



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ  
Ξ

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΠΜΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΣΧΕΣΗ ΗΓΕΤΗ-ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ: ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ  
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗ  
ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.**

Θωμάς Ζαμπέλης

Επιβλέπουσα: Αικατερίνη Γαλανού  
Επίκουρος Καθηγητής Τμήματος Λογιστικής & χρηματοοικονομικής

Πρέβεζα, Σεπτέμβριος, 2020



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΠΜΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ:  
ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ  
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.**

Θωμάς Ζαμπέλης

Επιβλέπουσα: Αικατερίνη Γαλανού  
Επίκουρος Καθηγητής Τμήματος Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής

Πρέβεζα, Σεπτέμβριος, 2020

**EFFECTIVE LEADER AND EMPLOYEES: DETERMINING  
FACTORS THAT AFFECT EMPLOYEE SATISFACTION AND  
COMMITMENT**

## **Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή**

Πρέβεζα, Ημερομηνία

### **ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

1. Επιβλέπουσα καθηγήτρια

Αικατερίνη Γαλανού,

Επίκουρος Καθηγητής Τμήματος Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής

2. Μέλος επιτροπής

Αρνής Νικόλαος

Λέκτορας στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής, της Σχολής

Οικονομικών & Διοικητικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων.

3. Μέλος επιτροπής

Κυπριωτέλης Στρατής,

Καθηγητής Εφαρμογών στο Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, της

Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας, του ΤΕΙ Ηπείρου

© Ζαμπέλης, Θωμάς, 2020

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

-

## Δήλωση μη λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις διατάξεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εξ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Ζαμπέλης, Θωμάς

Υπογραφή

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το λιανικό και χονδρικό εμπόριο είναι ένας ταχέα αναπτυσσόμενος κλάδος στην Ελλάδα, παρά τις οικονομικές προκλήσεις των τελευταίων ετών. Η παρούσα εργασία έχει σκοπό να διερευνήσει πως οι εργαζόμενοι στο χονδρικό και λιανικό εμπόριο τροφίμων αξιολογούν τον τρόπο λειτουργίας και τη συμπεριφορά του ηγέτη στο χώρο εργασίας τους, και να διερευνήσει τα επίπεδα της εργασιακής τους ικανοποίησης καθώς και της οργανωσιακής τους δέσμευσης. Για το σκοπό αυτό, πραγματοποιήθηκε πρωτογενής ποσοτική μελέτη, σε ένα δείγμα 100 εργαζομένων, σε μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον τομέα του λιανικού και χονδρικού εμπορίου στην Περιφέρεια Ηπείρου. Οι λειτουργίες της ηγεσίας, οι οποίες λαμβάνουν χώρα περισσότερο αποτελεσματικά, σύμφωνα πάντα με τις αξιολογήσεις των συμμετεχόντων, είναι ο καθορισμός των προσδοκιών και των στόχων της ομάδας, η παροχή ανατροφοδότησης, η δοκιμασία της ομάδας και η επίλυση των προβλημάτων της ομάδας, ενώ αντίθετα, αυτές που θα πρέπει να υποστηριχθούν περισσότερο από τους ηγέτες, είναι ο καθορισμός ενός οράματος και μιας αποστολής για την ομάδα, η εκπαίδευση και ανάπτυξη των μελών της ομάδας, η ενεργός συμμετοχή του ηγέτη στο έργο της ομάδας και η κοινωνική υποστήριξη της ομάδας. Τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης των συμμετεχόντων καταγράφηκαν σε μέτρια επίπεδα, ενώ οι παράγοντες που θεώρησαν περισσότερο σημαντικούς για την ικανοποίησή τους από την εργασία, ήταν ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας και λειτουργίας, το αντικείμενο της εργασίας και η άσκηση σωστής εποπτείας και επίβλεψης. Τέλος τα επίπεδα συνεχούς δέσμευσης βρέθηκε να είναι υψηλότερα συγκριτικά με τα επίπεδα κανονιστικής δέσμευσης, ενώ τα επίπεδα συναισθηματικής δέσμευσης καταγράφηκαν σε αρκετά χαμηλά επίπεδα. Στο πλαίσιο των τομέων του λιανικού και χονδρικού εμπορίου τροφίμων στην Ελλάδα, τα ευρήματα της έρευνας παρέχουν σημαντικές πληροφορίες και πρακτικές κατευθύνσεις στους ηγέτες του κλάδου, ώστε να ενισχύσουν τα επίπεδα ικανοποίησης και δέσμευσης των εργαζομένων τους.

**Λέξεις κλειδιά:** αποτελεσματική ηγεσία, εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση, λιανικό και χονδρικό εμπόριο τροφίμων

## **ABSTRACT**

Retail and wholesale trade is a rapidly growing industry in Greece, despite economic challenges of recent years. This dissertation aims to study the way employees in food wholesalers and retailers evaluate leader's behavior in their workplace, and to investigate levels of job satisfaction as well as organizational engagement. For this purpose, a primary quantitative study was carried out, on a sample of 100 employees, in a company active in the field of retail and wholesale trade in Region of Epirus. Functions of leadership, which take place most effectively, always according to the participants' evaluations, are setting teams' expectations and goals, providing feedback, challenging the team and solving teams' problems, while on the contrary, functions that should be supported more by leaders is setting a vision and mission for the team, training and development of team members, active participation of the leader in the team work and social support of the team. The participants' job satisfaction levels were recorded at moderate levels, while the factors that they considered most important for their job satisfaction were salary, working conditions, the object of work and proper supervision. Finally, levels of continuous engagement were found to be higher compared to the levels of regulatory commitment, while the levels of emotional commitment were recorded at quite low levels. In the context of the food retail and wholesale sector in Greece, the research findings provide important information and practical guidance to industry leaders to enhance the levels of satisfaction and commitment of their employees.

**Keywords:** effective leadership, job satisfaction, organizational commitment, food retail and wholesale



## Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	10
ABSTRACT .....	11
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	15
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ .....	16
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΕΡΕΥΝΩΝΤΑΣ ΤΟ ΡΟΛΟ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΟΥ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΤΡΟΦΙΜΩΝ- ΣΟΥΠΕΡ ΜΑΡΚΕΤ .....	19
1.1. Η έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας .....	19
1.2. Ο ρόλος της ηγεσίας στην εργασία .....	20
1.3. Βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη στο χώρο εργασίας.....	21
1.4. Management και Ηγεσία .....	22
1.5. Οι πηγές δύναμης του ηγέτη στο χώρο της εργασίας.....	23
1.6. Θεωρητικές προσεγγίσεις στη μελέτη της ηγεσίας .....	24
1.6.1. Θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων (Trait Theories) .	24
1.6.2. Συμπεριφορικές θεωρίες (Behavioral Theories).....	25
1.6.3. Στυλ ηγεσίας του Kurt Lewin .....	26
1.6.4. Η θεωρία X και Y του Douglas McGregor .....	27
1.6.5. Δύο διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς. Μελέτες των πανεπιστημίων του Michigan και του Ohio.....	28
1.6.6. Ενδεχομενικές θεωρίες ηγεσίας.....	29
1.6.7. Σύγχρονες προσεγγίσεις στην μελέτη της ηγεσίας.....	30
1.6.7.1. Συναλλακτική ηγεσία-Transactional Leadership .....	30
1.6.7.2. Μετασχηματιστική ηγεσία-Transformational Leadership .....	31
1.6.7.3. Αυθεντική ηγεσία -Authentic Leadership .....	32
1.6.7.4. Ηθική Ηγεσία .....	32
1.6.7.5. Θεωρία της αλληλεπίδρασης ηγέτη– μέλους LMX-Leader-Member Exchange Theory .....	33
1.6.7.6. Συναισθηματική νοημοσύνη .....	33

1.7. Ιεραρχική διάρθρωση των Σούπερ Μάρκετ .....	34
1.8. Ο προϊστάμενος του τμήματος Σούπερ Μάρκετ .....	36
1.9. Ικανότητες του στελέχους που διοικεί σε ένα Σούπερ Μάρκετ .....	37
1.10. Χαρακτηριστικά της Ηγεσίας των Σούπερ Μάρκετ.....	38
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΜΑΔΑ &amp; ΗΓΕΣΙΑ .....</b>	<b>40</b>
2.1. Η έννοια της ομάδας –ορισμός.....	40
2.2. Γιατί δημιουργούνται ομάδες.....	40
2.3. Είδη ομάδων (Τυπικές ομάδες & Άτυπες ομάδες).....	41
2.4. Τύποι ομάδων.....	42
2.5. Στάδια ανάπτυξης-διαμόρφωσης της ομάδας .....	43
2.6. Ιδιότητες της ομάδας .....	45
2.7. Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας .....	46
2.8. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της ομαδικής εργασίας .....	47
2.9. Η ομαδική εργασία στις υπηρεσίες των σούπερ μάρκετ.....	48
2.9.1. Η Ομάδα στα σούπερ μάρκετ .....	48
2.9.2. Σύνθεση και μέγεθος της ομάδας στα σούπερ μάρκετ .....	49
2.9.3. Μέθοδοι και πρόγραμμα εργασίας των υπαλλήλων στα σούπερ μάρκετ...50	
2.9.4. Σταθερότητα ομάδας στα σούπερ μάρκετ .....	51
2.9.5. Εξοικείωση με τα μέλη της ομάδας.....	51
2.9.6. Επικοινωνία - Συντονισμός –Συνεργασία .....	52
2.9.7. Προβλήματα στις ομάδες στα σούπερ μάρκετ .....	52
2.9.8. Οφέλη από την ομαδική εργασία στις υπηρεσίες των σουπερ μάρκετ .....	53
2.10. Παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων στα σούπερ μάρκετ .....	54
2.11. Η δυναμική των ομάδων στους χώρους εργασίας και ο ρόλος του ηγέτη .....	55
2.12. Βασικά προαπαιτούμενα ενός μοντέλου επιτυχούς ηγεσίας σε μια ομάδα ....	56
2.13. Ο ρόλος του αποτελεσματικού ηγέτη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων .....	59
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ</b>	
<b>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ .....</b>	<b>60</b>
3.1. Ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης και χαρακτηριστικά .....	60
3.2. Προσδιοριστικοί Παράγοντες ικανοποίησης .....	60
3.3. Ατομικά χαρακτηριστικά και εργασιακή ικανοποίηση.....	62

3.4. Κίνητρα εργασίας και συμπεριφοράς.....	62
3.5. Θεωρίες υποκίνησης.....	64
3.5.1. Θεωρίες Περιεχόμενου ή Οντολογικές.....	64
3.5.2. Θεωρίες Μηχανιστικές ή Διαδικαστικές .....	66
3.6. Εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης.....	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ «ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ» ....	70
4.1. Εννοιολογικός Προσδιορισμός .....	70
4.2. Η σημασία της εργασιακής δέσμευσης .....	71
4.3. Παράγοντες που ενεργοποιούν την εργασιακή δέσμευση .....	72
4.4. Εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση .....	73
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	75
5.1. Σκοπός έρευνας .....	75
5.2. Ερευνητικά ερωτήματα .....	75
5.3. Μέθοδος .....	76
5.4. Δείγμα.....	77
5.5. Ερωτηματολόγιο έρευνας.....	77
5.6. Ανάλυση δεδομένων .....	80
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	81
6.1. Έλεγχος αξιοπιστίας.....	81
6.2. Δημογραφικά χαρακτηριστικά .....	82
6.3. Επιτυχημένη Ηγεσία.....	83
6.4. Εργασιακή ικανοποίηση.....	87
6.4.1. Αξιολόγηση παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης .....	87
6.4.2. Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης .....	90
6.5. Οργανωσιακή δέσμευση.....	90
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ .....	94
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 <sup>ο</sup> : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	102
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ .....	105
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....	118
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ – ΠΙΝΑΚΕΣ- ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ	126

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Έλεγχος Αξιοπιστίας: Συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's Alpha. ....	81
Πίνακας 2. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά .....	82
Πίνακας 3. Πίνακας συχνότητων και περιγραφικών μέτρων - Επιτυχημένη Ηγεσία..	87
Πίνακας 4. Πίνακας συχνότητων και περιγραφικών μέτρων - Προτάσεις εργασιακής ικανοποίησης.....	89
Πίνακας 5. Πίνακας συχνότητων και περιγραφικών μέτρων - Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης.....	90
Πίνακας 6. Πίνακας συχνότητων και περιγραφικών μέτρων - Οργανωσιακή Δέσμευση. ....	92
Πίνακας 7. Πίνακας μεταβολών των τιμών του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's Alpha - ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ .....	126
Πίνακας 8. Πίνακας μεταβολών των τιμών του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's Alpha - ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΚΑΙ ΣΤΟΧΩΝ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ.....	126
Πίνακας 9. Πίνακας μεταβολών των τιμών του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's Alpha - ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΜΑΔΑΣ .....	126
Πίνακας 10. Πίνακας μεταβολών των τιμών του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's Alpha - ΠΑΡΟΧΗ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ .....	127
Πίνακας 11. Πίνακας μεταβολών των τιμών του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's Alpha - ΔΟΚΙΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ .....	127
Πίνακας 12. Πίνακας μεταβολών των τιμών του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's Alpha - ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ.....	127
Πίνακας 13. Πίνακας μεταβολών των τιμών του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's Alpha - ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ.....	128
Πίνακας 14. Πίνακας μεταβολών των τιμών του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's Alpha - ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	128
Πίνακας 15. Πίνακας μεταβολών των τιμών του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's Alpha - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	129
Πίνακας 16. Πίνακας μεταβολών των τιμών του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's Alpha - ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	130
Πίνακας 17. Πίνακας μεταβολών των τιμών του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's Alpha - ΣΥΝΕΧΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗ .....	130
Πίνακας 18. Πίνακας μεταβολών των τιμών του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's Alpha - ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ .....	131
Πίνακας 19. Πίνακας μεταβολών των τιμών του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's Alpha - ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ.....	131

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1. Κυκλικά διαγράμματα συχνοτήτων - Δημογραφικά Χαρακτηριστικά. ....	83
Εικόνα 2. Κυκλικά Διαγράμματα Συχνοτήτων – Επιτυχημένη Ηγεσία. ....	134
Εικόνα 3. Κυκλικά Διαγράμματα Συχνοτήτων – Αξιολόγηση παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης.....	136
Εικόνα 4. Κυκλικά διαγράμματα συχνοτήτων – Εργασιακή Ικανοποίηση. ....	138
Εικόνα 5. Κυκλικά διαγράμματα συχνοτήτων – Οργανωσιακή Δέσμευση.....	141

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η δόμηση της εργασίας γύρω από ομάδες, αποτελεί μια ένα βασικό χαρακτηριστικό της σύγχρονης οργανωτικής ζωής. Οι περισσότεροι οργανισμοί, αν όχι όλοι, χρησιμοποιούν σήμερα κάποια μορφή ομαδικής εργασίας. Στο πλαίσιο αυτό, ένας τομέας έρευνας που έχει λάβει αυξημένη προσοχή είναι ο ρόλος της ηγεσίας στις ομάδες και οι συνιστώσες της αποτελεσματικής ηγεσίας στις ομάδες. Ο ηγέτης σε μια ομάδα καλείται να αναλάβει πολλές λειτουργίες, μεταξύ των οποίων είναι και ο καθορισμός των στόχων της ομάδας, η οργάνωση και ο προγραμματισμός του έργου της, η καθοδήγηση και παρακίνηση των μελών της και ο έλεγχος και αξιολόγηση της δράσης της (Morgeson, 2010).

Ο τρόπος που η ηγεσία ασκεί το έργο της σε κάθε οργανισμό αναμένεται να επηρεάσει όχι μόνο την απόδοση των ομάδων, αλλά και την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους, όπως επίσης και τα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης (Vorina et al., 2017). Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στην ηγεσία, την εργασιακή ικανοποίηση και τη οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων στον τομέα του χονδρικού λιανικού εμπορίου τροφίμων και σκοπός της είναι να διερευνήσει τον τρόπο που οι εργαζόμενοι στο χονδρικό και λιανικό εμπόριο τροφίμων αξιολογούν τον ηγέτη τους στο χώρο εργασίας τους, καθώς και τα επίπεδα της εργασιακής τους ικανοποίησης καθώς και της οργανωσιακής τους δέσμευσης.

Αρχικά αναλύεται το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας και η ανάλυση αυτή δομείται σε τέσσερα κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο διερευνά τον ρόλο της αποτελεσματικής ηγεσίας στο χώρο του λιανικού εμπορίου τροφίμων. Τα βασικά θέματα που αναπτύσσονται είναι γενικά η έννοια του αποτελεσματικού ηγέτη, ο ρόλος του στην εργασία και οι θεωρητικές προσεγγίσεις στην έρευνα γύρω από την ηγεσία, ενώ ειδικότερα γίνεται αναφορά στην ιεραρχική διάρθρωση των σουπερμάρκετ, στο ρόλο του προϊστάμενου, τις ικανότητες που πρέπει να έχει και στα χαρακτηριστικά της ηγεσίας των σουπερμάρκετ. Το δεύτερο κεφάλαιο εστιάζει στην ηγεσία στις ομάδες. Τα θέματα που αναλύονται είναι ο ορισμός της ομάδας και τα είδη των ομάδων, τα στάδια διαμόρφωσης των ομάδων, τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της

ομαδικής εργασίας, η δυναμική των ομάδων στους χώρους εργασίας και ο ρόλος του ηγέτη και ο ρόλος του αποτελεσματικού ηγέτη στη λήψη αποφάσεων. Ειδικότερη αναφορά στο κεφάλαιο αυτό γίνεται στην ομαδική εργασία στα σουπερμάρκετ και σε θέματα όπως η σύνθεση και το μέγεθος των ομάδων, η σταθερότητα της ομάδας, η εξοικείωση με τα μέλη της ομάδας, η επικοινωνία, ο συντονισμός και η συνεργασία στο εσωτερικό της ομάδας, τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ομάδες στα σουπερμάρκετ, τα οφέλη από την ομαδική εργασία. Το τρίτο κεφάλαιο της διατριβής εστιάζει στην εργασιακή ικανοποίηση. Καταγράφεται ο ορισμός της, οι προσδιοριστικοί της παράγοντες, η σχέση της με τα ατομικά χαρακτηριστικά, τα κίνητρα εργασίας και οι σημαντικότερες θεωρίες υποκίνησης στο χώρο εργασίας. Τέλος το τέταρτο κεφάλαιο αναλύει την έννοια και τη σημασία της οργανωσιακής δέσμευσης, τους παράγοντες που την ενεργοποιούν και τη σχέση της με την εργασιακή ικανοποίηση.

Κατόπιν, διενεργήθηκε εμπειρική έρευνα σε ένα δείγμα εργαζομένων στους τομείς του λιανικού και χονδρικού εμπορίου σε μια επιχείρηση στην Περιφέρεια Ηπείρου, προκειμένου να μελετηθεί και στην πράξη η αποτελεσματική ηγεσία, η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωσιακή δέσμευση στον τομέα αυτό. Αρχικά στο πέμπτο κεφάλαιο της διατριβής καταγράφεται η μέθοδος που ακολουθήθηκε για τη διεξαγωγή της πρωτογενούς έρευνας, τα ερευνητικά της ερωτήματα, τα εργαλεία και οι διαδικασίες συλλογής και ανάλυσης δεδομένων και το δείγμα της. Στο έκτο κεφάλαιο καταγράφονται τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης των αποτελεσμάτων, ενώ στο έβδομο κεφάλαιο τα ευρήματα συζητούνται σε σχέση με τα αποτελέσματα προηγούμενων μελετών. Τα βασικά συμπεράσματα που εξάγονται, οι πρακτικές συνέπειες των αποτελεσμάτων, οι περιορισμοί της έρευνας και οι προτάσεις για μελλοντικές μελέτες καταγράφονται στο όγδοο και τελευταίο κεφάλαιο της διατριβής.

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΕΡΕΥΝΩΝΤΑΣ ΤΟ ΡΟΛΟ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΟΥ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΤΡΟΦΙΜΩΝ- ΣΟΥΠΕΡ ΜΑΡΚΕΤ**

## **1.1. Η έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας**

Η ηγεσία είναι ένας αρκετά μελετημένος όρος στην βιβλιογραφία και σύμφωνα με τον Yammarino (2017) μέχρι σήμερα της έχουν αποδοθεί εκατοντάδες ορισμοί, ωστόσο αυτοί τείνουν να έχουν κάποια κοινά στοιχεία. η ηγεσία έχει με παρόμοιο τρόπο από πολλούς ερευνητές ως η ικανότητα επηρεασμού μιας ομάδας προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Η ηγεσία είναι η διαδικασία που επηρεάζει τους ανθρώπους με τρόπο που τους παρακινεί να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της ομάδας (Hollander, 1985). Ως εκ τούτου, είναι ένα κεντρικό στοιχείο των αποτελεσματικών οργανώσεων και κοινωνιών, και το επίκεντρο της έντονης ακαδημαϊκής και δημόσιας συζήτησης για πάνω από 2000 χρόνια (Μπουραντάς, 2002; 2005).

Σύμφωνα με τους Haslam, Reicher και Platow (2015), ο παραπάνω ορισμός της ηγεσίας περιλαμβάνει τουλάχιστον τέσσερα σημαντικά στοιχεία. Πρώτον, η ηγεσία είναι μια διαδικασία που δεν είναι ιδιοκτησία. Κατά συνέπεια, δεν είναι κάτι που κατέχει κάποιος, αλλά κάτι που κάνει κάποιος. Δεύτερον, η ηγεσία δεν είναι κάτι που κάνει ένα άτομο από μόνο του. Συμπεριλαμβάνει απαραίτητως άλλους ανθρώπους - ιδιαίτερα εκείνους στους οποίους ασκεί επιρροή. Τρίτον, από αυτό προκύπτει ότι η τελική απόδειξη της άσκησης της ηγεσίας δεν βρίσκεται στις ενέργειες των ηγετών (π.χ., οι ομιλίες τους, η πολιτική τους, το όραμά τους), αλλά σε αυτούς που επηρεάζει (Hollander, 1985). Τέταρτον, είναι σημαντικό να διακριθεί η ηγεσία από μια σειρά άλλων εννοιών με τις οποίες συνήθως συγχέεται. Η ηγεσία δεν είναι πρωτίστως ένα ζήτημα εξουσίας, εξαναγκασμού ή ανταγωνισμού διαχείρισης πόρων. Επειδή πρόκειται για επιρροή, ο ηγέτης εμπνέει τους ακόλουθους του να κάνουν κάποιες ενέργειες, αλλά να τις κάνουν πρόθυμα (Haslam, Reicher & Platow, 2015).

Δεδομένου ότι η ηγεσία δεν αποτελεί ζήτημα εξουσίας και δύναμης, η αποτελεσματική ηγεσία σημαίνει την ικανότητα που έχει η ηγέτης να επηρεάζει τις



σκέψεις, τις δράσεις, τις στάσεις και τις συμπεριφορές των ακολούθων του, δηλαδή των εργαζομένων μέσα σε έναν οργανισμό. Αυτός ο τρόπος επηρεασμού έχει το αποτέλεσμα ότι τα άτομα δρουν ηθελημένα και πρόθυμα προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, και όχι απλώς επειδή νιώθουν υποχρεωμένοι να το κάνουν (Μπουραντάς, 2005).

Με άλλα λόγια, η αποτελεσματική ηγεσία αποτελεί μια σύνθετη και δυναμική λειτουργία η οποία δεν μπορεί να ερμηνευθεί στατικά και μονοσήμαντα. Προκειμένου να κατανοηθεί η έννοια της, είναι αναγκαίο να αντιμετωπιστεί ως διαδικασία, η οποία βασίζεται σε πολλούς πυλώνες, όπως για παράδειγμα η προσωπικότητα του ηγέτη, το προφίλ των ακόλουθων, η κουλτούρα της ομάδας, το σύστημα αξιών του οργανισμού, το εξωτερικό περιβάλλον, και πολλοί άλλοι παράγοντες (Φωτόπουλος, 2017; Μπουραντάς, 2002).

## **1.2. Ο ρόλος της ηγεσίας στην εργασία**

Σήμερα όλοι οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν προκλήσεις σε κοινωνικό, οικονομικό, τεχνολογικό και πολιτισμικό επίπεδο οι οποίες επηρεάζουν την λειτουργία τους. Για παράδειγμα η τρέχουσα οικονομική κρίση συνεισέφερε σε αύξηση της ανεργίας, μείωση των θέσεων εργασίας, φτώχεια και κοινωνικό αποκλεισμό. Αυτές οι εξωτερικές συνθήκες επηρεάζουν επίσης τις επιχειρήσεις στο εσωτερικό τους, αυξάνοντας τις πιθανότητες έναν εργασιακό χώρο να καταστεί προβληματικός, όπως για παράδειγμα λόγω της υποβάθμισης του έργου των εργαζομένων, των ελλείψεων προσωπικού, κ.α. Από την άλλη οι συνθήκες στις οποίες καλούνται να λειτουργήσουν σήμερα οι οργανισμοί (οικονομικές συνθήκες) επηρεάζουν την απόδοση τους, αλλά και την παραγωγικότητα τους. Επιπρόσθετα, η ίδια η φύση της εργασίας και το γεγονός ότι κάθε άνθρωπος έχει διαφορετικούς στόχους και συμφέροντα, μπορεί να οδηγήσει σε οργανωσιακές συγκρούσεις μέσα στους οργανισμούς (Χυτήρης & Άννινος, 2015; Μπουραντάς, 2005).

Μέσω της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι δυνατό να αντιμετωπιστούν όλες οι παραπάνω προσκλήσεις. Σύμφωνα με τον Φωτόπουλο (2017) ειδικότερα, στην τρέχουσα εποχή, στην οποία η οικονομική κρίση είναι παρούσα, η αποτελεσματική

ηγεσία είναι κρίσιμη για θέματα όπως ο τρόπος που διαμορφώνεται η στρατηγική των εταιρειών, η ποιότητα της εργασίας που παράγεται και συνεπώς και των προϊόντων/υπηρεσιών που παραδίδονται στους πελάτες αλλά και η ανταγωνιστικότητα τους και η οικονομική βιωσιμότητα των επιχειρήσεων στην αγορά (Φωτόπουλος, 2017).

### **1.3. Βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη στο χώρο εργασίας**

Τα χαρακτηριστικά που μπορούν να καταστήσουν κάποιο άτομο ηγέτη στο χώρο εργασίας έχουν μελετηθεί εκτενώς στη βιβλιογραφία. Πολλές έρευνες έχουν μελετήσει τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ηγετών, ακόμα και τη γενετική προδιάθεση. Ο Κουτούζης (1999) για παράδειγμα κάνει λόγο για τη γενετική θεωρία, σύμφωνα με την οποία υποστηρίζεται ότι κάποια άτομα έχουν το χαρακτηριστικό της ηγεσίας έμφυτο, λόγω των γονιδίων τους. Άλλες έρευνες έχουν επίσης συνδέσει την ηγεσία με δημογραφικούς παράγοντες όπως το φύλο, η ηλικία, η κοινωνική θέση, κ.α. Από την άλλη, υπάρχουν ερευνητές που υποστηρίζουν ότι τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας δεν είναι έμφυτα, αλλά κάποιο άτομο μπορεί να καταστεί ηγέτης στην πορεία της ζωής του, αναπτύσσοντας αυτά τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για την ηγεσία, χωρίς να τα έχει έμφυτα (Κουτούζης, 1999).

Μελέτες πάνω στην προσωπικότητα των ηγετών έχουν επίσης δείξει ότι οι ηγέτες φέρουν ένα σύνολο συγκεκριμένων χαρακτηριστικών, όπως η συναισθηματική σταθερότητα, η ευσυνειδησία, η αυτοπεποίθηση, η εξωστρέφεια, κ.α. (Stogdill, 1948). Από την άλλη μεριά πολλές έρευνες, αλλά και θεωρητικές προσεγγίσεις έχουν εστιάσει στην συμπεριφορά του ηγέτη, αναγνωρίζοντας διαφορετικούς τύπους συμπεριφορών μεταξύ ηγετών, ενώ άλλες μελέτες και θεωρίες έχουν προτείνει ότι η συμπεριφορά δεν είναι σταθερή, αλλά ο αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να την προσαρμόζει στις εκάστοτε επιχειρησιακές καταστάσεις (Yammarino, 2017). Για παράδειγμα, ως προς το τελευταίο σύνολο θεωριών έχουν αναπτυχθεί οι λεγόμενες προσεγγίσεις εξάρτησης, όπως αυτές των Tannenbaum-Schmidt, (1958) και Fielder (1967) (Μπουραντάς, 2005).

Ενδεχομένως λοιπόν δεν μπορεί να δοθεί μια ολοκληρωμένη και τελική απάντηση ως προς τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη. Παρ' όλα αυτά πολλές θεωρίες έχουν κοινά σημεία, δίνοντας μια πρώτη εικόνα για την αποτύπωση των βασικών χαρακτηριστικών των αποτελεσματικών ηγετών στους οργανισμούς, όπως είναι η δημιουργία ενός οράματος και η διάδοση του στον οργανισμό, η ορθολογική ανάλυση της τρέχουσα κατάστασης, αλλά και η δυνατότητα ορθολογικής πρόβλεψης των μελλοντικών συνθηκών και καταστάσεων και η θέσπιση ρεαλιστικών στρατηγικών στόχων (Φωτόπουλος, 2017).

#### **1.4. Management και Ηγεσία**

Η σχέση μεταξύ του management και της ηγεσίας έχει μελετηθεί ιδιαίτερα στη βιβλιογραφία και συχνά υποστηρίζεται ότι ο μάνατζερ είναι διαφορετικός από τον ηγέτη. Το management ή αλλιώς η διοίκηση έχει να κάνει με την καθοδήγηση ενός έργου από την έναρξή του έως την εκτέλεση του. Αυτό περιλαμβάνει το σχεδιασμό, την εκτέλεση και τη διαχείριση των ανθρώπων, των πόρων και του πεδίου του έργου (Πετρίδου, 2001). Η διοίκηση εντός ενός οργανισμού πρέπει να δημιουργεί σαφείς και εφικτούς στόχους. Επιπλέον, οι ηγετικές δεξιότητες των διαχειριστών έργων επηρεάζουν την απόδοση του έργου. Η διαχείριση περιλαμβάνεται συχνά ως ένας παράγοντας παραγωγής, μαζί με τα μηχανήματα, τα υλικά και τους οικονομικούς πόρους (Liphadzi et al., 2017; Μπουραντάς, 2002).

Σύμφωνα με τους Bennis και Nanus (2007), η ηγεσία περιλαμβάνει στοιχεία κοινωνικής επιρροής και ο ρόλος του ηγέτη είναι να θέσει έναν σκοπό ή ένα όραμα αλλαγής, ενώ το management συνδέεται με την εκπλήρωση των οργανωτικών στόχων και διαδικασιών. Ο Jarad (2012) θεωρεί την ηγεσία ως υποσύνολο της διαχείρισης και ότι και οι δύο είναι σημαντικές για τη διευκόλυνση της οργανωτικής απόδοσης. Ωστόσο, η διαχείριση ασχολείται με το σχεδιασμό, τον προϋπολογισμό, τον έλεγχο και τη δομή, ενώ αντίθετα, η ηγεσία αναφέρεται σε μια διαδικασία κατεύθυνσης, οράματος και παρακίνησης, συμπεριλαμβανομένου του συντονισμού και της ανάπτυξης των ατόμων. Επιπλέον η ηγεσία λέγεται ότι είναι μια διαδικασία επηρεασμού άλλων για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων της οργάνωσης.

Εκτός από τους ρόλους της διαχείρισης και της ηγεσίας, μια άλλη σημαντική διάκριση που αξίζει να σημειωθεί είναι η διάκριση μεταξύ του εσωτερικού ρόλου και του εξωτερικού ρόλου. Ο Zaleznik (2004) είχε αναφέρει ότι οι στόχοι των διαχειριστών προέρχονται από τις ανάγκες του οργανισμού, ενώ οι στόχοι των ηγετών προέρχονται από τις ενεργές συμπεριφορές τους. Η ιδέα πίσω από αυτήν τη θεωρία είναι ότι οι ηγέτες θα χρησιμοποιήσουν την ενέργειά τους για να εμπνεύσουν τους ανθρώπους να είναι δημιουργικοί για την επίλυση προβλημάτων, ενώ από την άλλη οι διαχειριστές διασφαλίζουν ότι η καθημερινή εργασία μέσα στον οργανισμό ολοκληρώνεται. Ένας ηγέτης είναι ευέλικτος, καινοτόμος, ενθουσιώδης, θαρραλέος και ανεξάρτητος και ταυτόχρονα ένας διαχειριστής συμβουλευεται, αναλύει και σταθεροποιεί.

### **1.5. Οι πηγές δύναμης του ηγέτη στο χώρο της εργασίας**

Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, το βασικό χαρακτηριστικό του ηγέτη είναι να κάνει τους άλλους ηθελημένα να τον ακολουθήσουν. Συνεπώς ο ηγέτης δεν βασίζεται στην επιβολή εξουσίας απέναντι στους ακόλουθους. Η ηγετική συμπεριφορά προς την παραπάνω κατεύθυνση πηγαίνει παραπέρα από την κατοχή μιας θέσης σε ένα ανώτερο ιεραρχικό στρώμα. Συνήθως οι ηγέτες βρίσκονται σε τέτοιες θέσεις, ωστόσο η κάλυψη μιας τέτοιας θέσης δεν συνάδει πάντα με την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας. Ως εκ τούτου κρίνεται απαραίτητο να επισημανθούν οι πηγές δύναμης του ηγέτη στο χώρο εργασίας (Liphadzi et al., 2017).

Η μελέτη των ορισμών της ηγεσίας σε προηγούμενη ενότητα υποδεικνύει αρχικά ότι η επιρροή που ασκεί ο ηγέτης στους άλλους πηγάζει μέσα από την προσωπικότητα του. Οι ηγέτες έχουν την ικανότητα να επηρεάζουν τις στάσεις και τις αντιλήψεις των ακολούθων τους, ώστε οι τελευταίοι να τον ακολουθούν ηθελημένα. Η κατοχή και η άσκηση εξουσίας, αν και δεν συνδέεται πάντα με την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας, αποτελεί μια πηγή δύναμης του ηγέτη. Η ηγεσία αποτελεί ένα τυπικό δικαίωμα κάποιου στο να διοικεί και να αποφασίζει, ένα δικαίωμα που πηγάζει από έναν θεσμικό ρόλο που κατέχει σε έναν οργανισμό. Τέλος, σημαντική πηγή δύναμης του ηγέτη αποτελεί η ισχύς του να επιβάλλει τη θέλησή του, με τρόπο που οι

συνεργάτες του να συμμαρίζονται το όραμα και τη στρατηγική του ηθελημένα, πρόθυμα και αποφασιστικά (Φωτόπουλος, 2017).

## **1.6. Θεωρητικές προσεγγίσεις στη μελέτη της ηγεσίας**

Η ηγεσία στους οργανισμούς έχει λάβει σημαντική προσοχή στη βιβλιογραφία και την έρευνα, με αποτέλεσμα, μέχρι σήμερα, να έχουν αναπτυχθεί ένα μεγάλο πλήθος θεωρητικών μοντέλων για αυτή. Αυτά τα θεωρητικά μοντέλα μπορούν να διαχωριστούν σε επιμέρους κατηγορίες, οι οποίες παρουσιάζονται και αναλύονται στις ενότητες που ακολουθούν.

### **1.6.1. Θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων (Trait Theories)**

Η πρώτη μεγάλη κατηγορία θεωριών της ηγεσίας είναι οι θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων. Οι πρώτοι ερευνητές που μελέτησαν την ηγεσία υποστήριξαν ότι προκειμένου ένα άτομο να μπορεί να χαρακτηριστεί ως ηγέτης πρέπει να έχει ένα σύνολο ατομικών χαρακτηριστικών. Ωστόσο υπάρχει ακόμα και σήμερα διαφωνία στη βιβλιογραφία, ως προς το αν τα χαρακτηριστικά αυτά είναι έμφυτα στους ηγέτες, ή αν μπορούν να αναπτυχθούν με την πάροδο των ετών (Σοκόδημος, 2003).

Αναλυτικότερα, η θεωρία του Μεγάλου Ανδρός (Great Man Theory), ήταν η πρώτη θεωρία που αναπτύχθηκε στη κατηγορία αυτή από τον Thomas Carlyle, υποστηρίζοντας ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν έμφυτα τα χαρακτηριστικά αυτά, ότι δηλαδή τα άτομα γεννιούνται ηγέτες. Αργότερα, ο Stogdill (1948) διατύπωσε τη θεωρία των Χαρακτηριστικών της Ηγεσίας, σύμφωνα με την οποία τα βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός ηγέτη είναι η αυτοπεποίθηση, η γνώση, η εξωστρέφεια και η αποφασιστικότητα. Παρόμοια ο Mann (1959) ανέφερε ότι οι ηγέτες διακρίνονται από πολλά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τους, τα οποία μπορούν να διαχωριστούν σε επτά κατηγορίες, οι οποίες είναι η νοημοσύνη, η προσαρμογή, η εξωστρέφεια, η ευαισθησία, η αρρενωπότητα, ο συντηρητισμός και η κυριαρχία. Πιο πρόσφατα οι Judge & Larsen (2001) πρότειναν επίσης ότι

χαρακτηριστικά όπως η συναισθηματική σταθερότητα, το άνοιγμα στις εμπειρίες και η εξωστρέφεια είναι βασικά χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη.

Πιο πρόσφατα, η ανάπτυξη νέων εργαλείων για την μελέτη της προσωπικότητας των ατόμων, έδωσε μια νέα ώθηση σε αυτόν τον τομέα έρευνας, καθώς οι θεωρίες των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας είχαν εγκαταλειφθεί για πολύ καιρό, δεδομένου ότι είχαν επικριθεί για το γεγονός ότι δεν λαμβάνουν υπόψη τη συμπεριφορά του ηγέτη σε δεδομένες καταστάσεις ή γενικότερα. Διάφορα χαρακτηριστικά που προσδιορίστηκαν για την προσωπικότητα των ηγετών ήταν η ανταγωνιστικότητα, ο προσανατολισμός στα επιτεύγματα, η ευελιξία, η συνείδηση, η συναισθηματική και γνωστική νοημοσύνη, η φυσική ενέργεια και η σταθερότητα (Emmerling et al., 2015).

Ομοίως ο Lazeur (2012) πρότεινε ότι ένα βασικό χαρακτηριστικό των ηγετών είναι οι πολλαπλές δεξιότητες που διαθέτουν σε πολλούς και διαφορετικούς τομείς. Σύμφωνα με τον ίδιο ο ηγέτης αποτελεί ένα άτομο με όραμα και σοφία, το οποίο ξέρει να ξεχωρίζει ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος να αντιμετωπίζει τις διάφορες καταστάσεις. Έχει επίσης την ικανότητα να εντοπίζει τις καταστάσεις, στις οποίες μπορεί να είναι επιτυχής. Οι προηγούμενες εμπειρίες του σε χώρους εργασίες ως εργαζόμενος, στους οποίους είχε αναλάβει πολλαπλούς ρόλους, αυξάνουν και την πιθανότητα του στο μέλλον, να καταστεί αποτελεσματικός ηγέτης.

### **1.6.2. Συμπεριφορικές θεωρίες (Behavioral Theories)**

Οι συμπεριφορικές θεωρίες είναι μια δεύτερη μεγάλη κατηγορία θεωρητικών μοντέλων στον τομέα της ηγεσίας, οι οποίες υποστηρίζουν ότι οι ηγέτες αναπτύσσουν συγκεκριμένες συμπεριφορές μέσα σε έναν οργανισμό, οι οποίες είναι καθολικές για όλους τους ηγέτες, ανεξάρτητα από το περιβάλλον στο οποίο ασκείται η ηγεσία. Αυτές οι συμπεριφορές μάλιστα προάγουν και την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας (Λαλούμης, 2015).

Μεταξύ αυτών των θεωριών μια αρκετά γνωστή και ευρέως υποστηριζόμενη είναι η θεωρία Leader Motive Profile (LMP) (McClelland, 1975; Hackman & Oldham

(1975). Σύμφωνα με αυτή τη προσέγγιση, τρεις βασικές ατομικές ανάγκες, δηλαδή η ανάγκη για επίτευξη, η δύναμη και η αφοσίωση είναι προσδιοριστικοί παράγοντες της αποτελεσματικότητας ενός ηγέτη. Ωστόσο οι ανάγκες αυτές δεν παρακινούν τους ηγέτες στον ίδιο βαθμό, ώστε να είναι αποτελεσματικοί. Σύμφωνα με τον McClelland (1975) οι αποτελεσματικοί ηγέτες μέτρια ανάγκη για δύναμη και μεγάλη ανάγκη για αφοσίωση και επιτεύγματα. Οι ηγέτες που έχουν ανάγκη για επιτεύγματα έχουν υψηλό επίπεδο αυτοπεποίθησης, ανάληψης πρωτοβουλιών, θέτουν μετριοπαθείς στόχους και είναι σε μέτριο βαθμό αυταρχικοί. Είναι επίσης φιλόδοξοι και έχουν μικρή ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις στο χώρο εργασίας (Riggio, 2016).

Σε αυτή την κατηγορία θεωριών υπάγονται επίσης και οι θεωρίες των στυλ ηγεσίας, όπως το μετασχηματιστικό, το συναλλακτικό, κ.α., οι οποίες αναπτύσσονται σε επόμενη ενότητα. Πρέπει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με τους Schyns & Riggio, (2016), οι συμπεριφορικές θεωρίες της ηγεσίας ακολουθούν δυο βασικές προσεγγίσεις, όσο αφορά τον προσανατολισμό του ηγέτη. Ειδικότερα η πρώτη κατηγορία είναι οι ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι στην απόδοση και η δεύτερη είναι οι ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι στους ανθρώπους. Η έρευνα έχει δείξει ότι γενικά οι ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι στην απόδοση είναι περισσότερο επιτυχείς και αποτελεσματικοί. Αυτοί οι ηγέτες τείνουν να επιλέγουν εξιδανικευμένους και με εμπειρία εργαζόμενους, στους οποίους παρέχουν κίνητρα (ανταμοιβές).

### **1.6.3. Στυλ ηγεσίας του Kurt Lewin**

Το 1939, ο Kurt Lewin ηγήθηκε μιας ερευνητικής ομάδας ψυχολόγων, εντοπίζοντας τρία ηγετικά στυλ συμπεριφοράς: την απολυταρχική ηγεσία, τη συμμετοχική ηγεσία και την αντιπροσωπευτική ηγεσία (ή αλλιώς Laissez-Faire) (Lewin et al., 1939).

Οι απολυταρχικοί ηγέτες παρέχουν σαφείς οδηγίες στους ακόλουθους τους, για το τι πρέπει να γίνει, πότε πρέπει να γίνει και πώς πρέπει να γίνει. Αυτό το στυλ ηγεσίας εστιάζει έντονα, τόσο στην εντολή από τον αρχηγό, όσο και στον έλεγχο των ακόλουθων. Υπάρχει επίσης σαφής διαχωρισμός μεταξύ του αρχηγού και των ακόλουθων. Οι απολυταρχικοί ηγέτες λαμβάνουν αποφάσεις ανεξάρτητα ή με λίγη ή

καθόλου συμβολή από την ομάδα. Αυτό το στυλ ηγεσίας έχει συνδεθεί με χαμηλότερα επίπεδα δημιουργικών αποφάσεων, ωστόσο μπορεί να καταλληλότερο σε περιστάσεις που απαιτούν γρήγορες αποφάσεις και αποφασιστικές ενέργειες.

Οι συμμετοχικοί ηγέτες (ή αλλιώς δημοκρατικοί) είναι συνήθως πιο αποτελεσματικοί, επειδή προσφέρουν καθοδήγηση στα μέλη της ομάδας, αλλά συμμετέχουν επίσης στην ομάδα και επιτρέπουν τη συμμετοχή άλλων μελών της ομάδας. Στη μελέτη του Lewin, διαπιστώθηκε ότι τα άτομα των ομάδων που καθοδηγούνταν από συμμετοχικούς ηγέτες ήταν λιγότερο παραγωγικά από τα μέλη των ομάδων που καθοδηγούνταν από απολυταρχικούς ηγέτες, αλλά οι συνεισφορές τους στην ομάδα ήταν υψηλότερης ποιότητας.

Τέλος, το στυλ ηγεσίας Laissez faire είναι αυτό στο οποίο ο ηγέτης μεταβιβάζει όλες τις εξουσίες λήψης αποφάσεων στους ακόλουθους. Οι ηγέτες Laissez-faire προσφέρουν ένα μικρό επίπεδο υποστήριξης στους υφισταμένους τους και δεν παρακολουθούν στενά την παραγωγικότητα ή την απαραίτητη ολοκλήρωση των καθηκόντων τους. Οι ηγέτες παρέχουν πλήρη ελευθερία στους ακολούθους τους να λαμβάνουν αποφάσεις, δίνοντάς τους όλα τα απαραίτητα εργαλεία και πόρους. Το στυλ αυτό καθίσταται πιο αποτελεσματικό σε καταστάσεις όπου οι ακόλουθοι είναι εξειδικευμένοι, παρακινήμενοι, ικανοί και πρόθυμοι να κάνουν τα πράγματα από μόνοι τους, και έτσι αυτό το στυλ ηγεσίας για να είναι αποτελεσματικό, πρέπει να υπάρχει το στοιχείο της εσωτερικής παρακίνησης (Chaudhry & Javed 2012).

#### **1.6.4. Η θεωρία X και Y του Douglas McGregor**

Ο McGregor είναι Αμερικανός κοινωνικός ψυχολόγος, ο οποίος ανέπτυξε τη θεωρία X και τη θεωρία Ψ για τα κίνητρα στο MIT Sloan School of Management στη δεκαετία του 1960. Οι δύο αυτές θεωρίες εστιάζουν στον τρόπο με τον οποίο οι διαχειριστές αντιλαμβάνονται τα κίνητρα των εργαζομένων. Στην θεωρία X οι διαχειριστές-ηγέτες υποθέτουν ότι οι εργαζόμενοι εγγενώς προτιμούν να αποφεύγουν την εργασία, και για το λόγο αυτό πρέπει να παρακολουθούνται στενά με ολοκληρωμένα συστήματα ελέγχου. Στη θεωρία αυτή οι εργαζόμενοι θα έχουν μικρές φιλοδοξίες και χωρίς παρακίνηση από τους ηγέτες, θα αποφύγουν οποιαδήποτε



ευθύνη. Στο πλαίσιο αυτό είναι καθήκον του ηγέτη να δομήσει την εργασία και να παρακινήσει τον εργαζόμενο (McGregor, 1960).

Αντίθετα στη θεωρία Y, οι ηγέτες υποθέτουν ότι οι εργαζόμενοι είναι φιλόδοξοι, εγγενώς παρακινημένοι, ανυπομονούν να αναλάβουν μεγαλύτερη ευθύνη, ασκούν αυτοέλεγχο και αυτοκατευθύνονται. Έτσι οι εργαζόμενοι θα είναι αυτοκατευθυνόμενοι και δημιουργικοί για να ανταποκριθούν στους στόχους της εργασίας και της οργάνωσής τους, εάν έχουν δεσμευτεί για αυτούς. Οι εργαζόμενοι θα δεσμευτούν επίσης για την επίτευξη στόχων ποιότητας και παραγωγικότητας, εάν υπάρχουν ανταμοιβές που καλύπτουν υψηλότερες ανάγκες, όπως η αυτό-εκπλήρωση. Κάτω από αυτές τις υποθέσεις, υπάρχει η ευκαιρία οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων να ευθυγραμμιστούν με τους οργανωτικούς στόχους (McGregor, 1960).

#### **1.6.5. Δύο διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς. Μελέτες των πανεπιστημίων του Michigan και του Ohio**

Το 1945 το Πανεπιστήμιο του Οχάιο διεξήγαγε μια σειρά μελετών σχετικά με την ηγεσία, για τον εντοπισμό κοινών παρατηρήσιμων συμπεριφορών μεταξύ ηγετών. Οι έρευνες βασίστηκαν σε ερωτηματολόγια που διαμοιράστηκαν προς ηγέτες και υφισταμένους οργανισμών. Αυτά είναι γνωστά ως το ερωτηματολόγιο περιγραφής συμπεριφοράς του ηγέτη (LDBQ) και το ερωτηματολόγιο περιγραφής συμπεριφοράς του επόπτη (SBDQ). Τελικά, μέσω των μελετών αυτών, οι περιγραφές της συμπεριφοράς των ηγετών περιορίστηκαν σε δύο διαστάσεις: τη μέριμνα (consideration behavior) και τη δομή της συμπεριφοράς (initiating structure behavior). Στην πρώτη διάσταση οι ηγέτες ενδιαφέρονται για τους υφισταμένους και προσπαθούν να δημιουργήσουν ένα ζεστό, φιλικό και υποστηρικτικό κλίμα. Οι σχέσεις ηγετών-υφισταμένων χαρακτηρίζονται από αμοιβαία εμπιστοσύνη, και ο ηγέτης επιδεικνύει σεβασμό στις ιδέες των υφισταμένων και στα συναισθήματά τους. Η δομή της συμπεριφοράς αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο ένας ηγέτης είναι πιθανό να ορίσει και να δομήσει τον δικό του ρόλο, καθώς και τους ρόλους των υφισταμένων στην αναζήτηση επίτευξης στόχων. Περιλαμβάνει μια συμπεριφορά που επιχειρεί να οργανώσει την εργασία, τις εργασιακές σχέσεις και τους στόχους. Ο ηγέτης καθορίζει το έργο που πρέπει να εκτελέσει κάθε μέλος της ομάδας του,

καθορίζει προθεσμίες, δίνει οδηγίες και πιέζει τους υφιστάμενους για την εκπλήρωσή του. Ωστόσο οι δύο αυτές συμπεριφορές δεν είναι ανεξάρτητες και κάθε ηγέτης λαμβάνει ένα σκορ σε κάθε μια από τις δύο διαστάσεις. Οι ηγέτες που λαμβάνουν υψηλό σκορ και στις δύο διαστάσεις, έχει θεωρηθεί ότι μπορεί να είναι αποτελεσματικοί, από την άποψη της επίτευξης υψηλής απόδοσης (Μάτζαρης, 2003).

Το Πανεπιστήμιο του Michigan διοργάνωσε παρόμοιες μελέτες το 1950, με σκοπό να προσδιορίσει τις αρχές και τους τύπους των μορφών ηγεσίας που οδήγησαν σε μεγαλύτερη παραγωγικότητα και αυξημένη ικανοποίηση από την εργασία μεταξύ των εργαζομένων. Μέσω των μελετών αυτών εντοπίστηκαν δύο βασικές μορφές ηγεσίας: η ηγεσία με προσανατολισμό στους εργαζόμενους και η ηγεσία με προσανατολισμό της παραγωγής. Εντόπισαν επίσης τρία κρίσιμα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ηγετών: τη συμπεριφορά που είναι προσανατολισμένη στην εργασία, τη συμπεριφορά που είναι προσανατολισμένη στις σχέσεις και τη συμμετοχική ηγεσία. Οι μελέτες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ο προσανατολισμός στους εργαζόμενους, σε συνδυασμό με τη γενική, παρά στενή ή άμεση, εποπτεία οδήγησε σε καλύτερα αποτελέσματα. Αντίθετα, ο προσανατολισμός στην παραγωγή εστιάζει στα τεχνικά στοιχεία της απασχόλησης και οι εργαζόμενοι είναι ένα μέσο για την ολοκλήρωση της παραγωγής (Μάτζαρης, 2003).

#### **1.6.6. Ενδεχομενικές θεωρίες ηγεσίας**

Τη δεκαετία του 1960, ο Fred Fielder ανέπτυξε την ενδεχομενική θεωρία της ηγεσίας, η βασική ιδέα της οποίας ήταν ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας (όσον αφορά την απόδοση της ομάδας) εξαρτάται από την αλληλεπίδραση δύο παραγόντων: των κινήτρων του ηγέτη και των σχέσεων και των πτυχών της κατάστασης. Το κίνητρο του καθήκοντος ή των σχέσεων του ηγέτη μετριέται μέσω της κλίμακας Least Preferred Coworker (LPC). Σύμφωνα με αυτό το θεωρητικό μοντέλο, οι ηγέτες διακρίνονται από την άποψη της διάθεσής τους προς τον λιγότερο επιθυμητό συνεργάτη τους και ότι αυτό το πλαίσιο μπορεί να διαφοροποιηθεί από την άποψη: (1) της ποιότητας των σχέσεων ηγέτη-μέλους, (2) του βαθμού στον οποίο δομείται η εργασία και (3) την δύναμη της θέσης του ηγέτη. Αυτοί που έχουν θετική εικόνα για

τον λιγότερο επιθυμητό συνεργάτη, προβλέπεται να είναι πιο αποτελεσματικοί σε συνθήκες όπου: (1) οι σχέσεις είναι καλές, η δομή της εργασίας είναι υψηλή και η θέση του ηγέτη είναι ισχυρή ή όπου (2) η δομή της εργασίας είναι χαμηλή και η θέση του ηγέτη είναι είτε αδύναμη, είτε ισχυρή. Αυτοί που έχουν αρνητική εικόνα για τον λιγότερο επιθυμητό συνεργάτη, αναφέρονται ως ηγέτες προσανατολισμένοι στην εργασία ή ως σκληροί ηγέτες. Αυτοί οι ηγέτες αναμένεται να αποδώσουν καλά, όταν οι συνθήκες είναι όλες πολύ ευνοϊκές ή όταν είναι όλες πολύ δυσμενείς (Πετρίδου, 2015; Πιπερόπουλος, 2007).

Η θεωρία του κύκλου ζωής, η οποία αναπτύχθηκε από τους Hersey και Blanchard (1969) είναι ακόμα μια θεωρία ηγεσίας που κινείται στο ίδιο πλαίσιο με την ενδεχομενική θεωρία. Σε αυτό το θεωρητικό μοντέλο δόθηκε βάση στον τρόπο δόμησης της εργασίας, καθώς και στις σχέσεις μεταξύ ηγέτη και μελών της ομάδας. Οι ηγέτες μπορεί να έχουν από υψηλό έως χαμηλό προσανατολισμό στις σχέσεις με τους εργαζόμενους και από υψηλό έως χαμηλό προσανατολισμό στην εργασία. Το στυλ ηγεσίας, παρουσιάζει επίσης διαφορές, με βάση το επίπεδο ωριμότητας των υφισταμένων (Μάτζαρης, 2003; Πιπερόπουλος, 2007).

### **1.6.7. Σύγχρονες προσεγγίσεις στην μελέτη της ηγεσίας**

#### **1.6.7.1. Συναλλακτική ηγεσία-Transactional Leadership**

Στη συναλλακτική θεωρία της ηγεσίας, είναι κεντρικός ο ρόλος που παίζουν οι ακόλουθοι στην επικύρωση του ηγέτη. Βασιζόμενος στη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, ο Hollander (1992) πρότεινε ότι οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό θα εκτελέσουν τις εντολές της ηγεσίας, όταν θεωρούν ότι ο ηγέτης κάνει κάτι για αυτούς, σε αντάλλαγμα (κίνητρα εργασίας) και όταν ο ηγέτης θα έχει επιλεχθεί από την ομάδα, αντι να επιβληθεί από το εξωτερικό περιβάλλον. Αν και αυτές οι συνθήκες μπορεί να δημιουργήσουν θετικά αποτελέσματα στην απόδοση των οπαδών, έχει υποστηριχθεί ότι ένας ηγέτης που λειτουργεί σε αυτό το στυλ είναι λιγότερο προσανατολισμένος στην αλλαγή και την καινοτομία.

Η συναλλακτική ηγεσία έχει συνδεθεί με υψηλά επίπεδα παρακίνησης για τους εργαζόμενους και τις ομάδες. Οι συναλλακτικοί ηγέτες παρέχουν κίνητρα στους εργαζόμενους προκειμένου αυτοί να εργαστούν και να επιτύχουν τους στόχους της οργάνωσης. Τα κίνητρα αυτά είναι εξωτερικά και περιλαμβάνουν τις ανταμοιβές, τις ευκαιρίες ανάπτυξης, τα οφέλη και πολλά άλλα (Μάτζαρης, 2003; Πιπερόπουλος, 2007).

#### **1.6.7.2. Μετασχηματιστική ηγεσία-Transformational Leadership**

Στο μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, είναι χαρακτηριστική η συνεργασία μεταξύ του ηγέτη και των ακόλουθων (εργαζομένων) και λιγότερο η διαχείριση της εξουσίας και των πόρων από τη πλευρά του ηγέτη. Ο ηγέτης κατανοεί και δεσμεύεται για την κάλυψη των αναγκών των ακολούθων του, τόσο ως σύνολο, όσο και μεμονωμένα για κάθε άτομο (π.χ. ανάγκη για εξέλιξη και ανάπτυξη, παρακίνηση για ανάπτυξη ηγετικών ρόλων, κ.α.), σε αντάλλαγμα την υποστήριξη των τελευταίων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι να ακολουθούν τον ηγέτη, όχι λόγω υποχρέωσης, αλλά επειδή πραγματικά το θέλουν και επειδή θεωρούν ότι αυτό είναι σωστό να γίνει (Παπαθωμόπουλος, 2016).

Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας έχει συνδεθεί με υψηλότερα επίπεδα παρακίνησης στους εργαζόμενους και τις ομάδες, σε σύγκριση με την συναλλακτική ηγεσία, επειδή έτσι και αλλιώς αυτή η θεωρία είναι άμεσα συνδεδεμένη με τις θεωρίες των κινήτρων και της ατομικής ανάπτυξης. Αυτό το στυλ κάνει τους εργαζόμενους να παρακινούνται εσωτερικά από παράγοντες όπως η αυτοεκτίμηση και η αυτοπραγμάτωση και λιγότερο από εξωτερικούς παράγοντες παρακίνησης, όπως οι αμοιβές. Οι εργαζόμενοι που παρακινούνται από εσωτερικά κίνητρα είναι συνήθως περισσότερο αποδοτικοί, από αυτούς που παρακινούνται από εξωτερικά κίνητρα. Ωστόσο έχει προταθεί ότι ένας συνδυασμός συναλλακτικού και μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας θα ήταν ο πλέον κατάλληλος για τον χώρο εργασίας (Χυτήρης & Αννινος, 2015).

### **1.6.7.3. Αυθεντική ηγεσία -Authentic Leadership**

Η αυθεντική ηγεσία αναπτύχθηκε στο πλαίσιο της επιχειρηματικής ηθικής, δεδομένων των πολλαπλών σκανδάλων που καταγράφηκαν στην περίοδο της δεκαετίας τους 2000. Η αυτογνωσία, η ανάπτυξη ηθικής προοπτικής στην επιχειρηματική δράση, η ειλικρίνεια και η διαφάνεια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά του αυθεντικού ηγέτη, όπως επίσης και η βαθιά επίγνωση της συμπεριφοράς του και των ηθικών του αξιών, αλλά και των άλλων. Ο αυθεντικός ηγέτης έχει επίσης αυτοπεποίθηση, αισιοδοξία και ανθεκτικότητα και εμπνέει τους ακόλουθους του ώστε να καταστούν επίσης αυθεντικοί και ηθικοί (Avolio & Gardner, 2005).

Το αυθεντικό στυλ ηγεσίας έχει επίσης συσχετιστεί με υψηλά επίπεδα παρακίνησης για τους εργαζομένους. Οι αυθεντικοί ηγέτες προτιμούν να οικοδομήσουν εμπιστοσύνη με τους εργαζομένους τους και να τους παρέχουν καθοδήγηση παρακινώντας κυρίως εσωτερικά. Εμπνέουν θετικά συναισθήματα, ελπίδα, ανθεκτικότητα και αισιοδοξία, βοηθώντας τους ακόλουθους να ξεπεράσουν τις αδυναμίες τους και να επικεντρωθούν στις δυνάμεις τους. Η αυθεντικότητα του ηγέτη μεταδίδεται τελικά και στους ακόλουθους, οι οποίοι επιθυμούν να αναπτυχθούν προσωπικά, όπως και ο ηγέτης τους (Luthans & Avolio 2003).

### **1.6.7.4. Ηθική Ηγεσία**

Η ηθική ηγεσία έχει πολλά παρόμοια χαρακτηριστικά με την αυθεντική ηγεσία. Λαμβάνοντας υπόψη τα εξέχοντα ηθικά σκάνδαλα σε σχεδόν κάθε τύπο οργάνωσης, η σημασία μιας ηθικής διάστασης στην ηγεσία φαίνεται προφανής. Οι ηθικοί ηγέτες έχουν κάποια χαρακτηριστικά, όπως η ειλικρίνεια, η ακεραιότητα και η αξιοπιστία, τα οποία συνδέονται με την αποτελεσματικότητά τους. Πέρα από αυτό, οι ηθικοί ηγέτες θεωρούνται δίκαιοι και υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων, νοιάζονται για τους ακόλουθους τους, αλλά και για την ευρύτερη κοινωνία και γενικά συμπεριφέρονται ηθικά στην προσωπική και επαγγελματική τους ζωή. Οι ηθικοί ηγέτες καθιστούν σαφές στους ακόλουθους τους, ότι η ηθική είναι μέρος της ηγετικής τους ατζέντας επικοινωνώντας ένα μήνυμα ηθικής και αξιών, με ορατή και σκόπιμη διαμόρφωση ρόλου ηθικής συμπεριφοράς και χρησιμοποιώντας ένα σύστημα ανταμοιβών

(ανταμοιβές και πειθαρχία) καταστούν επίσης υπεύθυνους και ηθικούς και τους ακόλουθους τους (Brown & Trevino, 2006).

#### **1.6.7.5. Θεωρία της αλληλεπίδρασης ηγέτη- μέλους LMX-Leader-Member Exchange Theory**

Η θεωρία της αλληλεπίδρασης ηγέτη-μέλους (leader-member exchange - LMX), υποστηρίζει ότι οι σχέσεις μεταξύ ηγετών και εργαζομένων που είναι χαμηλής ποιότητας, δηλαδή όταν και τα δύο μέρη εστιάζουν στις τυποποιημένες συμβατικές υποχρεώσεις, αναμένεται να οδηγήσουν σε αρνητικά αποτελέσματα στην ομάδα, όπως χαμηλότερα επίπεδα απόδοσης και παρακίνησης. Από την άλλη, οι σχέσεις ηγετών-εργαζομένων οι οποίες είναι υψηλότερης ποιότητας, δηλαδή αυτές στις οποίες και οι δύο πλευρές προωθούν ενεργά τα συμφέροντα τους και επιτυγχάνουν τους στόχους τους, ενισχύουν τα αποτελέσματα της ομάδας, αλλά και τα αποτελέσματα του οργανισμού εν γένει (Χυτήρης & Άννινος, 2015).

#### **1.6.7.6. Συναισθηματική νοημοσύνη**

Σύμφωνα με τους Cobb & Mayer, (2000: 396) η συναισθηματική νοημοσύνη είναι «η ικανότητα κάποιου να αντιλαμβάνεται και να εκφράζει συναισθήματα, να εξομοιώνει το συναίσθημα στη σκέψη, να κατανοεί και να αιτιολογεί το συναίσθημα και να ρυθμίζει το συναίσθημα στον εαυτό του και τους άλλους». Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να θεωρηθεί ως ένα είδος νοημοσύνης που περιλαμβάνει τη συλλογιστική και την επεξεργασία πληροφοριών σχετικά με τα συναισθήματα, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι ενός ατόμου (Καραδήμας & Καραδήμα, 2014).

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει δειχθεί ότι είναι ένα βασικό χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού ηγέτη. Τα περισσότερα θεωρητικά μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης αναπτύχθηκαν για να εξηγήσουν πως τα άτομα επιτυγχάνουν στην προσωπική τους ζωή και τον χώρο εργασίας. Η κατανόηση και χρήση των συναισθημάτων, όπως περιγράφονται στις θεωρίες της συναισθηματικής νοημοσύνης, υποτίθεται ότι είναι ένα βασικό χαρακτηριστικό των ατόμων στον χώρο εργασίας, ιδιαίτερα στην ανάπτυξη δεξιοτήτων ηγεσίας. Ενδεχομένως μια από τις πιο

σημαντικές θεωρίες της ηγεσίας σε συνδυασμό με την συναισθηματική νοημοσύνη είναι αυτή του συναισθηματικά νοήμων ηγέτη (emotionally intelligent leader), που αναπτύχθηκε από τους Goleman, Boyatzis & McKee (2002).

Οι Goleman, Boyatzis & McKee (2002) προτάσσουν ότι ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης έχει έναν συνδυασμό γνωστικών και συναισθηματικών χαρακτηριστικών, γνωρισμάτων, συμπεριφορών και ικανοτήτων που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και προβλέπουν τα αποτελέσματα σε καταστάσεις ηγεσίας. Η αφαίρεση οποιουδήποτε από αυτά τα χαρακτηριστικά, μειώνει την πολυπλοκότητα της ταυτότητας του ηγέτη. Η θεωρία του συναισθηματικά νοήμων ηγέτη υποστηρίζει ότι αυτές οι ικανότητες επηρεάζουν την ικανότητα ενός ατόμου να κατανοήσει τις προκλήσεις της ηγεσίας, να προσδιορίσει μια κατάλληλη πορεία δράσης και να παρέμβει όταν είναι απαραίτητο για να διευκολύνει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

### **1.7. Ιεραρχική διάρθρωση των Σούπερ Μάρκετ**

Ένα σούπερ μάρκετ είναι μια μεγάλη, περίπλοκη δομή, η οποία περιλαμβάνει πολλές οντότητες. Αυτές είναι μια ομάδα επαναλαμβανόμενων πελατών ομαδοποιημένων σε διάφορες τοπικές περιοχές, μια αλυσίδα καταστημάτων λιανικής, διάφορα συστήματα μεταφοράς, ένα σύνολο κέντρων διανομής αποθήκης και ένα σύνολο προμηθευτών προϊόντων βάσει σύμβασης. Τα σούπερ μάρκετ υπάρχουν σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου λειτουργούν ως μεσάζοντες προστιθέμενης αξίας μεταξύ των γεωγραφικά διεσπαρμένων εταιρειών προμηθευτών και των διάσπαρτων μεμονωμένων πελατών που τελικά αγοράζουν τα προϊόντα τους (Steeneken & Ackley, 2012; Πετρώφ, 2002).

Οι αλυσίδες σούπερ μάρκετ αποτελούν σημαντικό μέρος της βιομηχανίας τροφίμων σήμερα και διαχειρίζονται την ελεγχόμενη ροή των νέων προϊόντων εισαγωγής τόσο των εθνικών σημάτων από τις εταιρείες τροφίμων, όσο και των δικών τους ιδιωτικών εμπορικών σημάτων. Οι ιδιωτικές μάρκες των σούπερ μάρκετ αυξάνουν σταθερά το μερίδιό τους στην αγορά τροφίμων. Ένα σούπερ μάρκετ είναι μια επιχείρηση που πωλεί ένα μεγάλο σύνολο αγαθών στους καταναλωτές, τα οποία προμηθεύεται από πολλούς και μεμονωμένους προμηθευτές. Αυτά τα προϊόντα οργανώνονται και

διανέμονται ανάλογα με τις ανάγκες σε μια αλυσίδα καταστημάτων λιανικής πώλησης προς πώληση σε τοπικούς πελάτες. Τα σούπερ μάρκετ προσθέτουν αξία με την απόκτηση υπαρχόντων προϊόντων από απομακρυσμένους προμηθευτές, τη συναρμολόγηση σε περιφερειακές αποθήκες, τη διανομή τους σε τοπικά καταστήματα και, τέλος, την πώληση των προϊόντων του προμηθευτή σε τοπικούς πελάτες. Παρά το γεγονός ότι πολλά σουπερ μάρκετ παλαιότερα δεν εμπλέκονταν στην παραγωγή, πολλά σουπερ μάρκετ σήμερα έχουν επίσης τα δικά τους εργοστάσια παραγωγής και μπορεί να εμπλέκονται επίσης σε άλλες διαδικασίες, όπως το ψήσιμο ψωμιού, η παρασκευή κρέατος και τα ντελικατέσεν (Παπαβασιλείου & Μπαλτάς, 2003).

Η ιεραρχική δομή των σουπερ μάρκετ εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως το μέγεθος τους, η τοποθεσία τους, το αν λειτουργούν μεμονωμένα σε μια περιοχή ή αποτελούν αλυσίδες, τα διαφορετικά είδη προϊόντων που πωλούν στους πελάτες τους, κ.α. Σε κάθε περίπτωση υπάρχει ένας ανώτερος διαχειριστής, ο οποίος κατέχει την υψηλότερη θέση σε ολόκληρη την αλυσίδα ιεραρχίας του σούπερ μάρκετ. Ο ανώτερος διαχειριστής είναι υπεύθυνος για όλες τις αποφάσεις που λαμβάνονται, και για τα έργα που έχουν αναληφθεί, τα χρήματα που επενδύθηκαν κ.λπ. Στις αλυσίδες σουπερ μάρκετ υπάρχουν επίσης και οι περιφερειακοί διευθυντές/διαχειριστές. Αυτοί είναι υπεύθυνοι για την διαχείριση των σουπερ μάρκετ εντός μιας περιοχής/περιφέρειας, ανάλογα πάντα με την έκταση της εμβέλειας του σούπερ μάρκετ (Παπαβασιλείου & Μπαλτάς, 2003).

Ένα επίπεδο πιο κάτω βρίσκονται ένα σύνολο διαχειριστών που είναι υπεύθυνοι για την οικονομική διαχείριση, την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και την διαχείριση της λειτουργίας της διανομής. Ο διαχειριστής των οικονομικών θεμάτων είναι υπεύθυνος για όλα τα οικονομικά θέματα της επιχείρησης, όπως λογαριασμοί και χρεώσεις. Ο διαχειριστής του ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνος για το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στην επιχείρηση και για την πρόσληψη και την ανάπτυξη του. Ο διαχειριστής στην διανομή είναι υπεύθυνος για την επιλογή των προμηθευτών, τα τμήματα τοποθετήσεων προϊόντων και γενικά για την αποστολή και διαχείριση των αποβλήτων. Ακόμα ένας τομέας διαχείρισης είναι αυτός των εμπορευμάτων. Ένας διαχειριστής σε αυτό το πλαίσιο ασχολείται και επιβλέπει την



αγορά των εμπορευμάτων και των προμηθειών και ελέγχει την ποιότητα και την ποσότητα των αγαθών. Όπως και σε όλες τις επιχειρήσεις υπάρχει επίσης ένα τμήμα μάρκετινγκ και δημοσίων σχέσεων. Οι διαχειριστές σε αυτό το τμήμα είναι υπεύθυνοι για τις δημόσιες σχέσεις του οργανισμού και για την δημιουργία φήμης ή την κατασκευή της εικόνας του, ώστε οι πελάτες να προσελκύνονται σε ένα συγκεκριμένο σούπερ μάρκετ (Κυριαζόπουλος & Κιουλάφας, 1994; Παπαβασιλείου, 2003).

Τα προϊόντα που πωλούν τα σουπερ μάρκετ στους πελάτες μπορεί να ανήκουν σε πολλές μεγάλες κατηγορίες προϊόντων, όπως φρέσκα είδη διατροφής (φρούτα, λαχανικά, κρεατικά, ψάρια, κ.α.), διατηρημένα είδη διατροφής, προϊόντα προσωπικής περιποίησης και είδη οικιακής χρήσης. Στη πλειοψηφία τους τα προϊόντα που εμπορεύονται τα σουπερ μάρκετ αποτελούν τρόφιμα και είδη παντοπωλείου. Ανάλογα με τους διαφορετικούς τύπους προϊόντων, υπάρχουν και τα αντίστοιχα τμήματα και οι υπεύθυνοι διαχειριστές τους ή προϊστάμενοι (Παπαβασιλείου, 2003).

### **1.8. Ο προϊστάμενος του τμήματος Σούπερ Μάρκετ**

Στα σουπερ μάρκετ οι προϊστάμενοι των διαφορετικών τμημάτων αναλαμβάνουν ένα μεγάλο σύνολο ρόλων και καθηκόντων, ανάλογα με τη θέση τους. Σε γενικές γραμμές, ο προϊστάμενος είναι υπεύθυνος για την επίβλεψη των καθημερινών λειτουργιών του καταστήματος. Σχεδιάζει, παρακολουθεί και μεγιστοποιεί τους προϋπολογισμούς λιανικής και το απόθεμα προϊόντων, τις αγορές και τις πωλήσεις. Συνεργάζεται στενά με τους διαχειριστές των τοπικών καταστημάτων ή τους περιφερειακούς διευθυντές για να συντονίσει την οικονομική διαχείριση και το μάρκετινγκ (Κυριαζόπουλος & Κιουλάφας, 1994).

Σε γενικές γραμμές και ανάλογα με τη θέση ευθύνης που κατέχει είναι υπεύθυνος για τη μεγιστοποίηση της παραγωγής και των πωλήσεων στο κατάστημα, για την επίβλεψη των δραστηριοτήτων του καταστήματος με ομαλό και επαγγελματικό τρόπο ώστε να διασφαλίζεται η μέγιστη ικανοποίηση των πελατών και να παρέχεται τη μέγιστη ασφάλεια και προστασία των εμπορευμάτων, για την εκπλήρωση και επίβλεψη των λειτουργιών παραγωγής όπου υπάρχουν, για την αποτελεσματική προβολή και προώθηση των προϊόντων στους πελάτες, για την διαχείριση των

ταμείων, για την διαχείριση όλων των λειτουργιών που αφορούν το προσωπικό, όπως ο καθορισμός πολιτικών και διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού, για την αποτελεσματική επικοινωνία των πολιτικών και διαδικασιών της εταιρείας σε όλο το προσωπικό, για την τήρηση των πολιτικών και διαδικασιών ασφάλειας τόσο για τα προϊόντα, όσο και για το προσωπικό και για πολλά άλλα καθήκοντα (Κυριαζόπουλος & Κιουλάφας, 1994).

Ο προϊστάμενος αποτελεί επίσης τον συνδετικό κρίκο μεταξύ της ανώτερης διαχείρισης και του προσωπικού. Στο πλαίσιο αυτό ένας προϊστάμενος αντιπροσωπεύει μια ομάδα στην οποία ηγείται και υπερασπίζεται τα συμφέροντα της. Τα ανώτερα στελέχη αναμένουν από τους προϊστάμενους να μπορούν να μπορούν να ασκήσουν επιρροή στους εργαζόμενους, ενώ από την άλλη οι εργαζόμενοι αναμένουν ότι οι προϊστάμενοι τους έχουν επιρροή προς τα επάνω, δηλαδή στους ανώτερους διαχειριστές, ώστε να μπορούν να προωθήσουν τα συμφέροντα τους (Λαλούμης, 2015).

### **1.9. Ικανότητες του στελέχους που διοικεί σε ένα Σούπερ Μάρκετ**

Λόγω των πολλών καθηκόντων και ρόλων που αναλαμβάνουν οι διαχειριστές των σούπερ μάρκετ, απαιτείται επίσης να έχουν και ένα ευρύ φάσμα δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Οι δεξιότητες, αλλά και τα καθήκοντα μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τον τύπο του λιανοπωλητή και το μέγεθος της εταιρείας. Παρά ταύτα, η περιγραφή της εργασίας ενός διαχειριστή καταστήματος στα σούπερ μάρκετ ενδέχεται να μην είναι πάντα ακριβής και, συνεπώς, να του επιτρέπει να εκτελεί πολλές εργασίες ταυτόχρονα. Σε αυτές τις περιπτώσεις υπάρχει πάντα ο κίνδυνος ο διαχειριστής να παραμελήσει έναν ρόλο που θεωρεί ότι είναι περιττός, μη ενδιαφέρων ή δυσάρεστος (Zairis, 2013; Prabhu & Guru, 2019).

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου διευθυντή λιανικής, οι Houlton και Thomas (1990) σημείωσαν ότι πρέπει να είναι κοινωνικά ικανός, με καλές επικοινωνιακές δεξιότητες, ενεργητικός και αποφασιστικός, να διαθέτει ενθουσιασμό, να έχει εξαιρετικές δεξιότητες πληροφορικής, δεξιότητες ομαδικής εργασίας, οργανωτικές δεξιότητες, επινοητικότητα, αυτοπεποίθηση και εμπορική

ευαισθητοποίηση. Ο Jain (2008) συμπλήρωσε επίσης ότι ένας αποτελεσματικός διαχειριστής καταστημάτων στα σουπερμάρκετ πρέπει να είναι σε θέση να διακρίνει τις πτυχές της εργασίας που είναι σημαντικές για τους υπαλλήλους του, ώστε να παραμείνουν κινητοποιημένοι και ικανοποιημένοι.

### **1.10. Χαρακτηριστικά της Ηγεσίας των Σούπερ Μάρκετ**

Το περιβάλλον της λειτουργίας των επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό. Στους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στον τομέα αυτό, δίνεται μεγάλη σημασία και έμφαση στην δημιουργία και διατήρηση ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στην παροχή πολλαπλών προσανατολισμών αξίας στους καταναλωτές, προκειμένου να επιτευχθεί η βέλτιστη κερδοφορία. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται συχνά από τις ικανότητες διαχείρισης και το ηγετικό κεφάλαιο που διασφαλίζουν την επιτυχία των επιχειρήσεων (Παπαβασιλείου & Μπαλτάς, 2003).

Μία από τις κύριες προκλήσεις της διαχείρισης στις αλυσίδες καταστημάτων λιανικής είναι η αντιμετώπιση της αβεβαιότητας και της ασυνέπειας σχετικά με την απόδοση των διαφορετικών καταστημάτων. Ενώ οι αλυσίδες λιανικής επιλέγουν πανομοιότυπες τοποθεσίες καταστημάτων, φέρουν τις ίδιες γραμμές εμπορευμάτων, χρησιμοποιούν την ίδια διάταξη δαπέδου, εφαρμόζουν τις ίδιες πολιτικές και διαδικασίες λειτουργίας, η απόδοση ενός καταστήματος μπορεί να διαφέρει σημαντικά από τη μία τοποθεσία στην άλλη. Άλλες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι διαχειριστές των καταστημάτων λιανικής πώλησης είναι η παροχή ποιοτικής εξυπηρέτησης στους πελάτες, η μείωση της συρρίκνωσης των αποθεμάτων και η αύξηση του περιθωρίου κέρδους. Κατά την αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων, η βιομηχανία των λιανικών πωλήσεων σε όλο τον κόσμο έχει εστιάσει κυρίως στις δεξιότητες της διαχείρισης. Η έμφαση δίνεται στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των διαχειριστών καταστημάτων με λιγότερη έμφαση στη δημιουργία και χρήση ηγετικών δεξιοτήτων. Λόγω του σημερινού ρευστού και δυναμικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, έγινε όλο και πιο εμφανές ότι οι δεξιότητες ηγεσίας είναι απαραίτητες για την επιτυχία των διευθυντών σε όλους τους τύπους οργανισμών και οι οργανισμοί

λιανικής δεν αποτελούν εξαίρεση (Κυριαζόπουλος & Κιουλάφας, 1994; Παπαβασιλείου & Μπάλτας, 2003).

Ο Bass (1985) πίστευε ότι συγκεκριμένα είδη ηγεσίας αρμόζουν σε διαφορετικές καταστάσεις. Πρότεινε για παράδειγμα ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι πιο αποτελεσματική σε οργανισμούς που αντιμετωπίζουν αβεβαιότητα και συχνές αλλαγές στο περιβάλλον λειτουργίας τους. Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι πιο χρήσιμη σε ασταθή περιβάλλοντα, όπου οι οργανισμοί απαιτείται να έχουν την ικανότητα να ανταποκρίνονται σε νέες απαιτήσεις και προκλήσεις και οι εργαζόμενοι πρέπει να αποδίδουν πέρα από τις προσδοκίες. Αντίθετα, η συναλλακτική ηγεσία είναι πιο αποτελεσματική σε ένα σταθερό περιβάλλον, όπου οι εργαζόμενοι καλούνται απλώς να επιτύχουν κάποιους στόχους και τους παρέχονται κίνητρα-ανταμοιβές (Mekraz & Gundala, 2016).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΜΑΔΑ & ΗΓΕΣΙΑ**

### **2.1. Η έννοια της ομάδας –ορισμός**

Η εργασία σε ομάδες δεν αποτελεί μια νέα ιδέα, αλλά εντοπίζεται από τους αρχαίους ακόμα πολιτισμούς. Καθώς η σύγχρονη έννοια της εργασίας σε μεγάλους οργανισμούς αναπτύχθηκε κατά την περίοδο του 20<sup>ου</sup> αιώνα, επικεντρώθηκε κυρίως σε μεμονωμένες θέσεις εργασίας. Κατά τις τελευταίες δύο δεκαετίες, ωστόσο, οι στρατηγικές, οικονομικές και τεχνολογικές δυνάμεις ώθησαν τους οργανισμούς σε όλο τον κόσμο να αναδιαρθρώσουν ουσιαστικά το έργο τους γύρω από αλληλεξαρτώμενες ομάδες (Μπουραντάς, 2002).

Σύμφωνα με τους Salas και Cannon-Bowers (2000) μια ομάδα μπορεί να οριστεί ως ένα σύνολο δύο ή περισσότερων ατόμων που πρέπει να αλληλεπιδράσουν και να προσαρμοστούν για να επιτύχουν συγκεκριμένους και κοινούς στόχους. Εντός των ομάδων υπάρχουν ουσιαστικές αλληλεξαρτήσεις εργασιών. Αυτό σημαίνει ότι η εργασία δεν μπορεί να γίνει από ένα μόνο άτομο και συνήθως οι σχετικές με την εργασία γνώσεις κατανέμονται μεταξύ των μελών της ομάδας. Κάθε άτομο μέσα στην ομάδα έχει συγκεκριμένες γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες και άλλα χαρακτηριστικά που έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν την εργασία που κάνουν ενώ βρίσκονται σε αυτή την ομάδα (Καντάς, 2009).

### **2.2. Γιατί δημιουργούνται ομάδες**

Η ομαδική εργασία είναι απαραίτητη στους οργανισμούς για πολλούς λόγους. Η ομαδική εργασία μπορεί να οριστεί ως η ικανότητα των μελών της ομάδας να συνεργάζονται, να επικοινωνούν αποτελεσματικά, να προβλέπουν και να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και να εμπνέουν εμπιστοσύνη, με αποτέλεσμα μια συντονισμένη συλλογική δράση. Τα μέλη της ομάδας έχουν διαφορετικές δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες, όπως προαναφέρθηκε. Αυτή η μεταβλητότητα των χαρακτηριστικών, αν και μπορεί να αποτελέσει πηγή συγκρούσεων, από την άλλη μπορεί να καταστεί μια σημαντική ευκαιρία για την καινοτομία και την

δημιουργικότητα σε μια επιχείρηση. Όντας διαφορετικά, τα μέλη της ομάδας, μπορεί να συνεισφέρουν με το δικό τους μοναδικό τρόπο στην ομάδα, να προτείνουν πολλές και διαφορετικές λύσεις για ένα πρόβλημα, κάνοντας επίσης την ίδια την ομάδα πιο ευέλικτη και προσαρμοστική στις απαιτήσεις του οργανωσιακού περιβάλλοντος. Για παράδειγμα οι επιχειρήσεις πρέπει να δημιουργούν διαλειτουργικές ομάδες για να συγκεντρώσουν την εμπειρία που απαιτείται για την αντιμετώπιση πολύπλοκων προβλημάτων και μπορούν να χρησιμοποιήσουν εικονικές ρυθμίσεις ομάδας για να συνδέσουν τα μέλη της, ανεξάρτητα από το πού βρίσκονται (Μπουραντάς, 2002).

Οι έρευνες δείχνουν ότι οι εταιρείες δημιουργούν και υποστηρίζουν ομάδες λόγω της επίδρασής τους στη συνολική απόδοση στο χώρο εργασίας, τόσο οργανωτική, όσο και ατομική. Η ομαδική εργασία συνδέεται με τα οργανωτικά αποτελέσματα και έχει θετικά αποτελέσματα στην οργανωτική απόδοση. Η εφαρμογή των ομάδων στο χώρο εργασίας μπορεί να αυξήσει την αποτελεσματικότητα και να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να εργαστούν πιο έξυπνα και πιο σκληρά. Η ομαδική εργασία έχει σημαντικό θετικό αντίκτυπο στα λειτουργικά αποτελέσματα, όπως η παραγωγικότητα, η ποιότητα και η ευελιξία (Καντάς, 2009).

### **2.3. Είδη ομάδων (Τυπικές ομάδες & Άτυπες ομάδες)**

Τα τελευταία χρόνια, οι ομάδες έχουν αναδειχθεί ως ο ακρογωνιαίος λίθος πολλών οργανώσεων. Η επίτευξη της αποστολής και των στόχων των οργανισμών εξαρτώνται σε πολλές περιπτώσεις από την ομαδική εργασία. Στους οργανισμούς μπορούν να διακριθούν δύο βασικά είδη ομάδων, οι τυπικές και οι άτυπες (ή ανεπίσημες ομάδες). Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται σε ομάδες οι οποίες δημιουργούνται με θεσμικό τρόπο, με βασικό σκοπό την επιτέλεση ενός συνόλου εργασιών και λειτουργιών οι οποίες είναι σαφώς καθορισμένες. Οι ομάδες εδώ έχουν καθορισμένη θέση στην ιεραρχική διαβάθμιση της επιχείρησης, όπως και ο ηγέτης τους. Ο ηγέτης μιας τυπικής ομάδας καθορίζεται επίσης θεσμικά και έχει επίσημη ισχύ για την καθοδήγηση και την οργάνωση της (Μάτζαρης, 2003).

Από την άλλη αυτό το στοιχείο της θεσμικής οργάνωσης και δημιουργίας απουσιάζει από τις άτυπες ομάδες. Οι άτυπες ομάδες είναι ανεπίσημες και συχνά είναι το

αποτέλεσμα της επικοινωνίας και των σχέσεων που δημιουργούνται μεταξύ διαφορετικών εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Ομοίως και ο ηγέτης τους δεν καθορίζεται μέσω συμβατικών διαδικασιών. Αν και μπορεί να αυτό-προσδιοριστεί, τα μέλη της ομάδας μπορεί επίσης να προσδώσουν σε ένα άτομο, τον ρόλο του ηγέτη (Ζαβλανός, 2002; Μάτζαρης, 2003).

#### **2.4. Τύποι ομάδων**

Οι τυπικές και άτυπες ομάδες είναι ένας ευρύτερος διαχωρισμός των ομάδων. Ωστόσο στο οργανωσιακό πλαίσιο, οι ομάδες μπορούν να λάβουν περισσότερο συγκεκριμένους τύπους. Σύμφωνα με τους Mankin, Cohen και Bikson (1996) μπορούν να εντοπιστούν έξι τύποι ομάδων στους οργανισμούς. Η πρώτος τύπος είναι οι ομάδες εργασίας, οι οποίες είναι σχετικά μόνιμες ομάδες σε οργανισμούς που είναι πιθανό να παράγουν αποτελέσματα με τη μορφή προϊόντων ή υπηρεσιών. Η συμμετοχή σε αυτές τις ομάδες είναι καλά καθορισμένη και σταθερή. Αυτές οι ομάδες έχουν συνήθως μια μακροπρόθεσμη εντολή και είναι εύκολα αναγνωρίσιμες σε ένα δεδομένο πλαίσιο. Ο δεύτερος τύπος είναι οι ομάδες έργου και ανάπτυξης είναι ομάδες, οι οποίες αποτελούνται από μέλη με διαφορετικές λειτουργικές εξειδικεύσεις / τεχνική εμπειρογνομosύνη και έχουν οριστεί για συγκεκριμένο σκοπό / χρονική περίοδο. Ο τρίτος τύπος είναι οι παράλληλες ομάδες, στις οποίες τα μέλη προέρχονται από την κανονική οργανωτική δομή, αλλά εργάζονται παράλληλα (εκτός από την κύρια ευθύνη τους και τα καθήκοντα τους) σε ένα συγκεκριμένο θέμα. Ένα από τα πιο συνηθισμένα παραδείγματα παράλληλων ομάδων είναι μια ομάδα εργασίας που έχει δημιουργηθεί για την επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος, όπως η επίλυση δυσλειτουργιών στην παραγωγή. Ο τέταρτος τύπος είναι οι ομάδες διαχείρισης, οι οποίες είναι ομάδες υψηλού ιεραρχικού επιπέδου που συνήθως ενσωματώνουν διαφορετικές μονάδες εργασίας και παρέχουν κατεύθυνση, πόρους και διαχειρίζονται την αλληλεξάρτηση μεταξύ των μονάδων εργασίας. Μπορούν να έχουν τη μορφή καθοδηγητικών επιτροπών που ξεκινούν και παρακολουθούν την απόδοση μιας επιχειρηματικής μονάδας / έργου. Ο πέμπτος τύπος είναι οι εικονικές ομάδες, οι οποίες λειτουργούν σε όρια χώρου, χρόνου και οργάνωσης με συνδέσμους που ενισχύονται από ιστούς τεχνολογιών επικοινωνίας. Σε αντίθεση με τις

παραδοσιακές ομάδες όπου τα μέλη τους είναι από τον ίδιο οργανισμό, βρίσκονται στην ίδια τοποθεσία και συναντώνται πρόσωπο με πρόσωπο, τα μέλη των εικονικών ομάδων αλληλεπιδρούν μέσω τεχνολογιών που βασίζονται στον ιστό. Ο έκτος και τελευταίος τύπος είναι οι παγκόσμιες ομάδες είναι ομάδες που αποτελούνται από μέλη από διαφορετικές χώρες, με τις πολυπολιτισμικές διαφορές τους (Ζαβλανός, 2002; Καντάς, 2009).

## **2.5. Στάδια ανάπτυξης-διαμόρφωσης της ομάδας**

Η εξέλιξη των ομάδων σε μια χρονική περίοδο έχει αποτελέσει αντικείμενο πολλών ερευνών. Μερικές από τις θεωρίες έχουν επικεντρωθεί στα διάφορα στάδια που περνάει η ομάδα μέχρι να αναπτυχθεί, μερικές έχουν επικεντρωθεί στο πώς οι ομάδες ολοκληρώνουν ένα έργο / ανάπτυξη προϊόντος, ενώ άλλες έχουν επικεντρωθεί στις κυκλικές διαδικασίες που συμβαίνουν στην ομάδα. Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα στάδια ανάπτυξης μιας ομάδας.

Το πιο δημοφιλές θεωρητικό μοντέλο για τα στάδια ανάπτυξης των ομάδων, είναι αυτό που έχει προταθεί από τον Tuckman & Jensen (1977). Ο Bruce Tuckman, ένας εκπαιδευτικός ψυχολόγος, εντόπισε μια διαδικασία ανάπτυξης πέντε σταδίων που ακολουθούν οι περισσότερες ομάδες μέχρι να καταστούν αποτελεσματικές, δηλαδή να επιτύχουν υψηλές επιδόσεις. Το πρώτο στάδιο είναι αυτό του σχηματισμού της ομάδας, το οποίο περιλαμβάνει μια περίοδο προσανατολισμού και εξοικείωσης. Η αβεβαιότητα είναι υψηλή κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου και οι άνθρωποι αναζητούν ηγεσία και εξουσία. Ένα μέλος που διεκδικεί εξουσία ή είναι πεπειραμένο μπορεί να φαίνεται να αναλαμβάνει τον έλεγχο. Οι περισσότερες αλληλεπιδράσεις είναι κοινωνικές καθώς τα μέλη γνωρίζονται μεταξύ τους.

Στο δεύτερο στάδιο το οποίο αποκαλείται Storming ή στην ελληνική, κρίση ή καταιγίδα. Το στάδιο της καταιγίδας, όπως υποδηλώνει και η ονομασία του είναι το πιο δύσκολο και κρίσιμο στάδιο που πρέπει να περάσει μια ομάδα. Είναι μια περίοδος που χαρακτηρίζεται από συγκρούσεις και ανταγωνισμό καθώς εμφανίζονται οι μεμονωμένες προσωπικότητες. Η απόδοση της ομάδας μπορεί πραγματικά να μειωθεί σε αυτό το στάδιο επειδή η ενέργεια τίθεται σε μη παραγωγικές δραστηριότητες. Τα



μέλη ενδέχεται να διαφωνούν σχετικά με τους στόχους της ομάδας, και μπορεί επίσης να σχηματιστούν υποομάδες γύρω από ισχυρές προσωπικότητες ή τομείς συμφωνίας. Για να περάσουν από αυτό το στάδιο, τα μέλη της ομάδας πρέπει να εργαστούν για να ξεπεράσουν τα εμπόδια, να αποδεχτούν τις ατομικές διαφορές και να εργαστούν μέσω αντιφατικών ιδεών σχετικά με τα καθήκοντα και τους στόχους της ομάδας.

Στο τρίτο στάδιο, αυτό της κανονικότητας, εάν οι ομάδες περάσουν από το στάδιο της καταιγίδας, η σύγκρουση επιλύεται και εμφανίζεται κάποιος βαθμός ενότητας. Στο στάδιο αυτό, αναπτύσσεται συναίνεση σχετικά με το ποιος είναι ο ηγέτης της ομάδας, και ποιοι είναι οι ρόλοι των μεμονωμένων μελών. Οι διαπροσωπικές διαφορές αρχίζουν να επιλύονται και αναδύεται μια αίσθηση συνοχής και ενότητας. Η απόδοση της ομάδας αυξάνεται σε αυτό το στάδιο καθώς τα μέλη μαθαίνουν να συνεργάζονται και αρχίζουν να επικεντρώνονται στους στόχους της ομάδας. Ωστόσο, η αρμονία είναι επισφαλής, και αν εμφανιστούν εκ νέου διαφωνίες, η ομάδα μπορεί να επιστρέψει στο στάδιο της καταιγίδας.

Το τέταρτο στάδιο είναι αυτό της εκτέλεσης, στο οποίο η συναίνεση και η συνεργασία επιτυγχάνονται και καθιερώνονται και η ομάδα είναι ώριμη και οργανωμένη. Υπάρχει μια σαφής και σταθερή δομή και τα μέλη είναι δεσμευμένα στην αποστολή της ομάδας. Προβλήματα και συγκρούσεις εξακολουθούν να εμφανίζονται, αλλά αντιμετωπίζονται εποικοδομητικά. Η ομάδα επικεντρώνεται στην επίλυση προβλημάτων και στην επίτευξη των στόχων της.

Στο πέμπτο και τελευταίο στάδιο, οι στόχοι της ομάδας έχουν επιτευχθεί. Δίνεται πλέον έμφαση στην ολοκλήρωση των τελικών εργασιών και στην τεκμηρίωση της προσπάθειας και των αποτελεσμάτων. Καθώς ο φόρτος εργασίας έχει μειωθεί, τα μεμονωμένα μέλη μπορούν να ανατεθούν σε άλλες ομάδες και η ομάδα διαχωρίζεται. Εάν η ομάδα είναι μόνιμη και έχει μια συνεχή ευθύνη, τα μέλη μπορούν να αντικατασταθούν από νέα και η ομάδα μπορεί να επιστρέψει στο στάδιο σχηματισμού ή του καταιγισμού και να επαναλάβει τη διαδικασία ανάπτυξης (Καντάς, 2009).

## 2.6. Ιδιότητες της ομάδας

Οι βασικές ιδιότητες μιας ομάδας είναι οι ρόλοι, οι νόρμες (κανόνες) και η συνεκτικότητα. Προκειμένου να διευκολυνθεί η λειτουργία της ομάδας, υπάρχουν διάφοροι ρόλοι που πρέπει να επιτελέσουν τα μέλη της. Πολλοί ερευνητές έχουν εντοπίσει διάφορους επίσημους και ανεπίσημους ρόλους που πρέπει να εκτελεστούν σε μια ομάδα (Πιπερόπουλος, 2007). Ο Belbin (2012) παρατήρησε ότι οι άνθρωποι σε ομάδες τείνουν να αναλαμβάνουν διάφορους ομαδικούς ρόλους, οι οποίοι εναλλάσσονται στην κυριαρχία τους ανάλογα με το αναπτυξιακό στάδιο των δραστηριοτήτων της ομάδας. Οι εννέα ρόλοι κατηγοριοποιήθηκαν στις ακόλουθες τρεις ομάδες: 1) προσανατολισμός στη δράση, 2) προσανατολισμός στους ανθρώπους και 3) προσανατολισμός στη σκέψη. Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται οι ρόλοι του διαμορφωτή (shaper), του εφαρμοστή (implementer) και του ολοκληρωτή (complete-finisher). Στη δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνονται οι ρόλοι του συντονιστή (coordinator), του εργαζόμενου ομάδας (team worker) και του ερευνητή πόρων (resource investigator). Στη τρίτη κατηγορία περιλαμβάνονται οι ρόλοι plant, του αξιολογητή (evaluator) και του ειδικού (specialist). Κάθε ρόλος της ομάδας σχετίζεται με τυπικά πλεονεκτήματα και αδυναμίες συμπεριφοράς. Ο Belbin (2012) τόνισε ότι τα μέλη της ομάδας πρέπει να γνωρίζουν τις αδυναμίες τους και να τις βελτιώνουν.

Οι νόρμες (κανόνες) είναι αποδεκτά πρότυπα συμπεριφοράς και ενεργειών εντός μιας ομάδας που μοιράζονται τα μέλη της. Τα πρότυπα καθορίζουν τι πρέπει να κάνουν τα μέλη της ομάδας και τι όχι. Μπορούν να είναι επίσημα ή ανεπίσημα, και ρητά ή έμμεσα. Τα πρότυπα αυτά παρέχουν την αίσθηση «του ανήκειν» στην ομάδα, βοηθούν τα μέλη να αναπτύξουν δεσμούς και κάνουν τη συμπεριφορά των μελών πιο προβλέψιμη δημιουργώντας ένα κοινό σύνολο προσδοκιών. Με τον καθορισμό κανόνων, και με τη σαφή διατύπωση / έκφραση τους, η διαδικασία λήψης αποφάσεων και η ομαδική δραστηριότητα παραμένουν εντός των καθορισμένων παραμέτρων των κανόνων απόδοσης (Μπουραντάς, 2002; Μάτζαρης, 2003; Πιπερόπουλος, 2007).

Η συνεκτικότητα αναφέρεται στο βαθμό και την έκταση των διαπροσωπικών δεσμών σε μια ομάδα. Μια συνεκτική ομάδα έχει οριστεί ως μια ομάδα στην οποία τα μέλη

έχουν ένα αίσθημα εγγύτητας που εμφανίζεται στις στάσεις, τις επιδόσεις και τις συμπεριφορές τους. Μπορεί να προκληθεί από συναισθήματα του ανήκειν στην ομάδα, τη κοινωνική ταύτιση, τη διαπροσωπική έλξη ή τη δέσμευση για το έργο της ομάδας. Ο πιο σημαντικός παράγοντας είναι η αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών της ομάδας στην εκτέλεση της εργασίας της ομάδας. Όσο μεγαλύτερη είναι η αλληλεξάρτηση, και συχνότερα η αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών, τόσο πιθανότερο είναι ότι η ομάδα θα γίνει πιο συνεκτική (Μπουραντάς, 2002; Πιπερόπουλος, 2007).

### **2.7. Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας**

Η έρευνα έχει δείξει ότι μια αποτελεσματική ομάδα μπορεί να παράγει καλύτερα αποτελέσματα, σε σύγκριση με την ατομική εργασία. Στην πραγματικότητα, η ομάδα έχει αναγνωριστεί ως το δομικό στοιχείο ενός οργανισμού και μια αποτελεσματική ομάδα εξαρτάται από χαρακτηριστικά όπως η ικανότητα των μελών, η σύνθεση της ομάδας και η οργάνωση της ομάδας (Anderson, Franks & McShea, 2001; Καντάς, 2009). Επιπλέον, έχει αναφερθεί ότι η αποτελεσματικότητα της ομάδας συσχετίστηκε δυναμικά με το οργανωτικό πλαίσιο, τα όρια και την ανάπτυξη της ομάδας. Η αποτελεσματικότητα της ομάδας ορίστηκε από τους Edmonston, Roberto & Watkins (2003) ως ο βαθμός στον οποίο μια ομάδα λαμβάνει αποφάσεις και εφαρμόζει διαδικασίες που ενισχύουν την απόδοση της.

Σε μια μελέτη, οι Werner και Lester (2001) χρησιμοποίησαν ένα πλαίσιο για την αποτελεσματικότητα της ομάδας στον οποίο ενσωμάτωσαν τη δομή της ομάδας, το ομαδικό πνεύμα, την κοινωνική υποστήριξη, την κατανομή του φόρτου εργασίας και την επικοινωνία εντός της ομάδας. Τα αποτελέσματα τους έδειξαν μια σημαντική συσχέτιση μεταξύ της δομής της ομάδας και της απόδοσης, και περαιτέρω προτάθηκε μια σημαντική σχέση μεταξύ της σαφήνειας των στόχων και της απόδοσης της ομάδας, αλλά και της δέσμευσης με την απόδοση της ομάδας. Σε μια άλλη έρευνα οι Ramadorai και Harris (2003) βρήκαν ότι η προσπάθεια, η δυνατότητα προετοιμασίας και η ποιότητα ήταν παράγοντες που επηρέασαν την καλύτερη απόδοση των ομάδων σε επιχειρήσεις. Ο Varney (1989) είχε επίσης προτείνει ότι η αποτελεσματικότητα

μιας ομάδας θα εξαρτηθεί από την σαφήνεια των ρόλων κάθε μέλους, από τη δέσμευση των μελών στην εργασία τους, από τον βαθμό στον οποίο θα υποστηρίξουν τους ρόλους των άλλων μελών, από τους στόχους της ομάδας, οι οποίοι είναι εξίσου σημαντικοί με τους ατομικούς στόχους και από τις ανοιχτές και χρήσιμες δομές επικοινωνίας στην ομάδα (Καντάς, 2009; Λούτας, 2002).

## **2.8. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της ομαδικής εργασίας**

Η ομαδική εργασία όπως αναφέρθηκε νωρίτερα είναι πολύ σημαντική για τους οργανισμούς και έχει οφέλη για την απόδοση και την παραγωγικότητα των επιχειρήσεων. Το πλεονέκτημα της ομαδικής εργασίας είναι η σημαντική αύξηση της παραγωγικότητας στους τομείς που απαιτούν δημιουργική επίλυση προβλημάτων και διαφορετικών εργασιών, υψηλό βαθμό προσαρμοστικότητας και επιχειρησιακής διαχείρισης. Η επιτυχία οποιουδήποτε οργανισμού απαιτεί τη θετική δύναμη της ομαδικής εργασίας, διότι βοηθά τους υπαλλήλους να ενδυναμώσουν και να αναπτύξουν τον εαυτό τους και τις δυνατότητές τους, καθώς και να μάθουν τις κατάλληλες στρατηγικές για την αποτελεσματική επίτευξη των απαιτούμενων εργασιών. Επίσης, η θετική αλληλεπίδραση και συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων τους επιτρέπει να κατανοήσουν καλύτερα τη σημασία της ομαδικής εργασίας στην οικοδόμηση του ανθρώπινου πολιτισμού και να επιτύχουν τους κοινούς στόχους. Οι περισσότερες από τις επιτυχημένες εταιρείες σήμερα δεν προσλαμβάνουν ένα άτομο που δεν μπορεί να εργαστεί σε ομάδες για την επίλυση συγκρούσεων και την επίτευξη διαφόρων καθηκόντων, και αυτό αποδεικνύει τη σημασία της ομαδικής εργασίας ως ουσιαστικής ικανότητας στο εργασιακό περιβάλλον. Η συμμετοχή σε ομάδες εργασίες έχει επίσης πλεονεκτήματα, όπως ο καταμερισμός της εργασίας στα διάφορα μέρη με βάση τις γνώσεις και τις ικανότητες τους. Η ομαδική εργασία δίνει την ευκαιρία στους εργαζομένους να παρατηρήσουν τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται οι άλλοι και να μάθουν νέα πράγματα από άλλα μέλη της ομάδας (Καντάς, 2009; Πιπερόπουλος, 2007).

Ωστόσο η ομαδική εργασία έχει επίσης και μειονεκτήματα. Το πρώτο από αυτά είναι οι συγκρούσεις που μπορεί να προκύψουν μεταξύ των μελών της ομάδας λόγω των

διαφορετικών προσωπικοτήτων που υπάρχουν. Όχι μόνο οι προσωπικότητες, αλλά και οι διαφορές στους τρόπους εργασίας μπορεί να συμβάλλουν στις συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας. Σε μια τέτοια περίπτωση καθίσταται όλο και πιο δύσκολο να συντονισθούν τα πράγματα μεταξύ διαφορετικών ανθρώπων. Εκτός από το να έχουν διαφορετικούς τρόπους εργασίας, τα πράγματα γίνονται επίσης περίπλοκα όταν υπάρχει σύγκρουση ιδεών και κανένα μέλος δεν είναι πρόθυμο να συμβιβαστεί. Οι ιδεολογικές διαφορές είναι γενικά πιο δύσκολο να διευθετηθούν. Ακόμα ένα μειονέκτημα της ομαδικής εργασίας, είναι ότι σε περιόδους κρίσης, η συνοχή της ομάδας μπορεί να διασπαστεί. Σε τέτοιες περιπτώσεις, είναι ευκολότερο για τα μέλη της ομάδας να επιρρίψουν τις ευθύνες σε άλλα μέλη, παρά το γεγονός ότι σε μια ομάδα πρέπει να υπάρχει συλλογική ευθύνη. Η επίρριψη ευθυνών σε άλλα μέλη μπορεί επίσης να απορρέει από την πεποίθηση των ατόμων ότι υπάρχει άνιση και άδικη κατανομή της εργασίας. Εδώ η συνοχή της ομάδας διακυβεύεται. Η ανισότητα συμμετοχής των διαφορετικών μελών μπορεί να αποτελέσει έτσι και αλλιώς πρόβλημα στην ομαδική εργασία. Ενώ άλλα μέλη μπορεί να εργάζονται σκληρότερα για την επίτευξη των στόχων, άλλοι μπορεί να μην το κάνουν, είτε λόγω της ατομικής τους συμπεριφοράς, είτε επειδή τους έχουν ανατεθεί λιγότερα καθήκοντα. Είναι καθήκον του ηγέτη στην ομάδα, να φροντίσει για την ισόρροπη κατανομή των εργασιών στην ομάδα, προκειμένου να αποφευχθούν τα παραπάνω προβλήματα (Καντάς, 2009; Πιπερόπουλος, 2007).

## **2.9. Η ομαδική εργασία στις υπηρεσίες των σούπερ μάρκετ**

### **2.9.1. Η Ομάδα στα σούπερ μάρκετ**

Η ομαδική εργασία στον τομέα της λιανικής αυξήθηκε κατά την τελευταία δεκαετία. Παραδοσιακά το περιβάλλον του ανθρώπινου δυναμικού στον λιανικό τομέα θεωρήθηκε μη συμμετοχικό. Η παγκοσμιοποίηση και οι ρυθμιστικές αλλαγές στον κλάδο, οι οποίες έχουν αυξήσει τον ανταγωνισμό ανάγκασαν τους οργανισμούς λιανικής να εξετάσουν μέσα για τη βελτίωση της παραγωγικότητας με την εφαρμογή πιο συμμετοχικών πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Jones et al., 2010),

όπως η ομαδική εργασία (Procter & Burridge, 2008). Στην πραγματικότητα, η οργάνωση μέσω αυτόνομης ομαδικής εργασίας είναι αρκετά κοινή σε λιανικές αγορές και πολυκαταστήματα. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, πάνω από το 50% των εργαζομένων στο χονδρικό και λιανικό εμπόριο εργάστηκαν σε ομάδες το 2005 και σχεδόν το 30% αυτών εργαζόταν σε αυτόνομες ομάδες (Eurofound, 2007). Σύμφωνα με τον Broadbridge (2010), η κουλτούρα του λιανικού εμπορίου χαρακτηρίζεται από τον προσανατολισμό των εργασιών, τον ανταγωνισμό, τον διαχωρισμό, τον αυτοισχυρισμό και τον έλεγχο. Αν και ορισμένες αλλαγές έχουν συμβεί τις τελευταίες δεκαετίες, αυτές ήταν ιδιαίτερα αργές, ωστόσο είναι θετικό ότι ο τομέας του λιανικού εμπορίου προσανατολίζεται όλο και περισσότερο στην ομαδική εργασία. Οι Janhonen & Lindström, (2015) αναφέρουν ότι η ανάπτυξη δεξιοτήτων για συμμετοχή σε ομάδες και ομαδική εργασία, αποτελεί όλο και περισσότερο αντικείμενο εκπαίδευσης εργαζομένων σε αλυσίδες καταστημάτων λιανικής.

### **2.9.2. Σύνθεση και μέγεθος της ομάδας στα σούπερ μάρκετ**

Οι ομάδες στα σουπερ μάρκετ και τα καταστήματα λιανικής είναι βασικός παράγοντας του τρόπου οργάνωσης της εργασίας. Συνήθως οι ομάδες που δημιουργούνται είναι μικρές σε μέγεθος και συχνά περιορίζονται εντός της λειτουργίας συγκεκριμένων τμημάτων σε μεγάλα καταστήματα. Για παράδειγμα στο τμήμα παραλαβής εμπορευμάτων οι ομάδες μπορεί να αποτελούνται από 2-5 άτομα, ανάλογα με το μέγεθος του καταστήματος. Συχνά ένας ή περισσότεροι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι για την παραλαβή των εμπορευμάτων σε συνεργασία με έναν ή περισσότερους εργαζόμενους που κάνουν την καταγραφή και τηρούν τα σχετικά αρχεία. Σε άλλα τμήματα η εργασία μπορεί να θεωρηθεί ομαδική, αλλά η εργασία των εργαζομένων είναι παράλληλα και αυτόνομη, όπως για παράδειγμα μεταξύ εργαζομένων που τοποθετούν προϊόντα σε ράφια ή άλλα σημεία του καταστήματος. Μια ομάδα εργαζομένων συχνά θα είναι υπεύθυνη για αυτές τις εργασίες η οποία θα επιβλέπεται από έναν προϊστάμενο. Τα μέλη της ομάδας αυτής, μπορεί να είναι λιγότερο ή περισσότερο αυτόνομα ως προς την οργάνωση των εργασιών τοποθέτησης των διαφορετικών προϊόντων. Η συνεργασία και η επικοινωνία των ομάδων είναι καθοριστικής σημασίας για την αποφυγή λαθών. Ωστόσο σε άλλα τμήματα

καταστημάτων λιανικής, η εργασία μπορεί να είναι περισσότερο ατομική, όπως για παράδειγμα μεταξύ των υπαλλήλων ταμείων, οι οποίοι λειτουργούν ανεξάρτητα και ο καθένας είναι υπεύθυνος για το δικό του ταμείο. Σε άλλα καταστήματα, οι εργαζόμενοι που είναι αποκλειστικά υπεύθυνοι για την εξυπηρέτηση του πελάτη μπορεί επίσης να συνεργάζονται, ωστόσο κάθε ένας μπορεί να φέρει ατομική ευθύνη για την εξυπηρέτηση.

### **2.9.3. Μέθοδοι και πρόγραμμα εργασίας των υπαλλήλων στα σούπερ μάρκετ**

Υπάρχουν διάφορες πρακτικές και μέθοδοι εργασίας στα σούπερ μάρκετ. Για τη βιομηχανία του λιανικού εμπορίου υπάρχει συχνά η αντίληψη ότι είναι χαμηλής ειδίκευσης και έχει κακές προοπτικές σταδιοδρομίας, και συχνά θεωρείται ως βραχυπρόθεσμη επιλογή απασχόλησης. Οι παράγοντες που τροφοδοτούν αυτές τις αρνητικές αντιλήψεις είναι τα υψηλότερα ποσοστά εργαζόμενων που εργάζονται με μερική απασχόληση, σε συνδυασμό με τα υψηλότερα από τον μέσο όρο, ποσοστά αποχώρησης του προσωπικού. Η επικράτηση αυτής της αρνητικής αντίληψης στη βιομηχανία επέτρεψε στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο να έχουν ευέλικτο και προσαρμόσιμο προγραμματισμό προσωπικού, παρέχοντας παράλληλα στους υπαλλήλους ευκαιρίες να ισορροπήσουν την εργασία με άλλες ευθύνες (Zentes et al., 2007).

Ωστόσο τα στοιχεία δείχνουν ότι παρά τις αρνητικές αυτές αντιλήψεις, στην Ευρώπη, οι εργαζόμενοι στον τομέα του λιανικού εμπορίου και των σούπερ μάρκετ, απασχολούνται κατά 77% με συμβάσεις πλήρους απασχόλησης. Η μερική απασχόληση και τα περισσότερο ευέλικτα ωράρια εργασίας συναντώνται επίσης στα σούπερ μάρκετ. Η μερική απασχόληση επιτρέπει στους λιανοπωλητές να προσαρμόζουν καλύτερα τις ώρες εργασίας του προσωπικού με τις ώρες της ημέρας ή της εβδομάδας που υπάρχουν μεγαλύτερες ανάγκες, ειδικά στο πλαίσιο των νέων συστημάτων διαχείρισης αποθεμάτων. Επίσης στον κλάδο αυτό υπάρχει η τάση, στις περισσότερο ειδικευμένες θέσεις να απασχολείται προσωπικό πλήρους απασχόλησης, ενώ οι εργαζόμενοι με μερική απασχόληση καταλαμβάνουν συνήθως ρόλους με λιγότερες δεξιότητες και ευθύνες. Άλλες πρακτικές εργασίας που είναι κοινές στον

κλάδο περιλαμβάνουν τις υπερωρίες κυρίως για τους εργαζόμενους μερικής απασχόλησης, την εργασία με βάρδιες και τις εναλλαγές μεταξύ διαφορετικών καταστάσεων απασχόλησης. Οι υπερωρίες είναι μια πρακτική που εφαρμόζεται για την αντιμετώπιση της αυξημένης απρόβλεπτης εισροής πελατών. Η μετάβαση από θέσεις μερικής σε θέσεις πλήρους απασχόλησης είναι μια δυνατότητα που έχουν αρκετοί εργαζόμενοι στον κλάδο, ωστόσο συχνά υπάρχουν απαιτήσεις ανάπτυξης δεξιοτήτων στην εργασία (ILO, 2015).

#### **2.9.4. Σταθερότητα ομάδας στα σούπερ μάρκετ**

Η δημιουργία ομάδων υψηλής απόδοσης μπορεί να είναι δύσκολη, ακόμα και υπό τις καλύτερες συνθήκες. Η ασταθής συμμετοχή αποτελεί πρόσθετη πρόκληση και συχνά μπορεί να αποτελέσει αίτιο δυσλειτουργίας της ομάδας ή αποτυχίας. Οι συχνές αλλαγές των μελών της ομάδας καθιστά αρκετά δύσκολη και προκλητική την προώθηση της ομαδικής εργασίας. Ωστόσο υπό άλλες συνθήκες, οι μη σταθερές ή ρευστές ομάδες σχηματίζονται όταν υπάρχει ανάγκη για διαφορετικές δεξιότητες σε διαφορετικά στάδια της εργασίας της ομάδας. Σε σύγκριση με τις σταθερές ομάδες που έχουν μόνιμα μέλη, οι ρευστές ομάδες επιτρέπουν την αποτελεσματικότερη χρήση των δεξιοτήτων των μελών τους (Bushe & Chu., 2011). Σε μια πρόσφατη έρευνα οι Giri & Chatterjee (2020) βρήκαν ότι οι ρευστές ομάδες σε καταστήματα και αλυσίδες λιανικού εμπορίου θα μπορούσαν να αποδειχθούν πολύ χρήσιμες όσον αφορά την επίτευξη του στόχου του οργανισμού επιλέγοντας τους πιο σημαντικούς παράγοντες που σχετίζονται με τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

#### **2.9.5. Εξοικείωση με τα μέλη της ομάδας**

Η εξοικείωση της ομάδας ή η εξοικείωση μεταξύ των μελών της ομάδας που εργάζονται σε έναν οργανισμό μπορεί να οριστεί ως ο βαθμός στον οποίο δύο μέλη μιας ομάδας ταυτίζονται με βάση την εμπειρία με την εργασία που είχαν στο παρελθόν. Η εξοικείωση μεταξύ των μελών της ομάδας βοηθά τα μέλη της να εργάζονται σε ανεξάρτητα καθήκοντα, ενώ συντελεί επίσης στην αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας και στο συντονισμό της ομάδας. Η



εξοικείωση συνδέεται εν δυνάμει με την συνεργασία, το συντονισμό και την επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας ομάδας. Τα μέλη της ομάδας που συνεργάζονται για μεγάλο χρονικό διάστημα μπορούν στην πραγματικότητα να έχουν περισσότερη εξοικείωση με τον εαυτό τους, με τους άλλους και με τις εργασίες και μοιράζονται γνώσεις μέσω των οποίων μπορούν να αλληλεπιδρούν αποτελεσματικά μεταξύ τους (Vakkalanka & Engu, 2012).

#### **2.9.6. Επικοινωνία - Συντονισμός –Συνεργασία**

Το ευρύ φάσμα εργασιών που απαιτείται να λάβουν χώρα σε καταστήματα λιανικής, μπορεί να ολοκληρωθεί πολύ πιο αποτελεσματικά όταν τα μέλη της ομάδας συνεργάζονται, συντονίζοντας τις προσπάθειές τους, ώστε να αξιοποιήσουν τις δυνάμεις τους. Η έλλειψη σταθερής ομαδικής εργασίας, αλλά και η έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των ομάδων μπορεί να οδηγήσει στην επαναληπτική εκτέλεση μιας εργασίας άσκοπα, ή στην παραμέληση άλλων εργασιών. Συνεπώς η επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας αποτελεί βασικό συστατικό της ομαδικής εργασίας, και είναι ζωτικής σημασίας για να διασφαλιστεί ότι όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τι πρέπει να γίνει και ποιες είναι οι συγκεκριμένες ευθύνες τους.

Σε μια έρευνα οι Mohanty & Mohanty (2018) μελέτησαν τη δυναμική της ομαδικής αποτελεσματικότητας, της επικοινωνίας και της δυναμικής των ομάδων σε ιδιωτικές επιχειρήσεις λιανεμπορίου, προκειμένου να εξακριβώσουν τη σχετική σημασία της δυναμικής της επικοινωνίας στον καθορισμό της αποτελεσματικότητας της ομαδικής εργασίας. Η έρευνα έγινε σε 297 εργαζομένους σε αλυσίδες λιανικών καταστημάτων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η επικοινωνία, η δυναμική της ομάδας και η ομαδική εργασία μεταξύ των τμημάτων ήταν βασικά συστατικά για την αποτελεσματικότητα της ομαδικής εργασίας.

#### **2.9.7. Προβλήματα στις ομάδες στα σούπερ μάρκετ**

Στην έρευνα της Eurofound (2015) βρέθηκε ότι η ομαδική εργασία στο λιανικό εμπόριο σχετίζεται τόσο με θετικές, όσο και με αρνητικές πτυχές της εργασίας. Η

ομαδική εργασία σχετίστηκε αρχικά με αυξημένη πιθανότητα μάθησης νέων πραγμάτων από τους άλλους, εφαρμογής νέων ιδεών στην εργασία, καθώς και με λήψη περισσότερης βοήθειας και υποστήριξης από τους συναδέλφους. Οι εργαζόμενοι σε αυτόνομες ομάδες ήταν πιο πιθανό να μαθαίνουν νέα πράγματα. Οι εργαζόμενοι ήταν πιο πιθανό να εφαρμόζουν τις δικές τους ιδέες στην εργασία όταν εργάζονται σε ομάδες, εκτός από περιπτώσεις όπου οι ομάδες δεν είχαν αυτονομία. Μια άλλη θετική πτυχή της ομαδικής εργασίας ήταν η υποστήριξη των συναδέλφων. Καθώς οι εργαζόμενοι πρέπει να βασίζονται ο ένας στον άλλο περισσότερο εάν οι ομάδες είναι πιο αυτόνομες, η υποστήριξη αυξάνεται με την αυτονομία της ομάδας. Τα μειονεκτήματα της ομαδικής εργασίας ήταν η περισσότερο έντονη δουλειά, καθώς και η αυξημένη πιθανότητα οι εργαζόμενοι να βρεθούν σε συναισθηματικά ενοχλητικές καταστάσεις ή να αντιμετωπίσουν δυσμενείς κοινωνικές συμπεριφορές.

#### **2.9.8. Οφέλη από την ομαδική εργασία στις υπηρεσίες των σουπερ μάρκετ**

Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, η ομαδική εργασία στον τομέα του λιανικού εμπορίου έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια. Η εργασία σε αυτόνομες ομάδες που παρατηρείται στον κλάδο αυτό έχει πολλά πλεονεκτήματα. Οι ομάδες μπορούν να είναι αυτόνομες, αποφασίζοντας για την κατανομή των καθηκόντων, για το ποιος θα ηγηθεί της ομάδας και για το χρονοδιάγραμμά της. Τέτοιοι αυτόνομοι τύποι ομάδων έχουν αναγνωριστεί για τις δυνατότητές τους στη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης, χρησιμοποιώντας καλύτερα τη σιωπηρή γνώση των υπαλλήλων (γνώση που αποκτάται μέσω της εμπειρίας και της παρατήρησης των άλλων) και βελτιώνοντας την επικοινωνία των υπαλλήλων με παράγοντες εκτός της ομάδας τους. Αυτός ο τρόπος οργάνωσης της εργασίας δίνει στους υπαλλήλους αυτονομία και ευρεία πρόσβαση σε πόρους στην εργασία τους (Janhonen & Lindström, 2015).

Διάφορες έρευνες έχουν μελετήσει τα οφέλη της ομαδικής εργασίας σε σουπερ μάρκετ και άλλες επιχειρήσεις λιανικής τροφίμων. Οι Friebel et al., (2017) για παράδειγμα μελέτησαν πόσο αποτελεσματικά ήταν τα κίνητρα που παρασχέθηκαν σε ομάδες εργασίας σε 193 καταστήματα λιανικής τροφίμων που ανήκουν σε αλυσίδες, στην απόδοση των ομάδων. Στην έρευνα συμμετείχαν 1300 εργαζόμενοι. Το κίνητρο

που μελετήθηκε ήταν το μπόνους στο μισθό, το οποίο προσφέρθηκε στις ομάδες για την υπέρβαση του στόχου των πωλήσεων. Κατά μέσο όρο το ομαδικό μπόνους οδήγησε σε αύξηση των πωλήσεων και των επισκέψεων των πελατών στα καταστήματα λιανικής που μελετήθηκαν. Το μπόνους είναι εξαιρετικά κερδοφόρο για την εταιρεία, δημιουργώντας για κάθε δολάριο μπόνους επιπλέον 3,80 \$ πωλήσεων και 2,10 \$ λειτουργικά κέρδη.

## **2.10. Παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων στα σούπερ μάρκετ**

Όλοι οι οργανισμοί ενδιαφέρονται να ανακαλύψουν τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να επιτύχουν ένα υψηλό επίπεδο απόδοσης για τους εργαζομένους τους. Οι έρευνες που μελετούν τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων τους, έχουν βρει ότι το επίπεδο απόδοσης συσχετίζεται θετικά με το επίπεδο κινήτρων και επηρεάζεται επίσης από το περιβάλλον στο χώρο εργασίας. Η απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αυξηθεί όταν η διοίκηση δημιουργεί παράγοντες που ενισχύουν το επίπεδο κινήτρων των εργαζομένων, τη δημιουργικότητα, την ικανοποίηση από την εργασία και το περιβάλλον άνεσης στο χώρο εργασίας (Καντάς, 2009).

Διάφορες έρευνες έχουν γίνει σε εργαζόμενους σε σουπερ μάρκετ προκειμένου να μελετηθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν το επίπεδο απόδοσης τους. Οι Mahardiana & Thahir (2019) οι οποίοι μελέτησαν την απόδοση των εργαζομένων σε σουπερ μάρκετ βρήκαν ότι υπήρχε άμεση και σημαντική επίδραση μεταξύ της ικανότητας των εργαζομένων και της απόδοσης τους. Η επίδραση της ικανότητας στην απόδοση μπορεί να ενισχυθεί εάν υπάρχει κίνητρο εργασίας που επηρεάζει την ικανότητα. Συνεπώς οι ικανότητες των εργαζομένων μπορούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους, και όταν υπάρχουν κίνητρα στην εργασία, η απόδοση μπορεί να βελτιωθεί ακόμα περισσότερο.

Στην Ευρώπη ο Sindelar (2016) βρήκε ότι η ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος επηρεάζει θετικά την απόδοση των εργαζομένων στις επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου και στην ουσία είχε ουσιαστική θετική επίδραση στην απόδοση. Σε αντίθεση με την

τυπική εκπαίδευση, η εργασιακή εμπειρία βρέθηκε να είναι ζωτικής σημασίας για την απόδοση των εργαζομένων και παρήγαγε ένα συγκριτικά σημαντικό θετικό αποτέλεσμα.

### **2.11. Η δυναμική των ομάδων στους χώρους εργασίας και ο ρόλος του ηγέτη**

Οι σύγχρονοι χώροι εργασίας αποτελούν πεδία ομαδικής δραστηριότητας. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι στα εργασιακά περιβάλλοντα δημιουργούνται άτυπα ή θεσμοθετούνται ομάδες, καθώς οι εργαζόμενοι μέσα σε μια επιχείρηση αναγκαστικά συνυπάρχουν, αλληλεπιδρούν και συχνά απαιτείται να εργάζονται μαζί ή να συνεργάζονται. Αυτό με τη σειρά του, σημαίνει ότι ο το εργασιακό περιβάλλον είναι επίσης δυναμικό και στο εσωτερικό του ασκείται ένα σύνολο δυνάμεων οι οποίες πρέπει να είναι εξισορροπημένες, προκειμένου να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ο τρόπος με τον οποίο κάθε άτομο θα συμπεριφερθεί εντός αυτού του δυναμικού πεδίου δεν εξαρτάται μόνο από την προσωπικότητα του, αλλά και από τους παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος του (Τσιμπουκλή, 2012).

Καθίσταται λοιπόν σαφές, ότι στο πλαίσιο αυτό, ο ηγέτης αναλαμβάνει έναν πολύ σημαντικό ρόλο, αυτόν του συντονισμού και της καθοδήγησης των ομάδων, οι οποίες δρουν δυναμικά μέσα στον οργανισμό και όχι στατικά. Αυτό που είναι επίσης σημαντικό και αποτελεί πρόκληση για τους ηγέτες, είναι το γεγονός ότι ο συντονισμός και η καθοδήγηση των ομάδων δεν θα απαιτήσει τις ίδιες ενέργειες από τον ηγέτη για όλες τις ομάδες. Οι ομάδες εντός ενός οργανισμού αν και εργάζονται για έναν κοινό στόχο, εντούτοις θα διαφέρουν ως προς τη σύνθεση τους, τους επιμέρους στόχους τους και τα χαρακτηριστικά τους. Συνεπώς κάθε ομάδα έχει τη δική της δυναμική και η λειτουργία των διαφορετικών ομάδων μπορεί άλλοτε να είναι ομαλή και σταθερή και άλλοτε μεταβλητή και απρόβλεπτη. Καθήκον του ηγέτη είναι να μπορέσει να αξιοποιήσει αποτελεσματικά τη δυναμική κάθε ομάδας, το οποίο απαιτεί από τον ίδιο, να κατανοεί τις ανάγκες κάθε ομάδας, να αναγνωρίζει τις διαφορές στα χαρακτηριστικά τους και να λειτουργεί με αξιοκρατία και αντικειμενικότητα (Φωτόπουλος, 2017).

Το στυλ ηγεσίας που θα ασκηθεί θα ορίσει και τον τρόπο διαχείρισης της ομάδας. Για παράδειγμα ένα δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, θα έχει ως βασικά χαρακτηριστικά τη δημοκρατική διαχείριση, όπου κάθε μέλος θα μπορεί να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων και το συμμετοχικό διάλογο. Από την άλλη ένα περισσότερο αυταρχικό στυλ θα έχει ως βασικά χαρακτηριστικά τον έλεγχο της ομάδας, την άσκηση πίεσης και τις μη διαπραγματεύσιμες αποφάσεις. Σε κάθε περίπτωση, ο ηγέτης της ομάδας πρέπει να δώσει έμφαση στην οργάνωση και τον προγραμματισμό του έργου της ομάδας, στην καθοδήγηση και παρακίνηση της, στον έλεγχο και την αξιολόγηση της δράσης της και στην επικοινωνία. Ο προγραμματισμός και η οργάνωση του έργου της ομάδας δεν απαιτεί μόνο τη θέσπιση ενός σχεδίου δράσης για την ομάδα, αλλά και την ανάθεση των ρόλων και των καθηκόντων κάθε μέλους. Ο ηγέτης θα καθοδηγεί επίσης τη δράση της ομάδας και θα αξιολογεί συνεχώς το έργο που παράγεται. Στο πλαίσιο της αξιολόγησης πρέπει να εφαρμόζει κοινά αποδεκτούς μηχανισμούς και πρακτικές λογοδοσίας και ελέγχου και να παρέχει ανατροφοδότηση σε κάθε μέλος της ομάδας. Η επικοινωνία μεταξύ του ηγέτη και των μελών είναι επίσης πολύ σημαντική καθώς μέσω αυτής παρέχεται στα μέλη της ομάδας ο σκοπός και η αποστολή τους και οι ρόλοι που θα αναλάβουν. Ο ηγέτης είναι επίσης σημαντικό να συμβάλλει στη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης εντός της ομάδας, καθώς αυτή θα καθορίσει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχή συνεργασία μεταξύ των μελών της (Μπουραντάς, 2005; Φωτόπουλος, 2017).

## **2.12. Βασικά προαπαιτούμενα ενός μοντέλου επιτυχούς ηγεσίας σε μια ομάδα**

Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα δεν υπάρχει μια ενιαία «συνταγή» για την επιτυχή και αποτελεσματική ηγεσία, καθιστώντας τη δημιουργία ενός μοντέλου αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς, ένα σύνθετο και με πολλές προκλήσεις ζήτημα. Παρ' όλα αυτά προκειμένου να δημιουργηθεί ένα «πρότυπο» αποτελεσματική ηγεσίας, μπορεί να ειπωθεί ότι ο ηγέτης θα πρέπει να εφαρμόζει όλα τα παρακάτω (Μπουραντάς, 2002; 2005; Φωτόπουλος, 2017):

- [1] να έχει όραμα και να το διαδίδει στους συνεργάτες του και στους ακόλουθους τους στην ομάδα, το όραμα αυτό πρέπει να είναι σαφές, όπως επίσης και η στρατηγική που θα ακολουθήσει και τα μέσα για την επίτευξη του οράματος
- [2] να ενθαρρύνει και να παροτρύνει τους συνεργάτες του, παρακινώντας τους αποτελεσματικά στο χώρο εργασίας. Αυτό σημαίνει επίσης ότι πρέπει να κατανοεί τις ανάγκες των ακολούθων του και με βάση αυτές να τους δίδει τα κατάλληλα κίνητρα
- [3] να ενισχύει την αυτόβουλη δράση των ακολούθων του και να προωθεί την καινοτομία. Η καινοτομία είναι πιο πιθανό να παραχθεί, όταν οι εργαζόμενοι έχουν την ελευθερία να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες. Αυτό θα ευνοήσει τη δημιουργική σκέψη
- [4] να δημιουργεί ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, όπου οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται άνετα να εργάζονται και στο οποίο θα υπάρχουν θετικές διαπροσωπικές σχέσεις
- [5] να τονώνει το ηθικό των εργαζομένων, εμπνέοντας τους αυτοπεποίθηση, ιδιαίτερα σε δύσκολες καταστάσεις, ενισχύοντας έτσι την ικανότητα τους να ανταπεξέλθουν στις δυσκολίες και συνάμα την απόδοση τους. Αυτό μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμο στην περίπτωση της Ελλάδας, αλλά και άλλων χωρών, όπου τα τελευταία χρόνια η οικονομική κρίση άσκησε σημαντική πίεση στις εργασιακές σχέσεις, απορρυθμίζοντας τις σε μεγάλο βαθμό (Κουζής, 2013; Λαδή, 2011)
- [6] να προωθεί την αμφίδρομη επικοινωνία, καθώς δεν είναι μόνο απαραίτητο να μεταδίδει στους εργαζομένους το όραμα και τους στόχους, αλλά και να ακούει ενεργά και να αφουγκράζεται τις δικές τους ανάγκες και τα ζητήματα που τους απασχολούν
- [7] να έχει ευελιξία στη χρήση διαφορετικών στυλ ηγεσίας, καθώς είναι πιθανό ότι διαφορετικές καταστάσεις εντός του οργανισμού θα απαιτήσουν διαφορετικές πρακτικές διαχείρισης
- [8] να έχει δεξιότητες διαχείρισης της αλλαγής, καθώς το σύγχρονο περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι πολύπλευρο και επηρεάζεται από πολλούς

παράγοντες, απαιτώντας αλλαγές στον τρόπο διαχείρισης του οργανισμού. Οι αλλαγές αυτές μπορεί να βρουν την αντίσταση των εργαζομένων και ο ηγέτης οφείλει να ανταποκρίνεται με ψυχραιμία, ενισχύοντας το ηθικό των εργαζομένων.

[9] να έχει δεξιότητες διαχείρισης συγκρούσεων, καθώς οι συγκρούσεις αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της διαχείρισης των οργανισμών.

Η διαχείριση των συγκρούσεων στον οργανισμό, είναι επίσης σημαντική και για τη διαχείριση των ομάδων, οι οποίες απαρτίζονται από άτομα με διαφορετικά χαρακτηριστικά. Οι ίδιοι οι οργανισμοί αποτελούνται επίσης από άτομα με διαφορετικά συμφέροντα, καθιστώντας τις συγκρούσεις ένα κοινό περιστατικό στο καθημερινό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Οι συγκρούσεις μπορεί να αναπτυχθούν μεταξύ δύο ή περισσότερων εργαζομένων του οργανισμού, ανεξάρτητα από τη θέση τους στην ιεραρχική δομή. Οι συγκρούσεις μπορεί να είναι διαπροσωπικές (μεταξύ ατόμων), μεταξύ ατόμων και ομάδων (ηγέτη και ομάδα), ενδοομαδικές (μεταξύ των μελών μιας ομάδας), διομαδικές (μεταξύ διαφορετικών ομάδων) ή ακόμα και μεταξύ διαφορετικών οργανισμών. Τα αίτια των συγκρούσεων μπορεί να είναι διαφορετικής φύσης επίσης, περιλαμβάνοντας τα συγκρουόμενα συμφέροντα και στόχους, τους περιορισμένους πόρους, την ασάφεια ρόλων και καθηκόντων, τις διαφορετικές αντιλήψεις/αξίες/στάσεις των ατόμων, την κακή επικοινωνία, κ.α. (Σπυράκης & Σπυράκη, 2008).

Ο ηγέτης θα πρέπει να είναι σε θέση να επιλύει παραγωγικά τις συγκρούσεις χωρίς να θέτει σε κίνδυνο τη συνοχή της ομάδας. Η επίλυση θα πρέπει να οδηγεί σε λύσεις που θα είναι αποδεκτές και για τα δύο ή περισσότερα συγκρουόμενα μέρη, ώστε να μην κλονίζεται η αξιοπιστία του ηγέτη. Για την επίλυση των συγκρούσεων είναι απαραίτητη η βαθύτερη κατανόηση των αιτιών τους, ωστόσο ο αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει βέλτιστα να εφαρμόζει πρακτικές για την πρόληψη των συγκρούσεων, δηλαδή να δημιουργεί ένα περιβάλλον στο οποίο οι συγκρούσεις θα προλαμβάνονται χωρίς να εκδηλωθούν (Σπυράκης & Σπυράκη, 2008).

### **2.13. Ο ρόλος του αποτελεσματικού ηγέτη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων**

Η αποτελεσματικότητα του ηγέτη δεν καθορίζεται μόνο από τον τρόπο που διαχειρίζεται τους εργαζόμενους, αλλά και από τον τρόπο που λαμβάνει αποφάσεις προς όφελος του οργανισμού. Η λήψη μιας απόφασης αναφέρεται στην ουσία στην διαδικασία επιλογής μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών επιλογών, έπειτα από τη στάθμιση των οφελών τους για τον οργανισμό. Η λήψη μιας απόφασης δεν είναι ένα απλό καθήκον, αλλά απαιτεί τον χειρισμό πολλών και αντικρουόμενων συμφερόντων, καταστάσεων, συμπεριφορών και συνθηκών. Ο ηγέτης θα πρέπει να αποφασίσει τι πρέπει να γίνει, ποιος θα εφαρμόσει την απόφαση και την χρονική στιγμή της εφαρμογής. Προκειμένου να δοθούν απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα, η λήψη της απόφασης θα πρέπει να γίνει μεθοδικά, ορθολογικά και με οργανωμένο τρόπο (Φωτόπουλος, 2017).

Το πρώτο στάδιο στην ορθολογική διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι ο προσδιορισμός των υπάρχοντων εναλλακτικών επιλογών για το πρόβλημα που εξετάζεται, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τους διαθέσιμους πόρους, το χρονικό πλαίσιο, τις υπάρχουσες ευκαιρίες, τις δυνατότητες και τις απειλές του περιβάλλοντος. Το δεύτερο στάδιο είναι η αξιολόγηση των εναλλακτικών επιλογών, η οποία γίνεται μέσα από την αξιολόγηση των οφελών και των μειονεκτημάτων που θα έχει κάθε απόφαση. Το ένστικτο του ηγέτη εδώ είναι κρίσιμο όσο αφορά τον εντοπισμό των κινδύνων που ενέχει κάθε απόφαση ή αντίστοιχα των οφελών. Στο τρίτο στάδιο της διαδικασίας επιλέγεται η ορθότερη κατά τον ηγέτη απόφαση με βάση την αξιολόγηση που πραγματοποιήθηκε στο προηγούμενο βήμα (Μπουραντάς, 2002).

Η εφαρμογή της απόφασης είναι εξίσου σημαντική για τα ηγετικά στελέχη, τα οποία θα πρέπει να την εφαρμόσουν με συνέπεια. Προκειμένου η διαδικασία να καταστεί αποτελεσματική οι ηγέτες πρέπει να μεριμνήσουν για τον προγραμματισμό της υλοποίησης της απόφασης, για την μεταφορά των σωστών πληροφοριών στους συνεργάτες και ακόλουθους, για την διασφάλιση της δέσμευσης τους στην υλοποίηση της και για την παροχή των κατάλληλων μέσων ώστε να είναι εφικτή η υλοποίηση της (Φωτόπουλος, 2017).



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ**

### **3.1. Ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης και χαρακτηριστικά**

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι η πιο συχνά μελετημένη μεταβλητή στον τομέα της οργανωσιακής ψυχολογίας, επειδή οι εργοδότες θέλουν να γνωρίζουν πώς μπορούν να ανταμείβουν τους καλύτερους εργαζόμενους και να τους διατηρούν στην επιχείρησή τους, μειώνοντας τις αποχωρήσεις. Η ικανοποίηση είναι μια έννοια που προσδιορίζεται από την προοπτική του εργαζομένου και έχει οριστεί ως η στάση ή το γενικό συναίσθημα που έχει ένας εργαζόμενος απέναντι στην εργασία του. Η γνωστική συνιστώσα αυτής της στάσης είναι μια αξιολογητική πεποίθηση για το βαθμό στον οποίο σε κάποιο άτομο αρέσει ή όχι η δουλειά του (Weiss & Merlo, 2015).

Η ικανοποίηση από την εργασία έχει συναισθηματικά, γνωστικά και συμπεριφορικά στοιχεία δηλαδή χαρακτηριστικά (Bernstein & Nash, 2008). Η συναισθηματική συνιστώσα αναφέρεται σε συναισθήματα που σχετίζονται με την εργασία όπως η πλήξη, το άγχος, η αναγνώριση και ο ενθουσιασμός. Η γνωστική συνιστώσα της ικανοποίησης από την εργασία σχετίζεται με πεποιθήσεις σχετικά με τη δουλειά κάποιου, εάν είναι αξιοσέβαστη, διανοητικά απαιτητική / προκλητική και ικανοποιητική. Τέλος, η συμπεριφορική συνιστώσα περιλαμβάνει τις ενέργειες των ανθρώπων σε σχέση με την εργασία τους, όπως η καθυστέρηση, η αργή εργασία, η ψεύτικη ασθένεια προκειμένου να αποφευχθεί η εργασία (Bernstein & Nash, 2008).

### **3.2. Προσδιοριστικοί Παράγοντες ικανοποίησης**

Η επιστημονική έρευνα έχει μια μακρά παράδοση στην εξέταση των παραγόντων που συνεισφέρουν στην ικανοποίηση από την εργασία. Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να διακριθούν ευρέως σε δύο μεγάλες κατηγορίες, εκ των οποίων η πρώτη περιλαμβάνει τους παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία και η δεύτερη περιλαμβάνει τα ατομικά χαρακτηριστικά.

Σε σχέση με το πρώτο σύνολο παραγόντων, οι πτυχές της εργασίας που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι πολλές. Οι Judge και Kammeyer-Mueller (2012) θεώρησαν χρήσιμο να τις οργανώσουν σε τέσσερις ευρείες κατηγορίες: 1) τη φύση της ίδιας της εργασίας, 2) την υποστήριξη από τους συναδέλφους, 3) την ποιότητα των ηγετών και τις 4) οργανωτικές πρακτικές. Πρωταρχικής σημασίας μεταξύ των παραγόντων αυτών είναι η φύση της ίδιας της εργασίας. Από την εισαγωγή του μοντέλου Job Characteristics (Hackman & Oldham, 1976) (αναλύεται σε επόμενη ενότητα), οι εμπειρικές μελέτες δείχνουν σταθερά ότι όταν οι άνθρωποι οι οποίοι εργάζονται σε θέσεις εργασίας, για τις οποίες αναφέρουν ότι είναι πιο περίπλοκες, απαιτούν περισσότερες δεξιότητες, παρέχουν περισσότερα εγγενή κίνητρα και ούτω καθεξής, αναφέρουν επίσης υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία. Από την άλλη, η σύγκρουση ρόλων, η έκταση των ασυμβίβαστων απαιτήσεων εργασίας, όσο και η ασάφεια ρόλου και η αβεβαιότητα σχετικά με τις εργασιακές ευθύνες, συσχετίζονται σταθερά με την δυσαρέσκεια από την εργασία.

Οι κοινωνικές αλληλεπιδράσεις στο χώρο εργασίας, τόσο με τους συναδέλφους όσο και με τους επόπτες, είναι γνωστοί παράγοντες πρόβλεψης της ικανοποίησης από την εργασία. Δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι αναφέρουν ότι ο βαθμός υποστήριξης που λαμβάνουν από τους συναδέλφους τους έχει σημαντική επιρροή στο βαθμό στον οποίο τους αρέσει η δουλειά τους, όπως και ο βαθμός στον οποίο οι επόπτες τους δείχνουν ανησυχία, προσοχή και σεβασμό σε αυτούς (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012; Καφέτσιος κ.α., 2006).

Οι οργανωτικές πρακτικές και οι πολιτικές επηρεάζουν επίσης την ικανοποίηση. Για παράδειγμα, οι Baltes et al., (2019) διερεύνησαν τη διαφορετική επίδραση των μη παραδοσιακών προγραμμάτων εργασίας στην ικανοποίηση και βρήκαν ότι η πενήμηρη εργασία συνδέεται με μεγαλύτερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία σε σύγκριση με την εργασία σε περισσότερες ημέρες της εβδομάδας. Γενικά τα ευέλικτα ωράρια εργασίας έχουν επίσης συνδεθεί με υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης. Επιπρόσθετα, άλλες έρευνες έχουν δείξει ότι η μεταχείριση των εργαζομένων με δίκαιο τρόπο σχετίζεται με την αναφερόμενη ικανοποίηση από την εργασία (Judge et al., 2010).

### **3.3. Ατομικά χαρακτηριστικά και εργασιακή ικανοποίηση**

Τα ατομικά χαρακτηριστικά μπορεί να περιλαμβάνουν πολλούς παράγοντες, ωστόσο οι πιο ενδιαφέροντες και ευρέως μελετημένοι είναι αυτοί που σχετίζονται με την προσωπικότητα των ατόμων. Οι Judge και Larsen (2001) αναλύοντας προηγούμενες μελέτες ικανοποίησης από την εργασία σε μια μετα-ανάλυση κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι αυτές οι έρευνες παρείχαν ισχυρές ενδείξεις ότι η ικανοποίηση από την εργασία βασίζεται, εν μέρει, στη διάθεση. Υπάρχει κάποια σύγχυση σχετικά με το ποιες ατομικές μεταβλητές έχουν συζητηθεί ως πιθανοί καθοριστικοί παράγοντες της ικανοποίησης από την εργασία στη βιβλιογραφία (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012).

Στην έρευνα της οργανωσιακής ψυχολογίας, διάφορα απομονωμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας έχουν μελετηθεί, όπως ο νευρωτισμός, η εξωστρέφεια, η συναισθηματικότητα και η αυτο-αποτελεσματικότητα. Οι Bruk-Lee et al. (2009) διαπίστωσαν ότι η ικανοποίηση από την εργασία συσχετίστηκε θετικά αλλά ασθενώς με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας στο μοντέλο της προσωπικότητας Big Five (Goldberg, 1990), όπως η συνείδηση και η εξωστρέφεια, αλλά σχετίστηκε αρνητικά με τον νευρωτισμό και δεν σχετίστηκε καθόλου με το άνοιγμα στις εμπειρίες. Στην ίδια έρευνα, η ικανοποίηση συσχετίστηκε επίσης με τη θετική συναισθηματικότητα.

### **3.4. Κίνητρα εργασίας και συμπεριφοράς**

Στο σύγχρονο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις, το καλά παρακινημένο και δεσμευμένο ανθρώπινο δυναμικό είναι κρίσιμο για την επιτυχία των οργανισμών. Η δημιουργία ενός περιβάλλοντος και μιας κουλτούρας στο εσωτερικό των επιχειρήσεων, στο οποίο οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται ότι η δουλειά τους και η προσπάθεια τους εκτιμάται, αποτιμάται και ανταμείβεται, θα συνεισφέρει στην δημιουργία ενός αισθήματος υπερηφάνειας στους εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι που παρακινούνται στον χώρο εργασίας τους, ώστε να επιτύχουν υψηλότερες αποδόσεις, είναι λιγότερο πιθανό να εγκαταλείψουν τον οργανισμό και

να θέσουν ή να εκθέσουν σε κίνδυνο τον εργοδότη τους (Webb et al., 2015; Ζαβλανός, 2002).

Όπως και με την ικανοποίηση από την εργασία, πολλοί παράγοντες σχετίζονται με την παρακίνηση των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να διαχωριστούν ευρέως στους εσωτερικούς και τους εξωτερικούς παράγοντες. Τα ενδογενή κίνητρα βασίζονται στην εγγενή τάση των ανθρώπων να είναι ενεργοί, να αλληλεπιδρούν με τον κόσμο σε μια προσπάθεια να επιτύχουν ένα αποτέλεσμα και να έχουν ένα αίσθημα ολοκλήρωσης. Το ενδογενές κίνητρο είναι η επιθυμία του ατόμου να διεξάγει μια δραστηριότητα για τον εαυτό του, έτσι ώστε να βιώσει ευχαρίστηση και την ικανοποίηση που είναι εγγενής στη δραστηριότητα αυτή. Στα εγγενή κίνητρα, η προσπάθεια προέρχεται από τον εργαζόμενο και δεν είναι το αποτέλεσμα κάποιων εξωτερικών παραγόντων, όπως οι ανταμοιβές (Deci, Connell, & Ryan, 1989). Σε μια μελέτη που έγινε από τους Lee et al., (2012), ανακαλύφθηκε ότι τα ενδογενή κίνητρα είναι στην πραγματικότητα μια σύνθετη νευροφυσιολογική δραστηριότητα όπου ένα άτομο περνά μέσα από μια έντονη ψυχολογική διαδικασία που προέρχεται από εγγενή συναισθήματα.

Αντίθετα, το εξωγενές κίνητρο ορίζεται ως η επιθυμία να ασκείται μια δραστηριότητα με σκοπό την επίτευξη θετικών συνεπειών ή για την αποφυγή αρνητικών συνεπειών (Deci & Ryan, 2010). Τα εξωγενή κίνητρα παρέχονται από το περιβάλλον της εργασίας, είναι δηλαδή τα κίνητρα που παρέχονται από την διοίκηση ή τα κίνητρα που υπάρχουν στον χώρο εργασίας γενικά και μπορεί να περιλαμβάνουν το περιβάλλον εργασίας, τις σχέσεις με τους εργαζομένους, την παροχή εκπαίδευσης, τις ανταμοιβές, τα χαρακτηριστικά του οργανισμού, τον τύπο της εργασίας, την ασφάλεια της εργασίας, τις ευκαιρίες προόδου κ.α. Οι εξωτερικές ανταμοιβές - συνήθως οικονομικές - είναι οι απτές ανταμοιβές που παρέχουν οι διευθυντές στους υπαλλήλους, όπως ο μισθός, τα μπόνους, οι προσφορές και τα οφέλη και μπορούν να θεωρηθούν ως εξωγενή κίνητρα (Goldsmith, 2012) .

### **3.5. Θεωρίες υποκίνησης**

Οι θεωρίες της παρακίνησης στο χώρο εργασίας, μπορούν να διαχωριστούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες, οι οποίες είναι οι θεωρίες περιεχομένου ή οντολογικές και οι μηχανιστικές ή διαδικαστικές θεωρίες. Η πρώτη κατηγορία θεωριών εστιάζει στις ανάγκες των ατόμων και τους επιδιωκόμενους τους στόχους, ενώ η δεύτερη κατηγορία θεωριών εστιάζει στην ανάπτυξη, την κατεύθυνση και την διατήρηση της συμπεριφοράς (Ζαβλανός, 2002). Οι θεωρίες υποκίνησης παρουσιάζονται στις ενότητες που ακολουθούν.

#### **3.5.1. Θεωρίες Περιεχομένου ή Οντολογικές**

Η θεωρία των αναγκών του Maslow επιχειρεί να αποτυπώσει την ψυχολογική και κοινωνική ανάπτυξη των ατόμων, μέσω της κάλυψης των αναγκών και των επιθυμιών τους. Οι ανάγκες των ατόμων δεν αναφέρονται σε τυχαία σειρά, αλλά τοποθετούνται σε μια πυραμίδα, στην οποία οι ανάγκες στα κατώτερα επίπεδα πρέπει να ικανοποιηθούν πρώτες. Έτσι στο κατώτερο επίπεδο της πυραμίδας βρίσκονται οι φυσιολογικές ανάγκες, όπως η τροφή, η στέγη, κ.α. Στο αμέσως επόμενο επίπεδο, βρίσκονται οι ανάγκες ασφάλειας, οι οποίες περιλαμβάνουν όχι μόνο την σωματική ασφάλεια, αλλά και την ηθική και οικογενειακή ασφάλεια, αλλά και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας. Στο τρίτο επίπεδο βρίσκονται οι ανάγκες αγάπης-ανήκειν, οι οποίες περιλαμβάνουν την ανάγκη οικογένειας, φίλων και γενικά κοινωνικών σχέσεων, συμπεριλαμβανομένου και του χώρου εργασίας. Στο τέταρτο επίπεδο βρίσκονται οι ανάγκες εκτίμησης, όπως η επιτυχία, η εμπιστοσύνη, η αυτοεκτίμηση και η εκτίμηση των άλλων. Στο πέμπτο και ανώτερο σημείο της πυραμίδας, βρίσκεται η αυτοπραγμάτωση, δηλαδή η ανάγκη πλήρους ικανοποίησης του ατομικού δυναμικού (Maslow, 1943; Χυτήρης, 2001).

Στη συνέχεια η θεωρία του Alderfer έχει ομοιότητες με αυτή του Maslow, με την διαφορά ότι οι ανάγκες ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες: τις ανάγκες ύπαρξης (E), οι οποίες περιλαμβάνουν τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας του Maslow, τις ανάγκες συγγένειας (R) όπου τα άτομα θέλουν να ικανοποιήσουν τις διαπροσωπικές σχέσεις και οι ανάγκες ανάπτυξης (εδώ περιλαμβάνονται οι

κοινωνικές ανάγκες και οι ανάγκες εκτίμησης του Maslow) και τέλος τις ανάγκες ανάπτυξης (G), στις οποίες τα άτομα επιθυμούν τη συνεχή προσωπική ανάπτυξη και, ως εκ τούτου, εκπληρώνουν τις δυνατότητές τους. Η θεωρία του Alderfer τονίζει επιπρόσθετα ότι αν οι συνθήκες εργασίας εμποδίζουν την επίτευξη των αναγκών ενός υψηλότερου επιπέδου, το άτομο στρέφει την προσοχή του στην εκπλήρωση των αναγκών που βρίσκονται χαμηλότερα στην ιεραρχία (Ζαβλανός, 2002).

Στη συνέχεια, η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1966) υποστηρίζει ότι τα κίνητρα στο χώρο εργασίας, επηρεάζονται από παράγοντες που συνεισφέρουν στην ικανοποίηση ή την δυσαρέσκεια από την εργασία. Οι δύο παράγοντες στην ονοματολογία της θεωρίας, αναφέρονται στην ουσία σε δύο μεγάλα σύνολα παραγόντων, τα οποία είναι: 1) οι παράγοντες παρακίνησης, δηλαδή αυτοί που παρακινούν τους εργαζόμενους στο χώρο εργασίας, και 2) οι παράγοντες υγιεινής, οι οποίοι όταν λείπουν από το χώρο εργασίας συνεισφέρουν στην απογοήτευση και την δυσαρέσκεια των εργαζομένων. Οι παράγοντες παρακίνησης σχετίζονται με την ίδια την εργασία καθεαυτή, όπως για παράδειγμα ο βαθμός στον οποίο η εργασία είναι ενδιαφέρουσα, οι ευκαιρίες που δίνει για ανάληψη μεγαλύτερων ευθυνών, αναγνώριση και προώθηση σε ανώτερες θέσεις. Οι παράγοντες υγιεινής είναι παράγοντες που «περιβάλλουν την εργασία», όπως για παράδειγμα ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας, οι κοινωνικές σχέσεις, κ.α. (Μπουραντάς, 2002).

Η θεωρία X και Ψ του McGregor η οποία περιγράφηκε και νωρίτερα, δεν είναι μόνο μια θεωρία που αφορά την ηγεσία και τη διοίκηση, αλλά και την παρακίνηση. Στην θεωρία X, γίνεται η υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι παρακινούνται κυρίως από εξωτερικούς παράγοντες. Η άσκηση της διοίκησης που δίνει έμφαση στον έλεγχο των εργαζομένων μπορεί να μην είναι επιτυχής, καθώς είναι ένας αμφισβητούμενος τρόπος να παρακινηθούν οι άνθρωποι των οποίων οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφάλειας, οι κοινωνικές ανάγκες γίνονται κυρίαρχες. Από την άλλη στην θεωρία Ψ, οι εργαζόμενοι παρακινούνται κυρίως εγγενώς, δηλαδή οι ανάγκες εκτίμησης και οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης είναι κυρίαρχες. Οι εργαζόμενοι παρακινούνται περισσότερο σε αποκεντρωμένα ως προς την εξουσία, περιβάλλοντα εργασίας, όταν οι θέσεις εργασίας τους έχουν ποικιλία καθηκόντων και τους

παρέχουν ευκαιρίες για την ικανοποίηση των αναγκών του εγώ και από την συμμετοχική διαχείριση (Μάτζαρης, 2003; Μπουραντάς, 2002).

Η θεωρία του McClelland είναι μια ακόμα θεωρία παρακίνησης στην οποία υποστηρίζεται ότι η διαχείριση θα πρέπει να προσπαθήσει να κατανοήσει κάθε έναν από τους υπαλλήλους σε προσωπικό επίπεδο, επειδή υποθέτει ότι τα κίνητρα είναι διαφορετικά μεταξύ των εργαζομένων. Στο επίκεντρο της θεωρίας, βρίσκεται το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι παρακινούνται από τρία κύρια κίνητρα, τα οποία είναι τα επιτεύγματα, οι σχέσεις και η εξουσία. Οι εργαζόμενοι που παρακινούνται από τα επιτεύγματα απολαμβάνουν την ευκαιρία να θέτουν και να επιτυγχάνουν στόχους και παρακινούνται όταν παίρνουν αναγνώριση για την δουλειά τους. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι που παρακινούνται από τις σχέσεις, έχει κίνητρα από το γεγονός ότι θέλει να εργαστεί ως μέρος μιας ομάδας. Αυτοί οι εργαζόμενοι δεν προσελκύονται απαραίτητα στην ιδέα να λαμβάνουν έπαινο και αναγνώριση για το έργο τους. Στην τρίτη κατηγορία κινήτρων τα άτομα παρακινούνται από την εξουσία και θέλουν να ελέγχουν τους άλλους στην ομάδα (Ζαβλανός, 2002).

### **3.5.2. Θεωρίες Μηχανιστικές ή Διαδικαστικές**

Η πρώτη θεωρία στην κατηγορία αυτή είναι η θεωρία στοχοθέτησης (ή του καθορισμού στόχων) του Edwin Locke, η οποία αναλύει τα κίνητρα σε σχέση με τους στόχους που θέτονται στην εργασία. Η θεωρία υποστηρίζει ότι οι δύσκολοι στόχοι μπορεί να οδηγήσουν σε καλύτερη απόδοση, καθώς απαιτούν από τους εργαζόμενους να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια, να εστιάσουν καλύτερα την προσοχή τους και να επιμένουν. Ωστόσο το επίπεδο δυσκολίας του στόχου θα πρέπει να καθορίζεται σε ισορροπία με τις ικανότητες του κάθε εργαζόμενου, επειδή για παράδειγμα οι στόχοι που είναι δύσκολοι, σε σχέση με τις ικανότητες του ατόμου, δεν θα οδηγήσουν σε καλή απόδοση και συνεπώς δεν θα λειτουργήσουν παρακινητικά (Diefendorff & Seaton, 2015).

Στη συνέχεια, η θεωρία των προσδοκιών του Vroom (1964) υποδηλώνει ότι τα κίνητρα στην εργασία καθορίζονται από τις μεμονωμένες πεποιθήσεις που σχετίζονται με τις σχέσεις απόδοσης-προσπάθειας και τα αποτελέσματα της εργασίας.

Οι εργαζόμενοι παίρνουν αποφάσεις βασιζόμενοι στις αντιλήψεις τους για το βαθμό στον οποίο η συμπεριφορά μπορεί να ικανοποιήσει μια επιθυμητή ανάγκη. Τα κίνητρα είναι συνάρτηση των προσδοκιών, του σθένους και του μέσου. Η προσδοκία αναφέρεται στην πιθανότητα ότι η προσπάθεια ενός ατόμου θα οδηγήσει σε ένα επιθυμητό επίπεδο απόδοσης. Το μέσο είναι η πιθανότητα ότι το επίπεδο απόδοσης θα οδηγήσει στην επίτευξη ενός επιθυμητού αποτελέσματος, ενώ το σθένος είναι η αντιληπτή αξία των αποτελεσμάτων της εργασίας και κυμαίνεται από το -1 (πολύ ανεπιθύμητο αποτέλεσμα) έως το +1 (πολύ επιθυμητό αποτέλεσμα). Η θεωρία της προσδοκίας καταγράφει το σημαντικό ρόλο των γνωστικών παραγόντων στα κίνητρα και στην πράξη υποδεικνύει ότι οι διαχειριστές πρέπει πάντα να προσπαθούν να παρεμβαίνουν ενεργά σε καταστάσεις στην εργασία για να μεγιστοποιήσουν τις προσδοκίες, τα μέσα και τα σθένη που υποστηρίζουν τους οργανωτικούς στόχους (Μπουραντάς, 2002).

Η θεωρία της ισότητας του Adams είναι μια άλλη θεωρία παρακίνησης, στην οποία δίνεται έμφαση στην αίσθηση της ισότητας από τους εργαζόμενους στον χώρο εργασίας. Η θεωρία υποστηρίζει ότι οποιαδήποτε φανερή ανισότητα στο χώρο εργασίας (π.χ. στο μισθό) θα λειτουργήσει παρακινητικά για τα άτομα, τα οποία θα προσπαθήσουν να την εξαλείψουν. Οι αντιληπτές ανισότητες ή η ισότητα θα προκύψει από την σύγκριση που θα κάνουν τα άτομα μεταξύ των εισροών στην εργασία (αυτού που δίνουν δηλαδή) και των αποτελεσμάτων τους (απόδοση, αναγνώριση, οφέλη, κλπ.) (Hayes, 2007).

Τέλος το υπόδειγμα των Porter – Lawler είναι ένα θεωρητικό μοντέλο για την εξήγηση της σχέσης μεταξύ των στάσεων των εργαζομένων απέναντι στην εργασία και της απόδοσης τους. Βασίζεται στις εξής υποθέσεις: 1) η ατομική συμπεριφορά καθορίζεται από ένα συνδυασμό παραγόντων στο άτομο και στο περιβάλλον, 2) τα άτομα θεωρείται ότι είναι ορθολογικά ανθρώπινα όντα που λαμβάνουν συνειδητές αποφάσεις σχετικά με τη συμπεριφορά τους στους οργανισμούς, 3) τα άτομα έχουν διαφορετικές ανάγκες, επιθυμίες και στόχους και 4) με βάση τις προσδοκίες τους, τα άτομα αποφασίζουν μεταξύ των εναλλακτικών συμπεριφορών, αυτή που θα τους οδηγήσει στα επιθυμητά αποτελέσματα. Η θεωρία υποστηρίζει ότι όταν οι ανταμοιβές είναι ελκυστικές, ο εργαζόμενος θα είναι περισσότερο παρακινημένος. Η απόδοση



οδηγεί σε ορισμένα αποτελέσματα με τη μορφή δύο τύπων ανταμοιβών, δηλαδή των εξωγενών ανταμοιβών και των εγγενών ανταμοιβών και η εργασιακή ικανοποίηση θα προκύψει τόσο από εξωγενείς όσο και από εγγενείς ανταμοιβές. Ωστόσο, για να είναι ικανοποιημένο, ένα άτομο θα συγκρίνει τις πραγματικές ανταμοιβές του με τις αντιληπτές ανταμοιβές και εάν οι πραγματικές ανταμοιβές πληρούν ή υπερβαίνουν τις αντιληπτές ισότιμες ανταμοιβές, εναλλακτικά θα είναι δυσαρεστημένο (Μπουραντάς, 2002).

### **3.6. Εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης**

Όπως γίνεται γενικά με την μέτρηση και την αξιολόγηση των στάσεων, η ικανοποίηση από την εργασία μετριέται συχνότερα χρησιμοποιώντας κλίμακες αυτοαναφοράς σε μορφή ερωτηματολογίων. Η ικανοποίηση αξιολογείται τόσο σε πλαίσια επιστημονικής έρευνας, όσο και στην επιχειρηματική πρακτική (π.χ., έρευνες ηθικού για συγκεκριμένες οργανώσεις, έρευνες για τις συνθήκες εργασίας κ.λπ.). Οι επιχειρήσεις τείνουν να χρησιμοποιούν μερικά καλά ανεπτυγμένα, ευρέως διαθέσιμα μέτρα για την αξιολόγηση της ικανοποίησης των εργαζομένων τους, τα οποία αναπτύσσονται είτε εσωτερικά στον οργανισμό, είτε αναπτύσσονται από εξωτερικούς ειδικούς φορείς, όπως οι συμβουλευτικές εταιρείες (Weiss & Merlo, 2015).

Στην επιστημονική έρευνα, τα μέτρα που χρησιμοποιούνται εμπίπτουν σε δύο κατηγορίες: αυτά που αξιολογούν τη συνολική ικανοποίηση και αυτά που αξιολογούν την ικανοποίηση σε συγκεκριμένες πτυχές της εργασίας. Στα πρώτα, η συνολική ικανοποίηση μέσα από μια άμεση συνολική αξιολόγηση της εργασίας. Ένα δημοφιλές παράδειγμα είναι η κλίμακα faces, η οποία αναπτύχθηκε από τον Kunin, (1955), η οποία ζητά από τους ερωτηθέντες να χρησιμοποιήσουν μια σειρά από κλιμακωτά, χαμογελαστά πρόσωπα για να δείξουν τη συνολική ικανοποίησή τους. Η μορφή απόκρισης προσώπων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη μέτρηση αξιολογήσεων συγκεκριμένων όψεων, αλλά χρησιμοποιείται συχνά ως μέτρο της συνολικής ικανοποίησης. Ένα άλλο δημοφιλές μέτρο είναι η κλίμακα Job in General Scale η οποία αναπτύχθηκε από τους Ironson et al., (1989) (Weiss & Merlo, 2015).

Από την άλλη υπάρχουν οι κλίμακες που αξιολογούν την ικανοποίηση από συγκεκριμένες πτυχές της εργασίας, όπως για παράδειγμα οι αμοιβές, η επίβλεψη, η ηγεσία, οι συνεργάτες, και πολλά άλλα. Και σε αυτές τις κλίμακες, στο τέλος προκύπτει μια συνολική βαθμολογία από τις διάφορες αξιολογούμενες πτυχές. Τα δύο πιο δημοφιλή μέτρα ικανοποίησης σε αυτή την κατηγορία είναι το ερωτηματολόγιο ικανοποίησης της Μινεσότα (Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ) (Lofquist & Dawis, 1969), το οποίο αξιολογεί συνολικά 20 πτυχές της ικανοποίησης από την εργασία και είναι διαθέσιμο τόσο σε αναλυτικές, όσο και σε σύντομες μορφές, καθώς και το εργαλείο Job Descriptive Index (Smith et al., 1974), που μετρά πέντε όψεις της εργασιακής ικανοποίησης. Αυτά τα μέτρα είναι βολικά επειδή αξιολογούν πολλές όψεις της ικανοποίησης, ωστόσο η εκτίμηση της συνολικής ικανοποίησης μέσω της άθροισης των διαφορετικών όψεων έχει περιορισμούς, καθώς γίνεται η υπόθεση ότι η συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων προέρχεται από κάποιον διανοητικό υπολογισμό που περιλαμβάνει τις αξιολογήσεις των διαφορετικών αυτών όψεων (Weiss & Merlo, 2015).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ «ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ»**

### **4.1. Εννοιολογικός Προσδιορισμός**

Η δέσμευση έχει μελετηθεί εδώ και πολλές δεκαετίες και πολλοί ορισμοί και αντιλήψεις της δέσμευσης έχουν προταθεί με την πάροδο του χρόνου. Η δέσμευση συχνά αναφέρεται ως εργασιακή στάση, αλλά η φύση της έννοιας σύμφωνα με κάποιους ερευνητές δεν ταιριάζει με τους τρέχοντες ορισμούς μιας στάσης. Αντ' αυτού, η δέσμευση γίνεται καλύτερα αντιληπτή ως μια ψυχολογική κατάσταση (Meyer & Allen, 1993). Στο πλαίσιο αυτό, έχει οριστεί ως ένας ψυχολογικός δεσμός που σχηματίζει ένα άτομο με μια συγκεκριμένη κατάσταση ή πιο συγκεκριμένα ως ένας βολικός ψυχολογικός δεσμός που αντικατοπτρίζει την αφοσίωση και την ευθύνη για έναν συγκεκριμένο στόχο (Klein et al., 2012).

Στο χώρο εργασίας, οι Macey και Schneider (2008) σημειώνουν ότι υπάρχουν πολλοί ορισμοί της εργασιακής δέσμευσης, αλλά όλοι συμφωνούν ότι η δέσμευση των εργαζομένων είναι επιθυμητή, έχει οργανωτικό σκοπό και έχει ψυχολογικές και συμπεριφορικές πτυχές στο ότι περιλαμβάνει ενέργεια, ενθουσιασμό και εστιασμένη προσπάθεια. Η εργασιακή ή οργανωσιακή δέσμευση θεωρείται ως η επένδυση του ατόμου στον εαυτό του, σε ένα ρόλο εργασίας ή αλλιώς ως η αξιοποίηση των εργαζομένων στους ρόλους εργασίας τους, όπου τα άτομα εκφράζουν τον εαυτό τους σωματικά, πνευματικά και συναισθηματικά κατά την επίτευξη του ρόλου τους (Khan, 1990). Αποτελεί μια διαδικασία με την οποία ένας οργανισμός αυξάνει τη δέσμευση των υπαλλήλων του στην επίτευξη των αποτελεσμάτων και έχει τρεις διαστάσεις, οι οποίες είναι η γνωστική δέσμευση, η συναισθηματική δέσμευση και η συμπεριφορική δέσμευση. Το άτομο υπερβαίνει τις ανατεθείσες ευθύνες του, επιδεικνύοντας ένα βελτιωμένο επίπεδο ανήκειν στην επιχείρηση και προωθώντας το συμφέρον του οργανισμού με έναν ολοκληρωμένο τρόπο (Robinson, Perryman, & Hayday, 2004).

Οι Harter, Schmidt και Hayes (2002) ορίζουν την εργασιακή δέσμευση ως τη συμμετοχή και την ικανοποίηση του ατόμου καθώς και τον ενθουσιασμό του για την

εργασία. Οι Leiter και Maslach (1998) βλέπουν την εργασιακή δέσμευση ως μια ενεργητική εμπειρία εμπλοκής με προσωπικές δραστηριότητες που ενισχύουν την αίσθηση επαγγελματικής αποτελεσματικότητας ενός μέλους του προσωπικού. Οι Schaufeli και Salanova (2007) προτείνουν ότι οι εργαζόμενοι συνδέονται ενεργά και αποτελεσματικά με την εργασία τους. Αντίθετα, η αποδέσμευση συνεπάγεται την εξαίρεση των οργανωτικών μελών από τους ρόλους εργασίας τους, την απόσυρση από την εργασία και την υπεράσπιση του εαυτού σωματικά, γνωστικά ή συναισθηματικά κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης των ρόλων τους. Συνεπώς ο όρος της οργανωσιακής δέσμευσης προσεγγίζεται περισσότερο από ψυχολογική άποψη και σχετίζεται με τον βαθμό στον οποίο τα άτομα απορροφούνται στην εργασία τους (στους ρόλους εργασίας τους), νιώθοντας παράλληλα συναισθήματα όπως ο ενθουσιασμός (Bakker & Demerouti, 2017).

#### **4.2. Η σημασία της εργασιακής δέσμευσης**

Η σημασία της εργασιακής δέσμευσης έγκειται στα θετικά αποτελέσματα που έχει, τόσο για τους ίδιους τους εργαζομένους, όσο και τους οργανισμούς. Το πάθος και ο ενθουσιασμός είναι τα βασικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων που αισθάνονται δεσμευμένοι στην εργασία τους. Οι εργαζόμενοι αυτοί είναι περισσότερο επικεντρωμένοι στην βελτίωση της απόδοσης τους, δείχνουν πραγματικό ενδιαφέρον για την επιχείρηση που εργάζονται και μπορούν να αντιμετωπίσουν περισσότερο αποτελεσματικά τις δύσκολες καταστάσεις και το στρες στο χώρο εργασίας. Οι έρευνες έχουν δείξει επίσης ότι η εργασιακή δέσμευση συνδέεται με την ποιότητα της εργασίας και την βελτίωση της εργασιακής υγείας και ευεξίας. Η εργασιακή δέσμευση είναι επίσης σημαντική για την ικανοποίηση και την εσωτερική παρακίνηση των εργαζομένων, η οποία όπως δείχθηκε νωρίτερα λειτουργεί αποδοτικότερα, σε σύγκριση με την παρακίνηση από εξωτερικούς παράγοντες (Uhl-Bien, Schermerhorn & Osborn, 2014).

Σε μια έρευνα που διεξήχθη από τους Robertson-Smith & Markwick (2009), βρέθηκε ότι η δέσμευση συνδέεται με την επένδυση των υπαλλήλων στον εαυτό τους, αλλά και στην εργασία τους, τόσο σωματικά, όσο και πνευματικά. Αναμφίβολα τα θετικά

αυτά αποτελέσματα για τους εργαζομένους, έχουν τελικά όφελος και για την επιχείρηση. Μια μεγάλη έρευνα που διεξήχθη από τον Baldoni (2013), έδειξε ότι οι επιχειρήσεις στις οποίες οι εργαζόμενοι έχουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης, έχουν επίσης και υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας. Επιπρόσθετα οι Bedarkar & Pandita, (2014) βρήκαν ότι οι επιχειρήσεις στις οποίες οι εργαζόμενοι έχουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης, έχουν και περισσότερο πιστούς πελάτες.

### **4.3. Παράγοντες που ενεργοποιούν την εργασιακή δέσμευση**

Η εργασιακή δέσμευση δεν προκύπτει τυχαία, αλλά υπάρχει ένα σύνολο παραγόντων που την κινητοποιούν και την ενεργοποιούν. Διάφορες έρευνες έχουν προσπαθήσει να διερευνήσουν τους παράγοντες αυτούς και έχουν καταλήξει σε πολλά και διαφορετικά αποτελέσματα. Σύμφωνα με τους Bailey et al., (2017) οι παράγοντες που ενεργοποιούν την εργασιακή δέσμευση περιλαμβάνουν τις ατομικές ψυχολογικές καταστάσεις, παράγοντες που σχετίζονται με τον σχεδιασμό της εργασίας, την αντιλαμβανόμενη ηγεσία, τις ατομικές αντιλήψεις για παράγοντες που σχετίζονται με ομάδες και τις οργανωσιακές παρεμβάσεις ή δραστηριότητες.

Σε ότι αφορά την πρώτη κατηγορία παραγόντων, αυτοί μπορεί να περιλαμβάνουν την αυτο-αποτελεσματικότητα, την ανθεκτικότητα και τους προσωπικούς πόρους, ή με άλλα λόγια τις θετικές αντιλήψεις που κατέχουν τα άτομα για την προσωπική τους δύναμη και ικανότητα. Άλλες μελέτες έχουν δείξει συσχετίσεις της εργασιακής δέσμευσης με την ψυχολογική ενδυνάμωση, την ασφάλεια και την ικανοποίηση από την εργασία, καθώς και με την απόλαυση της εργασίας, την ατομική ηθική ταυτότητα, την εξωστρέφεια και τη συναισθηματική δέσμευση (Mendes & Stander 2011).

Σε ότι αφορά τη δεύτερη κατηγορία παραγόντων, αυτοί περιλαμβάνουν τον τρόπο σχεδιασμού των θέσεων εργασίας (αντιστοίχιση ικανοτήτων – απαιτήσεων), την εποπτική υποστήριξη, την υποστήριξη των συναδέλφων, την ανατροφοδότηση και την αυτονομία. Οι μελέτες έχουν δείξει επίσης ότι παράγοντες, όπως οι ευκαιρίες για ανάπτυξη, ο εμπλουτισμός της εργασίας, η σαφήνεια των ρόλων και η ποιότητα της

εργασίας συνεισφέρουν και ενισχύουν την εργασιακή δέσμευση (Idris & Dollard 2011).

Στην τρίτη κατηγορία παραγόντων πολλές έρευνες έχουν δείξει ότι η ηγεσία και οι τρόποι άσκησης της επηρεάζουν τα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης. Γενικά, πολλές μελέτες στον τομέα αυτό έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι υπάρχει σχέση μεταξύ των πιο θετικών μορφών ηγεσίας, όπως η μετασχηματιστική και η αυθεντική ηγεσίας και των υψηλότερων επιπέδων εργασιακής δέσμευσης. Άλλοι σχετικοί παράγοντες που έχουν συνδεθεί με την εργασιακή δέσμευση περιλαμβάνουν την εμπιστοσύνη στον διευθυντή/προϊστάμενο, την ανταλλαγή ηγέτη-μέλους, τη χαρισματική ηγεσία και την εποπτική καθοδήγηση (Sulea et al. 2012; Πιπερόπουλος, 2007).

Σε ότι αφορά τις ατομικές αντιλήψεις για παράγοντες που σχετίζονται με ομάδες έχουν βρεθεί θετικές συσχετίσεις μεταξύ της εργασιακής δέσμευσης με την αντιληπτή οργανωτική υποστήριξη, τα συμβόλαια συναλλαγών, τον οργανωτικό προσδιορισμό, την ψυχική κοινωνική ασφάλεια και την προσαρμογή ατόμων-οργανώσεων. Αντίθετα αρνητικές συσχετίσεις έχουν βρεθεί μεταξύ της εργασιακής δέσμευσης με την παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου (Rich et al. 2010).

Τέλος οι παρεμβάσεις περιλαμβάνουν για παράδειγμα τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης των εργαζομένων, τις εμπειρίες των εργαζομένων από τη συμμετοχή τους σε τέτοια προγράμματα, των νέων τρόπων ηγεσίας και των παρεμβάσεων που σχετίζονται με το φόρτο εργασίας και το εργασιακό στρες. Είναι σαφές ότι η συμμετοχή των εργαζομένων σε τέτοια προγράμματα όχι μόνο τους δίνουν ευκαιρίες ανάπτυξης, αλλά και τους βοηθούν να διαχειριστούν καλύτερα τις δύσκολες καταστάσεις στο χώρο εργασίας, ενισχύοντας συνακόλουθα την εργασιακή τους δέσμευση (Rickard et al. 2012).

#### **4.4. Εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση**

Η εργασιακή ικανοποίηση έχει μια άμεση σχέση με την οργανωσιακή δέσμευση, όπως έχουν δείξει πολυάριθμες μελέτες μέχρι σήμερα. Η σχέση αυτή φαίνεται ότι λειτουργεί και προς τις δύο κατευθύνσεις, δηλαδή η εργασιακή ικανοποίηση ενισχύει

την εργασιακή δέσμευση, ενώ από την άλλη η εργασιακή δέσμευση αυξάνει την ικανοποίηση από την εργασία. Για παράδειγμα οι Vorina et al., (2017) διερεύνησαν πρόσφατα αν η δέσμευση των εργαζομένων επηρεάζει την ικανοποίηση τους από την εργασία σε επιχειρήσεις στη Σλοβενία. Τα αποτελέσματα τους έδειξαν ότι η σχέση μεταξύ της δέσμευσης των εργαζομένων και της ικανοποίησης από την εργασία είναι θετική και στατιστικά σημαντική, δηλαδή όσο μεγαλύτερα ήταν τα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης, τόσο μεγαλύτερη ήταν και η ικανοποίηση των εργαζομένων.

Από την άλλη, οι Bellani et al., (2017) διερεύνησαν αν η εργασιακή ικανοποίηση ενισχύει τα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης. Τα αποτελέσματα τους έδειξαν ότι η ικανοποίηση από την εργασία ήταν σημαντικός προβλεπτικός παράγοντας της εργασιακής δέσμευσης. Οι παράγοντες που συνεισέφεραν στην ικανοποίηση από την εργασία ήταν οι συνθήκες εργασίας, οι σχέσεις με τους συναδέλφους και η φύση της εργασίας και των καθηκόντων. Από την άλλη η ικανοποίηση που προερχόταν από το μισθό και τις ανταμοιβές δεν συνδέθηκε στατιστικά σημαντικά με την εργασιακή δέσμευση. Τόσο η ικανοποίηση από την εργασία, όσο και η εργασιακή δέσμευση αποτελούν δύο πολύ βασικά θετικά αποτελέσματα στην εργασία. Κάθε μια ενισχύει την άλλη σε έναν κύκλο θετικών αποτελεσμάτων.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **5.1. Σκοπός έρευνας**

Το κεφάλαιο αυτό παρουσιάζει τη μεθοδολογία της έρευνας, η οποία πραγματοποιήθηκε σχετικά με την ηγεσία, την εργασιακή ικανοποίηση και τη οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων στον τομέα του χονδρικού λιανικού εμπορίου τροφίμων, και συγκεκριμένα στην επιχείρηση ΜΕΤΡΟ ΑΕΒΕ. Οι εργαζόμενοι από διαφορετικά υποκαταστήματα ερωτήθηκαν σχετικά με διαφορετικές πτυχές του ρόλου του προϊστάμενου τους, ώστε να προκύψουν χρήσιμα συμπεράσματα για την λειτουργία της ηγεσίας στο χώρο του χονδρικού και λιανικού εμπορίου τροφίμων, την εργασιακή τους ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση.

Σκοπός της έρευνας είναι να μελετήσει πως οι εργαζόμενοι στο χονδρικό και λιανικό εμπόριο τροφίμων αξιολογούν τον τρόπο λειτουργίας και τη συμπεριφορά του ηγέτη στο χώρο εργασίας τους, και να διερευνήσει τα επίπεδα της εργασιακής τους ικανοποίησης καθώς και της οργανωσιακής τους δέσμευσης.

### **5.2. Ερευνητικά ερωτήματα**

Τα ερευνητικά ερωτήματα στα οποία η παρούσα μελέτη καλείται να απαντήσει είναι:

A. Ως προς την επιτυχημένη ηγεσία, όπως αυτή αξιολογείται από τους εργαζομένους στον τομέα του χονδρικού και λιανικού εμπορίου:

- 1) Καθορίζει ο προϊστάμενος με σαφήνεια την αποστολή της ομάδας;
- 2) Ασχολείται ενεργά με τον καθορισμό στόχων και ξεκαθαρίζει τις προσδοκίες που έχει από την ομάδα;
- 3) Ενδιαφέρεται για την εκπαίδευσης της ομάδας και την ανάπτυξη δεξιοτήτων;
- 4) Αποδίδει τα εύσημα στην ομάδα όταν επιτυγχάνονται οι στόχοι;
- 5) Βοηθά την ομάδα να βελτιώσει την αποδοτικότητα της, εντοπίζοντας τα λάθη/παραλείψεις των μελών της και συνεισφέροντας με νέες ιδέες;



- 7) Είναι πρόθυμος να εργαστεί ο ίδιος για την επίτευξη των στόχων της ομάδας;
- 8) Είναι πρόθυμος και ικανός να επιλύει τα προβλήματα που ανακύπτουν στην ομάδα;
- 9) Είναι υποστηρικτικός απέναντι στα μέλη της ομάδας και φροντίζει για την προσωπική τους ευημερία;

B. Ως προς την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στον τομέα του χονδρικού και λιανικού εμπορίου:

- 10) Πως αξιολογούν οι εργαζόμενοι τους εργασιακούς παράγοντες που σχετίζονται με την ικανοποίηση από την εργασία τους;
- 11) Ποιοί είναι οι παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης, που οι εργαζόμενοι θεωρούν περισσότερο σημαντικούς;

Γ. Ως προς την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων στον τομέα του χονδρικού και λιανικού εμπορίου:

- 12) Ποιο είναι το επίπεδο της συνεχούς δέσμευσης των εργαζομένων;
- 13) Ποιο είναι το επίπεδο της κανονιστικής δέσμευσης των εργαζομένων;
- 14) Ποιο είναι το επίπεδο της συναισθηματικής δέσμευσης των εργαζομένων;

### **5.3. Μέθοδος**

Πρόκειται για πρωτογενή έρευνα, η οποία διεξήχθη ακολουθώντας την ποσοτική προσέγγιση. Ενώ οι δευτερογενείς έρευνες συγκεντρώνουν, ταξινομούν και αναλύουν τα ήδη υπάρχοντα δεδομένα στη βιβλιογραφία, δηλαδή αυτά που έχουν δημιουργηθεί ήδη από άλλους ερευνητές, οι πρωτογενείς έρευνες εστιάζουν στη συλλογή δεδομένων που συλλέγονται για πρώτη φορά, αποκλειστικά για τον σκοπό της απάντησης ενός συγκεκριμένου ερωτήματος ή ερωτημάτων. Στις πρωτογενείς μελέτες

τα δεδομένα συλλέγονται από επιτόπιες έρευνες από τον ερευνητή, όπως μέσω της παρατήρησης, των πειραμάτων, της διεξαγωγής συνεντεύξεων, του διαμοιρασμού ερωτηματολογίων, κλπ. Αυτή η διαδικασία συλλογής καθιστά τα δεδομένα ακριβή, άμεσα σχετικά και επίκαιρα, σε αντίθεση με τα δευτερογενή δεδομένα τα οποία είναι χρονικά ξεπερασμένα (Μαργαρά, 2009).

Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, υπάρχουν διάφορες μέθοδοι για τη συλλογή των δεδομένων στις πρωτογενείς μελέτες, οι οποίες μπορούν ευρέως να διαχωριστούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες: τις ποιοτικές και τις ποσοτικές. Οι ποσοτικές έρευνες, όπως αυτή που πραγματοποιήθηκε στην παρούσα διπλωματική εργασία, ποσοτικοποιούν τα φαινόμενα και συλλέγουν αριθμητικά δεδομένα, τα οποία αναλύονται με στατιστικές τεχνικές προκειμένου να εξάγουν σημαντικές πληροφορίες, όπως για παράδειγμα οι τάσεις σε μια αγορά, οι τάσεις στις απόψεις ενός δείγματος και οι σχέσεις μεταξύ διαφορετικών φαινομένων (Ιωαννίδη – Καπόλου, 2006; Μαργαρά, 2009).

#### **5.4. Δείγμα**

Στην έρευνα έλαβαν μέρος συνολικά 100 εργαζόμενοι από τον τομέα του χονδρικού και λιανικού εμπορίου τροφίμων, οι οποίοι εργάζονταν σε διάφορα υποκαταστήματα της εταιρείας METRO ΑΕΒΕ. Τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος δεν εισήγαγαν περιορισμούς κατά την επιλογή του. Η εταιρεία METRO ΑΕΒΕ διαθέτει τα καταστήματα χονδρικής METRO Cash & Carry και τα καταστήματα λιανικής My market. Το δείγμα αποτελείται από εργαζομένους των ανωτέρω καταστημάτων στην Περιφέρεια Ηπείρου, και συγκεκριμένα των καταστημάτων που βρίσκονται στην Άρτα, τα Γιάννενα και τη Πρέβεζα.

#### **5.5. Ερωτηματολόγιο έρευνας**

Ένα δομημένο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε για την συλλογή των δεδομένων από τους εργαζομένους. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει συνολικά πενήντα εννέα (59) ερωτήσεις, οι οποίες είναι κλειστού τύπου. Υπάρχουν τέσσερις διακριτές ενότητες, οι οποίες αφορούν τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του

δείγματος (ενότητα Α), την επιτυχημένη ηγεσία (ενότητα Β), την εργασιακή ικανοποίηση (ενότητα Γ), και την οργανωσιακή δέσμευση (ενότητα Δ).

Η πρώτη ενότητα έχει τέσσερις (4) ερωτήσεις, οι οποίες αφορούν το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης και τα συνολικά έτη εργασίας τους στην επιχείρηση.

Η δεύτερη ενότητα έχει εικοσιτέσσερις (24) ερωτήσεις, οι οποίες αφορούν οκτώ (8) διαστάσεις της επιτυχημένης ηγεσίας. Οι ερωτήσεις αντλήθηκαν από την διπλωματική εργασία της Καρασαρίδου (2018). Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αποτελεί μετάφραση της σταθμισμένης κλίμακας Team Leadership Questionnaire (TLQ), η οποία αναπτύχθηκε από τους Morgeson et al. (2010). Οι οκτώ διαστάσεις της επιτυχημένης ηγεσίας περιλαμβάνουν τον καθορισμό της αποστολής της ομάδας, τον καθορισμό των προσδοκιών και στόχων στην ομάδα, την εκπαίδευση και ανάπτυξη της ομάδας, την παροχή ανατροφοδότησης στην ομάδα, τη δοκιμασία της ομάδας, την εκτέλεση της εργασίας της ομάδας, την επίλυση των προβλημάτων της ομάδας και την υποστήριξη και δημιουργία κλίματος συνεργασίας στην ομάδα. Κάθε διάσταση της επιτυχημένης ηγεσίας αποτελείται από τρεις (3) ερωτήσεις. Στον μέρος αυτό, ζητήθηκε στην ουσία από τους εργαζόμενους που συμμετείχαν στην έρευνα, να δηλώσουν αν και σε ποιο βαθμό, συμφωνούν ή διαφωνούν με το σύνολο των 24 δηλώσεων που τους δόθηκε, αξιολογώντας τους προϋσταμένους τους στις παραπάνω διαστάσεις. Οι απαντήσεις δίνονται σε κλίμακα Likert πέντε βαθμών, ως εξής: 1 = Διαφωνώ Απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ουδέτερος/-η, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ Απόλυτα. Οι ερωτήσεις της ενότητας αυτής χρησιμοποιήθηκαν για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων της ομάδας Α.

Η τρίτη ενότητα έχει δεκατέσσερις (14) ερωτήσεις, οι οποίες αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση. Οι ερωτήσεις αυτού του μέρους του ερωτηματολογίου αντλήθηκαν από την μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία της Οικονομοπούλου (2011), η οποία για την σύνταξη τους βασίστηκε στην κλίμακα «Job Satisfaction Survey» (JSS) η οποία έχει αναπτυχθεί από τον Spector (1985) για την αξιολόγηση της στάσης των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους και τις πτυχές της εργασίας και στο ερωτηματολόγιο εργασιακής ικανοποίησης των Παπάνη & Ρόντο (2005). Οι δεκατρείς (13) πρώτες ερωτήσεις εστιάζουν στην αξιολόγηση από την πλευρά των εργαζομένων, των

εργασιακών παραγόντων που σχετίζονται με την ικανοποίηση από την εργασία τους. Ένα σύνολο σχετικών δηλώσεων τους δόθηκαν, ώστε να δηλώσουν την ισχύ τους, χρησιμοποιώντας μια πενταβάθμια κλίμακα Likert ως εξής: 1 = Δεν ισχύει καθόλου, 2 = Δεν ισχύει, 3 = Ούτε ισχύει, ούτε δεν ισχύει, 4 = Ισχύει, 5 = Ισχύει απόλυτα. Στη δέκατη τέταρτη (14) ερώτηση ένα σύνολο παραγόντων δόθηκαν στους ερωτώμενους, ώστε οι ίδιοι να δηλώσουν κατά πόσο τους θεωρούν σημαντικούς ή όχι. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν τον μισθό, την προαγωγή, την άσκηση σωστής εποπτείας και επίβλεψης, τα επιπλέον προνόμια και παροχές, τις ηθικές ανταμοιβές, τις συνθήκες εργασίας και λειτουργίας, τους συναδέλφους, το αντικείμενο εργασίας και την επικοινωνία. Για τις απαντήσεις χρησιμοποιήθηκε πενταβάθμια κλίμακα Likert ως εξής: 1= Λίγο σημαντικός, 2 = Όχι πολύ σημαντικός, 3 = Ουδέτερος, 4 = Σημαντικός και 5 = Πολύ σημαντικός. Οι ερωτήσεις της ενότητας αυτής χρησιμοποιήθηκαν για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων της ομάδας Β.

Τέλος η τέταρτη ενότητα έχει δεκαεπτά (17) ερωτήσεις, οι οποίες αφορούν την οργανωσιακή δέσμευση. Οι ερωτήσεις αυτού του μέρους αντλήθηκαν από την διπλωματική εργασία της Παλπανά (2018), η οποία στηρίχθηκε στην κλίμακα Organizational Commitment Questionnaire των Meyer et al. (1993). Αυτές οι ερωτήσεις είναι διαχωρισμένες σε τρεις ομάδες με βάση το τύπο της δέσμευσης των εργαζομένων που εξετάζουν, δηλαδή τη συνεχή δέσμευση (5 ερωτήσεις), την κανονιστική δέσμευση (6 ερωτήσεις) και τη συναισθηματική δέσμευση. Οι απαντήσεις δίνονται επίσης σε μια κλίμακα Likert πέντε βαθμών, ως εξής: 1 = Διαφωνώ Απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ουδέτερος/-η, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ Απόλυτα. Οι ερωτήσεις της ενότητας αυτής χρησιμοποιήθηκαν για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων της ομάδας Γ.

Το ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται στο Παράρτημα Ι της διατριβής.

## **5.6. Ανάλυση δεδομένων**

Τα δεδομένα εισήχθησαν στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS όπου και αναλύθηκαν. Αρχικά έγινε έλεγχος της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστή εκτίμησης εσωτερικής ομοιογένειας Cronbach's Alpha. Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων που αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος γίνεται με πίνακες και διαγράμματα συχνοτήτων, ενώ τα αποτελέσματα του υπολοίπου μέρους του ερωτηματολογίου αναλύονται με περιγραφική στατιστική, χρησιμοποιώντας τα μέτρα του μέσου όρου και της τυπικής απόκλισης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 6.1. Έλεγχος αξιοπιστίας

Το δείγμα που συλλέχθηκε αποτελείται από 100 εργαζομένους, εκ των οποίων το 58% αποτελείται από άνδρες και το υπόλοιπο 42% από γυναίκες. Τα δεδομένα εξετάστηκαν ως προς την αξιοπιστία (Internal Consistency Reliability) τους με την χρήση του συντελεστή εκτίμησης εσωτερικής ομοιογένειας Cronbach's Alpha του οποίου τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 1. Όπως παρατηρείται, όλα τα επίπεδα τιμών του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's Alpha είναι πολύ υψηλά υπερβαίνοντας την τιμή 0.700 και δηλώνοντας αποδεκτή έως άριστη αξιοπιστία, δεδομένου ότι κάποιες ενότητες υπερβαίνουν την τιμή 0.900. Πιο συγκεκριμένα τα υψηλότερα επίπεδα αξιοπιστίας παρουσιάζονται στην συνολική ενότητα «ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΗΓΕΣΙΑ» (Alpha=0.939) καθώς και στις υποενότητες «ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ» (Alpha=0.917), «ΔΟΚΙΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ» (Alpha=0.915), «ΣΥΝΕΧΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗ» (Alpha=0.902) σύμφωνα με τον Πίνακα 1.

Reliability Statistics		
	Cronbach's Alpha	N of Items
<b>B: ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΗΓΕΣΙΑ</b>	.939	24
B1: ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	.721	3
B2: ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΚΑΙ ΣΤΟΧΩΝ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ	.855	3
B3: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΜΑΔΑΣ	.815	3
B4: ΠΑΡΟΧΗ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ	.741	3
B5: ΔΟΚΙΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	.915	3
B6: ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	.917	3
B7: ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	.855	3
B8: ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ	.900	3
<b>Γ: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ</b>	.804	22
Γ1: ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	.736	13
Γ2: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	.853	9
<b>Δ: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ</b>	.868	17
Δ1: ΣΥΝΕΧΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗ	.902	5
Δ2: ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ	.752	6
Δ3: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ	.747	6

Πίνακας 1. Έλεγχος Αξιοπιστίας: Συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's Alpha.

## 6.2. Δημογραφικά χαρακτηριστικά

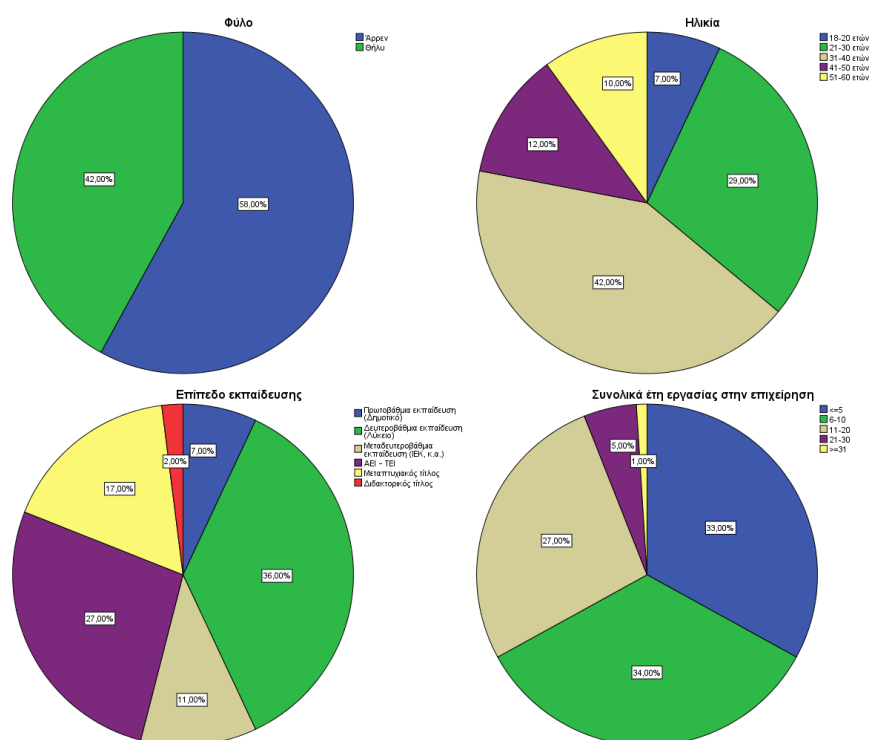
Έχοντας παρουσιάσει τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας, στην συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την στατιστική επεξεργασία των δεδομένων με την παρουσίαση των απαραίτητων περιγραφικών μέτρων και διαγραμμάτων καθώς και της διερεύνησης των ζητούμενων συσχετίσεων.

Αρχίζοντας από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων, το 58% αποτελείται από άνδρες και το υπόλοιπο 42% από γυναίκες. Σύμφωνα με την ηλικία, η πλειοψηφία έχει ηλικία μεταξύ 31 έως 40 ετών (42%) ενώ υψηλό ποσοστό παρατηρείται και στην κλάση 21 έως 30 ετών (29%). Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης, το 36% έχει δευτεροβάθμιο επίπεδο εκπαίδευσης ενώ το 27% έχει πτυχίο από ΑΕΙ – ΤΕΙ. Τέλος, το 34% και το 33% των υπαλλήλων έχουν συνολικά χρόνια προϋπηρεσίας 6-10 και λιγότερα των 5 ετών αντίστοιχα ενώ το 27% δήλωσε ότι η προϋπηρεσία του κυμαίνεται μεταξύ των 11-20 ετών σύμφωνα με τον Πίνακα 2.

		N	N%
Φύλο	Άρρεν	58	58,0%
	Θήλυ	42	42,0%
	Total	100	100,0%
Ηλικία	18-20 ετών	7	7,0%
	21-30 ετών	29	29,0%
	31-40 ετών	42	42,0%
	41-50 ετών	12	12,0%
	51-60 ετών	10	10,0%
	> 60 ετών	0	0,0%
	Total	100	100,0%
Επίπεδο εκπαίδευσης	Πρωτοβάθμια εκπαίδευση (Δημοτικό)	7	7,0%
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Λύκειο)	36	36,0%
	Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση (ΙΕΚ, κ.α.)	11	11,0%
	ΑΕΙ – ΤΕΙ	27	27,0%
	Μεταπτυχιακός τίτλος	17	17,0%
	Διδακτορικός τίτλος	2	2,0%
	Total	100	100,0%
	Συνολικά έτη εργασίας στην επιχείρηση	<=5	33
6-10		34	34,0%
11-20		27	27,0%
21-30		5	5,0%
>=31		1	1,0%
Total		100	100,0%

Πίνακας 2. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

Η Εικόνα 1 παρουσιάζει τα αντίστοιχα κυκλικά διαγράμματα των δημογραφικών χαρακτηριστικών των υπαλλήλων της έρευνας.



Εικόνα 1. Κυκλικά διαγράμματα συχνότητας - Δημογραφικά Χαρακτηριστικά.

### 6.3. Επιτυχημένη Ηγεσία

Αναλύοντας τα αποτελέσματα κατά την στατιστική επεξεργασία στα πλαίσια της ενότητας της επιτυχημένης ηγεσίας, προέκυψε ότι στον καθορισμό της αποστολής της ομάδας παρατηρείται μια ουδέτερη κατάσταση κατά κύριο λόγο, με τα μεγαλύτερα ποσοστά συμφωνίας να αντιστοιχούν στην πρόταση «Εξασφαλίζει ότι η ομάδα έχει κατανοήσει με σαφήνεια το σκοπό της εργασίας της» (Μ.Τ.=3.38, Τ.Α.=1.354) όπου το 54% του δείγματος δήλωσε επίπεδα συμφωνίας υψηλότερα του «Συμφωνώ» ενώ από την άλλη η πλευρά η πρόταση «Παρέχει στην ομάδα ένα σαφές όραμα για το πού πηγαίνει.» (Μ.Τ.=2.67, Τ.Α.=1.400) κατέχει τα μικρότερα με το 53% του δείγματος να δηλώνει επίπεδα συμφωνίας μικρότερα του επιπέδου «Διαφωνώ».

Στην υποενότητα του καθορισμού των προσδοκιών και των στόχων της ομάδας, τα επίπεδα συμφωνίας σε όλες τις προτάσεις υπερβαίνουν το 58% του δείγματος, με την



υψηλότερα αξιολογημένη να είναι η «Γνωστοποιεί στην ομάδα τις προσδοκίες του για υψηλή απόδοση της ομάδας.» (M.T.=3.60, T.A.=1.263) όπου το 62% των υπαλλήλων δήλωσε επίπεδα συμφωνίας υψηλότερα του «Συμφωνώ».

Αντίστοιχα στην υποεπάρκεια της εκπαίδευσης και ανάπτυξης της ομάδας, όλες οι προτάσεις έχουν ποσοστά συμφωνίας άνω του 50%, ενώ τα υψηλότερα παρατηρούνται στην πρόταση «Βοηθά την ομάδα να μάθει από προηγούμενα γεγονότα ή εμπειρίες.» (M.T.=3.42, T.A.=1.281) όπου το ποσοστό συμφωνίας ανέρχεται στο 56% των υπαλλήλων.

Ακόμη, στην παροχή ανατροφοδότησης της ομάδας, τα ποσοστά συμφωνίας ανέρχονται σε ποσοστά άνω του 60% με τις προτάσεις «Γνωστοποιεί στην ομάδα αν λειτουργεί και αποδίδει θετικά ή αρνητικά.» (M.T.=4.08, T.A.=1.116) και «Όταν η ομάδα αποδίδει ή δεν αποδίδει καλά παρέχει ανατροφοδότηση.» (M.T.=4.01, T.A.=0.969) να παρουσιάζουν ποσοστά συμφωνίας στο 80% και στο 75% του δείγματος αντίστοιχα.

Στην υποεπάρκεια της δοκιμασίας της ομάδας οι προτάσεις έχουν παρουσιάσει σχεδόν ισότιμα ποσοστά συμφωνίας που υπερβαίνουν το 72% με τις προτάσεις «Προτείνει νέους τρόπους δράσης για να ολοκληρώσει το έργο της η ομάδα.» (M.T.=3.91, T.A.=1.111), «Συνεισφέρει ιδέες για να βελτιώσει τον τρόπο με τον οποίο η ομάδα εκτελεί το έργο της.» (M.T.=3.91, T.A.=1.129) και «Εντοπίζει τα λάθη και τις παραλείψεις των μελών της ομάδας και φροντίζει για τη διάρθρωσή τους.» (M.T.=3.90, T.A.=1.096) να παρουσιάζουν συμφωνία στο 75%, 75% και 72% των υπαλλήλων αντίστοιχα.

Σχετικά με την εκτέλεση της εργασίας της ομάδας, τα επίπεδα συμφωνίας είναι κατά κύριο λόγο ελάχιστα υψηλότερα από το ουδέτερο επίπεδο με την πρόταση «Συνεργάζεται με μέλη της ομάδας για να βοηθήσει στην εργασία.» (M.T.=3.36, T.A.=1.275) να παρουσιάζει το υψηλότερο ποσοστό συμφωνίας με 54% των υπαλλήλων.

Στην επίλυση των προβλημάτων στην ομάδα τα ποσοστά συμφωνίας υπερβαίνουν 68% με τις προτάσεις «Βοηθά την ομάδα να βρει λύσεις για προβλήματα που

αφορούν την εργασία και τις σχέσεις των μελών της ομάδας.» (Μ.Τ.=3.87, Τ.Α.=1.060), «Εφευρίσκει λύσεις σε προβλήματα που σχετίζονται με την εργασία.» (Μ.Τ.=3.76, Τ.Α.=1.129) και «Συμμετέχει στην επίλυση προβλημάτων μαζί με την ομάδα.» (Μ.Τ.=3.76, Τ.Α.=1.182) να έχουν ποσοστά συμφωνίας ίσα με 74%, 68% και 68% αντίστοιχα.

Τέλος, στην περίπτωση της υποστήριξης και δημιουργίας κλίματος συνεργασίας στην ομάδα, τα επίπεδα είναι κατά κύριο λόγο σε αρνητική κλίμακα με εκείνη που παρουσιάζει τα υψηλότερα επίπεδα συμφωνίας να είναι η «Ανταποκρίνεται άμεσα στις ανάγκες ή τις ανησυχίες των μελών της ομάδας.» (Μ.Τ.=3.23, Τ.Α.=1.340) και τιμή 54% στο δείγμα των υπαλλήλων σύμφωνα με τον Πίνακα 3.

	Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ουδέτερος		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα		Total	
	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
<b>ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΝ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ</b>												
Αναπτύσσει και διατυπώνει μια σαφή αποστολή για την ομάδα.	17	17,0%	23	23,0%	11	11,0%	25	25,0%	24	24,0%	3,16	1,454
Εξασφαλίζει ότι η ομάδα έχει κατανοήσει με σαφήνεια το σκοπό της εργασίας της	11	11,0%	20	20,0%	15	15,0%	28	28,0%	26	26,0%	3,38	1,354
Παρέχει στην ομάδα ένα σαφές όραμα για το πού πηγαίνει.	26	26,0%	27	27,0%	15	15,0%	18	18,0%	14	14,0%	2,67	1,400
<b>ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΚΑΙ ΣΤΟΧΩΝ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ</b>												
Ορίζει και δίνει έμφαση τους αναμενόμενους μελλοντικούς στόχους της ομάδας.	6	6,0%	18	18,0%	18	18,0%	30	30,0%	28	28,0%	3,56	1,242
Γνωστοποιεί στην ομάδα τις προσδοκίες του για υψηλή απόδοση της ομάδας.	7	7,0%	17	17,0%	14	14,0%	33	33,0%	29	29,0%	3,60	1,263
Βοηθά την ομάδα να πετύχει δύσκολους και ρεαλιστικούς στόχους.	9	9,0%	20	20,0%	8	8,0%	39	39,0%	24	24,0%	3,49	1,299
<b>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΜΑΔΑΣ</b>												
Εξασφαλίζει ότι η ομάδα έχει τις απαραίτητες διαπροσωπικές δεξιότητες (επικοινωνιακές) για να επιλύει τα προβλήματα που προκύπτουν.	11	11,0%	25	25,0%	9	9,0%	34	34,0%	21	21,0%	3,29	1,343
Βοηθά τα νέα μέλη της ομάδας να αναπτύξουν περαιτέρω τις δεξιότητές τους.	8	8,0%	26	26,0%	16	16,0%	32	32,0%	18	18,0%	3,26	1,252
Βοηθά την ομάδα να μάθει από προηγούμενα γεγονότα ή εμπειρίες.	9	9,0%	19	19,0%	16	16,0%	33	33,0%	23	23,0%	3,42	1,281
<b>ΠΑΡΟΧΗ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ</b>												
Ανταμείβει την καλή απόδοση των μελών της ομάδας σύμφωνα με τα πρότυπα απόδοσης.	7	7,0%	17	17,0%	13	13,0%	42	42,0%	21	21,0%	3,53	1,201
Γνωστοποιεί στην ομάδα αν λειτουργεί και αποδίδει θετικά ή αρνητικά.	4	4,0%	9	9,0%	7	7,0%	35	35,0%	45	45,0%	4,08	1,116
Όταν η ομάδα αποδίδει ή δεν αποδίδει καλά παρέχει ανατροφοδότηση.	1	1,0%	8	8,0%	16	16,0%	39	39,0%	36	36,0%	4,01	,969
<b>ΔΟΚΙΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ</b>												
Εντοπίζει τα λάθη και τις παραλείψεις των μελών της ομάδας και φροντίζει για τη διάρθρωσή τους.	4	4,0%	10	10,0%	11	11,0%	42	42,0%	33	33,0%	3,90	1,096
Προτείνει νέους τρόπους δράσης για να ολοκληρώσει το έργο της η ομάδα.	5	5,0%	8	8,0%	12	12,0%	41	41,0%	34	34,0%	3,91	1,111
Συνεισφέρει ιδέες για να βελτιώσει τον τρόπο με τον οποίο η ομάδα εκτελεί το έργο της.	4	4,0%	10	10,0%	14	14,0%	35	35,0%	37	37,0%	3,91	1,129
<b>ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ</b>												
Θα «αγωνιστεί» προσωπικά και θα βοηθήσει τη ομάδα στο έργο της.	13	13,0%	17	17,0%	18	18,0%	35	35,0%	17	17,0%	3,26	1,292

	Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ουδέτερος		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα		Total	
	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Όταν χρειάζεται, θα δουλέψει ο ίδιος ως ισότιμο μέλος της ομάδας για να βοηθήσει την ομάδα να τελειώσει τη δουλειά της.	11	11,0%	25	25,0%	20	20,0%	33	33,0%	11	11,0%	3,08	1,212
Συνεργάζεται με μέλη της ομάδας για να βοηθήσει στην εργασία.	9	9,0%	21	21,0%	16	16,0%	33	33,0%	21	21,0%	3,36	1,275
<b>ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ</b>												
Εφευρίσκει λύσεις σε προβλήματα που σχετίζονται με την εργασία.	6	6,0%	8	8,0%	18	18,0%	40	40,0%	28	28,0%	3,76	1,129
Συμμετέχει στην επίλυση προβλημάτων μαζί με την ομάδα.	6	6,0%	11	11,0%	15	15,0%	37	37,0%	31	31,0%	3,76	1,182
Βοηθά την ομάδα να βρει λύσεις για προβλήματα που αφορούν την εργασία και τις σχέσεις των μελών της ομάδας.	3	3,0%	11	11,0%	12	12,0%	44	44,0%	30	30,0%	3,87	1,060
<b>ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>												
Ανταποκρίνεται άμεσα στις ανάγκες ή τις ανησυχίες των μελών της ομάδας.	15	15,0%	18	18,0%	13	13,0%	37	37,0%	17	17,0%	3,23	1,340
Δείχνει ζωνφό ενδιαφέρον, σεβασμό και ανησυχία για τα προσωπικά ζητήματα των μελών της ομάδας.	19	19,0%	27	27,0%	9	9,0%	28	28,0%	17	17,0%	2,97	1,417
Φροντίζει για την προσωπική ευημερία των μελών της ομάδας.	21	21,0%	26	26,0%	12	12,0%	29	29,0%	12	12,0%	2,85	1,366

Πίνακας 3. Πίνακας συχνοτήτων και περιγραφικών μέτρων - Επιτυχημένη Ηγεσία.

Τα κυκλικά διαγράμματα συχνοτήτων παρουσιάζονται στην αντίστοιχη εικόνα του παραρτήματος (Παράρτημα II, Εικόνα 2).

#### 6.4. Εργασιακά ικανοποίηση

##### 6.4.1. Αξιολόγηση παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης

Αναφορικά με τις προτάσεις εργασιακής ικανοποίησης, προέκυψε ότι τα υψηλότερα ποσοστά ισχύος τα κατέχουν οι προτάσεις «Οι σχέσεις μου με τους συναδέλφους των άλλων υπηρεσιών και τμημάτων είναι ζεστές και φιλικές» (Μ.Τ.=3.48, Τ.Α.=1.259), «Η εργασία μου έχει γίνει καθημερινή ρουτίνα» (Μ.Τ.=3.31, Τ.Α.=1.398), «Γενικά είμαι ικανοποιημένος από το επάγγελμά μου ή την εργασία μου» (Μ.Τ.=3.30, Τ.Α.=1.352), «Μου αρέσει να αναλαμβάνω ευθύνες στον εργασιακό μου χώρο»

(Μ.Τ.=3.26, Τ.Α.=1.260) και «Πολλές φορές αισθάνομαι άγχος και πίεση επειδή τα χρονοδιαγράμματα στην εργασία μου είναι πιεστικά» (Μ.Τ.=3.18, Τ.Α.=1.274) όπου το 55%, 50%, 46%, 45% και 45% των υπαλλήλων δήλωσε επίπεδα ισχύος υψηλότερα του επιπέδου «Ισχύει».

Από την άλλη πλευρά, οι προτάσεις με τα χαμηλότερα επίπεδα ισχύος είναι οι «Πολλές φορές δυσκολεύομαι να αντιληφθώ τι απαιτούν από εμένα οι προϊστάμενοι μου.» (Μ.Τ.=2.35, Τ.Α.=1.329), «Τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις μου δεν είναι επαρκώς και σαφώς διευκρινισμένα» (Μ.Τ.=2.42, Τ.Α.=1.281) και «Η εργασία μου προσφέρει δυνατότητες επαγγελματικής εκπαίδευσης μέσω της συμμετοχής μου σε σεμινάρια, συνέδρια ή μεταπτυχιακά προγράμματα» (Μ.Τ.=2.66, Τ.Α.=1.265) όπου το 62%, 60% και 47% των υπαλλήλων αντίστοιχα δήλωσαν επίπεδα ισχύος μικρότερα του «Δεν ισχύει» σύμφωνα με τον Πίνακα 4.

	Δεν ισχύει καθόλου		Δεν ισχύει		Ούτε ισχύει, ούτε δεν ισχύει		Ισχύει		Ισχύει απόλυτα		Total	
	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Η εργασία μου έχει γίνει καθημερινή ρουτίνα	13	13,0%	20	20,0%	17	17,0%	23	23,0%	27	27,0%	3,31	1,398
Μου αρέσει να αναλαμβάνω ευθύνες στον εργασιακό μου χώρο	12	12,0%	18	18,0%	24	24,0%	20	20,0%	26	26,0%	3,30	1,352
Πολλές φορές αισθάνομαι άγχος και πίεση επειδή τα χρονοδιαγράμματα στην εργασία μου είναι πιεστικά	12	12,0%	20	20,0%	23	23,0%	28	28,0%	17	17,0%	3,18	1,274
Τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις μου δεν είναι επαρκώς και σαφώς διευκρινισμένα	29	29,0%	31	31,0%	18	18,0%	13	13,0%	9	9,0%	2,42	1,281
Οι συνολικές αποδοχές μου ανταποκρίνονται πλήρως στην εργασία που προσφέρω	12	12,0%	26	26,0%	26	26,0%	24	24,0%	12	12,0%	2,98	1,214
Υπάρχουν διαπληκτισμοί και διαφωνίες μεταξύ των υπαλλήλων	13	13,0%	36	36,0%	26	26,0%	16	16,0%	9	9,0%	2,72	1,155
Η υπηρεσία μου ενθαρρύνει το πνεύμα ομαδικότητας και αλληλεγγύης	10	10,0%	27	27,0%	24	24,0%	29	29,0%	10	10,0%	3,02	1,172
Η εργασία μου προσφέρει δυνατότητες επαγγελματικής εκπαίδευσης μέσω της συμμετοχής μου σε σεμινάρια, συνέδρια ή μεταπτυχιακά προγράμματα	24	24,0%	23	23,0%	23	23,0%	23	23,0%	7	7,0%	2,66	1,265
Θεωρώ ότι το σύστημα, εξέλιξης και προαγωγής στην εργασία μου είναι δίκαιο και αξιοκρατικό	15	15,0%	26	26,0%	19	19,0%	29	29,0%	11	11,0%	2,95	1,266
Οι σχέσεις μου με τους συναδέλφους των άλλων υπηρεσιών και τμημάτων είναι ζεστές και φιλικές	5	5,0%	24	24,0%	16	16,0%	28	28,0%	27	27,0%	3,48	1,259
Πολλές φορές δυσκολεύομαι να αντιληφθώ τι απαιτούν από εμένα οι προϊστάμενοί μου.	36	36,0%	26	26,0%	12	12,0%	19	19,0%	7	7,0%	2,35	1,329
Το περιβάλλον και οι συνθήκες εργασίας μου δημιουργούν ευχάριστα συναισθήματα	16	16,0%	20	20,0%	26	26,0%	30	30,0%	8	8,0%	2,94	1,213
Γενικά είμαι ικανοποιημένος από το επάγγελμά μου ή την εργασία μου	10	10,0%	19	19,0%	26	26,0%	25	25,0%	20	20,0%	3,26	1,260

Πίνακας 4. Πίνακας συχνοτήτων και περιγραφικών μέτρων - Προτάσεις εργασιακής ικανοποίησης.

Τα κυκλικά διαγράμματα συχνοτήτων παρουσιάζονται στην αντίστοιχη εικόνα του παραρτήματος (Παράρτημα II, Εικόνα 3).

#### 6.4.2. Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης

Σχετικά με τους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης, όλοι υπερβαίνουν σε αξιολόγηση σημαντικότητας κατά το 65% του δείγματος. Πιο συγκεκριμένα, οι παράγοντες εκείνοι με τα υψηλότερα επίπεδα σημαντικότητας είναι οι «Μισθός» (Μ.Τ.=4.38, Τ.Α.=0.919), «Συνθήκες εργασίας και λειτουργίας» (Μ.Τ.=4.37, Τ.Α.=0.960), «Αντικείμενο εργασίας» (Μ.Τ.=4.18, Τ.Α.=1.077) και «Άσκηση σωστής εποπτείας και επίβλεψης» (Μ.Τ.=4.17, Τ.Α.=1.074) με το 88%, 86%, 83% και 79% να δηλώνει τουλάχιστον την επιλογή «Σημαντικός» σύμφωνα με τον Πίνακα 5.

	Λίγο σημαντικός		Όχι πολύ σημαντικός				Πολύ σημαντικός				Total	
	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Μισθός	2	2,0%	4	4,0%	6	6,0%	30	30,0%	58	58,0%	4,38	,919
Προαγωγή	8	8,0%	11	11,0%	12	12,0%	34	34,0%	35	35,0%	3,77	1,262
Άσκηση σωστής εποπτείας και επίβλεψης	3	3,0%	7	7,0%	11	11,0%	28	28,0%	51	51,0%	4,17	1,074
Επιπλέον προνόμια και παροχές, π.χ. ιατροφαρμακευτική περίθαλψη	4	4,0%	7	7,0%	14	14,0%	30	30,0%	45	45,0%	4,05	1,114
Ήθικες ανταμοιβές	10	10,0%	10	10,0%	12	12,0%	33	33,0%	35	35,0%	3,73	1,309
Συνθήκες εργασίας και λειτουργίας	2	2,0%	5	5,0%	7	7,0%	26	26,0%	60	60,0%	4,37	,960
Συνάδελφοι	5	5,0%	11	11,0%	14	14,0%	36	36,0%	34	34,0%	3,83	1,164
Αντικείμενο εργασίας	5	5,0%	4	4,0%	8	8,0%	34	34,0%	49	49,0%	4,18	1,077
Επικοινωνία (οριζόντια και κάθετη)	5	5,0%	7	7,0%	10	10,0%	39	39,0%	39	39,0%	4,00	1,110

Πίνακας 5. Πίνακας συχνοτήτων και περιγραφικών μέτρων - Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης.

Τα κυκλικά διαγράμματα συχνοτήτων παρουσιάζονται στην αντίστοιχη εικόνα του παραρτήματος (Παράρτημα II, Εικόνα 4).

#### 6.5. Οργανωσιακή δέσμευση

Αναφορικά με την οργανωσιακή δέσμευση, στην περίπτωση της συνεχής δέσμευση τα ποσοστά συμφωνίας υπερβαίνουν το 55%, με τις περιπτώσεις «Η παραμονή μου στην επιχείρηση, αυτή τη χρονική στιγμή, αποτελεί για εμένα τόσο ανάγκη όσο και επιθυμία» (Μ.Τ.=3.79, Τ.Α.=1.166), «Εάν αποφάσιζα αυτή τη στιγμή να αποχωρήσω

από την επιχείρηση, θα ερχόντουσαν τα πάνω κάτω στη ζωή μου» (M.T.=3.74, T.A.=1.169) και «Θα μου ήταν δύσκολο να αποχωρήσω από την επιχείρηση αυτή τη στιγμή, ακόμα και αν το ήθελα» (M.T.=3.74, T.A.=1.315) να παρουσιάζουν τα υψηλότερα ποσοστά συμφωνίας με τιμές 70%, 67% και 66% αντίστοιχα.

Όσον αφορά την κανονιστική δέσμευση τα υψηλότερα ποσοστά συμφωνίας παρατηρούνται στις περιπτώσεις «Δεν αισθάνομαι καμία υποχρέωση να παραμείνω στην επιχείρηση» (M.T.=3.51, T.A.=1.227), «Η επιχείρηση αυτή αξίζει την αφοσίωσή μου» (M.T.=3.40, T.A.=1.163) και «Χρωστάω πολλά στην επιχείρηση όπου εργαζομαι» (M.T.=3.38, T.A.=1.187) με τιμές 56%, 45% και 49% αντίστοιχα.

Τέλος, αναφορικά με την συναισθηματική δέσμευση, η πρόταση με τα υψηλότερα ποσοστά συμφωνίας είναι η «Προσωπικά, η επιχείρηση αυτή σημαίνει πολλά για εμένα» (M.T.=3.36, T.A.=1.283) όπου το 51% των υπαλλήλων δήλωσε συμφωνία ενώ από την άλλη πλευρά τα χαμηλότερα ποσοστά συμφωνίας παρατηρούνται στην περίπτωση «Ειλικρινά αισθάνομαι ότι τα προβλήματα της επιχείρησης είναι και δικά μου προβλήματα» (M.T.=2.75, T.A.=1.306) όπου μόλις το 36% των υπαλλήλων δήλωσε συμφωνία σύμφωνα με τον Πίνακα 6.



	Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ουδέτερος		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα		Total	
	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
<b>ΣΥΝΕΧΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗ</b>												
Θα μου ήταν δύσκολο να αποχωρήσω από την επιχείρηση αυτή τη στιγμή, ακόμα και αν το ήθελα	10	10,0%	9	9,0%	15	15,0%	29	29,0%	37	37,0%	3,74	1,315
Η παραμονή μου στην επιχείρηση, αυτή τη χρονική στιγμή, αποτελεί για εμένα τόσο ανάγκη όσο και επιθυμία	4	4,0%	15	15,0%	11	11,0%	38	38,0%	32	32,0%	3,79	1,166
Αισθάνομαι ότι αν αποφάσιζα να αποχωρήσω από την επιχείρηση, οι εναλλακτικές επαγγελματικές μου επιλογές θα ήταν λιγιστές	6	6,0%	15	15,0%	18	18,0%	28	28,0%	33	33,0%	3,67	1,248
Εάν δεν είχα επενδύσει τόσα πολλά σε αυτή την επιχείρηση, μπορεί να αποφάσιζα να εργαστώ σε άλλη	7	7,0%	18	18,0%	18	18,0%	31	31,0%	26	26,0%	3,51	1,251
Εάν αποφάσιζα αυτή τη στιγμή να αποχωρήσω από την επιχείρηση, θα ερχόντουσαν τα πάνω κάτω στη ζωή μου	5	5,0%	13	13,0%	15	15,0%	37	37,0%	30	30,0%	3,74	1,169
<b>ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ</b>												
Δεν αισθάνομαι καμία υποχρέωση να παραμείνω στην επιχείρηση	7	7,0%	16	16,0%	21	21,0%	31	31,0%	25	25,0%	3,51	1,227
Δεν αισθάνομαι ότι θα ήταν σωστό να φύγω από την επιχείρηση τώρα, ακόμα και αν ήταν προς όφελος μου	18	18,0%	23	23,0%	19	19,0%	27	27,0%	13	13,0%	2,94	1,324
Θα αισθανόμουν ενοχές εάν έφευγα από την επιχείρηση τώρα	15	15,0%	27	27,0%	25	25,0%	22	22,0%	11	11,0%	2,87	1,236
Η επιχείρηση αυτή αξίζει την αφοσίωσή μου	4	4,0%	20	20,0%	31	31,0%	22	22,0%	23	23,0%	3,40	1,163
Δεν θα αποχωρήσω από την επιχείρηση τώρα γιατί αισθάνομαι υποχρεωμένος/η στους ανθρώπους της	13	13,0%	23	23,0%	26	26,0%	24	24,0%	14	14,0%	3,03	1,251
Χρωστάω πολλά στην επιχείρηση όπου εργάζομαι	5	5,0%	22	22,0%	24	24,0%	28	28,0%	21	21,0%	3,38	1,187
<b>ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ</b>												
Θα συνέχιζα ευχαρίστως το υπόλοιπο της καριέρας μου στην επιχείρηση όπου εργάζομαι	9	9,0%	18	18,0%	24	24,0%	33	33,0%	16	16,0%	3,29	1,200
Ειλικρινά αισθάνομαι ότι τα προβλήματα της επιχείρησης είναι και δικά μου προβλήματα	23	23,0%	23	23,0%	18	18,0%	28	28,0%	8	8,0%	2,75	1,306
Δεν αισθάνομαι ότι είμαι μέρος της επιχείρησης	14	14,0%	29	29,0%	15	15,0%	25	25,0%	17	17,0%	3,02	1,341
Δεν νιώθω συναισθηματικά δεμένος/η με την επιχείρηση	13	13,0%	15	15,0%	23	23,0%	25	25,0%	24	24,0%	3,32	1,340
Δεν αισθάνομαι ότι είμαι μέλος της οικογένειας της επιχείρησης	13	13,0%	17	17,0%	21	21,0%	25	25,0%	24	24,0%	3,30	1,352
Προσωπικά, η επιχείρηση αυτή σημαίνει πολλά για εμένα	7	7,0%	25	25,0%	17	17,0%	27	27,0%	24	24,0%	3,36	1,283

Πίνακας 6. Πίνακας συχνοτήτων και περιγραφικών μέτρων - Οργανωσιακή Δέσμευση.

Τα κυκλικά διαγράμματα συχνοτήτων παρουσιάζονται στην αντίστοιχη εικόνα του παραρτήματος (Παράρτημα ΙΙ, Εικόνα 5).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Μέσω της εμπειρικής μελέτης που διεξήχθη, η παρούσα εργασία διερεύνησε πως οι εργαζόμενοι στο χονδρικό και λιανικό εμπόριο τροφίμων αξιολογούν τον τρόπο λειτουργίας και τη συμπεριφορά του ηγέτη στο χώρο εργασίας τους, καθώς επίσης και τα επίπεδα της εργασιακής τους ικανοποίησης καθώς και της οργανωσιακής τους δέσμευσης στις επιχειρήσεις που δουλεύουν. Η έρευνα έγινε με την χρήση ενός εργαλείου, το οποίο, έπειτα από τον έλεγχο του, βρέθηκε να έχει αποδεκτή έως υψηλή αξιοπιστία, ενθαρρύνοντας την χρήση του και σε μεταγενέστερες σχετικές έρευνες στην Ελλάδα.

Η πρώτη ομάδα ερευνητικών ερωτημάτων (Α) που μελετήθηκαν αφορούσαν την επιτυχημένη ηγεσία και τις επιμέρους διαστάσεις της. Ως προς το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, δηλαδή τον βαθμό στον οποίο ο προϊστάμενος καθορίζει με σαφήνεια την αποστολή της ομάδας, περισσότεροι από 1 στους 2 δήλωσαν ότι ο προϊστάμενος εξασφαλίζει ότι η ομάδα έχει κατανοήσει με σαφήνεια το σκοπό της εργασίας της, ωστόσο αυτοί που συμφώνησαν με το ότι ο προϊστάμενος αναπτύσσει και διατυπώνει μια σαφή αποστολή για την ομάδα και ότι παρέχει στην ομάδα ένα σαφές όραμα για το πού πηγαίνει, ήταν αρκετά λιγότεροι. Οι Bennis και Nanus (2007), είχαν αναφέρει ότι η ηγεσία αποτελεί πρωτίστως μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής και παροχής σκοπού και οράματος στους υφιστάμενους και συνεπώς οι ηγέτες στον τομέα της λιανικής θα πρέπει να επικεντρωθούν περισσότερο στο να παρέχουν μια αποστολή στην ομάδα τους και να έχουν ένα όραμα το οποίο θα επικοινωνούν στις ομάδες τους.

Ως προς το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, δηλαδή τον καθορισμό των προσδοκιών και των στόχων από την πλευρά του προϊστάμενου προς την ομάδα, σχεδόν 2 στους 3 συμμετέχοντες συμφώνησαν με το ότι ο προϊστάμενος βοηθά την ομάδα να επιτύχει υψηλούς στόχους, ότι γνωστοποιεί τις προσδοκίες του για υψηλή απόδοση και ότι ορίζει και δίνει έμφαση στους μελλοντικούς στόχους. Οι μελλοντικοί στόχοι, σύμφωνα με τον Yukl (2009) και ο σαφής καθορισμός τους στην ομάδα, από τον προϊστάμενο, αποτελούν σημαντική παράμετρο για το αποτελεσματικό έργο της, όπως επίσης και η γνωστοποίηση των προσδοκιών από τα μέλη της ομάδας. Οι στόχοι

που θέτουν οι ηγέτες, αλλά και οι προσδοκίες θα πρέπει να είναι όχι μόνο σαφείς, αλλά και ρεαλιστικοί.

Ως προς το τρίτο ερευνητικό ερώτημα, δηλαδή το ενδιαφέρον που επιδεικνύει ο προϊστάμενος για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των μελών της ομάδας, περισσότεροι από 1 στους 2 συμμετέχοντες, συμφώνησαν με το ότι τους βοηθά να μάθουν από προηγούμενες εμπειρίες και γεγονότα, ωστόσο σε μικρότερο ποσοστό συμφώνησαν ότι ο προϊστάμενος τους βοηθά να αναπτύξουν περαιτέρω τις δεξιότητές τους και ότι εξασφαλίζει στα μέλη της ομάδας τις απαραίτητες δεξιότητες για την επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν στην εργασία. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των μελών της ομάδας είναι ένα σημαντικό καθήκον του ηγέτη. Ο ρόλος τους στο πλαίσιο αυτό είναι να μπορούν να εντοπίζουν τις ελλείψεις στις ικανότητες και τις δεξιότητες των μελών και να τους παρέχουν τους πόρους και τα μέσα που απαιτούνται για τη βελτίωση τους. Φαίνεται επίσης ότι υπάρχει σύνδεση μεταξύ της ηγεσίας και της επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων. Από τη μία, η κοινωνική υποστήριξη που λαμβάνεται από τους ανωτέρους έχει σημασία για τη μεταφορά της μάθησης στην εργασία, ενώ από την άλλη, η έννοια της διαχείρισης της γνώσης συνδέει την απόδοση της διαχείρισης με την ανάπτυξη του πνευματικού κεφαλαίου των εταιρειών. Η απόδοση της ηγεσίας είναι, επομένως, ένα στοιχείο ενίσχυσης στη δημιουργία, ανάπτυξη και ανταλλαγή γνώσεων σε ομάδες. Με αυτόν τον τρόπο, η ηγεσία που ενθαρρύνει μια κουλτούρα προσανατολισμένη στη μάθηση, την καινοτομία και την ανοιχτή επικοινωνία, συμβάλλει στην δυναμική ανάπτυξη των μελών της ομάδας και επιπρόσθετα ένα στυλ ηγεσίας που είναι προσανατολισμένο στη μάθηση και τη γνώση ενθαρρύνει την καινοτομία και την ανταλλαγή γνώσεων, ενθαρρύνοντας την ανοιχτή επικοινωνία και την ανάπτυξη της ομάδας (Mourao, 2018).

Ως προς το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα δηλαδή την απόδοση των ευσήμων στην ομάδα, κατά την επίτευξη των στόχων, περισσότεροι από 2 στους 3 εργαζομένους δήλωσαν πως ο προϊστάμενος παρέχει ανατροφοδότηση, σχετικά με την θετική ή αρνητική απόδοση των μελών της ομάδας. Ωστόσο αυτοί που δήλωσαν ότι ο προϊστάμενος ανταμείβει την καλή απόδοση σύμφωνα με τα πρότυπα απόδοσης ήταν λιγότεροι. Σύμφωνα με τους Steffens et al., (2018), όταν οι ηγέτες σε ολόκληρο τον

οργανισμό παρέχουν τακτική ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση, προάγουν την υποστήριξη ενός συστήματος διαχείρισης απόδοσης που ασχολείται αποτελεσματικά με τις υψηλές και χαμηλές επιδόσεις. Η παροχή ανατροφοδότησης δεν είναι σημαντική μόνο για τους εργαζομένους με χαμηλή απόδοση, ώστε να βελτιωθούν. Οι ηγέτες είναι απαραίτητο να παρέχουν σχόλια και ανατροφοδότηση και στους εργαζόμενους με υψηλή απόδοση, εκδηλώνοντας την εμπιστοσύνη που έχουν στις δυνατότητες τους και ενθαρρύνοντας τους να συνεχίσουν να επιτυγχάνουν υψηλές επιδόσεις. Πρέπει να σημειωθεί ότι η συχνή ανεπίσημη ανατροφοδότηση θέτει τα θεμέλια για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, αλλά οι δύο έννοιες δεν πρέπει να συγχέονται, καθώς η αξιολόγηση της απόδοσης είναι τυπική, περιοδική και προγραμματισμένη διαδικασία.

Ως προς το πέμπτο ερευνητικό ερώτημα, το οποίο αφορά τη δοκιμασία της ομάδας, σχεδόν 2 στους 3 συμμετέχοντες συμφώνησαν με τις δηλώσεις αυτής της διάστασης. Αυτό σημαίνει ότι ο προϊστάμενος προτείνει νέους τρόπους δράσης και παρέχει πρόσθετες ιδέες, ενώ επίσης εντοπίζει τα λάθη και τις παραλείψεις των μελών της και φροντίζει για τη διόρθωσή τους, ώστε η ομάδα να είναι περισσότερο αποτελεσματική στα καθήκοντά της. Σε γενικές γραμμές η δοκιμασία της ομάδας, αναφέρεται στην πρόκληση των ομάδων αναφορικά με την απόδοση των καθηκόντων τους και την εξεύρεση, από την πλευρά του ηγέτη, νέων τρόπων δράσης και μεθόδων εργασίας (Morgeson, 2010). Αυτή η λειτουργία της ηγεσίας έχει δειχθεί ότι ενθαρρύνει την καινοτόμο εργασία, αυξάνει την ικανοποίηση από την εργασία και τα κίνητρα των μελών της ομάδας και τελικά βελτιώνει την απόδοσή τους (Dackert et al., 2004).

Αναφορικά με το έκτο ερευνητικό ερώτημα, σχεδόν 1 στους 2 συμμετέχοντες συμφώνησαν με το ότι ο προϊστάμενός τους συνεργάζεται με τα μέλη της ομάδας για να βοηθήσει την εργασία και ότι αγωνίζεται προσωπικά και βοηθά το έργο της ομάδας. Λιγότεροι από 1 στους 2 συμφώνησαν ότι ο προϊστάμενός τους θα δουλέψει ο ίδιος ως ισότιμο μέλος της ομάδας. Με βάση τις απαντήσεις των εργαζομένων, παρατηρείται ότι οι προϊστάμενοι δεν αναλαμβάνουν πολύ ενεργούς ρόλους στην εργασία των ομάδων τους. Ωστόσο η εμπλοκή και συμμετοχή του ηγέτη στην εργασία της ομάδας, σύμφωνα με τους Mumford et al., (2008) είναι απαραίτητη για τη συνολική λειτουργία και την επίτευξη του στόχου της ομάδας. Η ενεργός

παρέμβαση του ηγέτη στην εκτέλεση της εργασίας της ομάδας αποτελεί έναν σημαντικό πρόσθετο πόρο για αυτή και οι Klein et al. (2006) αναφέρουν πως οι ηγέτες θα πρέπει να παρεμβαίνουν άμεσα στην εργασία της ομάδας, όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η ομάδα είχε αποτελεσματική απόδοση.

Αναφορικά με το έβδομο ερευνητικό ερώτημα, δηλαδή την προθυμία που επιδεικνύει ο προϊστάμενος και την ικανότητα του να επιλύει τα προβλήματα που ανακύπτουν στην ομάδα, σχεδόν 2 στους 3 συμμετέχοντες συμφώνησαν με τις προταθείσες δηλώσεις, ότι δηλαδή ότι ο προϊστάμενός τους εφευρίσκει λύσεις σε προβλήματα, συμμετέχει στην επίλυσή τους και βοηθά την ομάδα να βρει λύσεις. Τα ευρήματα αυτά υποδηλώνουν ότι ο ηγέτης διαδραματίζει ενεργό ρόλο στην ανάλυση των προβλημάτων και την εξεύρεση αποτελεσματικών λύσεων στην ομάδα. Η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, άλλωστε, είναι ένα χαρακτηριστικό, το οποίο έχει προταθεί ότι πρέπει να έχουν οι αποτελεσματικοί ηγέτες (Zaccaro & DeChurch, 2012). Οι Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs και Fleishman (2000) για παράδειγμα, ανέφεραν πως η ηγεσία μπορεί να ιδωθεί ως μια σύνθετη μορφή επίλυσης κοινωνικών προβλημάτων, στην οποία ο ηγέτης αξιοποιεί τις γνώσεις του και τις ικανότητες του, για την επίλυση ενδεχόμενων προβλημάτων απόδοσης στην ομάδα.

Αναφορικά με το όγδοο και τελευταίο ερευνητικό ερώτημα που αφορά την επιτυχημένη ηγεσία, δηλαδή την υποστήριξη του προϊστάμενου απέναντι στα μέλη της ομάδας, περίπου 1 στους 2 εργαζομένους δήλωσαν πως ο προϊστάμενος ανταποκρίνεται άμεσα στις ανάγκες ή τις ανησυχίες των μελών της ομάδας, ωστόσο πολύ λιγότεροι δήλωσαν ότι ο προϊστάμενος δείχνει ενδιαφέρον και ανησυχία για τα προσωπικά ζητήματα τους και ότι φροντίζει για τη προσωπική ευημερία των μελών της ομάδας. Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων προκύπτει ότι οι ηγέτες δεν υποστηρίζουν τη δημιουργία ενός κοινωνικού κλίματος στο εσωτερικό των ομάδων τους και ότι είναι περισσότερο προσανατολισμένοι στους ρόλους εργασίας των μελών τους. Ωστόσο η κοινωνική υποστήριξη των μελών της ομάδας, έχει αναγνωριστεί ως μια σημαντική λειτουργία της ηγεσίας, καθώς για παράδειγμα, τα διαπροσωπικά ζητήματα εντός της ομάδας ενδέχεται να επηρεάσουν αρνητικά την απόδοσή της, ενώ από την άλλη έχει δειχθεί πως οι θετικές κοινωνικές αλληλεπιδράσεις τόσο μεταξύ

των μελών της ομάδας, όσο και μεταξύ των μελών και του ηγέτη της ομάδας, σχετίζονται με την αυξημένη παραγωγικότητα της ομάδας (Xue, Bradley & Liang, 2011).

Το επόμενο μέρος του ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας αφορούσε την εργασιακή ικανοποίηση και καλύπτει τη δεύτερη ομάδα ερευνητικών ερωτημάτων (B). Αρχικά οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να αξιολογήσουν τους παράγοντες της εργασίας τους, που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση. Προέκυψε ότι σχεδόν 1 στους 2 εργαζομένους δήλωσαν επίπεδα ισχύος άνω του «Ισχύει» στις προτάσεις ότι οι σχέσεις με τους συναδέλφους των άλλων υπηρεσιών/ τμημάτων είναι φιλικές, καθώς και στο ότι η εργασία τους έχει γίνει καθημερινή ρουτίνα αντίστοιχα. Σε χαμηλότερα ποσοστά ισχύος και τιμές 46%, 45% και 45% παρατηρούνται οι προτάσεις αναφορικά με την ικανοποίηση τους από την εργασία, την αρέσκειά τους στην ανάληψη ευθυνών και στο ότι υπάρχει ο παράγοντας του άγχος και της πίεσης δεδομένου των πιεστικών χρονοδιαγραμμάτων αντίστοιχα. Από την άλλη πλευρά, σε χαμηλά επίπεδα ισχύος και τιμές 62% και 60% παρατηρούνται οι προτάσεις σχετικά με την μη αντίληψη των απαιτήσεων της δουλειάς και την σαφή διευκρίνιση των καθηκόντων αντίστοιχα. Τα δεδομένα συνολικά υποδηλώνουν ένα μέτριο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία.

Όσον αφορά τους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης, των οποίων τη σημαντικότητα κλήθηκαν να αξιολογήσουν οι εργαζόμενοι, όλοι συγκέντρωσαν σημαντικότητα σε άνω του 65% του δείγματος των υπαλλήλων, με το 88%, το 86%, το 83% και το 79% να αντιστοιχούν στους παράγοντες του μισθού, των συνθηκών εργασίας, του αντικειμένου εργασίας και της σωστής επίβλεψης αντίστοιχα. Αυτό σημαίνει ότι οι τέσσερις ανωτέρω παράγοντες είναι οι πιο σημαντικοί για την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων του χονδρικού και λιανικού εμπορίου τροφίμων.

Οι προηγούμενες έρευνες που αφορούν την ικανοποίηση των εργαζομένων στους τομείς του χονδρικού και λιανικού εμπορίου είναι περιορισμένες στην Ελλάδα. Οι Giannikis & Mihail (2011), είχαν μελετήσει κατά πόσο οι παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης διαφέρουν μεταξύ 488 εργαζομένων στον τομέα της λιανικής

τροφίμων, ανάλογα με την κατάσταση εργασίας τους, δηλαδή μεταξύ των εργαζομένων με μερική και πλήρη απασχόληση. Οι ερευνητές είχαν βρει πως οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης ήταν λιγότερο ικανοποιημένοι από την αμοιβή τους και την ασφάλεια της εργασίας τους, σε σύγκριση με αυτούς που εργάζονταν με πλήρη απασχόληση, ωστόσο και οι δύο ομάδες ανέφεραν έναν μέτριο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία τους, παρόμοια με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας. Και για τις δύο ομάδες διαπιστώθηκε ότι παράγοντες, όπως η αμοιβή, οι έπαινοι που λαμβάνουν από τους επόπτες, οι ευκαιρίες που τους δίνονται να μάθουν νέα πράγματα και να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους, η αντιμετώπιση με σεβασμό και οι σχέσεις με τους συναδέλφους ήταν σημαντικοί για την ικανοποίηση που ένιωθαν από την εργασία τους.

Συχνά αναφέρεται πως η εργασία στο λιανικό εμπόριο δεν είναι ελκυστική για πολλούς εργαζόμενους λόγω των ελλειπόν προοπτικών εξέλιξης, των απαιτήσεων που έχει ο τομέας για ευέλικτα ωράρια απασχόλησης και των πολλών ωρών εργασίας. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, οι Whysall et al., (2009) οι οποίοι μελέτησαν το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, υπαλλήλων στον κλάδο της λιανικής, βρήκαν ότι υπήρχε μια γενική διάσταση δυσαρέσκειας μεταξύ των εργαζομένων, οι οποίοι ανέφεραν ανησυχίες για τις πολλές ώρες εργασίας και για την έλλειψη ευκαιριών σταδιοδρομίας. Ωστόσο οι εργαζόμενοι δήλωσαν ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας και το ωράριο απασχόλησης. Παρόμοια, με τα παραπάνω ευρήματα, η παρούσα έρευνα βρήκε ότι σχεδόν 1 στους 2 εργαζόμενους δήλωσαν πως δεν ισχύει ότι η εργασία τους, τους προσφέρει δυνατότητες επαγγελματικής εκπαίδευσης μέσω της συμμετοχής τους σε σεμινάρια, συνέδρια ή μεταπτυχιακά προγράμματα, ενώ μόνο 1 στους 3 δήλωσαν ότι ισχύει ότι το σύστημα, εξέλιξης και προαγωγής στην εργασία τους είναι δίκαιο και αξιοκρατικό. Επίσης περισσότεροι από 1 στους 2 είτε δήλωσαν πως δεν ισχύει, είτε κράτησαν ουδέτερη στάση στο ότι το περιβάλλον και οι συνθήκες εργασίας τους, τους δημιουργούν ευχάριστα συναισθήματα.

Ολοκληρώνοντας, σε ότι αφορά το τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου, και τη μελέτη της τρίτης ομάδας ερευνητικών ερωτημάτων (Γ), στη διερεύνηση της οργανωσιακής δέσμευσης και πιο συγκεκριμένα στην συνεχή δέσμευση τα ποσοστά συμφωνίας υπερβαίνουν το 55%, ενώ ξεχωρίζουν οι περιπτώσεις της ανάγκης



παραμονής στην επιχείρηση την παρούσα στιγμή, η αναστάτωση λόγω αποχώρησης και η δυσκολία αποχώρησης οι οποίες συγκεντρώνουν επίπεδα συμφωνίας ίσα με 70%, 67% και 66% αντίστοιχα. Στην κανονιστική δέσμευση παρατηρούνται γενικά χαμηλά επίπεδα συμφωνίας, ενώ από αυτά ξεχωρίζει η περίπτωση όπου το 56% των υπαλλήλων δήλωσαν συμφωνία στο ότι δεν αισθάνονται καμία υποχρέωση να παραμείνουν στην επιχείρηση. Τέλος, για την διερεύνηση της συναισθηματικής δέσμευσης μόλις 1 στους 2 συμμετέχοντες του δείγματος δήλωσε συμφωνία στο ότι η επιχείρηση που εργάζονται σημαίνει πολλά για αυτούς, ενώ μόνο 1 στους 3 αισθάνονται ότι τα προβλήματα της επιχείρησης είναι και δικά τους προβλήματα. Με βάση τα παραπάνω, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι τα επίπεδα συνεχούς δέσμευσης των εργαζομένων είναι μεγαλύτερα από τα επίπεδα κανονιστικής και συναισθηματικής δέσμευσης.

Προηγούμενες μελέτες έχουν επίσης διερευνήσει την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων στους τομείς του λιανικού και χονδρικού εμπορίου. Ο Kazimoto (2016), ο οποίος ανέλυσε τους παράγοντες που είναι σχετικοί με τη δέσμευση των εργαζομένων σε επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου στην Ουγκάντα, βρήκε ότι λίγο περισσότεροι από 1 στους 3 υπέδειξαν ένα υψηλό ή κανονικό επίπεδο δέσμευσης στην επιχείρηση που εργάζονταν, ενώ μόλις το 12,5% αυτών υπέδειξαν ένα μέτριο επίπεδο δέσμευσης. Ωστόσο το επίπεδο της δέσμευσης τους δεν συνδέθηκε με την ικανοποίηση από την εργασία. Αυτά τα αποτελέσματα έρχονται σε αντίθεση με τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, στην οποία καταγράφηκαν χαμηλότερα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης. Ωστόσο οι δύο έρευνες έχουν γίνει σε διαφορετικές χώρες και χρησιμοποιώντας διαφορετικά εργαλεία για τη συλλογή των δεδομένων.

Μελετώντας τους παράγοντες που επηρεάζουν το επίπεδο της οργανωσιακής δέσμευσης στους εργαζομένους του τομέα των λιανικών πωλήσεων στην Ινδία, οι Kaur & Kaur (2019), βρήκαν ότι παράγοντες που είναι σχετικοί με την ομάδα, αλλά και σχετικοί με την οργάνωση επηρεάζουν άμεσα το επίπεδο δέσμευσης τους, επηρεάζοντας επίσης και την απόδοσή τους. Οι Vinodhini & Lakshmi (2015) διαπίστωσαν πως παράγοντες σχετικοί με την σταδιοδρομία στην εργασία, με τον μισθό, με το οργανωτικό κλίμα και με το ηθικό ήταν προσδιοριστικοί των επιπέδων δέσμευσης των εργαζομένων σε καταστήματα λιανικού εμπορίου. Σε γενικές γραμμές

οι έρευνες έχουν δείξει πώς η χαμηλότερη δέσμευση των εργαζομένων επηρεάζει τη συνολική επιτυχία των επιχειρήσεων, επειδή έχει αντίκτυπο στην αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων και στην πρόθεση τους να παραμείνουν στην επιχείρηση (Naidu, 2016).

Ένα ακόμα πιο σημαντικό εύρημα είναι ότι μια πρόσφατη μελέτη έδειξε πως η δέσμευση των εργαζομένων στον τομέα της λιανικής καταγράφεται σε σημαντικά χαμηλότερα επίπεδα, σε σύγκριση με τη δέσμευση των εργαζομένων σε άλλους κλάδους, όπως η βιομηχανία, η υγειονομική περίθαλψη και οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες. Στην έρευνα προτάθηκε ότι αυτό μπορεί να εξηγηθεί από την οικονομική πραγματικότητα των τελευταίων ετών στον κλάδο του λιανικού εμπορίου, η οποία χαρακτηρίζεται από τις χαμηλή αποζημίωση και παροχές προς τους εργαζόμενους, την ελλιπή ή καθόλου παροχή ευκαιριών για εκπαίδευση και ανάπτυξη και τις ευέλικτες μορφές εργασίας, όπως η ημι-απασχόληση ή η εποχική απασχόληση (Parker, 2012).

Συνεπώς ο τομέας του λιανικού και χονδρικού εμπορίου τροφίμων στην Ελλάδα, θα πρέπει να υιοθετήσει πρακτικές, οι οποίες θα επηρεάσουν θετικά τα επίπεδα της δέσμευσης των εργαζομένων τους. Ειδικότερα, λαμβάνοντας υπόψη και τα μέτρια επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης που εντοπίστηκαν στην παρούσα έρευνα, η παροχή κινήτρων στους εργαζομένους στον τομέα του λιανικού και χονδρικού εμπορίου κρίνεται επιτακτική, για την αύξηση των επιπέδων ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup>: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο τομέας του λιανικού και χονδρικού εμπορίου συνεισφέρει σημαντικά στην ανάπτυξη των οικονομιών παγκοσμίως και η δημιουργία αποτελεσματικών ομάδων εργασίας είναι κρίσιμη για την διατήρηση της καλής απόδοσης του. Η διατριβή επικεντρώθηκε στην μελέτη της αποτελεσματικής ηγεσίας στον κλάδο αυτό, καθώς και στην ικανοποίηση από την εργασία και τη δέσμευση των εργαζομένων. Από την εμπειρική έρευνα που διεξήχθη, σε δείγμα 100 εργαζομένων στον τομέα στην Περιφέρεια Ηπείρου, συνάγονται σημαντικά και χρήσιμα συμπεράσματα ως προς τα υπό μελέτη θέματα.

Σε ότι αφορά τις λειτουργίες της ηγεσίας στο χονδρικό και λιανικό εμπόριο τροφίμων, αυτές που φάνηκε να λαμβάνουν χώρα περισσότερο αποτελεσματικά, με βάση πάντα τις αξιολογήσεις των εργαζομένων, είναι ο καθορισμός των προσδοκιών και των στόχων της ομάδας, η παροχή ανατροφοδότησης, η δοκιμασία της ομάδας και η επίλυση των προβλημάτων της ομάδας. Αντίθετα, λειτουργίες οι οποίες ενδεχομένως θα πρέπει να υποστηριχθούν περισσότερο στον κλάδο αυτό, από τους ηγέτες, είναι ο καθορισμός ενός οράματος και μιας αποστολής για την ομάδα, η εκπαίδευση και ανάπτυξη των μελών της ομάδας, η ενεργός συμμετοχή του ηγέτη στο έργο της ομάδας και η κοινωνική υποστήριξη της ομάδας.

Αναφορικά με το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων, αυτό καταγράφηκε σε μέτρια επίπεδα και από τις αξιολογήσεις τους για τους διάφορους εργασιακούς παράγοντες που συνεισφέρουν στην ικανοποίησή τους, υποδηλώνουν ότι υπάρχει ανάγκη για τη βελτίωσή τους. Για παράδειγμα ένα σημαντικό μέρος των εργαζομένων δήλωσαν πως η εργασία τους έχει καταστεί ρουτίνα, ότι αισθάνονται άγχος, ότι η υπηρεσία τους δεν ενθαρρύνει το πνεύμα ομαδικότητας και αλληλεγγύης, ότι δεν τους προσφέρονται δυνατότητες επαγγελματικής εκπαίδευσης, ότι το σύστημα εξέλιξης και προαγωγής δεν είναι απόλυτα δίκαιο και αξιοκρατικό και ότι το περιβάλλον εργασίας τους δεν τους δημιουργεί ευχάριστα συναισθήματα. Επιπρόσθετα θεώρησαν πως οι συνθήκες εργασίας, το αντικείμενο εργασίας και η άσκηση σωστής εποπτείας, είναι σημαντικοί παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης. Οι ηγέτες στον τομέα του λιανικού και χονδρικού εμπορίου τροφίμων, θα πρέπει

επομένως να επικεντρωθούν στη βελτίωση των παραγόντων, οι οποίοι συνεισφέρουν στη δυσαρέσκεια από την εργασία, όπως για παράδειγμα, ο εμπλουτισμός της εργασίας τους με περισσότερο δημιουργικά καθήκοντα, η καλύτερη οργάνωση της εργασίας, ώστε να καταπολεμηθεί το άγχος που σχετίζεται με τα πιεστικά χρονοδιαγράμματα, η παροχή περισσότερων ευκαιριών εκπαίδευσης και κατάρτισης στην εργασία και η προώθηση ενός περισσότερο δίκαιου συστήματος προαγωγών. Η ανάληψη σχετικών πρωτοβουλιών από τους ηγέτες, αναμένεται να δημιουργήσει ένα περισσότερο θετικό και ευχάριστο κλίμα εργασίας, στο οποίο οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους. Αυτό θα είναι επωφελές, όχι μόνο για τους ίδιους τους εργαζομένους, αλλά και για την απόδοση των επιχειρήσεων στον κλάδο του λιανικού και χονδρικού εμπορίου τροφίμων.

Τέλος ως προς την οργανωσιακή δέσμευση, φάνηκε πως τα επίπεδα συνεχούς δέσμευσης είναι υψηλότερα συγκριτικά με τα επίπεδα κανονιστικής δέσμευσης, ενώ τα επίπεδα συναισθηματικής δέσμευσης καταγράφηκαν σε αρκετά χαμηλά επίπεδα. Ενώ οι περισσότεροι εργαζόμενοι θα επιθυμούσαν να συνεχίσουν να εργάζονται στην τρέχουσα εργασία τους, δεν αισθάνονται σε μεγάλο βαθμό υποχρέωση απέναντι στη διαχείριση να το κάνουν, δεν αισθάνονται ότι αποτελούν μέλη της οικογένειας της επιχείρησης και δεν βιώνουν τα προβλήματα της επιχείρησης ως δικά τους. Δεδομένου ότι η οργανωσιακή δέσμευση εξαρτάται επίσης από πολλούς παράγοντες της εργασίας, παρόμοια με την ικανοποίηση από την εργασία, είναι αναγκαίο οι διαχειριστές του κλάδου να υιοθετήσουν πολιτικές και πρακτικές που θα οδηγήσουν στην ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων του. Αυτές οι πρακτικές – πολιτικές μπορεί να περιλαμβάνουν την ανάπτυξη αποτελεσματικών ηγετών στον κλάδο, δηλαδή ηγετών που θα εμπνεύσουν την εμπιστοσύνη στους υπαλλήλους τους μέσω των ενεργειών τους και της συμπεριφοράς τους, της παροχή υποστήριξης προς τους εργαζομένους με την δημιουργία ευέλικτων μορφών απασχόλησης, την εισαγωγή δίκαιων συστημάτων ανταμοιβών και την παροχή ευκαιριών επαγγελματικής ανάπτυξης. Η υιοθέτηση τέτοιων πρακτικών αναμένεται παράλληλα να συμβάλλει στην αύξηση της ικανοποίησης τους από την εργασία και στην παραμονή τους στην επιχείρηση.

Ολοκληρώνοντας η παρούσα εργασία είναι πρωτότυπη στην ελληνική βιβλιογραφία και στο πλαίσιο των τομέων του λιανικού και χονδρικού εμπορίου τροφίμων στη χώρα, τα ευρήματα της παρέχουν σημαντικές πληροφορίες και πρακτικές κατευθύνσεις στους ηγέτες του κλάδου, σχετικά με τρόπους μέσω των οποίων μπορεί να ενισχύσουν τα επίπεδα ικανοποίησης και δέσμευσης των εργαζομένων τους. Ωστόσο η έρευνα έλαβε χώρα σε μια Περιφέρεια της Ελλάδας και συνεπώς τα ευρήματα της δεν μπορούν να γενικευθούν στον πληθυσμό των εργαζομένων του κλάδου σε ολόκληρη τη χώρα. Επίσης διεξήχθη σε εργαζομένους μιας μόνο εταιρείας που δραστηριοποιείται στο χονδρικό και λιανικό εμπόριο. Συνεπώς ενδέχεται τα ευρήματα της να μην δίδουν μια πλήρη εικόνα για την αποτελεσματική ηγεσία, την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση στον κλάδο αυτό.

Καθίσταται λοιπόν αναγκαίο, οι μελλοντικές μελέτες, να την αναπαράγουν σε μεγαλύτερα και περισσότερο αντιπροσωπευτικά δείγματα του πληθυσμού στην Ελλάδα. Ενδιαφέρον θα ήταν επίσης, στο θέμα της επιτυχημένης ηγεσίας να διερευνηθούν όχι μόνο οι απόψεις των εργαζομένων του τομέα, αλλά και των ηγετών του, ώστε να εντοπιστούν πιθανές συγκλίσεις ή αποκλίσεις στις απόψεις.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

### Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

Ζαβλανός Μ., (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα: Σταμούλη

Ιωαννίδη – Καπόλου Ε. (2006). *Κοινωνιολογική έρευνα – Μέθοδοι και τεχνικές. Σημειώσεις*. Αθήνα: Εθνική Σχολή Δημόσιας Υγείας

Καντάς Α., (2009). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία. Διεργασίες ομάδας- Σύγκρουση- Ανάπτυξη και αλλαγή- Κουλτούρα- Επαγγελματικό άγχος*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

Καραδήμας, Θ. & Καραδήμα, Π. (2014). Η συναισθηματική νοημοσύνη ως αυθύπαρκτη έννοια και χρησιμότητά της για το σύγχρονο άνθρωπο και τις επιχειρήσεις. *e-Περιοδικό επιστήμης και τεχνολογίας*. Ανακτήθηκε από: [http://e-jst.teiath.gr/issues/issue\\_38/Karadimas\\_38.pdf](http://e-jst.teiath.gr/issues/issue_38/Karadimas_38.pdf)

Καρασαρίδου Μ. (2018). Η ηγεσία ως παράγοντας επιτυχίας της νοσηλευτικής ομάδας. Η περίπτωση του Γενικού Νοσοκομείου Βέροιας, Μεταπτυχιακή Διπλωματική εργασία, Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Καφέτσιος, Κ., Βούζας, Φ., Πετρούλια, Ι. & Τζίμα, Ι. (2006). Διαπροσωπικές σχέσεις στην εργασία: Η επίδραση της κοινωνικής στήριξης στο συναίσθημα και την ικανοποίηση από την εργασία. *Επιθεώρηση Ελληνικής Ακαδημίας Διοίκησης Επιχειρήσεων*, 4 (1), 6-17.

Κουζής, Ι. (2013). *Οι εργασιακές σχέσεις κατά τη διάρκεια του μνημονίου*. Ανακτήθηκε από [http://www.eiead.gr/publications/docs/to\\_ergasiako\\_perivalon\\_meta\\_to\\_prwto\\_kai\\_d\\_eutero\\_mnimonio.pdf](http://www.eiead.gr/publications/docs/to_ergasiako_perivalon_meta_to_prwto_kai_d_eutero_mnimonio.pdf)

Κουτούζης, Μ., (1999), *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ*, τομ. Α', Πάτρα: ΕΑΠ

Κυριαζόπουλος Π., Κιουλάφας Κ (1994). *Διοικητικό marketing στο λιανικό εμπόριο*. Αθήνα: Σύγχρονη εκδοτική ΕΠΕ

Κυριακούλιας, Π. (2012). Οι εξελίξεις στις εργασιακές σχέσεις κατά το 2012. Στο Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας & Ανθρώπινου Δυναμικού (ΕΙΕΑΔ), *Εργασία και απασχόληση στην Ελλάδα: Ετήσια έκθεση 2012*. Ανακτήθηκε από: <http://eiead.gr/publications/docs/EIEAΔ,%20ΕΤΗΣΙΑ%20ΕΚΘΕΣΗ%202012.pdf>  
<http://www.eiead.gr/publications/docs/%CE%95%CE%99%CE%95%CE%91%CE%94,%CE%95%CE%A4%CE%97%CE%A3%CE%99%CE%91%CE%95%CE%9A%CE%98%CE%95%CE%A3%CE%97%2012.pdf>

Λαδής, Σ. (2011), Οικονομική κρίση και διοικητική μεταρρύθμιση στην Ελλάδα και στην Κύπρο: Ευκαιρίες και περιορισμοί. *Κέντρο Ευρωπαϊκών και Διεθνών Υποθέσεων, Πανεπιστήμιο Λευκωσίας*. Ανακτήθηκε από: [http://www.dee.gr/mediaupload/publications/LADI\\_BOOKLET\\_POLITIC\\_2\\_2011.pdf](http://www.dee.gr/mediaupload/publications/LADI_BOOKLET_POLITIC_2_2011.pdf)

Λαλούμης, Δ. (2015). Οργανωσιακές σχέσεις. [Κεφάλαιο Συγγράμματος]. Στο Λαλούμης, Δ. *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού τουριστικών επιχειρήσεων*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. κεφ 4. Ανακτήθηκε από: <http://hdl.handle.net/11419/5298>

Λούτας Γ. (2002). *Η θεωρία της επιχειρησιακής επικοινωνίας*. Αθήνα: Ελλην

Μαργαρά Ι. (2009). Μεθοδολογία κοινωνικής έρευνας. Διδακτικές σημειώσεις, Μεσολόγγι: ΤΕΙ Μεσολογγίου

Μάτζαρης Γ., (2003). *Σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση*, Αθήνα: Β Κούρδας

Μπουραντάς Δ (2002), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Μπένου,

Μπουραντάς Δ.,(2005). *Ηγεσία ,Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Αθήνα: Κριτική

Οικονομοπούλου Μ. (2011). Μελέτη για την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού στο Γενικό Νοσοκομείο Πατρών «Ο ΆΓΙΟΣ ΑΝΔΡΕΑΣ», Διπλωματική Εργασία, Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς και ΤΕΙ Πειραιώς

Παλπανά Ε. (2018). Εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση σε οργανισμό μέσω ενημέρωσης δημοσίου χαρακτήρα, Μελέτη περίπτωσης. Διπλωματική εργασία, Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Παπαβασιλείου Ν., Μπάλας Γ., (2003), *Μάρκετινγκ, Διανικού και Χονδρικού Εμπορίου*, Αθήνα: Rosili

Παπαβασιλείου Ν. (2003), *Διοίκηση Δικτύων Διανομής και Logistics*, Αθήνα: Rosili

Παπαθωμόπουλος, Ν.(2016). Μετασχηματιστική ηγεσία: Εννοιολογικές αποσαφηνίσεις, ερευνητικά δεδομένα και κριτικός αναστοχασμός. Στο Α. Πέτρου και Π. Αγγελίδης (επιμ.), *Εκπαιδευτική διοίκηση και ηγεσία: Επιστημολογική βάση, Ερευνητικές προσεγγίσεις και Πρακτικές* (σ.37-73). Αθήνα: Διάδραση.

Παπάνης Ε., Ρόντος Κ. (2005). Ψυχολογία – Κοινωνιολογία της εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Θεωρία και Εμπειρική Έρευνα, Αθήνα: Σιδέρης, σ. 48-66 και 215-225

Πετρίδου Ε. (2015). *Οργανωτική Θεωρία και Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Σημειώσεις της Ενότητας 4: Ηγεσία του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Αριστοτέλειου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης, Ανακτήθηκε από <https://opencourses.auth.gr/modules/document/file.php/OCRS479/Παρουσιάσεις/Οργανωτική%20Θεωρία%2C%204η%20διάλεξη%20%28Ηγεσία%29.pdf>

Πετρίδου, Ε. (2001), *Διοίκηση Μάνατζμεντ, Μια εισαγωγική προσέγγιση*, Θεσσαλονίκη: Ζυγός.

Πετρωφ Γ. (2002), *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ η Ελληνική Προσέγγιση*, Αθήνα: Rosili

Πιπερόπουλος Γ. (2007). *Ψυχολογία- Άτομο, Ομάδα, Επιχείρηση*, 9<sup>η</sup> Έκδοση, Θεσσαλονίκη

Πιπερόπουλος, Γ. (2007), *Επικοινωνώ άρα υπάρχω*, 9<sup>η</sup> έκδοση,

Σοκόδημος Α. (2003). *Harvard Businnes Review on Leadership*, Αθήνα: Κλειδάριθμος

Σπυράκης, Γ. & Σπυράκη, Χ. (2008). Αντιμετώπιση συγκρούσεων Στους οργανισμούς. *Διοικητική Ενημέρωση*, 44, 32-50

Τσιμπουκλή, Α. (2012). *Δυναμική Ομάδας και Επικοινωνία στην Εκπαίδευση Ενηλίκων*. Αθήνα: Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ



Φωτόπουλος Ν. (2017). *Αποτελεσματική ηγεσία στην εργασία. Εκπαιδευτικό υλικό για τα κέντρα δια βίου μάθησης*. Αθήνα: Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων.

Χυτήρης Λ. (2001), *Οργανωσιακή συμπεριφορά : Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, Αθήνα: Interbooks

Χυτήρης, Λ., Αννινος, Λ., (2015). *Διοίκηση και ποιότητα υπηρεσιών*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/4981>

Yukl G. (2009). *Η ηγεσία στους οργανισμούς*. Αθήνα: Κλειδάριθμος

### **Ξενόγλωσση βιβλιογραφία**

Anderson, C., Franks, N. R., & McShea, D. W. (2001). The complexity and hierarchical structure of tasks in insect societies. *Animal Behaviour*, 62(4), 643-651.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.

Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31-53.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273.

Baldoni, J. (2013). Employee engagement does more than boost productivity. *Harvard Business Review*, 4.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance*. New York: Free Press.

Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 106-115.

Belbin, R. M. (2012). *Team roles at work*. Routledge.

- Bellani, E., Ramadhani, S. R., & Tamar, M. (2017, August). Job Satisfaction as predictor of employee engagement. In *8th International Conference of Asian Association of Indigenous and Cultural Psychology (ICAAIP 2017)*. Atlantis Press.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (2007). *Leaders* (2nd new edition).
- Bernstein, D. A., & Nash, P. W. (2008). *Essentials of psychology*. Boston: Cengage Learning.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, *17*(6), 595-616.
- Bruk-Lee, V., Khoury, H. A., Nixon, A. E., Goh, A., & Spector, P. E. (2009). Replicating and extending past personality/job satisfaction meta-analyses. *Human Performance*, *22*(2), 156-189.
- Bushe, G. R., & Chu, A. (2011). Fluid teams: solutions to the problems of unstable team membership. *Organizational Dynamics*, *40*(3), 181-188.
- Chaudhry, A. Q., & Javed, H. (2012). Impact of transactional and laissez faire leadership style on motivation. *International Journal of Business and Social Science*, *3*(7).
- Cobb, C. D., & Mayer, J. D. (2000). Emotional Intelligence: What the Research Says. *Educational leadership*, *58*(3), 14-18.
- Dackert, I., Lööv, L. Å., & Mårtensson, M. (2004). Leadership and climate for innovation in teams. *Economic and Industrial Democracy*, *25*(2), 301-318.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2010). Intrinsic motivation. *The corsini encyclopedia of psychology*, 1-2.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of applied psychology*, *74*(4), 580.
- Diefendorff, J. M., & Seaton, G. A. (2015). Work motivation.
- Edmondson, A. C., Roberto, M. A., & Watkins, M. D. (2003). A dynamic model of top management team effectiveness: Managing unstructured task streams. *The Leadership Quarterly*, *14*(3), 297-325.

Emmerling, R., Canboy, B., Serlavos, R., & Batista-Foguet, J. M. (2015). Leadership Education: Theory and Practice. In D. Wright (ed). *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 655–663). Elsevier

Eurofound (2015). 6th European Working Conditions Survey. Ανακτήθηκε από [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1634en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1634en.pdf)

Fielder, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness* McGraw Hill. *New York*.

Friebel, G., Heinz, M., Krueger, M., & Zubanov, N. (2017). Team incentives and performance: Evidence from a retail chain. *American Economic Review*, *107*(8), 2168-2203.

Giannikis, S. K., & Mihail, D. M. (2011). Modelling job satisfaction in low-level jobs: Differences between full-time and part-time employees in the Greek retail sector. *European Management Journal*, *29*(2), 129-143.

Giri, A., & Chatterjee, S. (2020). Impact of Fluid Team Performance on Strategic HRM: An Empirical Study in the Organized Retail Sector of West Bengal. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, *13*(4), 25-42.

Goldberg, L. R. (1990). An alternative" description of personality": the big-five factor structure. *Journal of personality and social psychology*, *59*(6), 1216.

Goldsmith, D. S. (2012). *Analysis of motivation, methodology, and potential in campus carbon emissions measurement and mitigation planning*. University of Florida.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). The emotional reality of teams. *Journal of Organizational Excellence*, *21*(2), 55-65.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign* . Reading, MA: Addison-Wesley

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, *87*(2), 268.

- Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2015). Leadership. In D. Wright (ed). *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 648–654). Elsevier
- Hayes J (2007) *The theory and practice of change management*, 2nd edn. Palgrave Macmillan, New York
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*.
- Herzberg, G. (1966). *Molecular spectra and molecular structure*. Vol. 3: Electronic spectra and electronic structure of polyatomic molecules. *New York: Van Nostrand, Reinhold, 1966*.
- Hollander, E. P. (1992). Leadership, followership, self, and others. *The Leadership Quarterly*, 3(1), 43-54.
- Houlton, R., & Thomas, A. (1990). Attracting graduates to retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*.
- Idris, M. A., & Dollard, M. F. (2011). Psychosocial safety climate, work conditions, and emotions in the workplace: A Malaysian population-based work stress study. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 324.
- International Labour Organization (ILO). (2015). *Employment Relationships in Retail Commerce and Their Impact on Decent Work and Competitiveness*.
- Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M., & Paul, K. B. (1989). Construction of a Job in General scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied psychology*, 74(2), 193.
- Jain, N. (2008). *Retail Management: A Realistic Approach*. New Delhi: Global India Publications.
- Janhonen, M., & Lindström, S. (2015). Routes to team goal attainment in retail. *International Journal of Retail & Distribution Management*.

- Jarad, N. G. I. (2012). The construction manager leading characteristics for the success of construction projects in the Gaza Strip. *The Construction Manager Leading Characteristics for the Success of Construction Projects in the Gaza Strip*.
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual review of psychology*, 63, 341-367.
- Judge, T. A., & Larsen, R. J. (2001). Dispositional affect and job satisfaction: A review and theoretical extension. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(1), 67-98.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157-167.
- Kadapure, P. S., & Dasar, S. (2018). Determinants of Employee Job Satisfaction in Retail Sector. *International Journal of Management Studies*, 3, 2231-2528
- Kaur, R., & Kaur, D. (2019). Exploring the Factors of Employee Engagement: A study of Retail Sector in India. *International Journal*, 7(1).
- Kazimoto, P. (2016). Employee engagement and organizational performance of retail enterprises. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(4), 516-525.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Cooper, J. T. (2012). Conceptual foundations: Construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. In *Commitment in organizations* (pp. 26-59). Routledge.
- Klein, K. J., Ziegert, J. C., Knight, A. P., & Xiao, Y. (2006). Dynamic delegation: Shared, hierarchical, and deindividualized leadership in extreme action teams. *Administrative science quarterly*, 51(4), 590-621.
- Kotler, P. (2001). *Marketing management*. Grada Publishing.
- Kunin, T. (1955). The construction of a new type of attitude measure 1. *Personnel psychology*, 8(1), 65-77.
- Lazear, E. P. (2012). Leadership: A personnel economics approach. *Labour Economics*, 19(1), 92-101.

- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2010). Building engagement: The design and evaluation of interventions. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 164-180.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.
- Liphadzi, M., Aigbavboa, C. O., & Thwala, W. D. (2017). A Theoretical Perspective on the Difference between Leadership and Management. *Procedia Engineering*, 196, 478–482.
- Lofquist, L. H., & Dawis, R. V. (1969). *Adjustment to work: A psychological view of man's problems in a work-oriented society*.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Mahardiana, L., & Thahir, H. (2019). A study of competence and motivation of employees to achieve performance in a supermarket. *Review of Behavioral Aspect in Organizations and Society*, 1(1), 45-56.
- Mankin, D., Cohen, S. G., & Bikson, T. K. (1996). *Teams and technology: Fulfilling the promise of the new organization*. Harvard Business School Press.
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological bulletin*, 56(4), 241.
- Maslow AH (1943) A theory of human motivation. *Psychol Rev* 50(4):370–396
- McClelland, D.C. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington Publishers.
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358, 374.

Mekraz, A., & Gundala, R. R. (2016). Leadership style and retail store performance-A case study of discount retail chain. *Journal of Business and Retail Management Research*, 10(2).

Mendes, F., & Stander, M. W. (2011). Positive organisation: The role of leader behaviour in work engagement and retention. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(1), 1-13.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.

Mohanty, A., & Mohanty, S. (2018). The impact of communication and group dynamics on teamwork effectiveness: The case of service sector organisations. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(4), 1-14.

Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of management*, 36(1), 5-39.

Mourão, L. (2018). The role of leadership in the professional development of subordinates. *Leadership*, 123-138.

Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35.

Mumford, T. V., Van Iddekinge, C. H., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2008). The Team Role Test: Development and validation of a team role knowledge situational judgment test. *Journal of applied psychology*, 93(2), 250.

Naidu, J. (2016). Curbing staff turnover through employee engagement in the retail sector of Nagpur. *International Journal of Human Resource Management and Research (IJHRMR)*, 6(3), 29-40.

Parker A. (2012). *Employee engagement in the retail industry needs a boost*. Ανακτήθηκε από <https://www.td.org/magazines/td-magazine/retail-engagement-rut>

- Prabhu R. Guru L. (2019). *Retail Management: An Effective Management Strategy for Retail Store Managers*. Amazon Kindle
- Ramadorai, A., & Harris, J. (2003). Maximizing your engineering productivity. *INDUSTRIAL MANAGEMENT-CHICAGO THEN ATLANTA-*, 8-14.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
- Riggio R.E. (2016). Leadership. In H.S. Friedman (ed). *Encyclopedia of mental health* (pp 1-4). Cambridge: Academic Press
- Robertson-Smith, G., & Markwick, C. (2009). *Employee engagement: A review of current thinking*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement. *Report-Institute for Employment Studies*.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The anatomy of team training. *Training and retraining: A handbook for business, industry, government, and the military*, 312-335.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work engagement: Managing social and ethical issues in organizations.
- Schyns, B., & Riggio, R. E. (2016). Implicit leadership theories. *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*, 1-7.
- Šindelář, J. (2016). *Investigation of factors influencing employee performance*. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(2), 340–368.
- Smith, P. C., Smith, O. W., & Rollo, J. (1974). Factor structure for blacks and whites of the Job Descriptive Index and its discrimination of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 59(1), 99.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713



- Steeneken, F., & Ackley, D. (2012). A complete Model of the Supermarket Business. *BP Trends*.
- Steffens, N. K., Fonseca, M. A., Ryan, M. K., Rink, F. A., Stoker, J. I., & Pieterse, A. N. (2018). How feedback about leadership potential impacts ambition, organizational commitment, and performance. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 637-647.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology*, 25(1), 35-71.
- Sulea, C., Virga, D., Maricutoiu, L. P., Schaufeli, W., Dumitru, C. Z., & Sava, F. A. (2012). Work engagement as mediator between job characteristics and positive and negative extra-role behaviors. *Career Development International*.
- Tannenbaum, R. , Schmidt, W. H. (1985). How to Choose a Leadership Pattern. In: *Harvard Business Review*, 95-101.
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419-427.
- Uhl-Bien, M., J. R. Schermerhorn, and R. N. Osborne. (2014). *Organizational Behavior*. 13th ed. Hoboken, NJ: Wiley.
- Vakkalanka, S., & Engu, R. (2012). Influence of Team Familiarity on Team Performance in Distributed Teams. *International Journal of Modern Engineering Research (IJMER)*, 2(4), 2549-2551.
- Varney, G. H. (1989). *Building productive teams*. Jossey Bass.
- Vinodhini, Y., & Lakshmi, K. V. (2015). Employee Engagement: Building Positive Employment Relations in Retail Sector with Special Reference to M/s Heritage Foods. *IPE Journal of Management*, 5(1), 77.
- Vorina, A., Simonič, M., & Vlasova, M. (2017). An analysis of the relationship between job satisfaction and employee engagement. *Economic Themes*, 55(2), 243-262.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation* (Vol. 54). New York: Wiley.

- Webb, E., Perry, M., & Fennelly, L. J. (2015). *Employee Motivation Theory and Application. Security Supervision and Management*, 231–240.
- Weiss, H. M., & Merlo, K. L. (2015). *Job Satisfaction. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 833–838.
- Werner, J. M., & Lester, S. W. (2001). Applying a team effectiveness framework to the performance of student case teams. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 385-402.
- Whysall, P., Foster, C., & Harris, L. (2009). Job dissatisfaction among retail employees: a study of three leading UK retailers. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 19(2), 179-198.
- Xue, Y., Bradley, J., & Liang, H. (2011). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of knowledge management*.
- Yammarino, (2017). Leadership. In *Reference Module in Neuroscience and Biobehavioral Psychology* (pp. 517-524).
- Zaccaro, S. J., & DeChurch, L. A. (2012). Leadership forms and functions in multiteam systems. *Multiteam systems: An organization form for dynamic and complex environments*, 253-288.
- Zairis, A. (2013). The retail store managers' role: Evidence from Greece. *International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM)*, 8(1), 28-40.
- Zaleznik, A. (2004). Managers and leaders. *Harvard Business Review*, 1.
- Zentes, J., Morschett, D., & Schramm-Klein, H. (2007). *Strategic retail management*. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden (GWV).

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### ΜΕΡΟΣ Α: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Φύλο	<input type="checkbox"/> Άρρεν <input type="checkbox"/> Θήλυ
Ηλικία	<input type="checkbox"/> 18-21 ετών <input type="checkbox"/> 21-30 ετών <input type="checkbox"/> 31-40 ετών <input type="checkbox"/> 41-50 ετών <input type="checkbox"/> 51-60 ετών <input type="checkbox"/> > 60 ετών
Επίπεδο εκπαίδευσης	<input type="checkbox"/> Πρωτοβάθμια εκπαίδευση (Δημοτικό) <input type="checkbox"/> Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Λύκειο) <input type="checkbox"/> Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση (ΙΕΚ, κ.α.) <input type="checkbox"/> ΑΕΙ – ΤΕΙ <input type="checkbox"/> Μεταπτυχιακός τίτλος <input type="checkbox"/> Διδακτορικός τίτλος
Συνολικά έτη εργασίας στην επιχείρηση	<input type="checkbox"/> < = 5 <input type="checkbox"/> 6-10 <input type="checkbox"/> 11-20 <input type="checkbox"/> 21-30 <input type="checkbox"/> > = 31

## ΜΕΡΟΣ Β: ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΗΓΕΣΙΑ

Παρακαλώ δηλώστε το επίπεδο συμφωνίας ή διαφωνίας σας με κάθε μια από τις παρακάτω δηλώσεις.

### Καθορισμός της αποστολής της ομάδας

Ο/Η προϊστάμενος/η.....	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερος	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Αναπτύσσει και διατυπώνει μια σαφή αποστολή για την ομάδα.					
Εξασφαλίζει ότι η ομάδα έχει κατανοήσει με σαφήνεια το σκοπό της εργασίας της.					
Παρέχει στην ομάδα ένα σαφές όραμα για το πού πηγαίνει.					

### Καθορισμός προσδοκιών και στόχων στην ομάδα

Ο/Η προϊστάμενος/η.....	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερος	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Ορίζει και δίνει έμφαση τους αναμενόμενους μελλοντικούς στόχους της ομάδας.					
Γνωστοποιεί στην ομάδα τις προσδοκίες του για υψηλή απόδοση της ομάδας.					
Βοηθά την ομάδα να πετύχει δύσκολους και ρεαλιστικούς στόχους.					

### Εκπαίδευση και ανάπτυξη ομάδας

Ο/Η προϊστάμενος/η.....	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερος	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Εξασφαλίζει ότι η ομάδα έχει τις απαραίτητες διαπροσωπικές δεξιότητες (επικοινωνιακές) για να					

<b>Ο/Η προϊστάμενος/η.....</b>	<b>Διαφωνώ Απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ</b>	<b>Ουδέτερος</b>	<b>Συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ Απόλυτα</b>
επιλύει τα προβλήματα που προκύπτουν.					
Βοηθά τα νέα μέλη της ομάδας να αναπτύξουν περαιτέρω τις δεξιότητές τους.					
Βοηθά την ομάδα να μάθει από προηγούμενα γεγονότα ή εμπειρίες.					

### **Παροχή ανατροφοδότησης στην ομάδα**

<b>Ο/Η προϊστάμενος/η.....</b>	<b>Διαφωνώ Απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ</b>	<b>Ουδέτερος</b>	<b>Συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ Απόλυτα</b>
Ανταμείβει την καλή απόδοση των μελών της ομάδας σύμφωνα με τα πρότυπα απόδοσης.					
Γνωστοποιεί στην ομάδα αν λειτουργεί και αποδίδει θετικά ή αρνητικά.					
Όταν η ομάδα αποδίδει ή δεν αποδίδει καλά παρέχει ανατροφοδότηση					

### **Δοκιμασία της ομάδας**

<b>Ο/Η προϊστάμενος/η.....</b>	<b>Διαφωνώ Απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ</b>	<b>Ουδέτερος</b>	<b>Συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ Απόλυτα</b>
Εντοπίζει τα λάθη και τις παραλείψεις των μελών της ομάδας και φροντίζει για τη διάρθρωσή τους.					
Προτείνει νέους τρόπους δράσης για να ολοκληρώσει το έργο της η ομάδα.					
Συνεισφέρει ιδέες για να βελτιώσει τον τρόπο με τον οποίο η ομάδα εκτελεί το έργο της.					

### Εκτέλεση της εργασίας της ομάδας

Ο/Η προϊστάμενος/η.....	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερος	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Θα «αγωνιστεί» προσωπικά και θα βοηθήσει τη ομάδα στο έργο της.					
Όταν χρειάζεται, θα δουλέψει ο ίδιος ως ισότιμο μέλος της ομάδας για να βοηθήσει την ομάδα να τελειώσει τη δουλειά της.					
Συνεργάζεται με μέλη της ομάδας για να βοηθήσει στην εργασία.					

### Επίλυση των προβλημάτων της ομάδας

Ο/Η προϊστάμενος/η.....	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερος	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Εφευρίσκει λύσεις σε προβλήματα που σχετίζονται με την εργασία.					
Συμμετέχει στην επίλυση προβλημάτων μαζί με την ομάδα.					
Βοηθά την ομάδα να βρει λύσεις για προβλήματα που αφορούν την εργασία και τις σχέσεις των μελών της ομάδας					

### Υποστήριξη και δημιουργία κλίματος συνεργασίας

Ο/Η προϊστάμενος/η.....	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερος	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Ανταποκρίνεται άμεσα στις ανάγκες ή τις ανησυχίες των μελών της ομάδας.					
Δείχνει ζωνφό ενδιαφέρον, σεβασμό και ανησυχία για τα προσωπικά ζητήματα των μελών της ομάδας.					

Ο/Η προϊστάμενος/η.....	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερος	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Φροντίζει για την προσωπική ευημερία των μελών της ομάδας.					

### ΜΕΡΟΣ Γ: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Παρακαλώ σημειώστε κατά πόσο ισχύουν οι ακόλουθες προτάσεις ή όχι.

	1 Δεν ισχύει καθόλου	2	3	4	5 Ισχύει απόλυτα
Η εργασία μου έχει γίνει καθημερινή ρουτίνα	1	2	3	4	5
Μου αρέσει να αναλαμβάνω ευθύνες στον εργασιακό μου χώρο	1	2	3	4	5
Πολλές φορές αισθάνομαι άγχος και πίεση επειδή τα χρονοδιαγράμματα στην εργασία μου είναι πιεστικά	1	2	3	4	5
Τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις μου δεν είναι επαρκώς και σαφώς διευκρινισμένα	1	2	3	4	5
Οι συνολικές αποδοχές μου ανταποκρίνονται πλήρως στην εργασία που προσφέρω	1	2	3	4	5
Υπάρχουν διαπληκτισμοί και διαφωνίες μεταξύ των υπαλλήλων	1	2	3	4	5
Η υπηρεσία μου ενθαρρύνει το πνεύμα ομαδικότητας και αλληλεγγύης	1	2	3	4	5
Η εργασία μου προσφέρει δυνατότητες επαγγελματικής εκπαίδευσης μέσω της συμμετοχής μου σε σεμινάρια, συνέδρια ή μεταπτυχιακά προγράμματα	1	2	3	4	5
Θεωρώ ότι το σύστημα, εξέλιξης και προαγωγής στην εργασία μου είναι δίκαιο και αξιοκρατικό	1	2	3	4	5
Οι σχέσεις μου με τους συναδέλφους των άλλων υπηρεσιών και τμημάτων είναι ζεστές και φιλικές	1	2	3	4	5
Πολλές φορές δυσκολεύομαι να αντιληφθώ τι απαιτούν από εμένα οι προϊστάμενοι μου.	1	2	3	4	5
Το περιβάλλον και οι συνθήκες εργασίας μου δημιουργούν ευχάριστα συναισθήματα	1	2	3	4	5
Γενικά είμαι ικανοποιημένος από το επάγγελμά μου ή την εργασία μου	1	2	3	4	5

Παρακαλώ σημειώστε ποιον από τους παρακάτω παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης, θεωρείται τον πιο σημαντικό.

	1	2	3	4	5
	Λίγο σημαντικός				Πολύ σημαντικός
Μισθός	1	2	3	4	5
Προαγωγή	1	2	3	4	5
Άσκηση σωστής εποπτείας και επίβλεψης	1	2	3	4	5
Επιπλέον προνόμια και παροχές, π.χ. ιατροφαρμακευτική περίθαλψη	1	2	3	4	5
Ηθικές ανταμοιβές	1	2	3	4	5
Συνθήκες εργασίας και λειτουργίας	1	2	3	4	5
Συνάδελφοι	1	2	3	4	5
Αντικείμενο εργασίας	1	2	3	4	5
Επικοινωνία (οριζόντια και κάθετη)	1	2	3	4	5

### ΜΕΡΟΣ Γ: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

Παρακαλώ δηλώστε το επίπεδο συμφωνίας ή διαφωνίας σας με κάθε μια από τις παρακάτω δηλώσεις.

#### ΣΥΝΕΧΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερος	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Θα μου ήταν δύσκολο να αποχωρήσω από την επιχείρηση αυτή τη στιγμή, ακόμα και αν το ήθελα					
Η παραμονή μου στην επιχείρηση, αυτή τη χρονική στιγμή, αποτελεί για εμένα τόσο ανάγκη όσο και επιθυμία					
Αισθάνομαι ότι αν αποφάσιζα να αποχωρήσω από την επιχείρηση, οι εναλλακτικές επαγγελματικές μου επιλογές θα ήταν λιγοστές					
Εάν δεν είχα επενδύσει τόσα πολλά σε αυτή την επιχείρηση, μπορεί να αποφάσιζα να εργαστώ σε άλλη					



	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερος	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Εάν αποφάσιζα αυτή τη στιγμή να αποχωρήσω από την επιχείρηση, θα ερχόντουσαν τα πάνω κάτω στη ζωή μου					

### ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερος	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Δεν αισθάνομαι καμία υποχρέωση να παραμείνω στην επιχείρηση					
Δεν αισθάνομαι ότι θα ήταν σωστό να φύγω από την επιχείρηση τώρα, ακόμα και αν ήταν προς όφελος μου					
Θα αισθανόμουν ενοχές εάν έφευγα από την επιχείρηση τώρα					
Η επιχείρηση αυτή αξίζει την αφοσίωσή μου					
Δεν θα αποχωρήσω από την επιχείρηση τώρα γιατί αισθάνομαι υποχρεωμένος/η στους ανθρώπους της					
Χρωστάω πολλά στην επιχείρηση όπου εργάζομαι					

### ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερος	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Θα συνέχιζα ευχαρίστως το υπόλοιπο της καριέρας μου στην επιχείρηση όπου εργάζομαι					
Ειλικρινά αισθάνομαι ότι τα προβλήματα της επιχείρησης είναι και δικά μου προβλήματα					

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερος	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Δεν αισθάνομαι ότι είμαι μέρος της επιχείρησης					
Δεν νιώθω συναισθηματικά δεμένος/η με την επιχείρηση					
Δεν αισθάνομαι ότι είμαι μέλος της οικογένειας της επιχείρησης					
Προσωπικά, η επιχείρηση αυτή σημαίνει πολλά για εμένα					

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Π – ΠΙΝΑΚΕΣ- ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Αναπτύσσει και διατυπώνει μια σαφή αποστολή για την ομάδα.	6,0500	5,159	,621	,529
Εξασφαλίζει ότι η ομάδα έχει κατανοήσει με σαφήνεια το σκοπό της εργασίας της	-5,8300	5,799	,574	,594
Παρέχει στην ομάδα ένα σαφές όραμα για το πού πηγαίνει.	6,5400	6,332	,438	,752

Πίνακας 7. Πίνακας μεταβολών των τιμών του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's Alpha - ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ορίζει και δίνει έμφαση τους αναμενόμενους μελλοντικούς στόχους της ομάδας.	7,0900	5,517	,713	,810
Γνωστοποιεί στην ομάδα τις προσδοκίες του για υψηλή απόδοση της ομάδας.	7,0500	5,260	,753	,772
Βοηθά την ομάδα να πετύχει δύσκολους και ρεαλιστικούς στόχους.	7,1600	5,267	,716	,809

Πίνακας 8. Πίνακας μεταβολών των τιμών του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's Alpha - ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΚΑΙ ΣΤΟΧΩΝ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Εξασφαλίζει ότι η ομάδα έχει τις απαραίτητες διαπροσωπικές δεξιότητες (επικοινωνιακές) για να επιλύει τα προβλήματα που προκύπτουν.	6,6800	5,068	,679	,734
Βοηθά τα νέα μέλη της ομάδας να αναπτύξουν περαιτέρω τις δεξιότητές τους.	6,7100	4,996	,789	,621
Βοηθά την ομάδα να μάθει από προηγούμενα γεγονότα ή εμπειρίες.	6,5500	5,927	,547	,862

Πίνακας 9. Πίνακας μεταβολών των τιμών του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's Alpha - ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΜΑΔΑΣ

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ανταμείβει την καλή απόδοση των μελών της ομάδας σύμφωνα με τα πρότυπα απόδοσης.	8,0900	3,840	,400	,862
Γνωστοποιεί στην ομάδα αν λειτουργεί και αποδίδει θετικά ή αρνητικά.	7,5400	3,099	,718	,462
Όταν η ομάδα αποδίδει ή δεν αποδίδει καλά παρέχει ανατροφοδότηση.	7,6100	3,856	,623	,605

Πίνακας 10. Πίνακας μεταβολών των τιμών του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's Alpha - ΠΑΡΟΧΗ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Εντοπίζει τα λάθη και τις παραλείψεις των μελών της ομάδας και φροντίζει για τη διάρθρωσή τους.	7,8200	4,674	,768	,927
Προτείνει νέους τρόπους δράσης για να ολοκληρώσει το έργο της η ομάδα.	7,8100	4,297	,865	,847
Συνεισφέρει ιδέες για να βελτιώσει τον τρόπο με τον οποίο η ομάδα εκτελεί το έργο της.	7,8100	4,256	,856	,855

Πίνακας 11. Πίνακας μεταβολών των τιμών του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's Alpha - ΔΟΚΙΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Θα «αγωνιστεί» προσωπικά και θα βοηθήσει τη ομάδα στο έργο της.	6,4400	5,602	,814	,895
Όταν χρειάζεται, θα δουλέψει ο ίδιος ως ισότιμο μέλος της ομάδας για να βοηθήσει την ομάδα να τελειώσει τη δουλειά της.	6,6200	5,854	,841	,874
Συνεργάζεται με μέλη της ομάδας για να βοηθήσει στην εργασία.	6,3400	5,560	,842	,871

Πίνακας 12. Πίνακας μεταβολών των τιμών του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's Alpha - ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Εφευρίσκει λύσεις σε προβλήματα που σχετίζονται με την εργασία.	7,6300	4,195	,725	,798
Συμμετέχει στην επίλυση προβλημάτων μαζί με την ομάδα.	7,6300	4,013	,722	,804
Βοηθά την ομάδα να βρει λύσεις για προβλήματα που αφορούν την εργασία και τις σχέσεις των μελών της ομάδας	7,5200	4,414	,738	,789

Πίνακας 13. Πίνακας μεταβολών των τιμών του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's Alpha - ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ανταποκρίνεται άμεσα στις ανάγκες ή τις ανησυχίες των μελών της ομάδας.	5,8200	7,341	,693	,944
Δείχνει ζωηρό ενδιαφέρον, σεβασμό και ανησυχία για τα προσωπικά ζητήματα των μελών της ομάδας.	6,0800	6,196	,845	,818
Φροντίζει για την προσωπική ευημερία των μελών της ομάδας.	6,2000	6,303	,875	,793

Πίνακας 14. Πίνακας μεταβολών των τιμών του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's Alpha - ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Η εργασία μου έχει γίνει καθημερινή ρουτίνα	35,2600	63,305	-,012	,765
Μου αρέσει να αναλαμβάνω ευθύνες στον εργασιακό μου χώρο	35,2700	56,846	,310	,726
Πολλές φορές αισθάνομαι άγχος και πίεση επειδή τα χρονοδιαγράμματα στην εργασία μου είναι πιεστικά	35,3900	56,604	,353	,721
Τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις μου δεν είναι επαρκώς και σαφώς διευκρινισμένα	36,1500	54,371	,476	,706
Οι συνολικές αποδοχές μου ανταποκρίνονται πλήρως στην εργασία που προσφέρω	35,5900	56,406	,390	,716
Υπάρχουν διαπληκτισμοί και διαφωνίες μεταξύ των υπαλλήλων	35,8500	56,876	,389	,717
Η υπηρεσία μου ενθαρρύνει το πνεύμα ομαδικότητας και αλληλεγγύης	35,5500	56,371	,412	,714
Η εργασία μου προσφέρει δυνατότητες επαγγελματικής εκπαίδευσης μέσω της συμμετοχής μου σε σεμινάρια, συνέδρια ή μεταπτυχιακά προγράμματα	35,9100	55,497	,419	,713
Θεωρώ ότι το σύστημα, εξέλιξης και προαγωγής στην εργασία μου είναι δίκαιο και αξιοκρατικό	35,6200	56,602	,356	,720
Οι σχέσεις μου με τους συναδέλφους των άλλων υπηρεσιών και τμημάτων είναι ζεστές και φιλικές	35,0900	58,669	,246	,733
Πολλές φορές δυσκολεύομαι να αντιληφθώ τι απαιτούν από εμένα οι προϊστάμενοι μου.	36,2200	54,557	,442	,709
Το περιβάλλον και οι συνθήκες εργασίας μου δημιουργούν ευχάριστα συναισθήματα	35,6300	54,134	,526	,701
Γενικά είμαι ικανοποιημένος από το επάγγελμά μου ή την εργασία μου	35,3100	55,549	,418	,713

Πίνακας 15. Πίνακας μεταβολών των τιμών του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's Alpha - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Μισθός	32,1000	41,768	,317	,859
Προαγωγή	32,7100	36,127	,570	,839
Άσκηση σωστής εποπτείας και επίβλεψης	32,3100	35,731	,739	,821
Επιπλέον προνόμια και παροχές, π.χ. ιατροφαρμακευτική περίθαλψη	32,4300	39,621	,393	,855
Ηθικές ανταμοιβές	32,7500	35,806	,565	,840
Συνθήκες εργασίας και λειτουργίας	32,1100	37,796	,648	,832
Συνάδελφοι	32,6500	35,583	,680	,826
Αντικείμενο εργασίας	32,3000	36,798	,644	,831
Επικοινωνία (οριζόντια και κάθετη)	32,4800	36,596	,636	,831

Πίνακας 16. Πίνακας μεταβολών των τιμών του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's Alpha - ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Θα μου ήταν δύσκολο να αποχωρήσω από την επιχείρηση αυτή τη στιγμή, ακόμα και αν το ήθελα	14,7100	17,279	,749	,882
Η παραμονή μου στην επιχείρηση, αυτή τη χρονική στιγμή, αποτελεί για εμένα τόσο ανάγκη όσο και επιθυμία	14,6600	17,600	,842	,862
Αισθάνομαι ότι αν αποφάσιζα να αποχωρήσω από την επιχείρηση, οι εναλλακτικές επαγγελματικές μου επιλογές θα ήταν λιγοστές	14,7800	18,396	,677	,897
Εάν δεν είχα επενδύσει τόσα πολλά σε αυτή την επιχείρηση, μπορεί να αποφάσιζα να εργαστώ σε άλλη	14,9400	17,734	,750	,881
Εάν αποφάσιζα αυτή τη στιγμή να αποχωρήσω από την επιχείρηση, θα ερχόντουσαν τα πάνω κάτω στη ζωή μου	14,7100	18,168	,769	,877

Πίνακας 17. Πίνακας μεταβολών των τιμών του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's Alpha - ΣΥΝΕΧΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

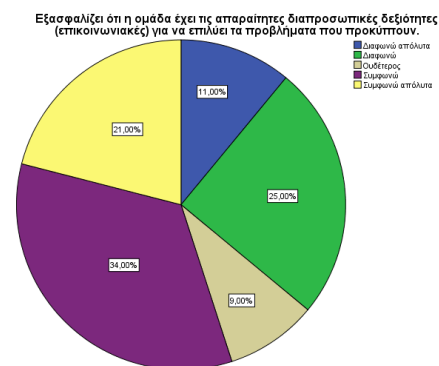
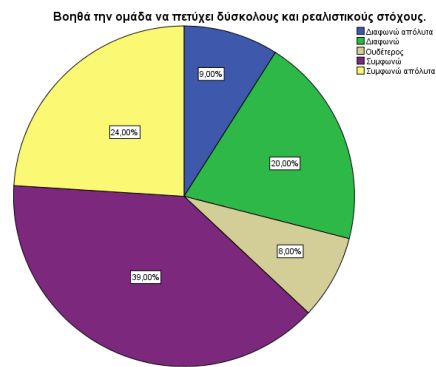
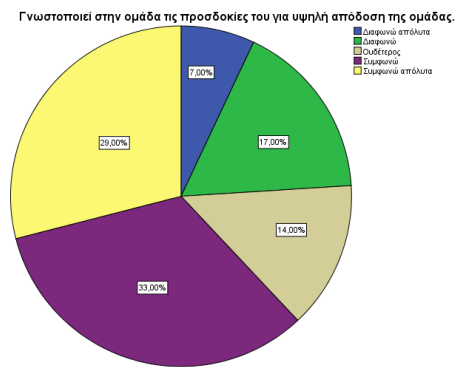
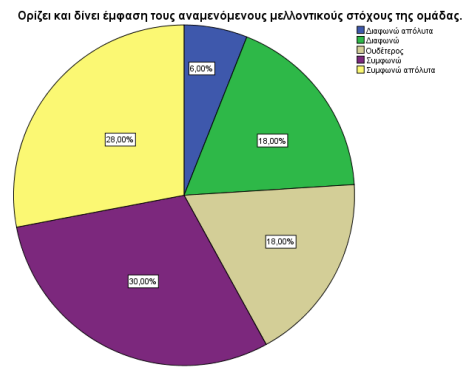
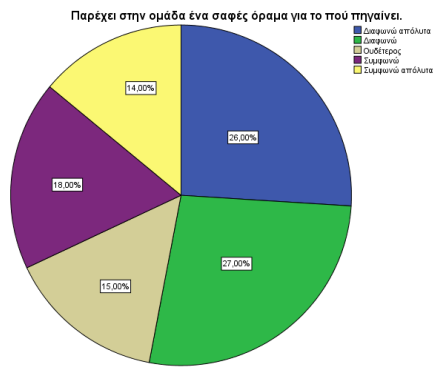
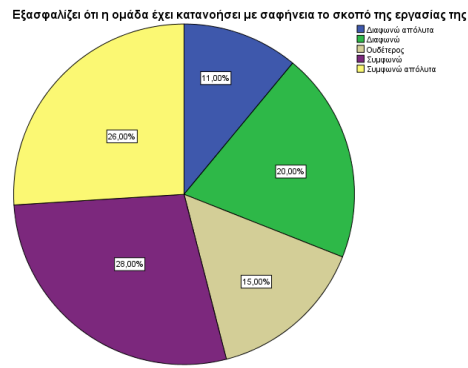
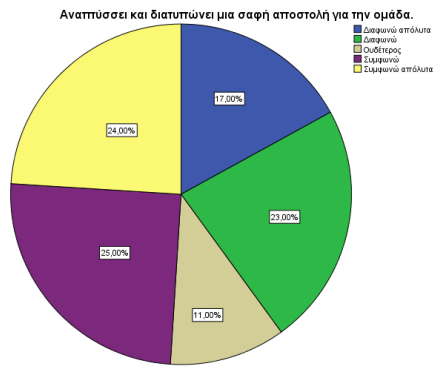
<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Δεν αισθάνομαι καμία υποχρέωση να παραμείνω στην επιχείρηση	15,6200	20,339	,233	,782
Δεν αισθάνομαι ότι θα ήταν σωστό να φύγω από την επιχείρηση τώρα, ακόμα και αν ήταν προς όφελος μου	16,1900	16,721	,549	,700
Θα αισθανόμουν ενοχές εάν έφευγα από την επιχείρηση τώρα	16,2600	17,871	,480	,719
Η επιχείρηση αυτή αξίζει την αφοσίωσή μου	15,7300	17,714	,546	,702
Δεν θα αποχωρήσω από την επιχείρηση τώρα γιατί αισθάνομαι υποχρεωμένος/η στους ανθρώπους της	16,1000	16,798	,590	,688
Χρωστάω πολλά στην επιχείρηση όπου εργάζομαι	15,7500	17,341	,573	,695

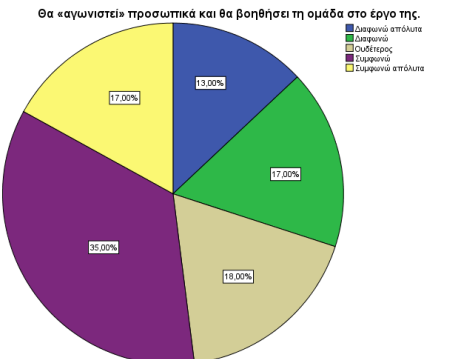
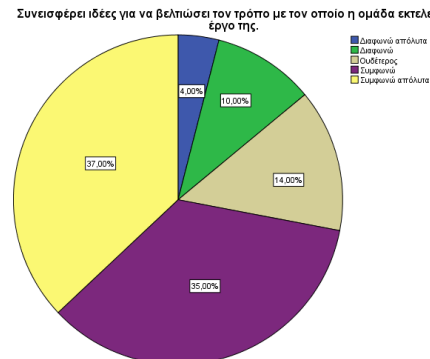
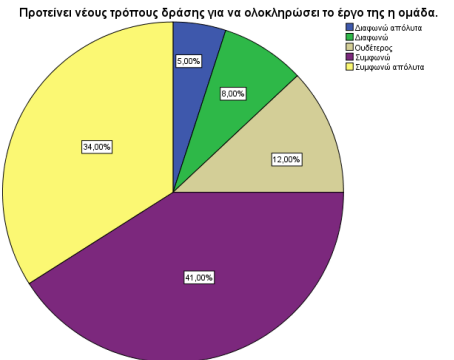
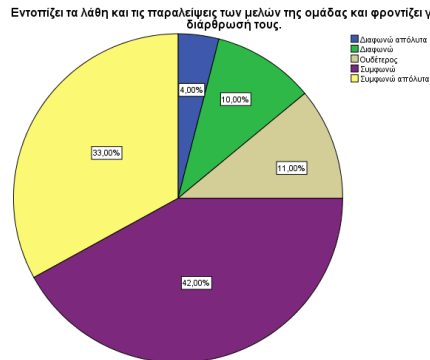
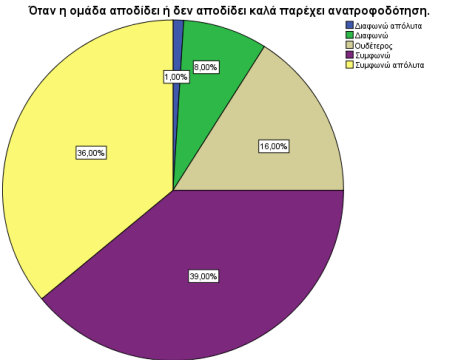
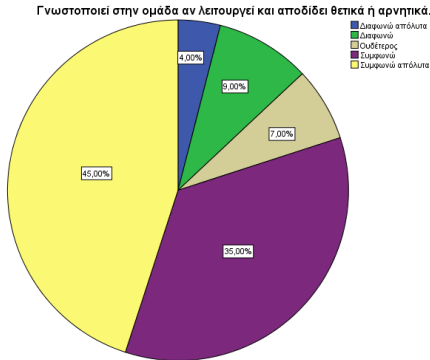
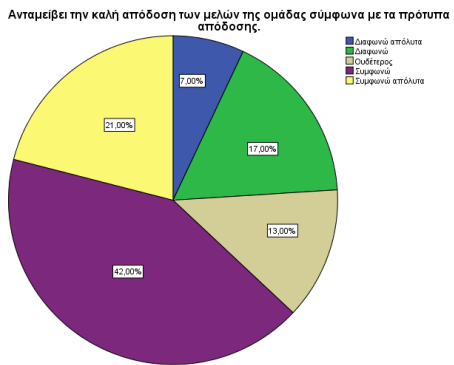
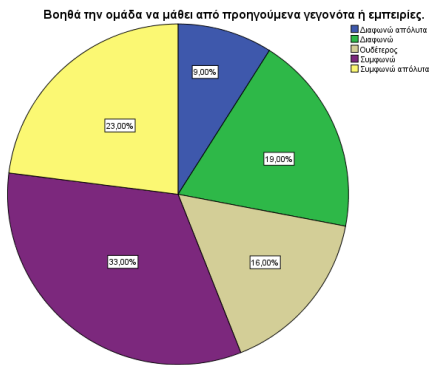
Πίνακας 18. Πίνακας μεταβολών των τιμών του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's Alpha - ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

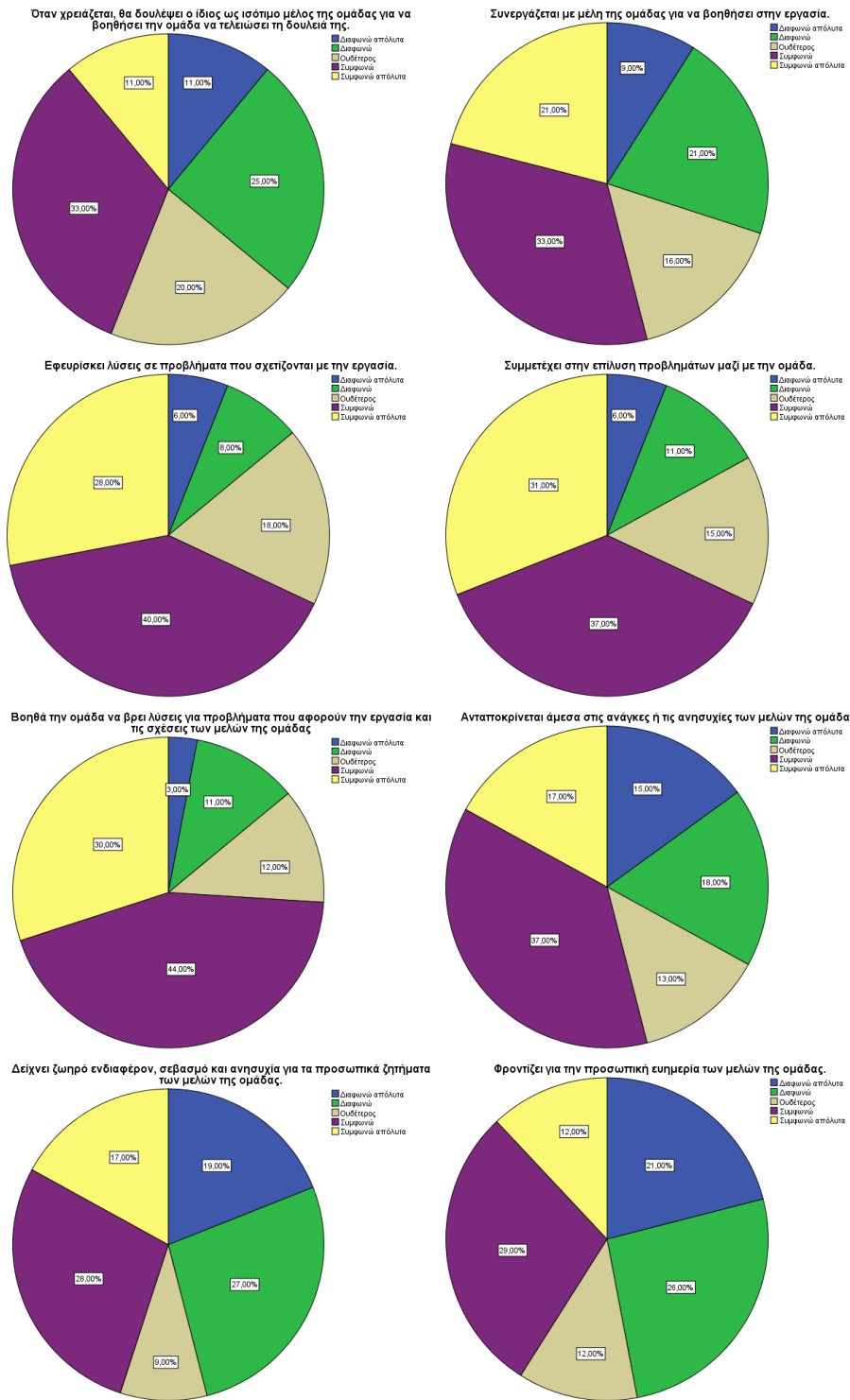
<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Θα συνέχιζα ευχαρίστως το υπόλοιπο της καριέρας μου στην επιχείρηση όπου εργάζομαι	15,7500	20,472	,471	,714
Ειλικρινά αισθάνομαι ότι τα προβλήματα της επιχείρησης είναι και δικά μου προβλήματα	16,2900	20,450	,413	,730
Δεν αισθάνομαι ότι είμαι μέρος της επιχείρησης	16,0200	19,293	,504	,705
Δεν νιώθω συναισθηματικά δεμένος/η με την επιχείρηση	15,7200	19,537	,481	,711
Δεν αισθάνομαι ότι είμαι μέλος της οικογένειας της επιχείρησης	15,7400	18,962	,530	,697
Προσωπικά, η επιχείρηση αυτή σημαίνει πολλά για εμένα	15,6800	19,614	,507	,704

Πίνακας 19. Πίνακας μεταβολών των τιμών του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's Alpha - ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

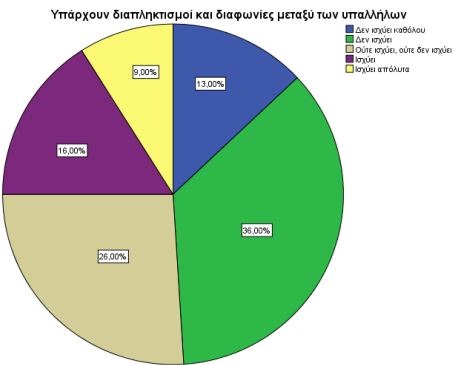
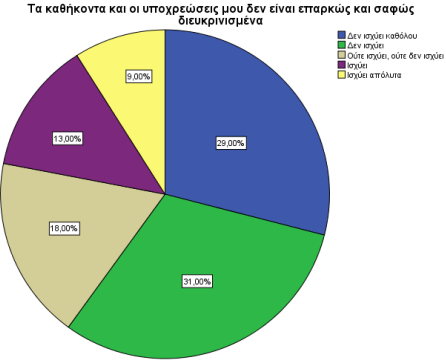
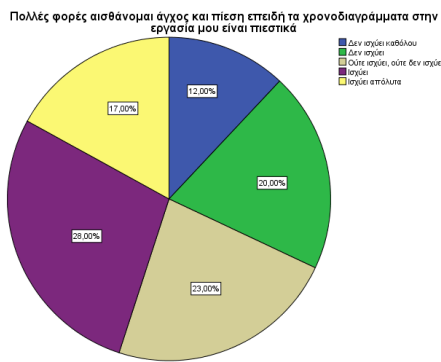
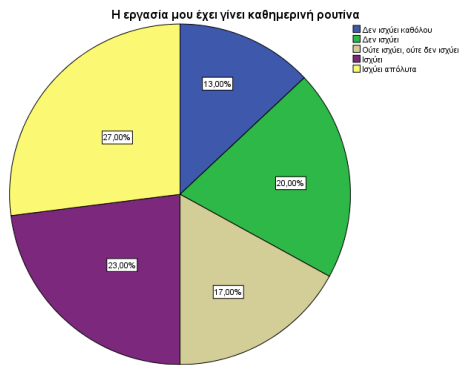


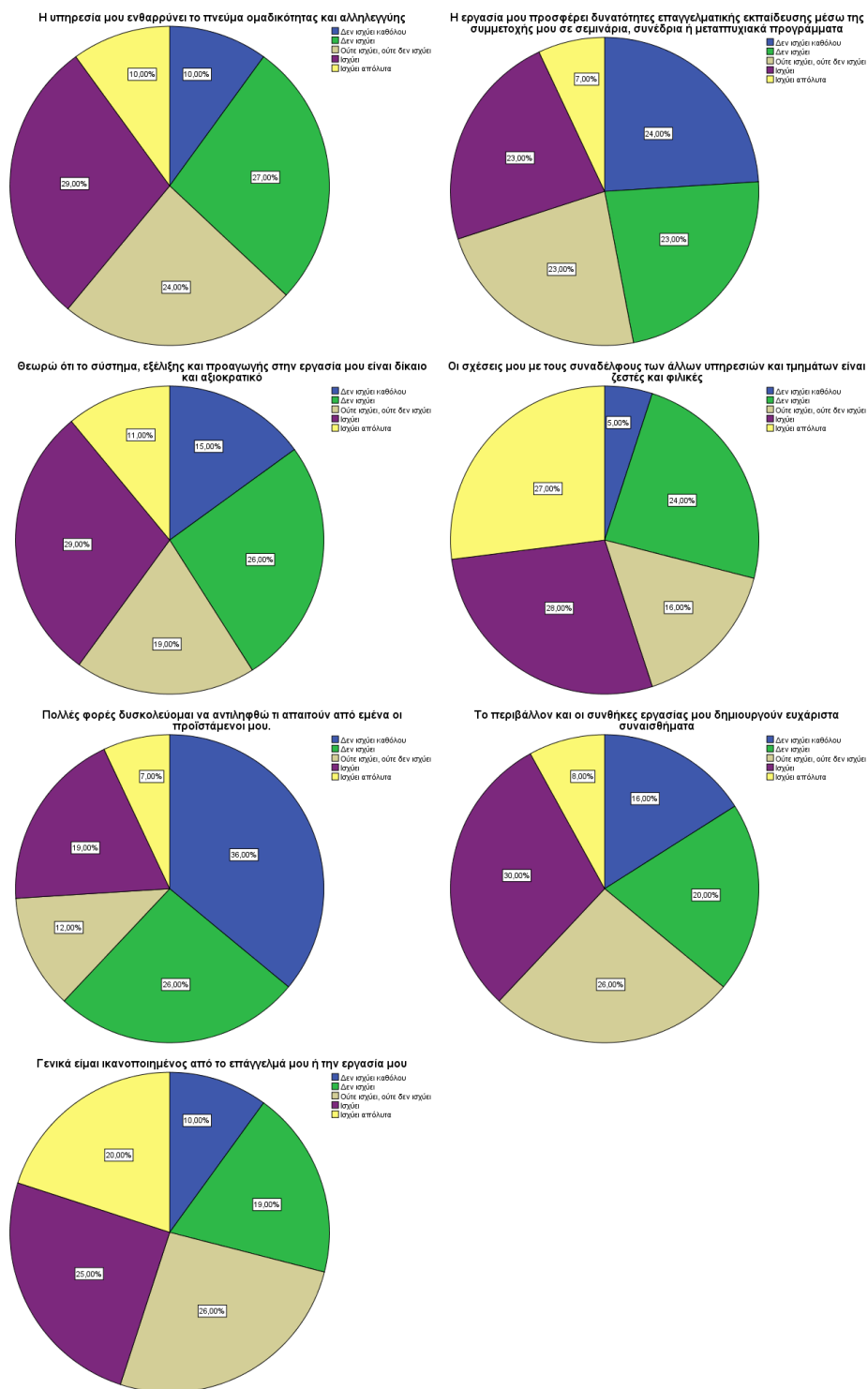




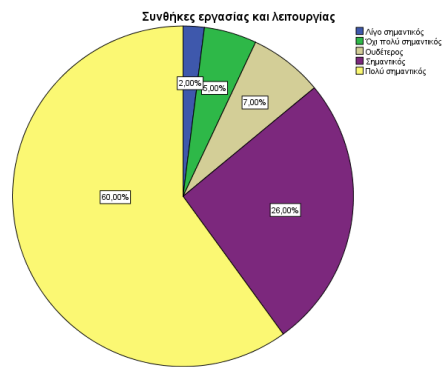
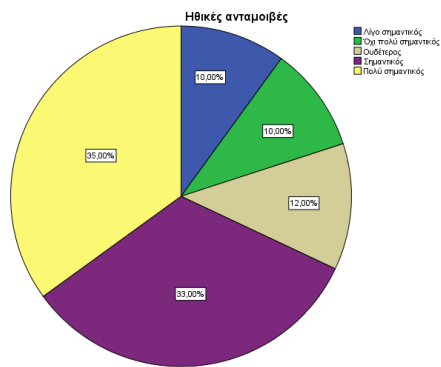
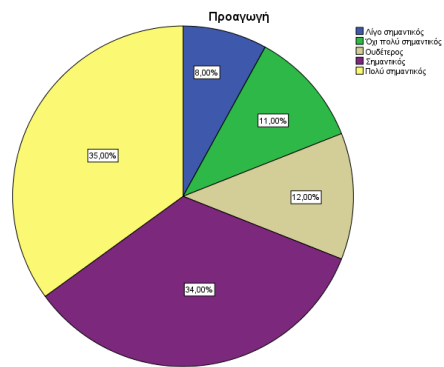
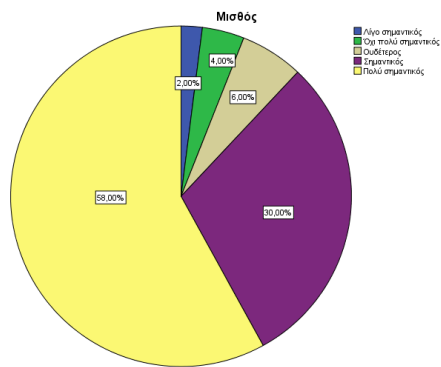


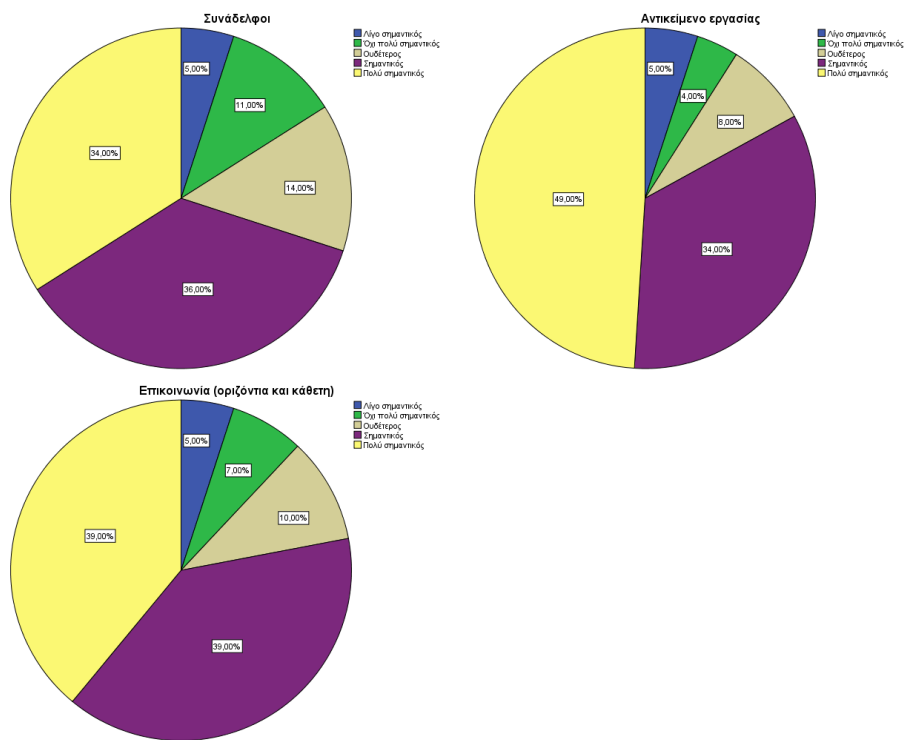
Εικόνα 2. Κυκλικά Διαγράμματα Συχνότητας – Επιτυχημένη Ηγεσία.





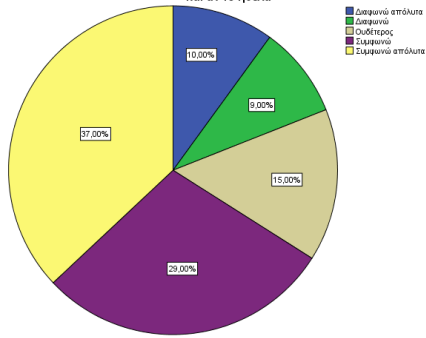
Εικόνα 3. Κυκλικά Διαγράμματα Συχνότητας – Αξιολόγηση παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης



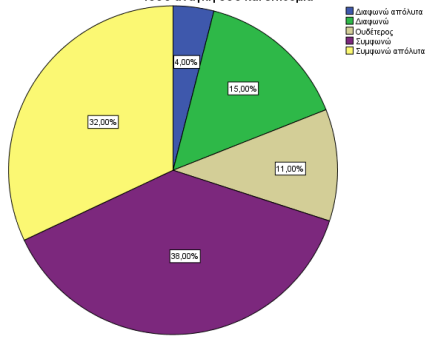


Εικόνα 4. Κυκλικά διαγράμματα συχνοτήτων – Εργασιακή Ικανοποίηση.

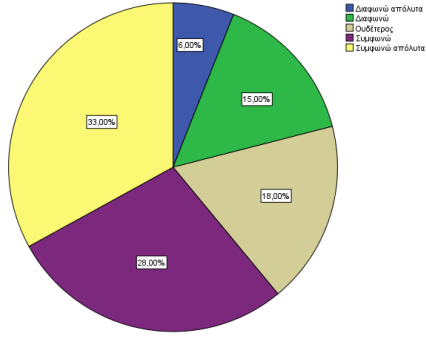
Θα μου ήταν δύσκολο να αποχωρήσω από την επιχείρηση αυτή τη στιγμή, ακόμα και αν το ήθελα



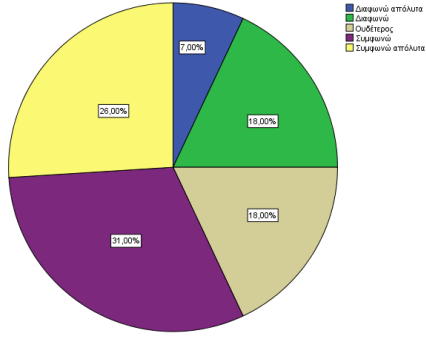
Η παραμονή μου στην επιχείρηση, αυτή τη χρονική στιγμή, αποτελεί για εμένα τόσο ανάγκη όσο και επιθυμία



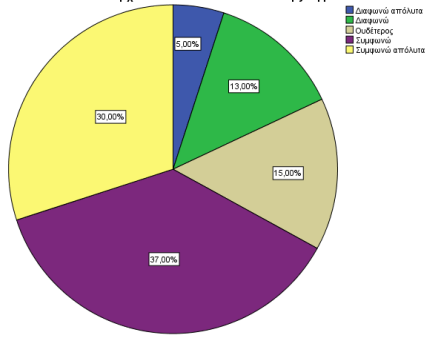
Αισθάνομαι ότι αν αποφάσιζα να αποχωρήσω από την επιχείρηση, οι εναλλακτικές επαγγελματικές μου επιλογές θα ήταν λίγες



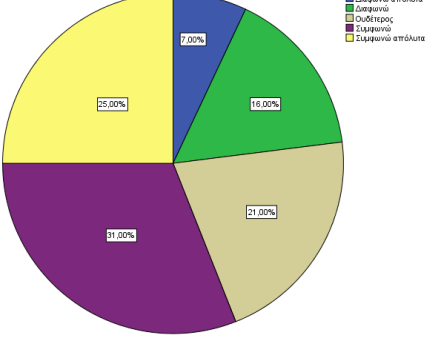
Εάν δεν είχα επενδύσει τόσο πολλά σε αυτή την επιχείρηση, μπορεί να αποφάσιζα να εργαστώ σε άλλη



Εάν αποφάσιζα αυτή τη στιγμή να αποχωρήσω από την επιχείρηση, θα ερχόντουσαν τα πάνω κάτω στη ζωή μου

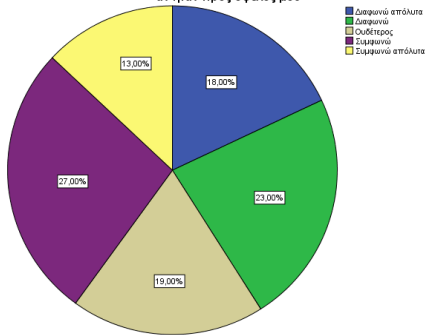


Δεν αισθάνομαι καμία υποχρέωση να παραμείνω στην επιχείρηση

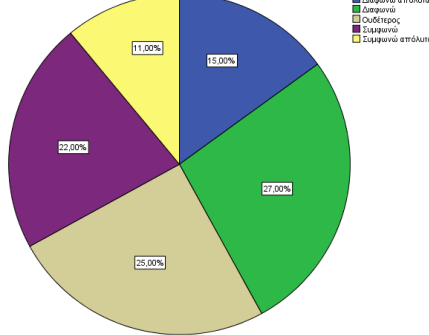




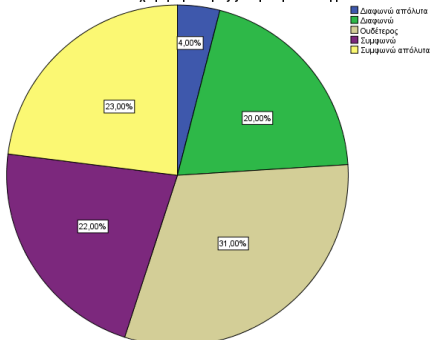
**Δεν αισθάνομαι ότι θα ήταν σωστό να φύγω από την επιχείρηση τώρα, ακόμα και αν ήταν προς όφελός μου**



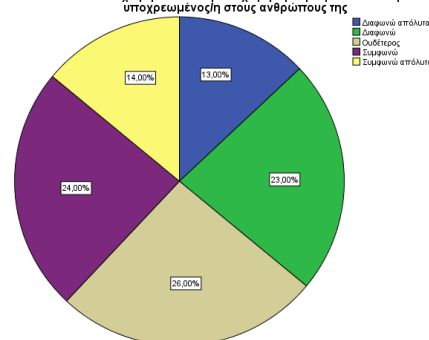
**Θα αισθάνομαι ενοχές εάν έφευγα από την επιχείρηση τώρα**



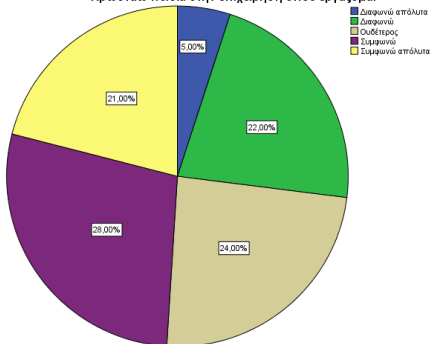
**Η επιχείρηση αυτή αξίζει την αφοσίωσή μου**



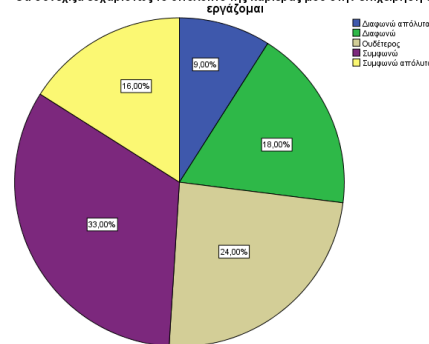
**Δεν θα αποχωρήσω από την επιχείρηση τώρα γιατί αισθάνομαι υποχρεωμένος/η στους ανθρώπους της**



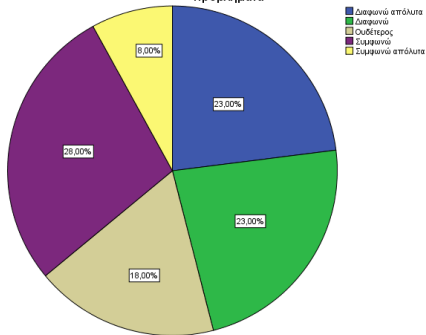
**Χρωστάω πολλά στην επιχείρηση όπου εργαζομαι**



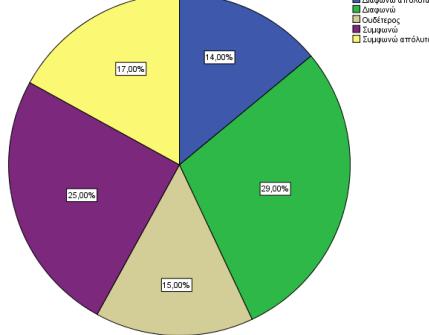
**Θα συνέχιζα ευχαριστώ το υπόλοιπο της καριέρας μου στην επιχείρηση όπου εργαζομαι**

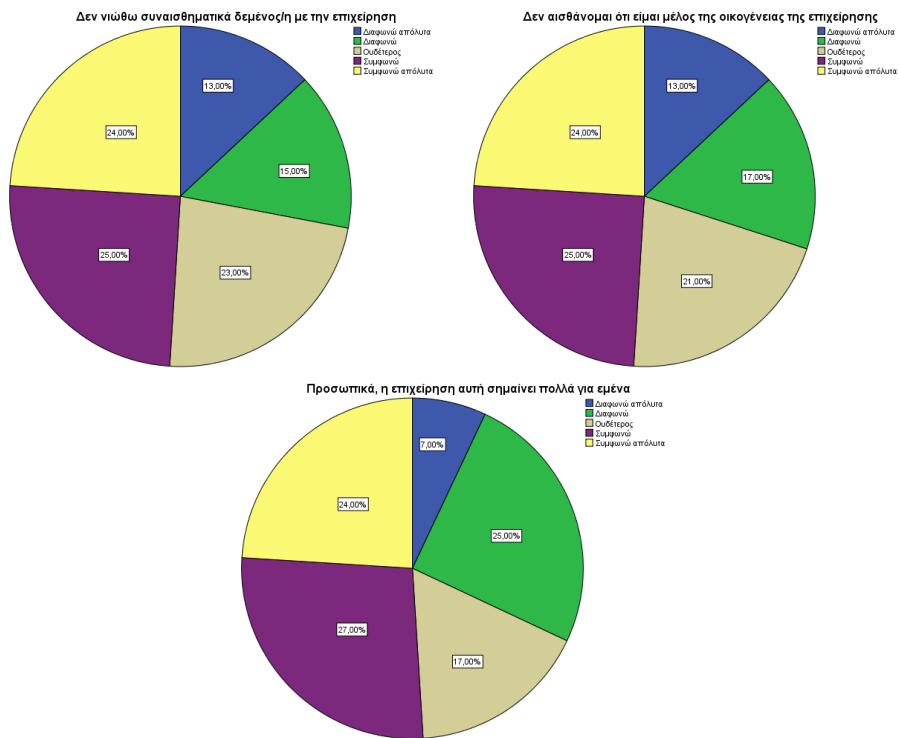


**Ειλικρινά αισθάνομαι ότι τα προβλήματα της επιχείρησης είναι και δικά μου προβλήματα**



**Δεν αισθάνομαι ότι είμαι μέρος της επιχείρησης**





Εικόνα 5. Κυκλικά διαγράμματα συχνότητων – Οργανωσιακή Δέσμευση