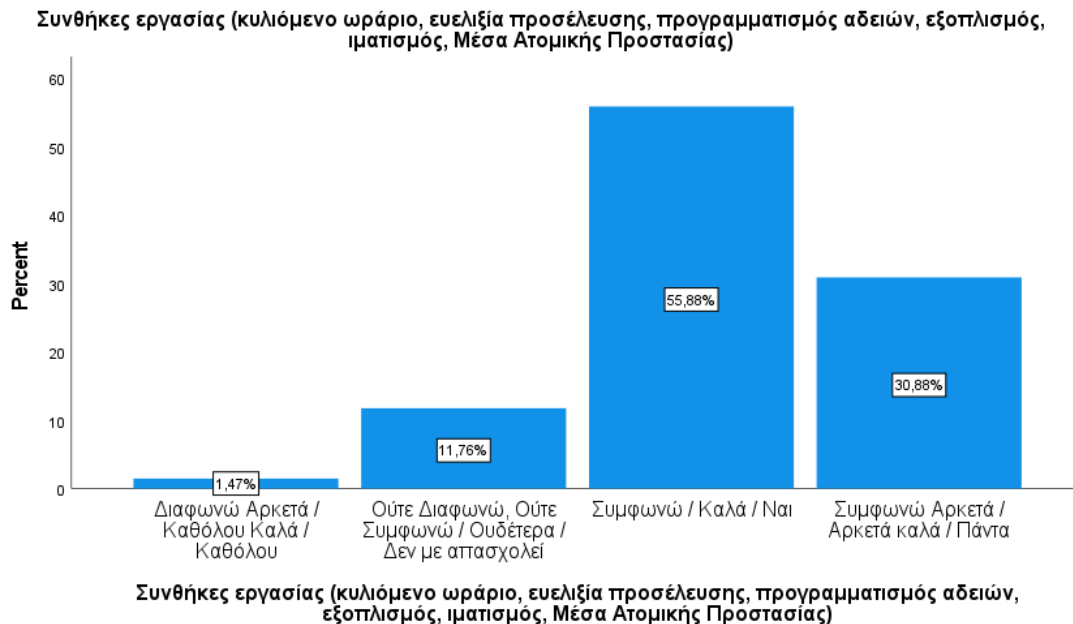
Εικόνα 38. Κίνητρο «Εκτίμηση/ Σεβασμός από τους συναδέλφους»

Στο κίνητρο «Αναγνώριση/ Προφορική επιβράβευση των προσπαθειών μου», το 2,9 % απάντησε διαφωνώ αρκετά, το 2.9 % απάντησε διαφωνώ, το 11,4 % έδωσε ουδέτερη απάντηση, το 48,6 % απάντησε συμφωνώ και το υπόλοιπο 31,4 % απάντησε συμφωνώ αρκετά (68 απαντήσεις).



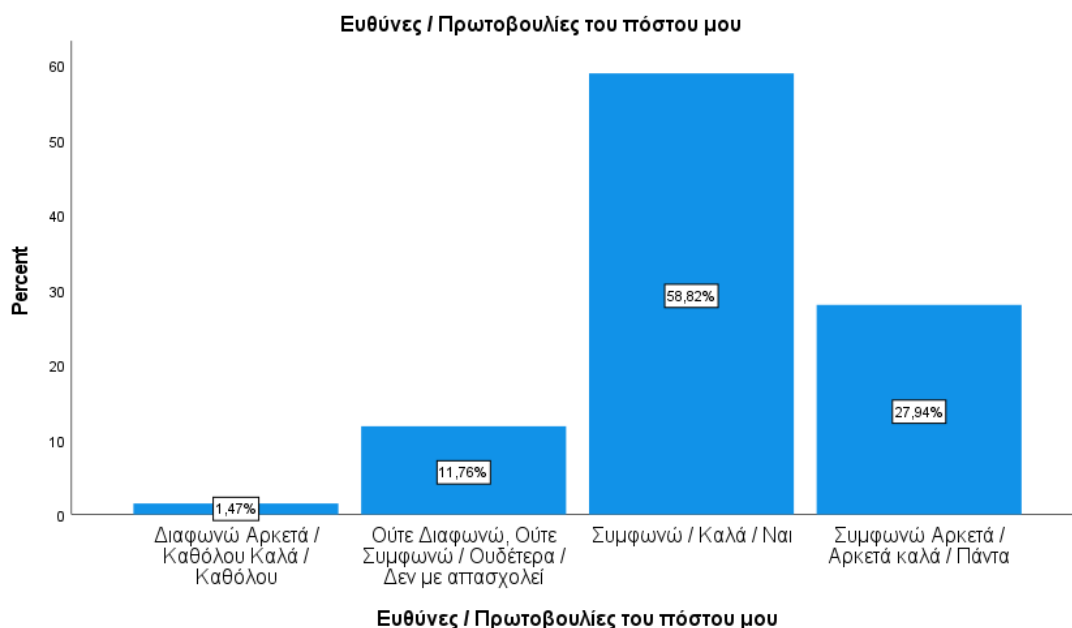
Εικόνα 39. Κίνητρο «Αναγνώριση/ Προφορική επιβράβευση των προσπαθειών μου»

Στο κίνητρο «Συνθήκες εργασίας (κυλιόμενο ωράριο, ευελιξία προσέλευσης, προγραμματισμός αδειών, εξοπλισμός, ιματισμός, Μέσα Ατομικής Προστασίας)», το 1,4 % απάντησε διαφωνώ αρκετά, το 11,4 % έδωσε ουδέτερη απάντηση, το 54,3 % απάντησε συμφωνώ και το υπόλοιπο 30,0 % απάντησε συμφωνώ αρκετά (68 απαντήσεις).



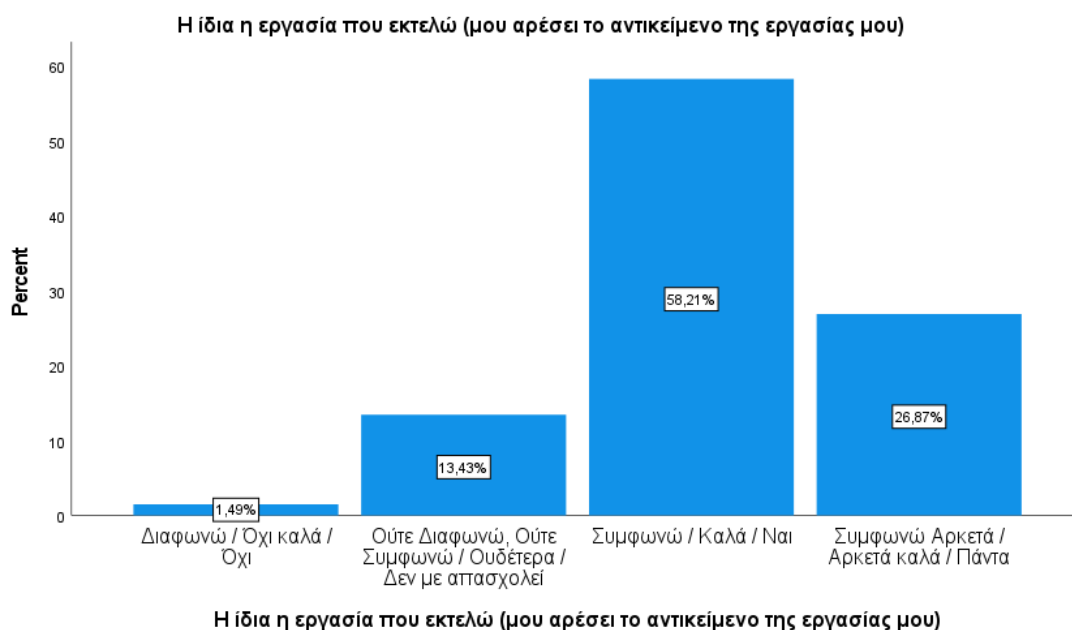
Εικόνα 40. Κίνητρο «Συνθήκες εργασίας (κυλιόμενο ωράριο, ευελιξία προσέλευσης, προγραμματισμός αδειών, εξοπλισμός, ιματισμός, Μέσα Ατομικής Προστασίας) »

Στο κίνητρο «Ευθύνες/ Πρωτοβουλίες του πόστου μου», το 1,4 % απάντησε διαφωνώ αρκετά, το 11,4 % έδωσε ουδέτερη απάντηση, το 57,1 % απάντησε συμφωνώ και το υπόλοιπο 27,1 % απάντησε συμφωνώ αρκετά (68 απαντήσεις).



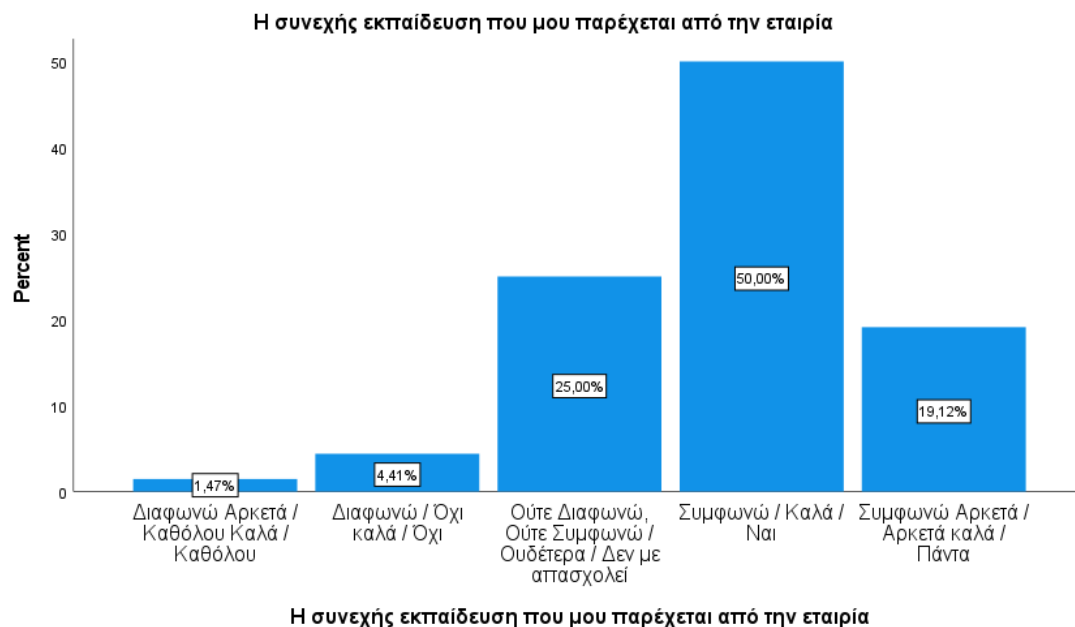
Εικόνα 41. Κίνητρο «Ευθύνες/ Πρωτοβουλίες του πόστου μου »

Στο κίνητρο « Η ίδια εργασία που εκτελώ (μου αρέσει το αντικείμενο της εργασίας μου) », το 1,4 % απάντησε διαφωνώ, το 12,9 % έδωσε ουδέτερη απάντηση, το 55,7 % απάντησε συμφωνώ και το υπόλοιπο 25,7 % απάντησε συμφωνώ αρκετά (67 απαντήσεις).



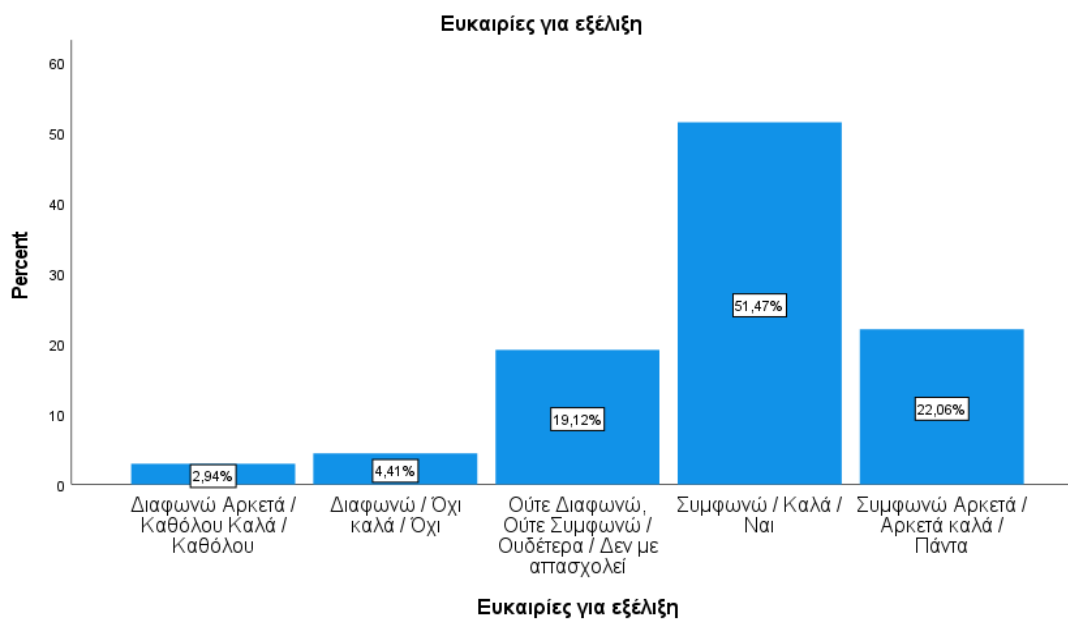
Εικόνα 42. Κίνητρο «Η ίδια εργασία που εκτελώ (μου αρέσει το αντικείμενο της εργασίας μου) »

Στο κίνητρο «Η συνεχής εκπαίδευση που παρέχεται από την εταιρία», το 1,4 % απάντησε διαφωνώ αρκετά, το 4.3 % απάντησε διαφωνώ, το 24,3 % έδωσε ουδέτερη απάντηση, το 48,6 % απάντησε συμφωνώ και το υπόλοιπο 18,6 % απάντησε συμφωνώ αρκετά (68 απαντήσεις).



Εικόνα 43. Κίνητρο «Η συνεχής εκπαίδευση που μου παρέχεται από την εταιρία »

Στο κίνητρο «Ευκαιρίες για εξέλιξη », το 2,9 % απάντησε διαφωνώ αρκετά, το 4.3 % απάντησε διαφωνώ, το 18,6 % έδωσε ουδέτερη απάντηση, το 50,0 % απάντησε συμφωνώ και το υπόλοιπο 21,4 % απάντησε συμφωνώ αρκετά (68 απαντήσεις).



Εικόνα 44. Κίνητρο «Ευκαιρίες για εξέλιξη »

Πίνακας 6. Στάσεις των ερωτηθέντων σχετικά με τα κίνητρα που επηρεάζουν την παρακίνηση για καλύτερη εργασία και αύξηση της παραγωγικότητας

	1	2	3	4	5
Μισθός	(1,4 %)	(2,9 %)	(11,4 %)	(51,4 %)	(30,0 %)
Επιπλέον επιδόματα θέσης εργασίας	(2,9 %)	(4,3 %)	(8,6 %)	(57,1 %)	(22,9 %)
Μπόνους επίτευξης στόχων τμήματος/καταστήματος ή ειδικών διαγωνισμών	(2,9 %)	(4,3 %)	(11,4 %)	(51,4 %)	(25,7 %)
Αποζημίωση / Σύνταξη	(1,4 %)	(1,4 %)	(25,7 %)	(37,1 %)	(28,6 %)
Κοινές αξίες και ιδανικά με την εταιρία	(0,0 %)	(0,0 %)	(21,4 %)	(51,4 %)	(21,4 %)
Ανθρώπινη επικοινωνία /	(0,0 %)	(2,9 %)	(14,3 %)	(45,7 %)	(32,9 %)

Κοινωνικές σχέσεις					
Ασφάλεια / Εξασφάλιση εργασίας	(0,0 %)	(1,4 %)	(10,0 %)	(54,3 %)	(31,4 %)
Εκτίμηση/σεβασμ ός από τον προϊστάμενο/η	(1,4 %)	(2,9 %)	(11,4 %)	(41,4 %)	(40,0 %)
Εκτίμηση/σεβασμ ός από τους συναδέλφους	(1,4 %)	(0,0 %)	(12,9 %)	(55,7 %)	(27,1 %)
Αναγνώριση / Προφορική επιβράβευση των προσπαθειών μου	(2,9 %)	(2,9 %)	(11,4 %)	(48,6 %)	(31,4 %)
Συνθήκες εργασίας (κυλιόμενο ωράριο, ευελιξία προσέλευσης, προγραμματισμός αδειών, εξοπλισμός, ματισμός, Μέσα Ατομικής Προστασίας)	(1,4 %)	(0,0 %)	(11,4 %)	(54,3 %)	(30,0 %)
Ευθύνες / Πρωτοβουλίες του πόστου μου	(1,4 %)	(0,0 %)	(11,4 %)	(57,1 %)	(27,1 %)
Η ίδια η εργασία που εκτελώ (μου αρέσει το αντικείμενο της εργασίας μου)	(0,0 %)	(1,4 %)	(12,9 %)	(55,7 %)	(25,7 %)
Η συνεχής εκπαίδευση που	(1,4 %)	(4,3 %)	(24,3 %)	(48,6 %)	(18,6 %)

μου παρέχεται από την εταιρία					
Ευκαιρίες για εξέλιξη	(2,9 %)	(4,3 %)	(18,6 %)	(50,0 %)	(21,4 %)

1- Διαφωνώ αρκετά/ καθόλου καλά/ καθόλου, 2- Διαφωνώ/ όχι καλά/ όχι, 3- ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ/ ουδέτερα/ δεν με απασχολεί, 4- Συμφωνώ/ καλά/ ναι, 5- Συμφωνώ αρκετά/ αρκετά καλά/ πάντα

Συσχετίσεις μεταξύ Παροχών της Εταιρίας προς τους Εργαζομένους και Δημογραφικών τους Στοιχείων

Με βάση τα αποτελέσματα της διαδικασίας χ^2 , δεν υπάρχει στατιστική συσχέτιση ανάμεσα στα κίνητρα και το φύλο. Υπήρξε στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στο κίνητρο της εκτίμησης και το σεβασμό από τον προϊστάμενο και την ηλικία. Επίσης υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στο κίνητρο της ίδιας της εργασίας και της ηλικίας αλλά και με την αναγνώριση και στην προφορική επιβράβευση των προσπαθειών των ερωτηθέντων. Ακόμα παρατηρήθηκε ότι υπάρχει στατιστική σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην εκτίμηση και το σεβασμό από τους συναδέλφους και την οικογενειακή κατάσταση του ερωτηθέντα. Ακόμα παρατηρούμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην εκπαίδευση και το κίνητρο των συνθηκών εργασίας. Επίσης δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στις ερωτήσεις σχετικά με την εργασία και τα έτη εργασίας στην παρούσα αλυσίδα των supermarket.

Πίνακας 7. Συσχετίσεις μεταξύ Παροχών της Εταιρίας προς τους Εργαζομένους και Δημογραφικών τους Στοιχείων

	1	2	3	4	5
Μισθός	,774	,762	,482	,681	,394
Επιπλέον επιδόματα θέσης εργασίας	,772	,373	,337	,744	,377
Μπόνους επίτευξης στόχων τμήματος/καταστ	,598	,842	,197	,781	,706

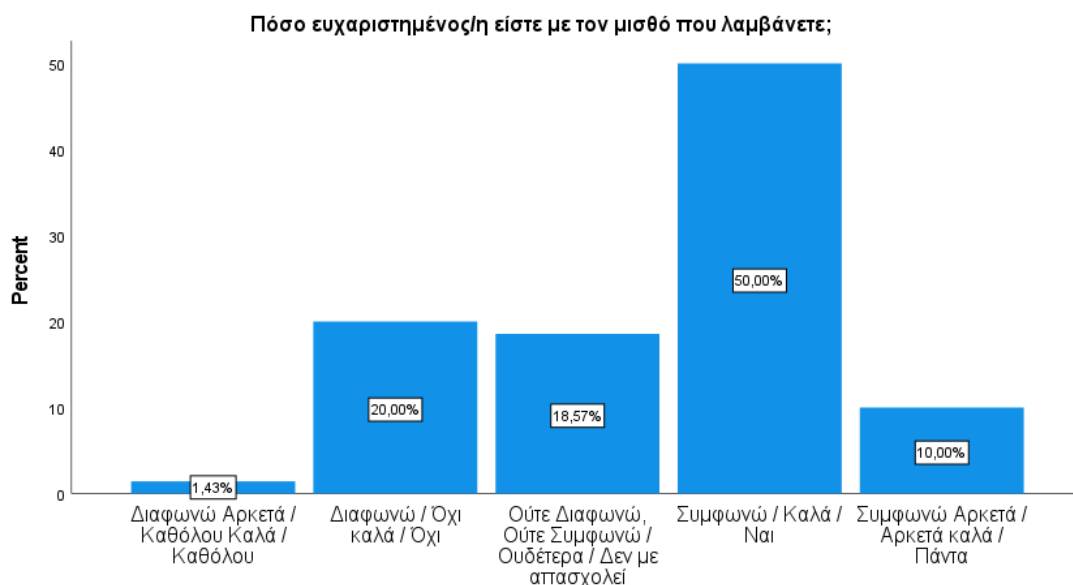
ήματος ή ειδικών διαγωνισμών					
Αποζημίωση / Σύνταξη	,494	,584	,603	,334	,098
Κοινές αξίες και ιδανικά με την εταιρία	,809	,587	,473	,679	,263
Ανθρώπινη επικοινωνία / Κοινωνικές σχέσεις	,130	,814	,881	,763	,748
Ασφάλεια / Εξασφάλιση εργασίας	,105	,989	,412	,979	,272
Εκτίμηση/σεβασμ ός από τον προϊστάμενο/η	,356	,001	,084	,612	,271
Εκτίμηση/σεβασμ ός από τους συναδέλφους	,702	,624	,042	,505	,857
Αναγνώριση / Προφορική επιβράβευση των προσπαθειών μου	,591	,001	,489	,740	,151
Συνθήκες εργασίας (κυλιόμενο ωράριο, ευελιξία προσέλευσης, προγραμματισμός αδειών, εξοπλισμός, ιματισμός, Μέσα Ατομικής Προστασίας)	,498	,757	,498	,008	,413

Ευθύνες / Πρωτοβουλίες του πόστου μου	,179	,321	,766	,242	,289
Η ίδια η εργασία που εκτελώ (μου αρέσει το αντικείμενο της εργασίας μου)	,920	,030	,347	,078	,142
Η συνεχής εκπαίδευση που μου παρέχεται από την εταιρία	,967	,724	,398	,235	,471
Ευκαιρίες για εξέλιξη	,386	,103	,320	,802	,116

1- Φύλο, 2- Ηλικία, 3- Οικογενειακή κατάσταση, 4- Εκπαίδευση, 5- Έτη εργασίας στην παρούσα αλυσίδα supermarket

Εκτός όμως από τα κίνητρα υπάρχουν και άλλα στοιχεία σχετικά με την παρακίνηση που εξετάστηκαν και ακολουθούν παρακάτω με τις απαντήσεις στις υπόλοιπες ερωτήσεις της ενότητας αυτής.

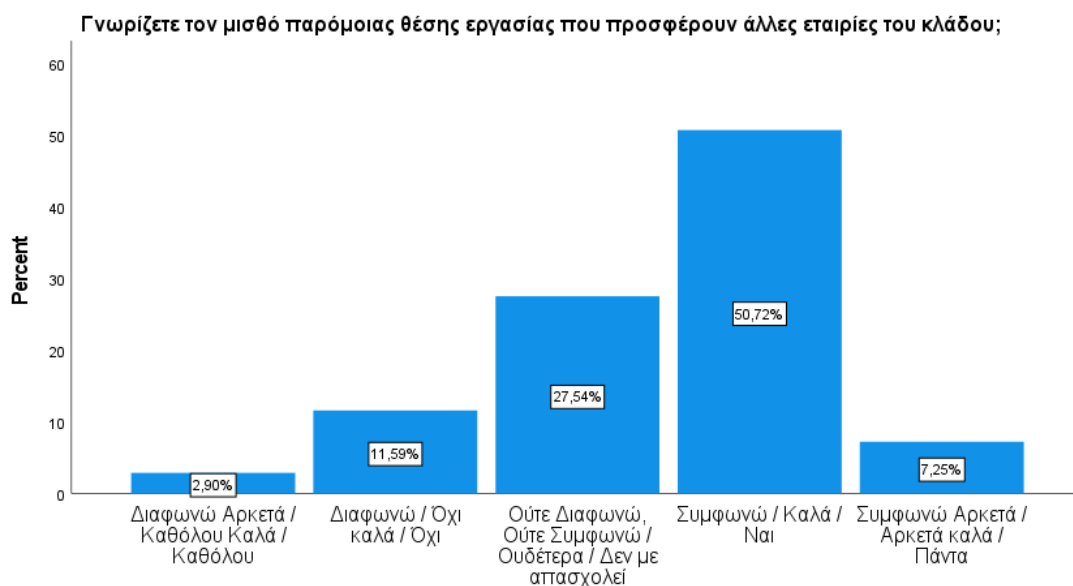
Στην ερώτηση «Πόσο ευτυχισμένος/ η είστε με τον μισθό που λαμβάνετε», το 1,4 % απάντησε καθόλου, το 20,0 % απάντησε όχι, το 18,6 % έδωσε ουδέτερη απάντηση, το 50,0 % απάντησε ναι και το υπόλοιπο 10,0 % απάντησε συμφωνώ πάντα (70 απαντήσεις).



Πόσο ευχαριστημένος/η είστε με τον μισθό που λαμβάνετε;

Εικόνα 45. Ερώτηση «Πόσο ευτυχισμένος είστε με τον μισθό που λαμβάνετε;»

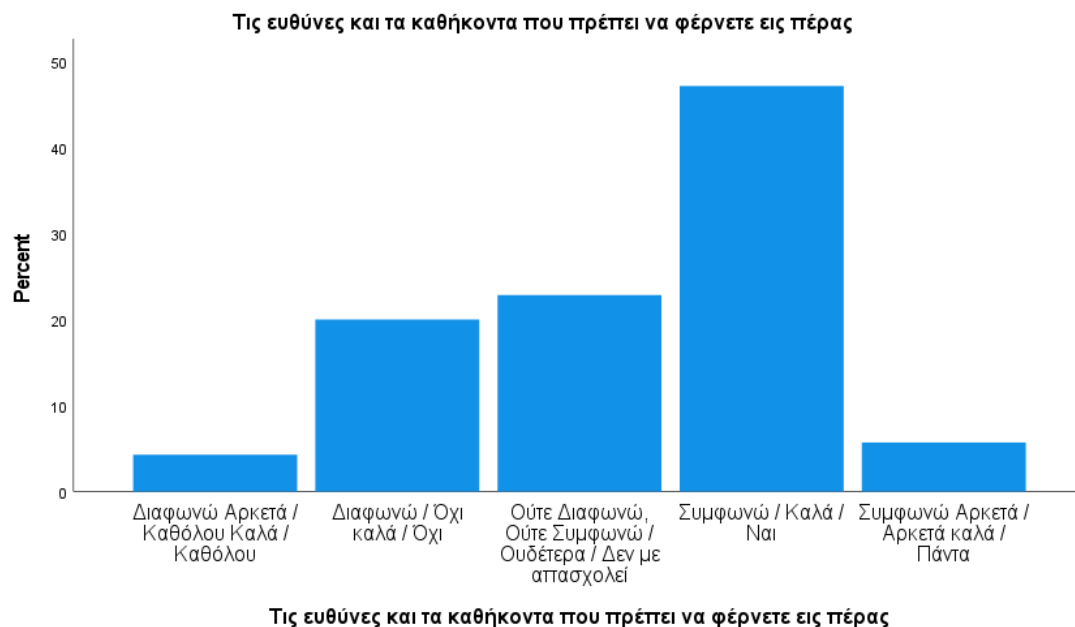
Στην ερώτηση «Γνωρίζετε τον μισθό παρόμοιας θέσης εργασίας που προσφέρουν άλλες εταιρίες του κλάδου», το 2,9 % απάντησε καθόλου, το 11,4 % απάντησε όχι, το 27,1 % έδωσε ουδέτερη απάντηση, το 50,0 % απάντησε ναι και το υπόλοιπο 7,1 % απάντησε πάντα (69 απαντήσεις).



Γνωρίζετε τον μισθό παρόμοιας θέσης εργασίας που προσφέρουν άλλες εταιρίες του κλάδου;

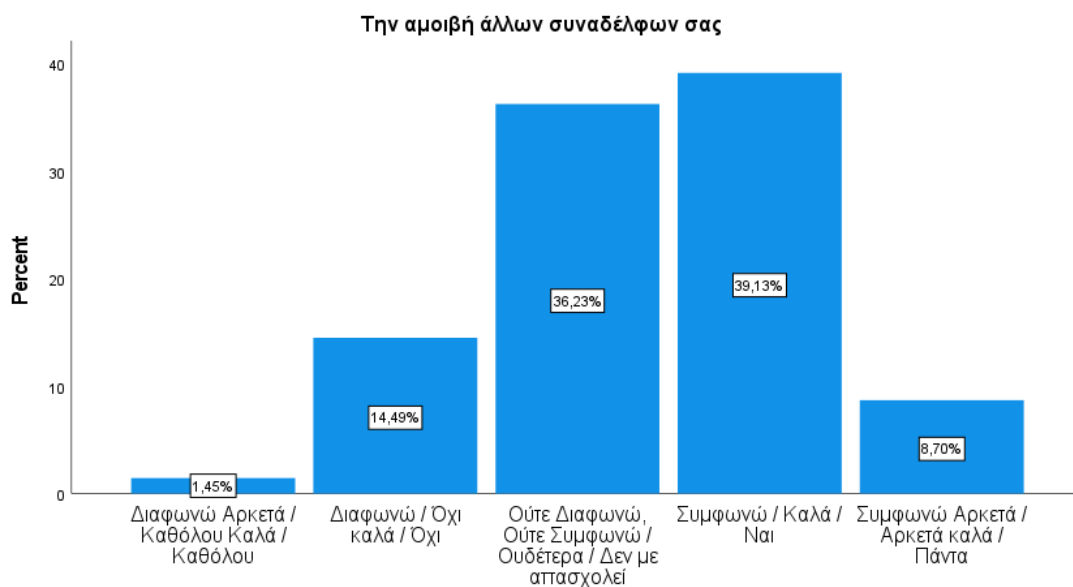
Εικόνα 46. Ερώτηση «Γνωρίζετε τον μισθό παρόμοιας θέσης εργασίας που προσφέρουν άλλες εταιρίες του κλάδου»

Στην ερώτηση «Πως νιώθετε για τον μισθό σας σε σχέση με τις ευθύνες που πρέπει να φέρνετε εις πέρας», το 4,3 % απάντησε διαφωνώ αρκετά, το 20.0 % απάντησε διαφωνώ, το 22,9 % έδωσε ουδέτερη απάντηση, το 47,1 % απάντησε συμφωνώ και το υπόλοιπο 5,7 % απάντησε συμφωνώ αρκετά (70 απαντήσεις).



Εικόνα 47. Ερώτηση «Πως νιώθετε για τον μισθό σας σε σχέση με τις ευθύνες που πρέπει να φέρνετε εις πέρας»

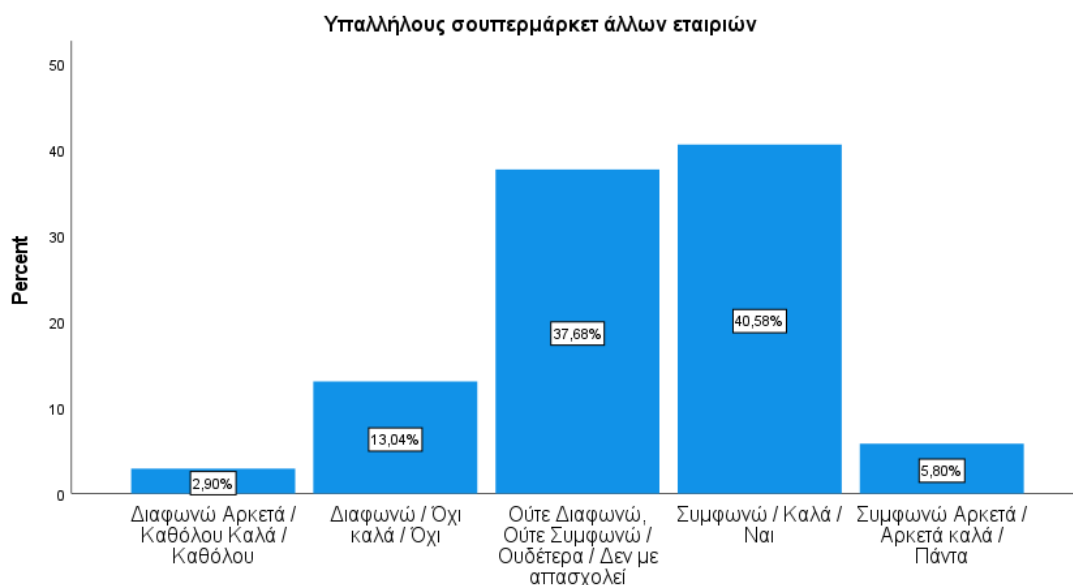
Στην ερώτηση «Πως νιώθετε για τον μισθό σας σε σχέση με την αμοιβή των άλλων συναδέλφων», το 1,4 % απάντησε διαφωνώ αρκετά, το 14.3 % απάντησε διαφωνώ, το 35,7 % έδωσε ουδέτερη απάντηση, το 38,6 % απάντησε συμφωνώ και το υπόλοιπο 8,6 % απάντησε συμφωνώ αρκετά (69 απαντήσεις).



Την αμοιβή άλλων συναδέλφων σας

Εικόνα 48. Ερώτηση «Πως νιώθετε για τον μισθό σας σε σχέση με την αμοιβή των άλλων συναδέλφων σας»

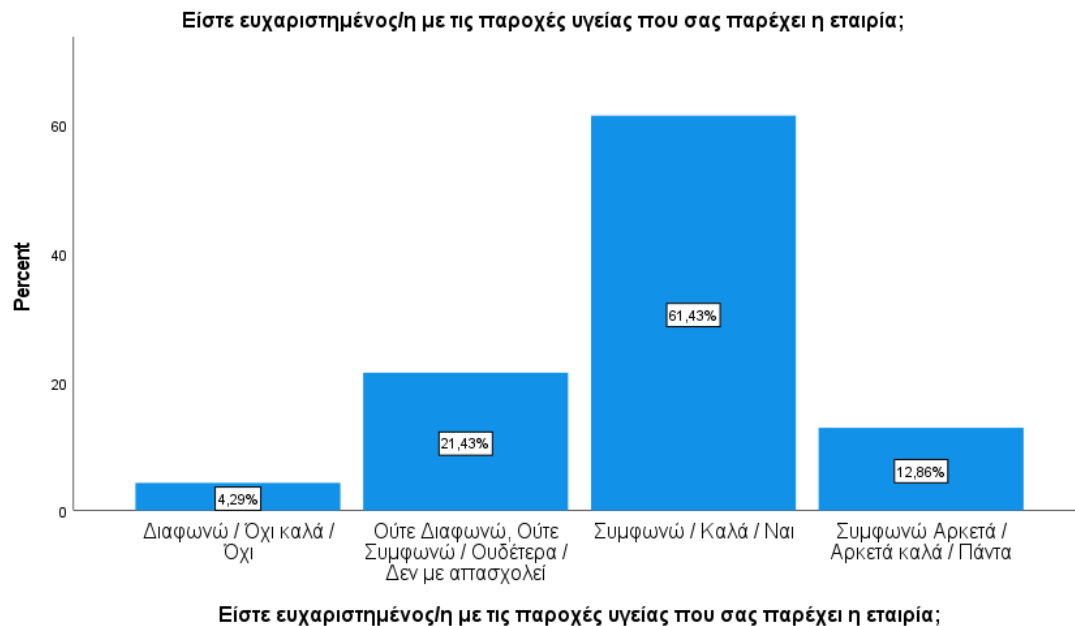
Στην ερώτηση «Πως νιώθετε για τον μισθό σας σε σχέση με του υπαλλήλους άλλων εταιριών», το 2,9 % απάντησε διαφωνώ αρκετά, το 12,9 % απάντησε διαφωνώ, το 37,1 % έδωσε ουδέτερη απάντηση, το 40,0 % απάντησε συμφωνώ και το υπόλοιπο 5,7 % απάντησε συμφωνώ αρκετά (69 απαντήσεις).



Υπαλλήλους σουπερμάρκετ άλλων εταιριών

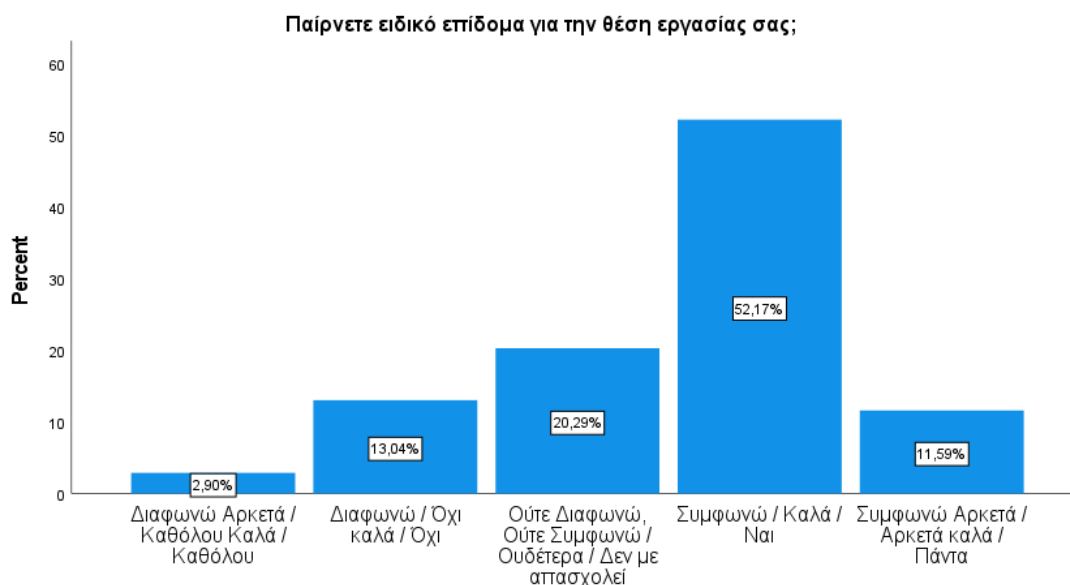
Εικόνα 49. Ερώτηση «Πως νιώθετε για τον μισθό σας σε σχέση με την αμοιβή των άλλων εταιριών »

Στην ερώτηση «Είστε ευχαριστημένος/ η με τις παροχές υγείας που σας παρέχει η εταιρίας ; », το 4,3 % απάντησε όχι, το 21,4 % έδωσε ουδέτερη απάντηση, το 61,4 % απάντησε ναι και το υπόλοιπο 12,9 % απάντησε αρκετά καλά. (70 απαντήσεις).



Εικόνα 50. Ερώτηση «Είστε ευχαριστημένος/ η με τις παροχές που σας προσφέρει η εταιρία ; »

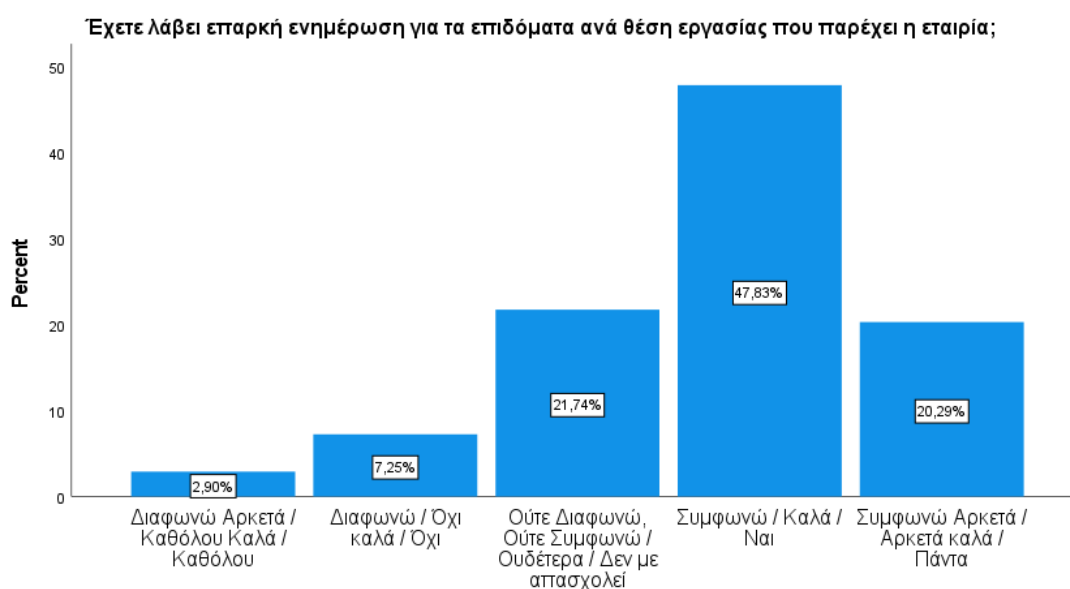
Στην ερώτηση «Παίρνετε ειδικό επίδομα για την θέση σας», το 2,9 % απάντησε καθόλου, το 12,9 % απάντησε όχι, το 20,0 % έδωσε ουδέτερη απάντηση, το 51,4 % απάντησε ναι και το υπόλοιπο 11,4 % απάντησε πάντα (69 απαντήσεις).



Παίρνετε ειδικό επίδομα για την θέση εργασίας σας;

Εικόνα 51. Ερώτηση «Παίρνεται ειδικό επίδομα για την θέση εργασίας σας; »

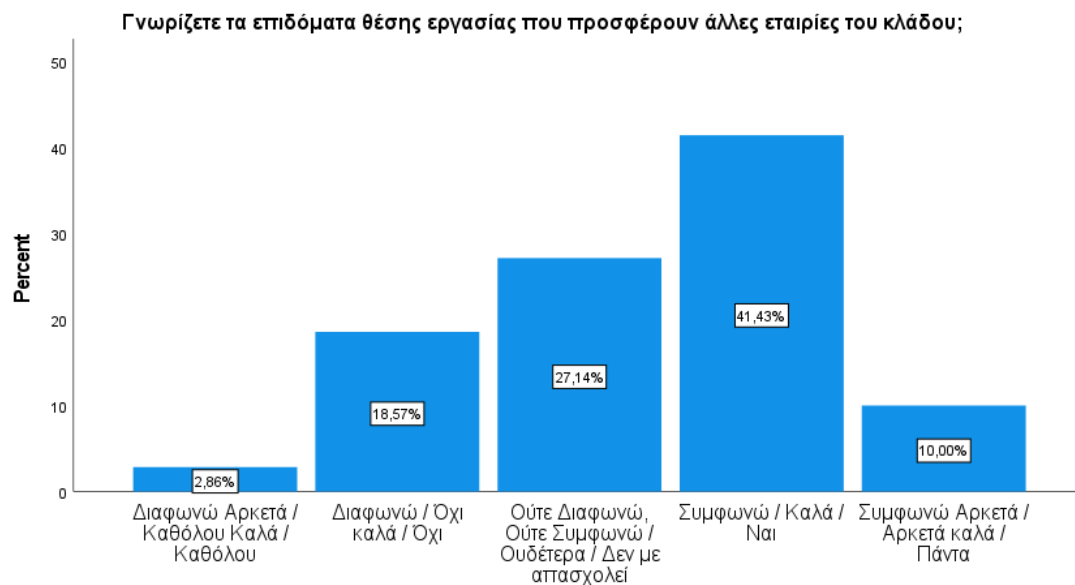
Στην ερώτηση «Έχετε λάβει επαρκή ενημέρωση για τα επιδόματα ανά θέση εργασίας που παρέχει η εταιρία; », το 2,9 % απάντησε καθόλου, το 7,1 % απάντησε όχι, το 21,4 % έδωσε ουδέτερη απάντηση, το 47,1 % απάντησε ναι και το υπόλοιπο 20,0 % απάντησε πάντα (69 απαντήσεις).



Έχετε λάβει επαρκή ενημέρωση για τα επιδόματα ανά θέση εργασίας που παρέχει η εταιρία;

Εικόνα 52. Ερώτηση «Έχετε λάβει επαρκή ενημέρωση για τα επιδόματα ανά θέση εργασίας που παρέχει η εταιρία »

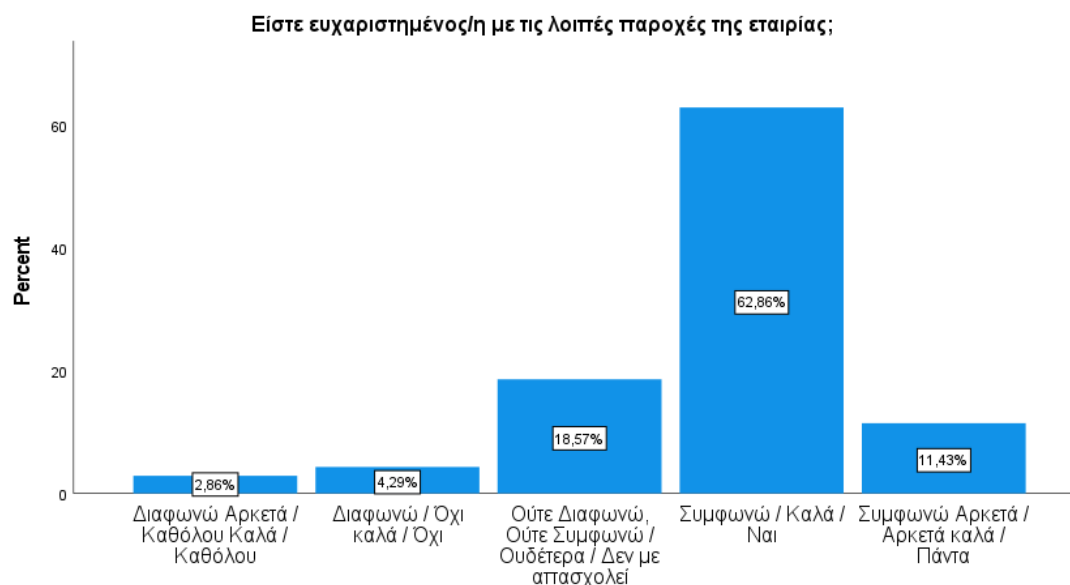
Στην ερώτηση «Γνωρίζετε τα επιδόματα της θέσης εργασίας που προσφέρουν οι άλλες εταιρίες του κλάδου», το 2,9 % απάντησε καθόλου, το 18.6 % απάντησε όχι, το 27,1 % έδωσε ουδέτερη απάντηση, το 41,4 % απάντησε ναι και το υπόλοιπο 10,0 % απάντησε αρκετά καλά (70 απαντήσεις).



Γνωρίζετε τα επιδόματα θέσης εργασίας που προσφέρουν άλλες εταιρίες του κλάδου;

Εικόνα 53. Ερώτηση «Γνωρίζετε τα επιδόματα της θέσης εργασίας που προσφέρουν άλλες εταιρίες του κλάδου»

Στην ερώτηση «Είστε ευχαριστημένος/ η με τις λοιπές παροχές της εταιρίας», το 2,9 % απάντησε διαφωνώ αρκετά, το 4.3 % απάντησε διαφωνώ, το 18,6 % έδωσε ουδέτερη απάντηση, το 62,9 % απάντησε συμφωνώ και το υπόλοιπο 11,4 % απάντησε συμφωνώ αρκετά (70 απαντήσεις).



Είστε ευχαριστημένος/η με τις λοιπές παροχές της εταιρίας;

Εικόνα 54. Ερώτηση «Είστε ευχαριστημένος με τις λοιπές παροχές της εταιρίας»

Πίνακας 8. Στάσεις των ερωτηθέντων σχετικά με την παρακίνηση για καλύτερη εργασία και αύξηση της παραγωγικότητας

	1	2	3	4	5
Πόσο ευχαριστημένος/η είστε με τον μισθό που λαμβάνετε;	(1,4 %)	(20,0 %)	(18,6 %)	(50,0 %)	(10,0 %)
Γνωρίζετε τον μισθό παρόμοιας θέσης εργασίας που προσφέρουν άλλες εταιρίες του κλάδου;	(2,9 %)	(11,4 %)	(27,1 %)	(50,0 %)	(7,1 %)
Τις ευθύνες και τα καθήκοντα που πρέπει να φέρνετε εις πέρας	(4,3 %)	(20,0 %)	(22,9 %)	(47,1 %)	(5,7 %)

Την αμοιβή άλλων συναδέλφων σας	(1,4 %)	(14,3 %)	(35,7 %)	(38,6 %)	(8,6 %)
Υπαλλήλους σουπερμάρκετ άλλων εταιριών	(2,9 %)	(12,9 %)	(37,1 %)	(40,0 %)	(5,7 %)
Είστε ευχαριστημένος/η με τις παροχές υγείας που σας παρέχει η εταιρία;	(0,0 %)	(4,3 %)	(21,4 %)	(61,4 %)	(12,9 %)
Παίρνετε ειδικό επίδομα για την θέση εργασίας σας;	(2,9 %)	(12,9 %)	(20,0 %)	(51,4 %)	(11,4 %)
Έχετε λάβει επαρκή ενημέρωση για τα επιδόματα ανά θέση εργασίας που παρέχει η εταιρία;	(2,9 %)	(7,1 %)	15 (21,4 %)	(47,1 %)	(20,0 %)
Γνωρίζετε τα επιδόματα θέσης εργασίας που προσφέρουν άλλες εταιρίες του κλάδου;	(2,9 %)	(18,6 %)	(27,1 %)	(41,4 %)	(10,0 %)
Είστε ευχαριστημένος/η με τις λοιπές παροχές της εταιρίας; (έκπτωση εργαζομένων, εκπτώσεις σε	(2,9 %)	(4,3 %)	(18,6 %)	(62,9 %)	(11,4 %)

άλλες εταιρίες, δωρεάν κοινωνικές εκδηλώσεις, υποτροφίες σπουδών κτλ)					
--	--	--	--	--	--

1- Διαφωνώ αρκετά/ καθόλου καλά/ καθόλου, 2- Διαφωνώ/ όχι καλά/ όχι, 3- ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ/ ουδέτερα/ δεν με απασχολεί, 4- Συμφωνώ/ καλά/ ναι, 5- Συμφωνώ αρκετά/ αρκετά καλά/ πάντα

Συσχέτιση μεταξύ Ειδικών Παροχών της Εταιρίας προς τους Εργαζομένους και Δημογραφικών τους Στοιχείων

Με βάση τα αποτελέσματα της διαδικασίας χ^2 , δεν υπάρχει στατιστική συσχέτιση ανάμεσα στα κίνητρα και το φύλο. Υπήρξε στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στις ευθύνες και τα καθήκοντα που πρέπει να φέρουν εις πέρας οι εργαζόμενοι, το πως νιώθουν για τις παροχές υγείας που προσφέρει η επιχείρηση, το ειδικό επίδομα της θέσης εργασίας, η επαρκής ενημέρωση σχετικά με τα επιδόματα της θέσης εργασίας, αλλά και η ενημέρωση με τα επιδόματα άλλων εταιριών του κλάδου σε σχέση με την ηλικία. Ακόμα παρατηρήθηκε ότι δεν υπάρχει στατιστική σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στις ερωτήσεις για την παρακίνηση και τα κίνητρα και την οικογενειακή κατάσταση του ερωτηθέντα. Ακόμα παρατηρούμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην εκπαίδευση και την γνώση για την αμοιβή άλλων συναδέλφων, και την γνώση των επιδομάτων άλλων εταιριών του κλάδου. Επίσης δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στις ερωτήσεις σχετικά με την παρακίνηση και τα κίνητρα και τα έτη εργασίας στην παρούσα αλυσίδα των supermarket.

Πίνακας 9. Συσχετίσεις μεταξύ Ειδικών Παροχών της Εταιρίας προς τους Εργαζομένους και Δημογραφικών τους Στοιχείων

	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Πόσο ευχαριστημένος/η είστε με τον μισθό που λαμβάνετε;	,755	,570	,334	,100	,408
Γνωρίζετε τον μισθό παρόμοιας θέσης εργασίας που προσφέρουν άλλες εταιρίες του κλάδου;	,184	,565	,414	,723	,390
Τις ευθύνες και τα καθήκοντα που πρέπει να φέρνετε εις πέρας	,601	,002	,542	,229	,171
Την αμοιβή άλλων συναδέλφων σας	,197	,714	,589	,043	,871
Υπαλλήλους σουπερμάρκετ άλλων εταιριών	,156	,560	,171	,195	,740
Είστε ευχαριστημένος/η με τις παροχές υγείας που σας παρέχει η εταιρία;	,192	,004	,061	,518	,472
Παίρνετε ειδικό επίδομα για την θέση εργασίας σας;	,336	,001	,286	,272	,726
Έχετε λάβει επαρκή ενημέρωση για τα επιδόματα ανά θέση εργασίας που παρέχει η εταιρία;	,477	,001	,239	,747	,959

Γνωρίζετε τα επιδόματα θέσης εργασίας που προσφέρουν άλλες εταιρίες του κλάδου;	,741	,001	,634	,015	,734
Είστε ευχαριστημένος/η με τις λοιπές παροχές της εταιρίας; (έκπτωση εργαζομένων, εκπτώσεις σε άλλες εταιρίες, δωρεάν κοινωνικές εκδηλώσεις, υποτροφίες σπουδών κτλ)	,118	,894	,548	,607	,702

1- Φύλο, 2- Ηλικία, 3- Οικογενειακή κατάσταση, 4- Εκπαίδευση, 5- Έτη εργασίας στην παρούσα αλυσίδα supermarket

ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα σούπερ-μάρκετ είναι μεγάλα καταστήματα που προσφέρουν μια ποικιλία προϊόντων και δίνουν στους πελάτες την ελευθερία να επιλέξουν τα είδη που θέλουν να αγοράσουν, ενώ ο συνολικός τους αριθμός αυξάνεται με μεγάλο ρυθμό. Αυτό έχει κάνει τις ιδιοκτήτριες εταιρίες σούπερ-μάρκετ να είναι όλο και πιο ανταγωνιστικές μεταξύ τους, με νέους παίκτες να εισέρχονται στον χώρο, αλλά και συγχωνεύσεις και εξαγορές αλυσίδων. Αυτός ο ανταγωνισμός έχει κάνει τις εταιρίες να επικεντρώνονται στην αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους βελτιώνοντας την ποιότητα των υπηρεσιών τους. Έτσι, τα σούπερ-μάρκετ επικεντρώνονται τώρα στη βελτίωση των διαφορετικών διαστάσεων της ποιότητας των υπηρεσιών για να αυξήσουν το εύρος των εργασιών τους και να παραμείνουν ανταγωνιστικά. Η ποιότητα αυτών των υπηρεσιών είναι ένα από τα πιο εκτενώς ερευνημένα θέματα στη βιβλιογραφία (Bhatt and Bhanawat 2016).

Έχει επίσης μελετηθεί από διάφορες προοπτικές, όπως αυτές που βασίζονται στο περιβάλλον του καταστήματος, στα χαρακτηριστικά των υπαλλήλων/πωλητών, στις προσιτές τιμές των προϊόντων, στις πολιτικές συμπεριφοράς και στον κωδικό δεοντολογίας. Ένας από τους εξεταζόμενους παράγοντες είναι και ο προϊστάμενος/διευθυντής του εκάστοτε σούπερ-μάρκετ.

Η συμπεριφορά ενός ηγέτη ευθύνεται για το 25% του γιατί οι άνθρωποι αισθάνονται παραγωγικοί, παρακινημένοι, ενεργητικοί, αποτελεσματικοί και αφοσιωμένοι στη δουλειά τους (Kouzes & Posner, 2010). Τα αυταρχικά, κατευθυντικά, ελεγκτικά και δικτατορικά στυλ ηγεσίας έχουν βρεθεί ότι είναι εξαιρετικά αναποτελεσματικά (Ellinger, Hamlin, & Beattie, 2008). Επιπλέον, η αποτελεσματική επικοινωνία αναφέρεται συχνά ως ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου διευθυντή ή προϊσταμένου (DiMeglio, 2007). Ωστόσο, δεν είναι λίγοι οι εργαζόμενοι που αναφέρουν ότι όταν υπάρχει κακή επικοινωνία με τη διοίκηση τους εμποδίζει να κάνουν την καλύτερη δουλειά τους. Συγκεκριμένα, οι Martin, Rich και Gayle (2004) διαπίστωσαν ότι το στυλ επικοινωνίας των προϊσταμένων μπορεί να ενθαρρύνει συμπεριφορές από τους υφιστάμενους. Οι Richmond και McCroskey (2000) βρήκαν ότι η αμεσότητα του προϊσταμένου σχετίζεται με τα κίνητρα των εργαζομένων και την εργασιακή ικανοποίηση. Κατά συνέπεια, η συμπεριφορά ενός προϊσταμένου μπορεί να έχει σημαντικές επιπτώσεις τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για τον οργανισμό.

συνολικά. Η ικανότητα επικοινωνίας και τα στυλ ηγεσίας είναι δύο προοπτικές μέσω των οποίων μπορούμε να εξετάσουμε τη συμπεριφορά του προϊστάμενου και τον αντίκτυπό της στα αποτελέσματα των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, πώς οι συμπεριφορές ηγεσίας, οι οποίες θεσπίζονται μέσω της επικοινωνίας, και η ικανότητα επικοινωνίας επηρεάζουν τα αποτελέσματα των εργαζομένων όπως η ικανοποίηση, τα κίνητρα και η δέσμευση. Η κατανόηση αυτών των συμπεριφορών θα μπορούσε να βοηθήσει τους προϊστάμενους να είναι πιο αποτελεσματικοί στην επικοινωνία τους με τους υπαλλήλους, κάτι που θα μπορούσε όχι μόνο να αυξήσει τα αποτελέσματα των εργαζομένων αλλά θα μπορούσε να ωφελήσει έναν οργανισμό με αυξημένη παραγωγικότητα και μειωμένο κύκλο εργασιών.

Το πρώτο κομμάτι που εξετάστηκε στην συγκεκριμένη εργασία είναι ο τρόπος με τον οποίο ο προϊστάμενος επηρεάζει τους εργαζομένους. Στα αποτελέσματα παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων έχουν καλές σχέσεις με το άμεσα προϊστάμενο τους, και η επικοινωνία τους είναι στο μεγαλύτερο ποσοστό τους αρκετά καλή. Η επικοινωνία είναι ουσιαστικό μέρος κάθε εταιρείας (Radovic Markovic, & Salamzadeh, 2018). Επιπλέον, οι καλές δεξιότητες επικοινωνίας είναι απίστευτα σημαντικές στον επιχειρηματικό κόσμο. Σε ορισμένες έρευνες μπορούμε να βρούμε πολλούς τρόπους διαχείρισης και αντιμετώπισης της δύσκολης επικοινωνίας. Επιβεβαιώνει ότι το σημείο της επικοινωνίας είναι η συνομιλία με ένα άλλο άτομο και αυτή η συνομιλία πρέπει να είναι αμφίδρομη προκειμένου η επικοινωνία να πραγματοποιηθεί με επιτυχία. Αυτή η κεντρική ιδέα είναι να θυμόμαστε αυτό που γνωστοποιείται ειδικά σε περιόδους σύγκρουσης (Radovic Markovic, & Salamzadeh, 2018).

Οι πιο αποτελεσματικοί προϊστάμενοι είναι εκείνοι που κατανοούν την επικοινωνία και τη χρήση της στο περιβάλλον της οργάνωσης. Η επικοινωνία είναι το όχημα που επιτρέπει στους διαχειριστές να εκπληρώσουν κάθε λειτουργία διαχείρισης. Για να προγραμματίσουν με επιτυχία την καθημερινότητα της επιχείρησης, οι διευθυντές πρέπει να είναι σε θέση να επικοινωνούν αποτελεσματικά το πλάνο τους στο προσωπικό (Radovic Markovic and Omolaja, 2009). Για να οργανωθούν με επιτυχία, οι προϊστάμενοι πρέπει να επιτρέπουν και να ενθαρρύνουν την ελεύθερη ροή της επικοινωνίας τόσο προς τα πάνω και προς τα κάτω στην ιεραρχία, όσο και μεταξύ τμημάτων και συναδέλφων. Στο συγκεκριμένο είδος επιχείρησης παρατηρήθηκε ότι υπάρχει αυτή η επικοινωνία μεταξύ των ανώτερων και των κατώτερων κάτι που

φαίνεται και στις απαντήσεις τους σχετικά με τις πληροφορίες που τους δίνονται και την ύπαρξη ενδιαφέροντος που υπάρχει.

Η επικοινωνία είναι ο βασικός μηχανισμός για την επίτευξη ολοκλήρωσης και συντονισμού των δραστηριοτήτων εξειδικευμένων μονάδων σε διαφορετικά επίπεδα στον οργανισμό (Radovic Markovic, 2011). Η διαχείριση της επικοινωνίας σε έναν οργανισμό απαιτεί κάτι περισσότερο από την κατανόηση της διαδικασίας επικοινωνίας. Οι διευθυντές πρέπει να είναι οι ίδιοι αποτελεσματικοί, επικοινωνιακοί και να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να επικοινωνούν αποτελεσματικά. Χρειάζεται να μπορούν να προγραμματίσουν καλά και να ελέγχουν τη λειτουργία της οργάνωσης τους. Να έχουν τις δεξιότητες να μεταφέρουν πολιτικές, αποφάσεις, στόχους και οδηγίες εργασίας στα άτομα με τα οποία εργάζονται μαζί τους σε όλα τα επίπεδα, μέσω της διαπροσωπικής επικοινωνίας, της ομαδικής επικοινωνίας και της εσωτερικής επικοινωνίας (δηλαδή της ανταλλαγής μηνυμάτων μεταξύ των μελών του οργανισμού). Κάθε εταιρία εξάλλου έχει ένα επίσημο σύστημα επικοινωνίας στο οποίο η ροή των πληροφοριών υπαγορεύεται από την επίσημη οργανωτική δομή.

Στις επιχειρήσεις, πολλές συναλλαγές οφείλονται σε κάποια μορφή επικοινωνίας. Οι αποτελεσματικές δεξιότητες επικοινωνίας επιτρέπουν στους άλλους και στον δημιουργό του μηνύματος να έχουν σαφή κατανόηση του μηνύματος και των πληροφοριών με ακρίβεια και ταχύτητα (CFI, 2015). Αυτή η μελέτη έδειξε ότι η αποτελεσματική διευθυντική επικοινωνία επηρεάζει τον κύκλο εργασιών του οργανισμού. Σύμφωνα με παρόμοιες μελέτες παρατηρήθηκε, ότι η αναποτελεσματική επικοινωνία συχνά προκαλεί συχνές παρεξηγήσεις και απογοήτευση από την πλευρά του δημιουργού και του παραλήπτη του μηνύματος που μεταφέρεται (CFI, 2015). Ο Vdovin (2017), σημείωσε ότι η επικοινωνία είναι σημαντική για τον οργανισμό και οι εργαζόμενοι δεν θα ενδιαφέρονται εάν βιώνουν απογοήτευση από την έλλειψη επικοινωνίας από τη διοίκηση. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται ότι μένουν έξω όταν υπάρχει αναποτελεσματική επικοινωνία εντός του οργανισμού που μπορεί να τους αναγκάσει να εγκαταλείψουν τον οργανισμό (Vdovin, 2017). Η αρχή Ανθρώπινου Δυναμικού του Watson Wyatt διαπίστωσε ότι οι οργανισμοί με αποτελεσματική επικοινωνία έχουν κύκλο εργασιών 50% πάνω από τον μέσο όρο του κλάδου (Jensen, 2019).

Εκτός όμως από τον τρόπο που λειτουργεί ένας προϊστάμενος, μέσα από αυτή τη μελέτη έγινε προσπάθεια να ελεγχθεί και η ικανοποίηση των εργαζομένων. Από τις απαντήσεις τους παρατηρήθηκε ότι η εργασία τους τους φέρνει ικανοποίηση και νιώθουν αισιόδοξοι για την πορεία της επιχείρησης. Έχουν υπάρξει διάφορες μελέτες που έχουν βρει ότι η ικανοποίηση από την επικοινωνία των εργαζομένων έχει επηρεάσει την οργανωτική δέσμευση, η οποία έχει την τάση να αυξάνει την απόδοση και την αφοσίωση των εργαζομένων (Aburayya et al., 2020; Ammari et al., 2017; Obeidat et al., 2019 ; Turkeyilmaz et al., 2011). Ο Pincus (1986) διαπίστωσε ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων για την ανώτατη διοίκηση και τα στύλ επικοινωνίας τους και οι σχετικές δραστηριότητες διαχείρισης επηρέασαν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Αυτή η συσχέτιση παρατηρήθηκε και στην παρούσα μελέτη όπου βλέπουμε ότι και τα δύο έχουν αυξημένα ποσοστά. Επίσης, οι Carriere & Bourque (2009) διαπίστωσαν ότι οι εργαζόμενοι που ανέφεραν υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από την επικοινωνία συνήθως έτειναν να εκφράζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση, η οποία, με τη σειρά της, επηρέασε θετικά την απόδοσή τους.

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια σημαντική πτυχή της ποιότητας της εργασίας (Brown et al., 2008; Brown and Lam, 2008) και συχνά θεωρείται κρίσιμη για την επιτυχία των οργανισμών (Heskett et al., 1994; Brown and Lam, 2008). Στις περισσότερες μελέτες εξετάζεται η διαφορά των φύλων στην εργασιακή ικανοποίηση. Όπως παρατηρήθηκε από την συσχέτιση, το φύλο δεν επηρέασε τις απαντήσεις των ερωτηθέντων σχετικά με την ικανοποίησή τους από την εργασία τους. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με άλλες έρευνες που δείχνουν ότι οι γυναίκες αντιλαμβάνονται είτε μεγαλύτερα είτε ίσα επίπεδα ικανοποίησης στην εργασία τους από τους άνδρες, παρά το γεγονός ότι αμείβονται λιγότερο ή ασχολούνται με λιγότερο επιθυμητά επαγγέλματα (Sousa-Poza και Sousa-Poza, 2000a; Bender et al., 2005; Lange, 2008; Aletraris, 2010). Αυτό το παράδοξο έχει εξηγηθεί από τη θεωρία των προσδοκιών. Ο Clark (1997), για παράδειγμα, υποστηρίζει ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι συνάρτηση των προσδοκιών. Εάν οι γυναίκες έχουν χαμηλότερες προσδοκίες για τα αποτελέσματα της αγοράς εργασίας, οι προσδοκίες τους εκπληρώνονται πιο εύκολα. Η υπόθεση ότι οι γυναίκες έχουν χαμηλότερες προσδοκίες στο χώρο εργασίας μπορεί να είναι προβληματική καθώς θέτει το ερώτημα γιατί θα έπρεπε να συμβαίνει αυτό. Η θεωρία των κοινωνικών προσδοκιών του ρόλου του φύλου (Eagly, 1987) μπορεί να προσφέρει ένα μέσο για την καλύτερη κατανόηση αυτού του ζητήματος.

Η βιβλιογραφία τεκμηριώνει μια σχέση μεταξύ της ικανοποίησης των εργαζομένων και των πελατών. Οι εργαζόμενοι στον τομέα των λιανικών πωλήσεων πρώτης γραμμής αναμένεται συχνά να τονώσουν ενεργά τη ζήτηση ενθαρρύνοντας τους πελάτες να αγοράσουν ένα αγαθό ή μια υπηρεσία. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι θεωρούνται πιο πιθανό να τονώσουν και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών. Η επιχειρηματική επιτυχία προκύπτει επομένως από το γεγονός ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων «αντανakλάται» στην ικανοποίηση των πελατών (Heskett et al., 1997). Στη ανάλυσή τους, οι Brown και Lam (2008) βρίσκουν στατιστικά σημαντικές σχέσεις που συνδέουν την ικανοποίηση των εργαζομένων με την ικανοποίηση των πελατών και την αντιληπτή ποιότητα υπηρεσιών. Επιπλέον, η καλύτερη εξυπηρέτηση και η υψηλότερη ικανοποίηση των εργαζομένων συχνά παράγουν υψηλότερα κέρδη. Για την προώθηση της ικανοποίησης από την εργασία των εργαζομένων, είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε τους παράγοντες που οδηγούν και στηρίζουν τέτοια θετικά αποτελέσματα. Το φύλο φαίνεται συχνά να είναι μια δυνητικά κρίσιμη μεταβλητή στην ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων τουλάχιστον στο μεγαλύτερο μέρος των μελετών.

Όπου όμως δεν υπάρχει αυτή η ικανοποίηση από την εργασία, έρχεται το κομμάτι της παρακίνησης και των κινήτρων προς τον εργαζόμενο για να μπορέσει να νιώσει περισσότερο ικανοποιημένος.

Στον κλάδο των υπηρεσιών, οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλά κίνητρα και αφοσιώνονται στον οργανισμό, παρέχουν εξαιρετική ποιότητα στον πελάτη (Mohsen et al., 2004). Οι Warsi et al., (2009) ανέφεραν ότι υπάρχουν πολλές έρευνες στον τομέα των σχέσεων μεταξύ κινήτρων εργασίας και οργανωτικής δέσμευσης, που έχουν διεξαχθεί τα τελευταία χρόνια. Ο Geomani (2012) υπέθεσε ότι το κίνητρο είναι μια διαδικασία λήψης αποφάσεων και όρισε το κίνητρο ως μια παρόρμηση ενός ατόμου να εκτελέσει συμπεριφορά προσανατολισμένη στον στόχο. Επί του παρόντος, οι οργανισμοί προσπαθούν να παρακινήσουν τους υπαλλήλους τους προκειμένου να επιβιώσουν και να ανταγωνιστούν σε ένα δυναμικό εταιρικό περιβάλλον (Mohsen et al., 2004). Το κίνητρο είναι βασικά μια ψυχολογική διαδικασία, όπου μαζί με την αντίληψη, την προσωπικότητα, την στάση και τη μάθηση αποτελεί ένα πολύ σημαντικό στοιχείο συμπεριφοράς (Tella et al., 2007). Οι George και Sabapathy (2011) υποστήριξαν ότι το εργασιακό κίνητρο διεγείρει ένα άτομο να κάνει μια ενέργεια, η οποία θα έχει ως αποτέλεσμα την επίτευξη κάποιων στόχων ή την ικανοποίηση ορισμένων ψυχολογικών. Τα χρήματα δεν είναι το μόνο κίνητρο, υπάρχουν και άλλα

κίνητρα που μπορούν επίσης να χρησιμεύσουν ως κινητήρια δύναμη για τον εργαζόμενο (Tella et al., 2007). Αυτό έρχεται και σε συμφωνία με όσα βρήκαμε στη παρούσα μελέτη, καθώς αποδείχτηκε ότι όχι μόνο τα χρήματα αλλά και άλλοι παράμετροι είχαν αυξημένα ποσοστά ως στοιχεία που θα δεχόταν ο εργαζόμενος για να μπορέσει να έχει μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία του. Το κίνητρο ασχολείται με όλα όσα γνωρίζει ένας διευθυντής ότι επηρεάζουν την κατεύθυνση και το ρυθμό της συμπεριφοράς του ατόμου προς τη δέσμευση (Rai, 2004). Η οικοδόμηση ενός αφοσιωμένου και με κίνητρο εργατικού δυναμικού θεωρείται ως ο κύριος στόχος και το κλειδί για την επιτυχία στο ανταγωνιστικό περιβάλλον (Mohsen et al., 2004).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, οι διευθυντές πρέπει να λάβουν υπόψη τους τα κίνητρα εκείνα που αποδίδουν σημασία στον εργαζόμενο. Αρχικά η πληρωμή, η οποία ενθαρρύνει εργαζομένους ή ομάδες επιβραβεύοντάς τους ανάλογα με την απόδοσή τους αλλά και τα προσωπικά ή ειδικά επιδόματα, μπορούν να αναπτύξουν καλύτερη σχέση ανάμεσα σε υφιστάμενους και προϊστάμενους. Η επιθυμία να προαχθούν και να κερδίσουν αυξημένες αμοιβές μπορεί επίσης να παρακινήσει τους εργαζομένους. Τα ίδια κίνητρα παρατηρούνται και σε άλλων ειδών έρευνες. (Mohsen et al., 2004)

Από όλα τα παραπάνω μπορούμε να καταλήξουμε ότι τα άτομα που εργάζονται σε έναν οργανισμό, όποιος και αν είναι αυτός, είναι ένα από τα πιο σημαντικά κεφάλαια της επιχείρησης. Η επιτυχία ή αποτυχία που θα έχει η επιχείρηση, πολλές φορές σχετίζεται και με τον τρόπο που αξιοποιεί η διεύθυνση του ανθρώπινου δυναμικού το ανθρώπινο δυναμικό που έχει στην διάθεση της. Για να μπορούν να είναι αφοσιωμένοι στην συγκεκριμένη επιχείρηση αλλά και για να μπορούν να λειτουργούν με πιο αποδοτικούς τρόπους, χρειάζεται να υπάρχουν ορισμένα κίνητρα για τους εργαζομένους και η παρακίνηση είναι το κλειδί της επιτυχίας στη βελτίωση της αποδοτικότητας. (Brenner, 2007 ; Hansen 2002). Καταλυτικό ρόλο στην παρακίνηση των εργαζομένων διαδραματίζει ο ηγέτης της ομάδας. (Brenner, 2007; Kroth, 2008). Αυτός είναι υπεύθυνος για την παροχή των κατάλληλων συνθηκών εργασίας. Χρέος του είναι να διαμορφώσει ένα περιβάλλον που θα περιλαμβάνει τις κατάλληλες τεχνικές προδιαγραφές για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, αλλά παράλληλα θα διαπνέεται από πνεύμα συνεργασίας και ομαδικότητας. (Skemp & Arlt, 2007).

Από τις απαντήσεις που είδαμε και στον προηγούμενο κεφάλαιο, δεν έχουν όλοι οι εργαζόμενοι τον ίδιο τρόπο για να παρακινηθούν, και κάτι που κάποιος το θεωρεί σαν κίνητρο, κάποιος άλλον μπορεί να μην το βλέπει με τον ίδιο τρόπο. Ο λόγος που κάθε εργαζόμενος χρειάζεται διαφορετικά κίνητρα για να μπορέσει να έχει την παρακίνηση

που είναι αναγκαία για να εργάζεται αποτελεσματικά, είναι ότι κάθε εργαζόμενος έχει στόχο να ικανοποιεί διαφορετικές ανάγκες από κάποιον άλλον.(Brenner, 2007). Στόχος του διευθυντή μιας επιχείρησης ή ενός καταστήματος σούπερ μάρκετ είναι να διερευνήσει τα κίνητρα που θα μπορέσουν να ενεργοποιήσουν την ομάδα και να τα ενσωματώσει σε ένα σύστημα ανταμοιβών, ώστε να αποτελέσουν κινητήρια δύναμη για την απόδοση των εργαζομένων.

Έτσι καταλήγουμε ότι η παρακίνηση δεν είναι ίδια ούτε για όλους τους κλάδους, ούτε για όλες τις επιχειρήσεις ενός κλάδου, αλλά ούτε καν για όλα τα καταστήματα μιας επιχείρησης. Οι υπάλληλοι που εργάζονται σε ένα μεγάλο κατάστημα, σε ένα μεγάλο αστικό κέντρο με αυξημένη πελατεία και πιεστική καθημερινότητα εντός και εκτός του χώρου εργασίας, παρακινούνται εντελώς διαφορετικά από τους εργαζόμενους ενός καταστήματος στην επαρχία ή σε ένα νησί που ζει έντονους ρυθμούς εργασίας λίγους μήνες τον χρόνο και τον υπόλοιπο μπαίνει σε "λήθαργο". Για το λόγο αυτό οι επιτυχημένες επιχειρήσεις εκπαιδεύουν τα στελέχη τους σε προγράμματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπου μαθαίνουν να παρακινούν με επιτυχία τα μέλη της ομάδας που έχουν στη διάθεσή τους.

Το μυστικό της επιτυχίας είναι να καταφέρουν οι επιχειρήσεις να έχουν εργαζόμενους που αγαπούν τη δουλειά τους. Στις δύσκολες οικονομικά εποχές που ζούμε, η επιτυχία στηρίζεται στη διάθεση των εργαζομένων να αξιοποιούν το μέγιστο των ικανοτήτων τους και του ταλέντου τους. Όταν το συνειδητοποιήσουν αυτό οι επιχειρήσεις, τότε θα εκτιμήσουν τη σημασία της παρακίνησης στον εργασιακό χώρο.

.

.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Al-Madi, F. N., Assal, H., Shrafat, F., & Zeglat, D. (2017). The impact of employee motivation on organizational commitment. *European Journal of Business and Management*, 9(15), 134-145.
- Aburayya, A., Alshurideh, M., Albqaen, A., Alawadhi, D., & Ayadeh, I. (2020). An investigation of factors affecting patients waiting time in primary health care centers: An assessment study in Dubai. *Management Science Letters*, 10(6), 1265-1276.
- Aletraris, L. (2010). How satisfied are they and why? A study of job satisfaction, job rewards, gender and temporary agency workers in Australia. *Human Relations*, 63(8), 1129-1155.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The leadership quarterly*, 15(1), 5-32.
- Ammari, G., Alkurdi, B., Alshurideh, A., & Alrowwad, A. (2017). Investigating the impact of communication satisfaction on organizational commitment: a practical approach to increase employees' loyalty. *International Journal of Marketing Studies*, 9(2), 113-133.
- Ayub, N., & Rafif, S. (2011). The relationship between work motivation and job satisfaction. *Pakistan Business Review*, 13(2), 332-347.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American psychologist*, 52(2), 130.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Bender, K. A., Donohue, S. M., & Heywood, J. S. (2005). Job satisfaction and gender segregation. *Oxford economic papers*, 57(3), 479-496.
- Bhatt, A. K., & Bhanawat, D. S. (2016). Service quality in retail-a literature review. *International Journal for Research in Business, Management and Accounting*, 2(3), 27-35.
- Brown, A., Forde, C., Spencer, D., & Charlwood, A. (2008). Changes in HRM and job satisfaction, 1998–2004: Evidence from the Workplace Employment Relations Survey. *Human Resource Management Journal*, 18(3), 237-256.

- Brown, S. P., & Lam, S. K. (2008). A meta-analysis of relationships linking employee satisfaction to customer responses. *Journal of retailing*, 84(3), 243-255.
- Carriere, J., & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1), 29-49.
- Dess, G. G., & Picken, J. C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational dynamics*, 28(3), 18-34.
- DiMeglio, F. (2007). *Economic Democracy: Emerging Determinants of Economic and Social Prosperity*. Universal-Publishers.
- Dobbins, G. H., & Platz, S. J. (1986). Sex differences in leadership: How real are they?. *Academy of Management review*, 11(1), 118-127.
- Eagly, A. H. (1987). Reporting sex differences.
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7(1), 17-26.
- Ellinger, A. D., Hamlin, R. G., & Beattie, R. S. (2008). Behavioural indicators of ineffective managerial coaching: A cross-national study. *Journal of European Industrial Training*.
- Feidler, F., & House, R. (1994). Leadership theory and research. *A report of progress*.
- George, L., & Sabapathy, T. (2011). Work motivation of teachers: Relationship with organizational commitment. *Canadian Social Science*, 7(1), 90-99.
- Greenleaf, R. K. (1979). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. *Business Horizons*, 22(3), 91-92.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard business review*, 72(2), 164-174.
- Heskett, J. L., & Schlesinger, L. A. (1997). Leading the high-capability organization: Challenges for the twenty-first century. *Human Resource Management (1986-1998)*, 36(1), 105.
- Jung, J. H., & Tak, J. (2008). The effects of perceived career plateau on employees' attitudes: Moderating effects of career motivation and perceived

- supervisor support with Korean employees. *Journal of career Development*, 35(2), 187-201.
- 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.
 - Lange, T. (2012). Job satisfaction and self-employment: autonomy or personality?. *Small business economics*, 38, 165-177.
 - Martin, D. M., Rich, C. O., & Gayle, B. M. (2004). Humor works: Communication style and humor functions in manager/subordinate relationships.
 - McGregor, D. M. (2003). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
 - Men, L. R., & Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of public relations research*, 26(4), 301-324.
 - 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).
 - Obeidat, Z. M., Alshurideh, M. T., Al Dweeri, R., & Masa'deh, R. (2019). The influence of online revenge acts on consumers psychological and emotional states: Does revenge taste sweet. In *Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference, IBIMA* (pp. 4797-4815).
 - Pincus, J. D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human communication research*, 12(3), 395-419.
 - Radovic Markovic, M., & Salamzadeh, A. (2018). The importance of communication in business management. In *Radovic Markovic, M., & Salamzadeh, A.(2018). The Importance of Communication in Business Management, The 7th International Scientific Conference on Employment, Education and Entrepreneurship, Belgrade, Serbia*.
 - Radović-Marković, M. (2011). Critical employment analysis: theory, methodology and research. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 1(2), 113-121.

- Rai, S. (2004). Motivational theories and incentives approaches. *IIMB Management Review*, 16(4), 43-50.
- Rattray, J., & Jones, M. C. (2007). Essential elements of questionnaire design and development. *Journal of clinical nursing*, 16(2), 234-243.
- Richmond, V. P., & McCroskey, J. C. (2000). The impact of supervisor and subordinate immediacy on relational and organizational outcomes. *Communications Monographs*, 67(1), 85-95.
- 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.
- Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2000). Taking another look at the gender/job-satisfaction paradox. *Kyklos*, 53(2), 135-152.
- Tella, A., Ayeni, C. O., & Popoola, S. O. (2007). Work motivation, job satisfaction, and organisational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria. *Library philosophy and practice*, 9(2).
- Turkyilmaz, A., Akman, G., Ozkan, C., & Pastuszak, Z. (2011). Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction. *Industrial Management & Data Systems*, 111(5), 675-696.
- Van Alphen, A., Halfens, R., Hasman, A., & Imbos, T. (1994). Likert or Rasch? Nothing is more applicable than good theory. *Journal of advanced nursing*, 20(1), 196-201.
- Warsi, S., Fatima, N., & Sahibzada, S. A. (2009). Study on relationship between organizational commitment and its determinants among private sector employees of Pakistan. *International review of business research papers*, 5(3), 399-410.
- Weller, S. C. (1998). Structured interviewing and questionnaire construction. *Handbook of methods in cultural anthropology*, 365-409.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The leadership quarterly*, 19(6), 708-722.

- **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Ευγενικός, Ι., & Παπακωνσταντίνου, Γ. (2016). Εργασιακές σχέσεις, παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στον κλάδο των σούπερ μάρκετ.
- Τσιαλκούτης, Β. (2021). Εμπειρική ανάλυση της παρακίνησης προσωπικού σε κλάδους της ελληνικής οικονομίας και η επιρροή της στην ικανοποίηση των εργαζομένων.